

Mälardalens Högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling  
Magisteruppsats i företagsekonomi FÖA400  
Handledare: Carl G Thunman  
2012-06-08

# Aggregerade kundmissnöjen i bankers informationssystem

- En fallstudie av Nordea Bank

Abdulla Ahmed Ibrahim  
Alexis Andersson

## **Abstract** – “Aggregate complaints in banks MIS”

- Date:** June 8<sup>th</sup> 2012
- Level:** Master thesis in Business Administration, 15 ECTS
- Institution:** School of Sustainable development of society and technology, Mälardalen University
- Authors:** Abdulla Ahmed Ibrahim                      Alexis Andersson
- Title:** Aggregate complaints in MIS – A case study of Nordea Bank
- Tutor:** Carl G Thunman
- Keywords:** Aggregate, complaint, dissatisfaction, content analysis, Nordea, MIS.
- Purpose:** The paper aims to develop a model of how Nordea Bank can monitor customer dissatisfaction through aggregated dissatisfaction analysis. Furthermore, the study aims to identify improvement proposals in Nordea based on the developed model and conducted interviews.
- Method:** This thesis consists of qualitative interviews. Personnel at the local office in Västerås has been interviewed as well as Nordea’s customer ombudsmen, former office employee at Nordea, data analyst, head of customer inquiries, Professor of database technology and also a researcher in language technology. A proprietary model was built based on the literature review constructed on variables that were expected to influence the monitoring process. The proprietary model was based on theory and formed the interview guide. The method that was used on the empirical data where “cut and paste”. The method was used to be able to place the interviews under each appropriate heading. The analysis then compared the empirical data with theories from the literature review, to be able to conduct a revised model and come up with a number of suggestions for improvement.
- Conclusion:** The model assumes wrongly that complaint and other grievances information can be integrated in the same process. There are several aggravating factors in Nordea's case; discontent information is in the current situation anonymous, it may be too small in scope for it to be profitable integrated or delivered in pre-packaged aggregate form. In this thesis, it became also clear that overall understanding should be based on a results-oriented attitude in which the results of the analysis provide employees with new insights to shape the monitoring process. Even at the central level, Nordea more often tends to follow up individual cases instead of analyzing them systematically in aggregate form, which the model does not take into account.

## **Sammanfattning** – "Aggregerade kundmissnöjen i informationssystem"

- Datum:** 8 juni, 2012
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 ECTS
- Institution:** Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, HST,  
Mälardalens Högskola
- Författare:** Abdulla Ahmed Ibrahim                      Alexis Andersson
- Titel:** Aggregerade kundmissnöjen i informationssystem – En fallstudie av Nordea Bank.
- Handledare:** Carl G Thunman
- Nyckelord:** Aggregering, informationssystem, klagomål, missnöje, innehållsanalys, Nordea Bank, MIS.
- Syfte:** Syftet med denna studie är att utveckla en modell för hur Nordea Bank kan arbeta med uppföljning av kunders missnöje genom aggregerad missnöjesanalys. Vidare ämnar studien att utifrån modellen samt intervjuer identifiera förbättringsmöjligheter i Nordeas uppföljning av kundmissnöje.
- Metod:** I studien utfördes kvalitativa intervjuer. Personal vid lokalkontoret i Västerås har intervjuats, samt Nordeas kundombudsman, Nordeas regionkontorschef i Västmanland, en f.d. kontorsanställd på Nordea, dataanalytiker, Finansinspektionens enhetschef på kundfrågor, en professor i databasteknik och en forskare inom språkteknologi. Ur litteraturundersökningen utformades en modell som bygger på variabler som förväntades påverka uppföljningsprocessen. Modellen ligger till grund för teori och intervjufrågor. I empirin användes "*klippa och klistra*"-metoden för att placera intervjuerna under lämplig rubrik. I analysen jämfördes sedan empiri och teori från litteraturstudien för att utveckla modellen och ett antal förbättringsförslag.
- Slutsats:** Modellen antar felaktigt att klagomål och annan missnöjesinformation kan integreras i samma process. Det finns flera försvårande faktorer i Nordeas fall; annan missnöjesinformationen är i dagsläget anonym och i vissa fall liten i omfattning för att det ska vara lönsamt att göra en aggregerad analys. Under uppsatsens gång blev det också klart att övergripande insikter bör utgå från ett resultatnriktat förhållningsätt där resultatet av analysen ger medarbetarna nya insikter för att utforma framtida uppföljningsprocesser. Även på central nivå arbetar Nordea oftare med att följa upp enskilda ärenden än att analysera dem systematiskt i aggregerad form, något som modellen inte tar hänsyn till.

# Förord

Nordea Bank och alla respondenter tackas för att ha ställt upp i undersökningen och gjort det möjligt att genomföra denna uppsats. Vi är också tacksamma för Carl G Thunmans engagemang och handledning genom uppsatsprocessen. Till sist vill vi framföra ett tack till Olov Ågren, Gabriella Hammarin, Per-Erik Sewerin och Charlotte Skinnar för korrekturläsning och allmän behjälpsamhet.

Västerås den 8:e juni 2012

---

*Abdulla Ahmed Ibrahim*

---

*Alexis Andersson*

# Definitioner

## **Informationssystem**

Informationssystem inkluderar alla komponenter som används till att få fram information vilket i sin tur innefattar allt ifrån att hitta, registrera och bearbeta data till att lagra, distribuera och visualisera information enligt användarens önskemål. (Marakas & O'Brien, 2008)

## **Missnöjd kund**

Ett kundmissnöje uppstår när kunden upplever att den vara eller tjänst banken erbjuder har ett lägre värde än det förväntade. När det sker kan banken få in missnöjesinformation från två alternativ, kunden kan framföra sitt klagomål direkt till banken eller sprida negativa rykten (negativ ryktesspridning). För att följa missnöje som sprids på internet kan banker hämta information på exempelvis bloggar, hemsidor, Facebook och Twitter genom att scanna kommentarer (Odee & Skinnar, 2012).

## **Negativ ryktesspridning**

Negativ ryktesspridning uppkommer då kunder framför sitt missnöje till andra än den berörda organisationen. Det kan ske muntligt till vänner och bekanta (*Word of Mouth*) (Grönroos, 2008), samt via sociala medier såsom Facebook, Twitter och bloggar (*Word of Mouse*) (Breazeale, 2009). I begreppet innefattas i denna uppsats också missnöjesyttringar till organisationer som är fristående från banken.

## **Missnöje/klagomål**

Missnöje är en känsla hos en kund, ofta orsakad av att någon egenskap hos företaget inte motsvarar kundens förväntningar. Genom att kunden klagat till sin omgivning kan information om missnöjet förmedlas. Att kunden klagat behöver dock inte nödvändigtvis innebära att det är ett klagomål. Det finns olika definitioner på klagomål. Finansinspektionen tillämpar en strikt definition på klagomål där klagomål måste gälla hanteringen av en vara eller tjänst och lämnas till det specifika företaget i fråga (FFFS 2002:23).

## **Aggregering**

Syftet med aggregering är att sammanställa en helhetsbild från flera olika informationsskällor. Aggregerad data innebär ihopsamlad data lagrad i ett datalager (Golfarelli et al, 2004).

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Introduktion.....	1
1.1	Inledning .....	1
1.2	Syfte .....	2
1.4	Disposition .....	3
2	Metod .....	4
2.1	Litteratursökning.....	4
2.2	Utveckling av undersökningsmodell.....	4
2.3	Undersökningsmetod .....	4
2.4	Urval av respondenter .....	5
2.5	Utformning av intervjuguider .....	6
3	Aggregerade kundmissnöjen i informationssystem .....	9
3.2	Övergripande insikter.....	10
3.3	Tekniska system för informationshantering.....	11
3.4	Strukturering av information.....	13
3.4	Aggregering.....	17
3.5	Analys.....	19
3.6	Resultat.....	21
4	Undersökningen .....	24
4.1	Övergripande insikter.....	24
4.2	Nordeas informationssystem.....	25
4.3	Strukturering av information i Nordea.....	26
4.4	Aggregering .....	30
4.5	Analys .....	31
4.6	Resultat.....	32
5	Analys .....	33
5.1	Övergripande insikter.....	33
5.2	Informationssystem.....	33
5.3	Strukturering av information.....	34
5.4	Aggregering .....	37
5.5	Analys .....	37
5.6	Resultat.....	39
6	Slutsats och rekommendationer .....	42
6.1	Reviderad uppföljningshanteringsmodell .....	42
6.2	Förslag till förbättringar i Nordeas uppföljningshantering .....	42
6.3	Förslag om möjliga åtgärder .....	44
	Referenser.....	
	Bilaga 1 - Intervjuguider .....	
	Bilaga 2 - FFFS 2002:23 .....	

## FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

<b>Figur 1.</b> Flödesschema över en typisk klagomålshantering i svenska banker .....	9
<b>Figur 2.</b> Missnöjeshantering kontra aggregerad missnöjesanalys .....	10
<b>Figur 3.</b> Uppföljningsmodellen: Övergripande insikter .....	11
<b>Figur 4.</b> Uppföljningsmodellen: Informationssystem .....	13
<b>Figur 5.</b> Uppföljningsmodellen: Strukturering av information .....	14
<b>Figur 6.</b> Uppföljningsmodellen: Aggregering .....	18
<b>Figur 7.</b> Uppföljningsmodellen: Analys .....	20
<b>Figur 8.</b> Uppföljningsmodellen: Resultat .....	22
<b>Figur 9.</b> Reviderad uppföljningsmodell.....	42
<b>Tabell 1.</b> Information om intervju ort, datum, intervjumetod och tidsåtgång .....	7
<b>Tabell 2.</b> Punktlista över missnöjesinformation som bör registreras av banken. ....	15
<b>Tabell 3.</b> Information relaterad till respondenter .....	24
<b>Tabell 4.</b> Sammanställning av checklistor ifyllda av Nordeas personal.....	27
<b>Tabell 5.</b> Sammanställning av vilken klagomålsinformation som registreras av Nordea .....	34

# 1 INTRODUKTION

---

*Kapitlet ger en introduktion till studien, dess syfte och disposition.*

---

## 1.1 Inledning

Trots att svenska banker idag har välutvecklade informationssystem kan det frågas i vilken utsträckning de utnyttjar aggregerade kundklagomål. Studier har visat att uppföljning av klagomål kan vara en viktig källa till utveckling och organisatoriskt lärande eftersom det låter företag identifiera och reducera återkommande kundklagomål (Barlow & Møller, 1997). Ett bra uppföljningsarbete leder inte bara till förbättrade framtida kundrelationer utan har också visat sig bidra till effektivare affärsprocesser och förbättrade personalrelationer (Johnston, 2001). Ett sätt att följa upp och identifiera orsakerna till bankernas vanligaste kundmissnöjen är aggregerad missnöjesanalys. Aggregering innebär i sammanhanget att information från olika källor inhämtas till en gemensam databas för att kategoriseras och grupperas med liknande klagomål. En ändamålsenlig aggregering hjälper i sin tur analytikern att hitta samband och mönster mellan olika missnöjen och gör det lättare att förebygga återkommande problem. (Golfarelli et al, 2004)

Svenska banker bör enligt Finansinspektionens rekommendationer hantera och dokumentera formella klagomål samt sammanställa dessa centralt i banken (Finansinspektionen, 2002). Det finns i dagsläget en tämligen stor mängd litteratur som behandlar just hanteringen av enskilda klagomål. En projektgrupp som genomfört tre parallella studier från 2012 av missnöjeshanteringen i Nordea, Sala Sparbank och SEB har dessutom konstruerat en modell för missnöjeshantering. Missnöjeshantering inbegriper också behandling av kundmissnöjen som faller utanför klagomålsdefinitionen. Uppsatserna pekade ut flera möjliga brister i bankernas uppföljningsarbete. (Diaz Zamora, 2012; Opee & Skinnar, 2012; Kämpe & Sewerin, 2012) Vidare kunde inte studien av Nordea identifiera någon uppföljningsprocess efter hanteringen av det individuella klagomålet (Kämpe & Sewerin, 2012). Visserligen är hantering av individuella klagomål en viktig del i klagomålshantering, men det är främst symptomen och inte roten till missnöjet som åtgärdas. Aggregerad klagomålsanalys syftar istället till att identifiera och åtgärda orsaken till klagomålet. (Lapidus & Schibrowsky, 1994b)



I jämförelse med klagomålshantering finns det relativt lite forskning kring uppföljning genom aggregerad klagomålsanalys. Än mindre är skrivet när alla former av missnöje åsytas. Eftersom det redan finns existerande dokumentationsrutiner bör svenska banker ha goda förutsättningar för att följa upp aggregerade kundmissnöjen. Denna uppsats ämnar därför att konstruera en mer heltäckande modell för hur i svenska banker kan genomföra en analys av aggregerade kundmissnöjen.

En studie har visat att företag som använder informationssystem ökar sina chanser att bli marknadsledande och har större möjligheter att omvandla problem till positiva omvandlingsprocesser. Visualisering av data förväntas att bli allt viktigare för organisationer där aggregerad data kan skapa underlag för bättre beslut. (Lavallo et al, 2010) Det gör att banker på lång sikt får en förståelse för klagomålsfaktorer som kan ge positiva effekter på bankernas framgång (Shahin, 2005). Informationssystem syftar nämligen till att stödja beslutsfattande och problemlösning genom att inhämta, lagra, bearbeta och förmedla information (Billinger & Jansson, 2005). Viktigt är dock att företag fokuserar på de problemområden som troligast leder till flest och mest kostnadseffektiva förbättringar (Lavallo et al. 2010).

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla en modell för hur Nordea Bank kan arbeta med uppföljning av kunders missnöje genom aggregerad missnöjesanalys. Vidare ämnar studien att utifrån modellen samt intervjuer identifiera förbättringsmöjligheter i Nordeas uppföljning av kundmissnöje.

## 1.3 Målgrupp

Studien riktar sig mot svenska bankledningar som vill förbättra bankernas förmåga att förebygga och lära av kundmissnöje, främst storbanker eftersom en bank med fler missnöjesyttringar också får en större skaleffekt i analys av aggregerade missnöjen. En sekundär målgrupp är forskare och uppsatsskrivande inom missnöjes- och klagomålshantering.

## 1.4 Disposition

Nedan följer uppsatsens disposition.

**Kapitel 1:** *Inledning* börjar med en introduktion till det valda ämnet och en presentation av studiens syfte.

**Kapitel 2:** *Metod* presenterar den metod som har använts för att uppfylla syftet. Vidare presenteras även den egenutformade modellen som ligger grund för denna studie.

**Kapitel 3:** *Aggregerade kundmissnöjen i informationssystem* redogör för referensramarna till studien. Kapitlet börjar med en kort bakgrund. Därefter utvecklas en teoretisk modell för intern uppföljning av aggregerade kundmissnöjen, den så kallade uppföljningsmodellen.

**Kapitel 4:** *Undersökningen* beskriver resultatet av intervjuer och andra empiriska källor. Kapitlet följer uppföljningsmodellens struktur.

**Kapitel 5:** *Analys* jämför den teoretiska referensramen med fallstudien av Nordea och gör en tillhörande utvärdering av det material som samlats in.

**Kapitel 6:** *Slutsatser* inleds med en reviderad modell, därefter härleds ur analysen förbättringsförslag för Nordea Banks uppföljning av missnöjesinformation.

Notera att underrubriken *Analys* som återfinns i kapitel 3, 4, och 5 refererar till analys av aggregerade kundmissnöjen medan huvudrubriken *Analys* i kapitel 5 refererar till analys av studiens insamlade teori och empiri.

## 2 METOD

---

*I kapitlet beskrivs hur studiens metod är utformad för att besvara syftet.*

---

### 2.1 Litteratursökning

I litteratursökningen har information samlats in via olika databaser. De databaser som använts är ABI/INFORM Global, Emerald, DiVA, Ebrary, JSTOR och Nationalencyklopedin. Vissa sökningar gjordes även i Google, Google Scholar och Finansinspektionens webbplats. I möjligaste mån har artiklarnas grundkälla använts och kritiskt granskats innan dessa använts, dessutom har det undersökts om andra forskare har uppnått likartade resultat och slutsatser. DiVA har använts för att hitta relevanta uppsatser inom ämnet. De viktigaste sökorden som har använts är aggregate complaints, bank, banks complaint management, dataanalys, klagomål, klagomålshantering, informationssystem, missnöje, service recovery, innehållsanalys, uppföljning. Litteratursökningen gav ett antal relevanta referensböcker för studien. De flesta engelskspråkiga artiklarna använde termerna klagomålshantering eller klagomålsanalys istället för missnöjeshantering och missnöjesanalys som används i denna uppsats. Ur artiklarnas sammanhang framgick ändå att det var hantering och analysen av det underliggande missnöjet som behandlades. I första hand har forskning vars resultat ämnas användas av tjänsteföretag generellt eller banksektorn specifikt använts.

### 2.2 Utveckling av undersökningsmodell

Utifrån tillgänglig referenslitteratur utvecklades en teoretisk modell för hur en svensk bank bör gå tillväga vid intern uppföljning av aggregerade kundmissnöjen. Undersökningsmodellen presenteras i kapitel 3 och benämns uppföljningsmodellen. Uppföljningsmodellen byggde till stora delar på utländsk forskning eftersom i princip saknas svensk forskning som beskriver uppföljning av klagomål i tjänsteföretag. Uppföljningsmodellen låg sedan till grund för strukturen i den empiriska beskrivningen av Nordea, presenterad i kapitel 4, samt analysen i kapitel 5.

### 2.3 Undersökningsmetod

För att ta fram användbara förslag för att utveckla bankers aggregerade missnöjeshantering behövdes en undersökning göras av bankens befintliga uppföljningsrutiner. För att studien skulle komma fram till användbara slutsatser var det lämpligt att använda sig av en kvalitativ metod. Kvalitativ intervju valdes i första hand eftersom det ger intervjuare och respondent större frihet att interagera och uttrycka sig (Cassel, 2004, s.21). Detta gör det lättare att snabbt

samla in djupare och mer relevant information. Till skillnad från en kvantitativ studie behöver de som gör studien inte heller på förhand veta exakt vad som ska mätas.

I de fallen intervjubesök inte var möjligt utfördes istället telefonintervjuer. Interaktionsmöjligheter blev då något begränsade på grund av avsaknad av möjlighet att tolka kroppsspråk och ansiktsuttryck (Bryman & Bell, 2005, s. 140), men i likhet med intervjubesök tilläts fortfarande en öppen intervjustruktur med tvåvägskommunikation och följdfrågor.

Att göra en fallstudie av Nordea Bank valdes främst för att en studie av Kämpe och Sewerin (2012) visat att Nordea kan bli bättre på att hantera och följa upp klagomål. (Kämpe & Sewerin, 2012).

## 2.4 Urval av respondenter

Respondenter som bedömdes kunna bidra med relevant information till studiens syfte och kunna komplettera olika delar i uppföljningsmodellen valdes ut. De flesta av respondenterna har mångårig erfarenhet av arbete inom banksektorn eller informationssystem. Initial kontakt togs via telefon. De tillfrågade som svarade positivt på förfrågan om intervju, kontaktades sedan igen för att komma överens om tillfälle och intervjuform.

I Nordea intervjuades respondenter som befunnit sig i olika delar av Nordeas hierarki för att belysa missnöjesuppföljningen ur olika perspektiv. Avsikten med intervjuerna var att kartlägga Nordeas arbete med uppföljning av aggregerad missnöjesinformation. För att få en djupare förståelse av uppföljningsprocessens tekniska bitar valdes att göra kompletterande intervjuer med sakkunniga inom områden som uppföljningsmodellen beskriver.

### Nordea:

- **Karin Löfgren, kundombudsman**

Nordeas Kundombudsman Karin Löfgren arbetar med klagomål och kundförbättringar på Nordeas huvudkontor i Stockholm. Löfgren har numera titeln kundombudsman (tidigare klagomålsansvarig) eftersom hennes arbetsuppgifter inkluderar mer än bara klagomålshantering. Löfgren är dock fortsatt också klagomålsansvarig.

- **Olle Andersson, regionkontorschef**

Andersson har arbetat inom banken i över 20 år och har haft olika befattningar som exempelvis kundansvarig. Han är nu regionkontorschef i Nordea Västmanland.

- **Charlotte Skinnar, f.d. kontorsanställd**

Charlotte Skinnar arbetade sommaren 2011 som kontorsanställd på Nordea Sala. I arbetet har hon hanterat missnöjda kunder och registrerat kundklagomål. Hon har dessutom skrivit en magisteruppsats i ämnet missnöjeshantering i svenska banker.

## Övriga

- **Jonas Boström, dataanalytiker**

VD på Attollo och Capmill, har inblick och klargöra IT-lösningar och dataanalyser.

- **Jussi Karlgren, språkvetare och språkteknolog**

Tidigare forskare inom språkteknologi och informationsåtkomst som har kunskap inom innehållsanalys och textbearbetning. En av grundarna till textanalysföretaget Gavagai. Har kompetens för hur programvara kan användas för att bearbeta text.

- **Lars Malmström, enhetschef kundfrågor,**

Arbetar som informationsansvarig på Finansinspektionen (FI) med inriktning på konsumenter. Konsulterades i syfte att klargöra Finansinspektionens krav och önskemål kring dokumentation och uppföljning.

- **Tore Risch, Professor i databasteknik**

Professor vid institutionen för informationsteknologi vid Uppsala Universitet som forskar om informationssystem. Har tidigare arbetat som informatiker inom den privata sektorn. Konsulterades för att få en inblick i hur informationssystem och programvara kan vara till stöd i uppföljningsprocessen.

## 2.5 Utformning av intervjuguider

För att få en övergripande struktur av intervjuerna skapades en intervjuguide. Intervjuguiden grundades utifrån den underliggande uppföljningsmodellen som presenteras i kapitel 3 *Aggregerade kundmissnöjen i informationssystem*. Intervjufrågorna var uppdelade efter modellen för att ge en tydligare överblick och underlätta strukturering av empiridelen, se bifogade intervjuguider för utförligare information.

*Övergripande insikter och informationssystem* sträcker sig över flera delar i modellen och intervjufrågor rörande dessa variabler passade därför in under andra rubriker. För att

intervjuaren inte skulle styras alltför hårt av intervjufrågorna valdes semistrukturerade intervjuer. Till skillnad från strukturerade intervjuer kan intervjuaren då ställa mer öppna frågor och beroende på hur respondenten svarar improvisera fram passande följdfrågor (Bryman & Bell, 2007, s. 213). Utifrån situationen kunde också planerade frågor helt uteslutas om de utifrån sammanhanget bedömdes som överflödiga. Detta sågs som en fördel eftersom en dialog mellan respondent och intervjuare bedömdes göra det enklare att identifiera aspekter där respondenten kunde bidra med intressant information.

För att ta reda på vilken information Nordea i dagsläget registrerade kring kundernas missnöje konstruerades i intervjuguiden till Nordeas personal också en checklista utifrån avsnitt 3.4 *Strukturering av information*. Syftet var att de anställda på Nordea själva skulle fylla i checklistan för att få deras egen uppfattning av vilken information som registrerades av Nordea, om respondenternas svar inte överensstämde med varandra kontrollerade intervjuaren sedan vad detta berodde på.

## 2.6 Intervjuer

Respondenter som efterfrågade att på förhand få se intervjufrågorna fick dessa skickade till sig några dagar innan intervjutillfället. Personliga intervjuer gjordes genom kontorsbesök på respektive respondents arbetsplats. Intervjuerna spelades in med hjälp av diktafon samt att det skrevs stödanteckningar ifall det skulle uppstå tekniska problem under inspelningen. Personerna som intervjuades fick i början av intervjun godkänna att intervjun spelades in och erbjöds dessutom möjligheten att citeras anonymt. Ur tabell 1 nedan framgår datum, intervjumetod och tidsåtgång för samtliga intervjuer samt var respondenterna befann sig under intervjutillfället. Fullständiga intervjuguider finns i bilagor.

Respondent	Ort	Datum	Intervjumetod	Tidsåtgång
Charlotte Skinnar	Västerås	2012-05-08	personlig intervju	30 min
Jonas Boström	Stockholm	2012-05-08	personlig intervju	30 min
Jussi Karlgren	Stockholm	2012-05-11	telefonintervju	20 min
Karin Löfgren	Stockholm	2012-05-07	personlig intervju	45 min
Lars Malmström	Stockholm	2012-05-09	telefonintervju	30 min
Olle Andersson	Västerås	2012-05-08	personlig intervju	40 min
Tore Risch	Uppsala	2012-05-10	personlig intervju	40 min

**Tabell 1.** Information om intervju ort, datum, intervjumetod och tidsåtgång

## 2.7 Transkribering och bearbetning av intervjumaterial

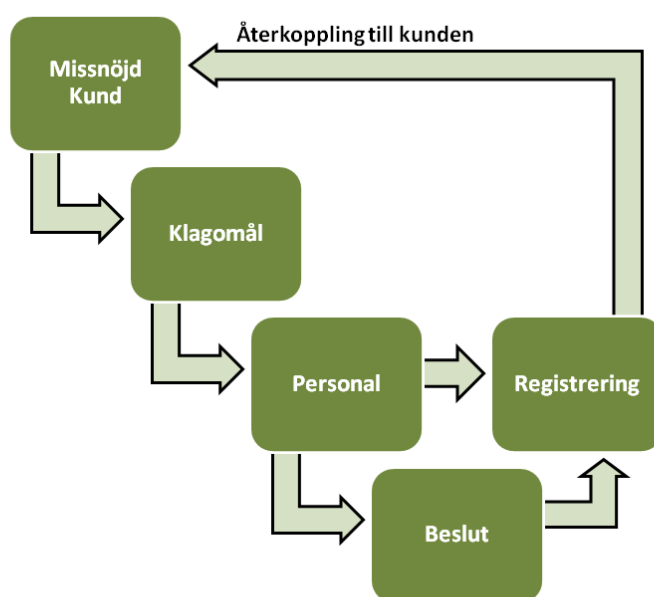
De inspelade intervjuerna avlyssnades och transkriberades samma dag som intervjutillfället. Ifall de inspelade svaren var svåra att tyda kunde stödanteckningar användas. Samtliga respondenter tillfrågades om de ville läsa sammanställningarna av sina intervjuer innan den fastställda versionen. De som tackade ja hade sedan möjlighet att komplettera eller förtydliga sina uttalanden. Den insamlade informationen redigerades för att undvika talspråk, upprepningar och framhäva vad respondenterna ämnade säga. Informationen grupperades sedan i kapitel 4 *Undersökningen* med hjälp av ”*klippa och klistra*”-metoden (Wilson, 2003, s. 113). Följden blev att kapitlet följde samma struktur som teoriavsnittet eftersom respondenternas svar infogades i det sammanhang där de bäst passade in i uppföljningsmodellen.

# 3 AGGREGERADE KUNDMISSNÖJEN I INFORMATIONSSYSTEM

*Kapitlet innehåller en teoretisk modell över uppföljningshanteringsprocessen.*

## 3.1 Bakgrund

Innan en modell utvecklas för bankens centrala uppföljning av missnöjesinformation är det lämpligt att först beskriva en förenklad modell för hur klagomål hanteras. Det är välkänt att klagomålshantering erbjuder flera potentiella fördelar, framförallt vad gäller kundnöjdhet och lojalitet till företaget (Homburg & Fürst). Generellt följer banker Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter (FFFS 2002:23). Ett formellt klagomål innebär enligt dessa att kunden framför ett konkret missnöje till företaget (banken) om en vara eller tjänst (Finansinspektionen, 2002). I figur 1 beskrivs en typisk hantering av klagomål utifrån FFFS 2002:23. Hantering av mer allmänna missnöjesyttringar kan också förekomma men beskrivs inte i figur 1. Kunden framför klagomålet till bankens personal som registrerar klagomålet. Beslut tas om klagomålet godtas, avvisas eller anses felregistrerat. Ett godtaget klagomål kan innebära ersättning till kund eller att interna åtgärder vidtas i linje med klagomålet. Personalen registrerar det slutgiltiga beslutet i informationssystemet och ger därefter besked till kunden.



**Figur 1.** Flödesschema över en typisk klagomålshantering i svenska banker



Ovanstående enkla modell illustrerar en vanlig hantering av individuella klagomål. En nackdel är att modellen beskriver ett sätt att åtgärda symptomen snarare än orsakerna bakom kundens missnöje. Den enkla modellen är dock otillräcklig för att hantera mer komplexa frågeställningar, exempelvis hur företaget ska kunna förebygga återkommande klagomål. I kommande avsnitt utvecklas därför en modell för uppföljning och analys av aggregerade missnöjen.

Som framgår av figur 2 syftar hantering av individuella missnöjen främst till att parera klagomålets symptom (Lapidus & Schibrowsky, 1994b). Aggregerad missnöjesanalys är en intern uppföljningsprocess där företaget använder sig av lagrad missnöjesinformation, exempelvis registrerade klagomål från uppföljningsprocessen ovan, till ett annat syfte.



**Figur 2.** Missnöjeshantering kontra aggregerad missnöjesanalys

*Källa: Egen utveckling av Lapidus & Schibrowsky (1994b)*

Enligt Lapidus & Schibrowsky (1994b) bör företag analysera aggregerad missnöjesinformation för att identifiera återkommande konsumentproblem. Utifrån den aggregerade missnöjesanalysen kan företaget sedan göra förändringar av organisationen som avlägsnar eller reducerar orsaken till kundernas klagomål.

### 3.2 Övergripande insikter

Innan informationssystemen utformas bör det finnas en övergripande insikt om vad systemen ska användas till. Att samla all data innan analys, angreppssätt och frågeställningar utreds är inte effektivt utan leder till att organisationen slösar tid och resurser på klassificeringar som är ovidkommande för det som i slutändan ska komma fram till. (Lavallo et al, 2010) Genom att aggregera data efter potentiella klagomålskategorier blir det enklare att sätta missnöjesproblematiken i relation till den kunskap och de insikter som organisationen redan

har. För att kunna göra det krävs också en förståelse för vilka konsekvenser återkommande missnöje har för företaget. Det krävs en insikt om vilken kunskap organisationen har och behöver för att identifiera och lösa missnöjets underliggande orsaker. (Lavalle et al, 2010)

Det finns även företag som väljer att inte se över missnöje eftersom att det inte alltid är lönsamt för banker att åtgärda problemen. Det kan ibland vara lönsammare att ersätta missnöjda kunder än att reducera orsaken till missnöjet. (Lash 1987, s. 157) Den ”traditionella” uppföljningsprocessen kritiserar vidare av Lavalle et al, (2010). De menar att företag inte bör samla in information utan att först ha ett klart syfte, eftersom det försvårar identifikation av informationens potentiella värde. Företag ska istället börja med att undersöka vad de vill ha svar på, därefter analysera och skapa insikter om hur informationen kan användas för att få svar på frågan. I uppföljningsmodellen exemplifieras övergripande insikter av ett moln för att illustrera dess flyktiga natur, se figur 3.



**Figur 3.** Uppföljningsmodellen: Övergripande insikter

### **3.3 Tekniska system för informationshantering**

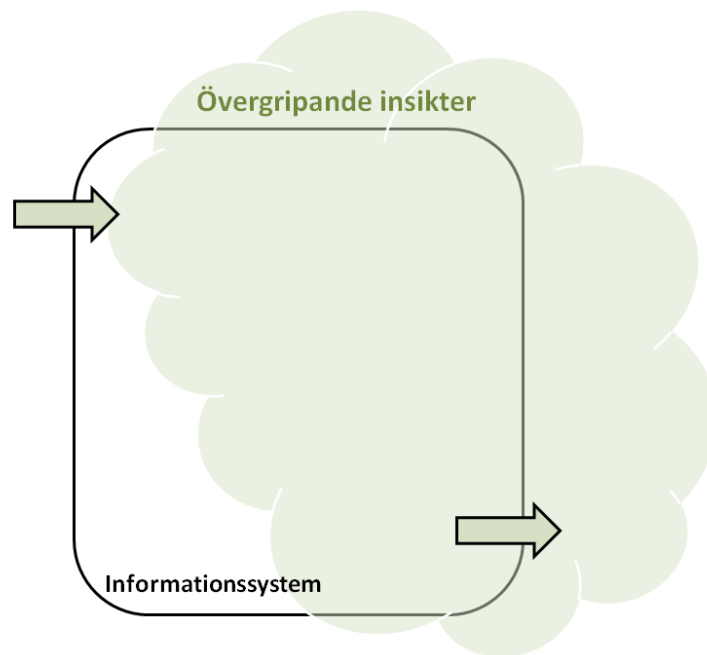
De senaste decenniernas teknikutveckling har gjort det betydligt billigare att lagra stora mängder digital information (Komorowski, n.d.). För att omvandla missnöjesinformation till användbar kunskap behöver företaget ett informationssystem. Informationssystem inkluderar alla komponenter som används till att få fram information och är i princip alltid databaserade. (Marakas & O'Brien, 2008) En nackdel är att datorer är beroende av hård- och mjukvara. Dagens informationssystem innefattar förutom hård- och mjukvara också komponenterna

telekommunikation, människor, processer samt data eller information. Datorbaserade informationssystem som stödjer informationshantering i organisationer kallas på engelska *Management Information Systems* (MIS). (Tawata, 2006)

Information om missnöje kan lagras i ett antal olika databaser beroende på hur missnöjet kom till företagets kännedom och registrerades. Vidare kan de berörda databaserna vara olika integrerande med resterande informationssystem. För att underlätta analysarbetet bör dock alla klagomål från samtliga informationsvägar som e-post, besök, telefon och hemsidor samlas i samma informationssystem. Informationssystemen kan dessutom minska manuellt arbete och underlätta framtida analyser genom att stödja vissa funktioner. Systemen bör vara användarvänliga och anpassningsbara och stödja automatisk generering av precisa kategoriseringar. Systemen bör också kunna ta fram regelbunden statistik över trender i aktuella ämnen. (Customer Expressions Corp, 1996)

Inom informationssystemet används databaser för lagring av data eller information. Med hjälp av ett databashanteringssystem (DBHS) kan databasen dessutom snabbt kommas åt och användas i diverse tillämpningar av olika datorprogram. (Databas, n.d.) Ibland skiljs dessutom data och information åt. McCarthy och Risch (2005, s. 8) förklarar innebörden av begreppen på följande sätt ”*Data är uppgifter av olika slag. Ibland skiljer man data från information som är data som man gett en tolkning. Alltså är 23 ett exempel på data, medan det är information att det är 23 grader varmt ute*”.

Om hela företagets relevanta data finns lagrad i en databas finns det möjlighet att göra en avancerad analys för att understödja beslut. Den generella termen för sådan analys är beslutsstöd (McCarthy & Risch, 2005, s.305). Datautvinning (*data mining*) kallas den process där datalagret analyseras för att hitta ny kunskap (McCarthy & Risch, 2005, s.303ff). Negativ ryktesspridning kan dokumenteras via kundundersökningar eller scanning av relevanta internetsidor (Odee & Skinnar, 2012). Som figur 4 visar är det normalt att en viss typ av input i informationssystemet motsvaras av en viss typ av output. Övergripande insikter genomsyrar hur informationssystemet utformas.

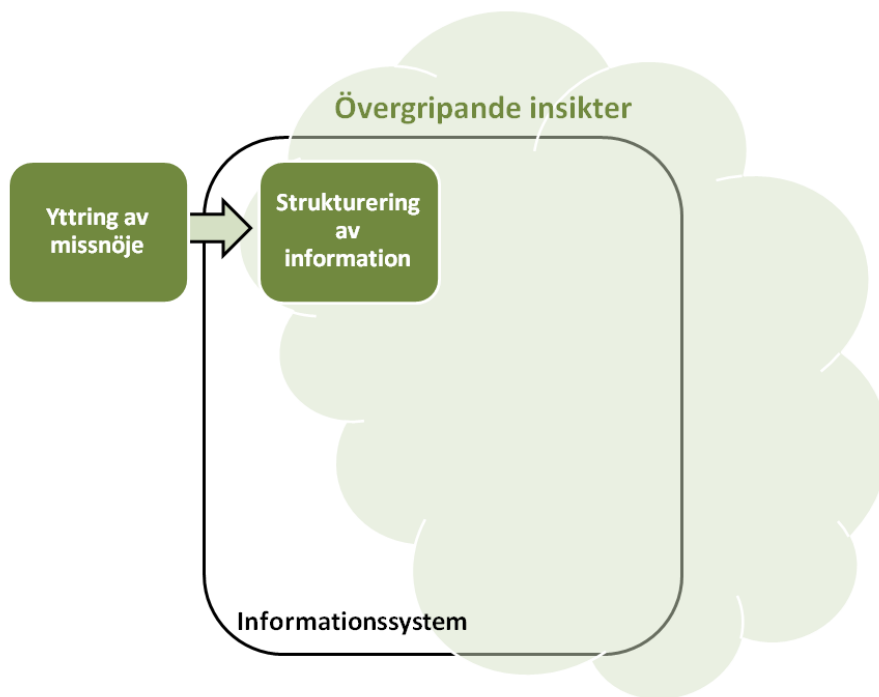


**Figur 4.** Uppföljningsmodellen: Informationssystem

*Pilar: Input och output i informationssystemet*

### 3.4 Strukturering av information

I detta avsnitt presenteras vilken information som bör registreras för att möjliggöra aggregering och analys av kundmissnöjet, en sammanställning av informationen återfinns i tabell 2 längre ner i detta avsnitt. Tillgänglig missnöjesinformation måste vara enkel och tydlig för att kunna tas tillvara (Lavallo et al, 2010). Om befintliga databaser visar brister krävs det att företaget kompletterar informationen. Det är därför viktigt att registrera kontaktuppgifter till kunder som klagat till företaget. För att identifiera hur den befintliga datamängden ska kompletteras behöver företaget en kravlista på efterfrågad data. (Lapidus & Schibrowsky, 1994b)



**Figur 5.** Uppföljningsmodellen: Strukturering av information

*Pilar: Informationens väg genom uppföljningsprocessen*

Kunders missnöjesyttringar behöver struktureras för att effektivt kunna användas i informationssystemet (se figur 5). Strukturering av missnöjesinformation från negativ ryktesspridning försvåras dock av Personuppgiftslagen (PuL, 1998:204) eftersom information som kan identifiera en kund inte får lagras utan personens samtycke. En annan begränsning i dokumentering av negativ ryktesspridning är att banken kan få svårt att fylla i eventuella informationsluckor när den saknar direktkontakt med den missnöjde personen. I sådana fall kan personen oftast inte kontaktas av bankens personal för att inleda en dialog (Diaz Zamora, 2012).

Lapidus och Schibrowsky (1994b) utgår ifrån att företaget har tillgång till utförliga missnöjestexter (på flera sidor) utifrån vilka innehållsanalys skall göras. De nämner flera faktorer som bör dokumenteras vid klagomål. Dessa är datum/tid för klagomålet, till vem det framfördes, om klagomålet var relaterat till köp eller inte, beskrivning av missnöjet och hur klagomålet klarades upp. Om dessa klassificeringar registreras blir det lättare för företaget att få en övergripande bild om missnöjet. Det blir vidare enklare att begripa problemet och ta lärdom av informationen på grund av att det befintliga missnöjet kan sedan lättare aggregeras och klassificeras. (Lapidus & Schibrowsky, 1994b) Utöver detta bör viss personalrelaterad data registreras via samma elektroniska informationssystem. Till exempel bör den anställde

dokumentera de handlingar som gjorts som en direkt följd av det specifika klagomålet och ha möjlighet att föreslå förändringar i informationsinsamlingsrutiner. (Customer Expressions Corp, 1996) Det bör registreras om ett köp gjorts eller inte eftersom det finns tydliga skillnader i klagomålets natur beroende på om det är köprelaterat eller inte. Till exempel klagar köpare oftare kring problem efter köpet medan ickeköpare sannolikt klagar över själva erbjudandet och hur det framfördes. Dessutom bör klagomålsstatistik i relation till köp göras baserat på totala antalet köpare medan statistik på både köp och icke-köp bör göras baserat på antalet kontakter.

Kunden söker ibland upprättelse genom organisationer som är fristående från banken. Eftersom en sådan handling ofta representerar ett starkt missnöje kan dessa organisationer med fördel kontaktas för att komplettera den egna databasen. (Lapidus & Schibrowsky, 1994b)

Viss missnöjesdata är svårt att specificera på förhand, analytikern bör till exempel bestämma klagomålets slutliga lösning för att kunna klassificera därefter. Klassificering av klagomålens lösning ger analytikern insikt om klagomålets validitet och vad klagomålet kostat företaget. Denna information hjälper också till att uppskatta andelen kunder som är fortsatt missnöjda och vilka som kan tänkas söka upprättelse via en juridisk process. Då denna typ av data oftast går att utläsa ur själva klagomålet bör informationen samlas in av analytiker snarare än programmerarna. För att börja omvandlingen från inputdata till analyserbar information bör också beskrivningen av klagomålet behandlas för att ta fram användbara kategoriseringar. (Lapidus & Schibrowsky, 1994b) I tabell 2 följer en sammanställning av vilka faktorer relaterade till missnöjet som bör registreras.

<u>Om missnöjet</u>		
- Datum och tid.	- Köprelaterat?	- Beskrivning av missnöjet/Kategoriseringar.
<u>Om kunden</u>		
- Kontaktuppgifter.		
<u>Om hantering och personal</u>		
- Vem tog emot klagomålet? - Vilka åtgärder togs? - Hur löstes missnöjet?		
<u>Av personalen</u>		
- Förändringsförslag.		

**Tabell 2.** Punktlista över missnöjesinformation som bör registreras av banken

Enligt Lapidus och Schibrowsky (1994b) är den viktigaste informationen relaterad till klagomålets natur. Syftet med denna del i uppföljningsprocessen är att ta fram aggregerbara kategoriseringar relaterade till missnöjets orsak. Kategorisering av missnöjets natur är dock mer komplicerat än vid första anblick. Det kräver nämligen en innehållsanalys av varje enskilt klagomål. Innehållsanalys är en metod för att strukturera information, i den betraktas en texts sammanhang. Ur sammanhanget kan läsaren ta fram koncisa klassificeringar som utgör grundenheter som kan användas i analysarbetet. (Bryder, 1985) Innehållsanalys krävs för att aggregera information i fritext (Schweiger & Quiring, 2005). Den kan vidare göras både manuellt och maskinellt.

### 3.4.1 Manuell innehållsanalys

Innehållsanalys är en undersökningsteknik som används till att skaffa användaren en objektiv, systematisk och kvantitativ beskrivning av kommunikationens innehåll. Momentet kräver särskilda försiktighetsåtgärder samt träning och utbildning av den programmerare eller bedömare som gör innehållsanalysen (Lapidus & Schibrowsky, 1994b). Lapidus och Schibrowsky (1994b) menar att klassificeringen bör göras av flera kodare i samma demokratiska grupp som kunden eller att företaget spenderar extra tid att öva upp kodarna. Därutöver ska kodarna inte känna till syftet med varför de klassificerar missnöjesbeskrivningarna.

Kvaliteten på denna del av analysen är starkt beroende av att bra klagomålskategoriseringar tagits fram. Klagomålskategorier bör därför bestämmas utifrån relevant marknadsföringslitteratur, en granskning av ett stickprov av klagomålen samt diskussioner med företagets kundtjänst. Potentiella klagomålskategorier inkluderar returneringsprocessen, produktkvalitet, vilseledande försäljningsrutiner och produktservice.

Det finns flera kända tekniker för att ta fram kategoriseringar via innehållsanalys, en är *Critical Incident Technique* (CIT) Kunden återberättar en händelse och egenskaper som blir kategoriserade. Traditionella CITs är fördelaktiga när fokus ligger på att identifiera *kritiska händelser*. (Roos, 2004) En händelse är här definierad som en handling från vilken slutsatser kan dras om gärningen eller den som utför den. En kritisk händelse definieras som en händelse som påverkar aktiviteten signifikant negativt eller positivt. (Lapidus & Schibrowsky, 1994a)

Friman och Edvardsson (2003) fann att liknande resultat producerades om samma metod användes till att analysera positiva kunderfarenheter. Klagomål gällde dock relativt oftare

tjänsters reliabilitet och enkelhet, medan beröm mer frekvent gällde personalens bemötande och handlingar. Lapidus och Schibrowsky (1994a) menar att den kritiska händelsen är viktig att identifiera eftersom den bör vara nära kopplad till missnöjets orsak. Informationen från analysen ska sedan användas som grund till att finna lösningar i utvecklingen av tjänster. Genom att samla kritiska händelser från missnöjen och analysera dem parallellt blir det lättare att upptäcka återkommande mönster i kundens missnöje (Gremler, 2004 s. 81f).

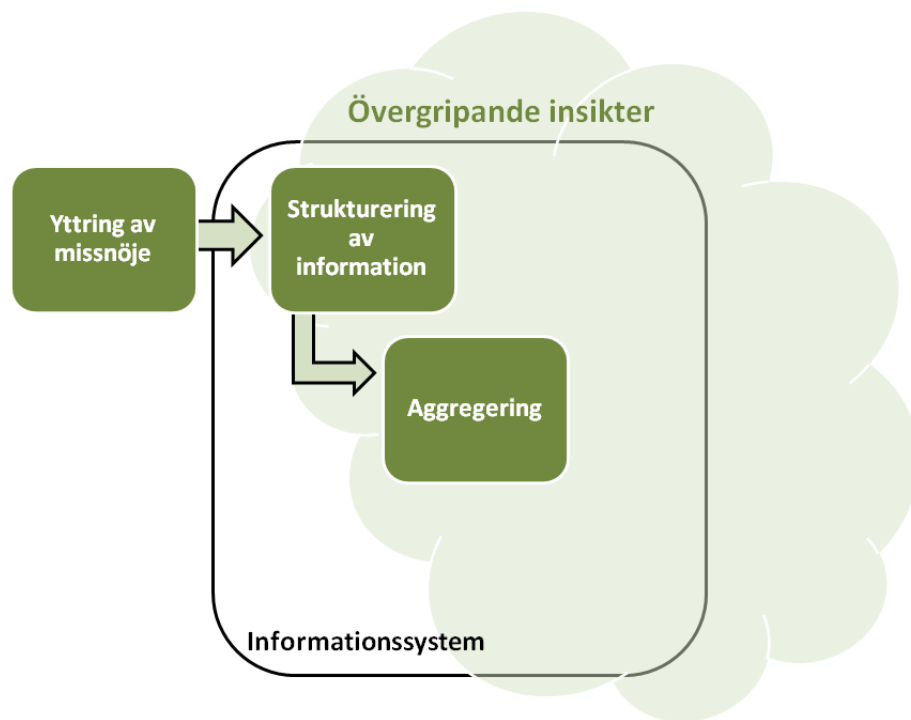
### **3.4.2 Maskinell innehållsanalys**

Att ta fram nödvändig information från missnöjesbeskrivningar är emellertid både tidskrävande och enformigt (Lapidus & Schibrowsky, 1994b). Om textvolymen är stor kan företaget ta hjälp av textanalysprogram, vilket kan medföra betydande tidsmässiga vinster. Programvara för kvalitativ textanalys används främst till att koda, kategorisera och rita upp tankekartor men kan också förbättra arbetets organisering och transparens, vilket gör det lättare för kollegor att följa arbetet. (Dorriots, Jonäll & Johansson, 2004) Konkurrenterna SEB och Sala Sparbank söker idag av internet efter missnöje med hjälp av datorprogram (Odee & Skinnar 2012; Sköld, 2010).

### **3.4 Aggregering**

Nästa steg i den interna uppföljningsprocessen är aggregering (figur 6). Om information i databasen ska vara till nytta för företaget behöver informationen bearbetas. Efter att datamängden brutits ner i de viktigaste beståndsdelarna behöver den aggregeras i informationssystemet för att omvandlas till information som kan användas till förbättringar.





**Figur 6.** Uppföljningsmodellen: Aggregering

*Pilar: Informationens väg genom uppföljningsprocessen*

Aggregerad information är enligt Lapidus & Schibrowsky (1994b) ett verktyg för att identifiera och klassificera kundmissnöjen. Information ska vara ett underlag för att förändra och förbättra organisationen. För att underlätta och skapa en övergripande bild över kundmissnöjen bör all dokumentation samlas till en gemensam databas och sammanställas.

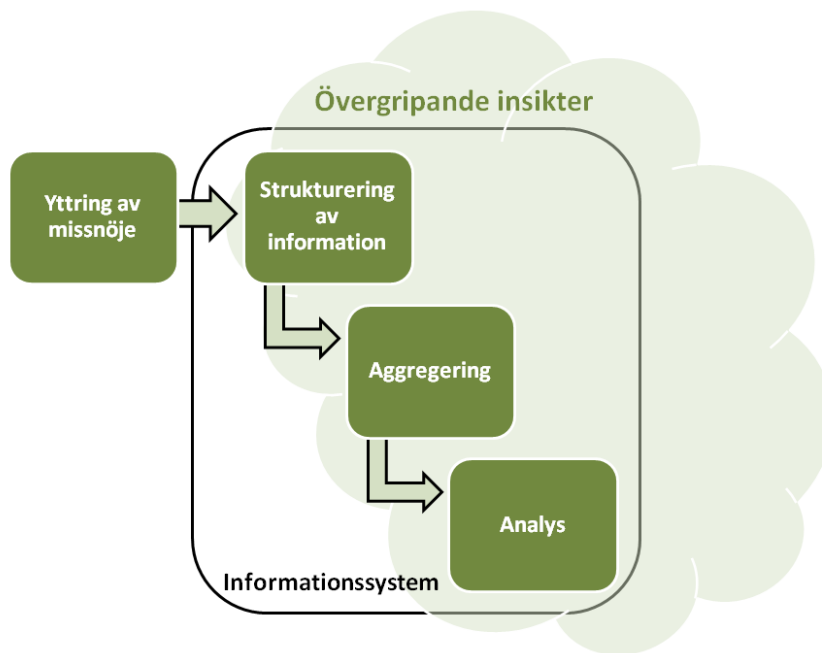
Enligt McCarthy & Risch (2005) brukar data som ska analyseras ofta vara utspridd på flera olika driftsdatabaser. Driftsdatabaser är vanliga databaser som används i företagets dagliga affärsverksamhet och som inte är uppbyggda för analysändamål. Beslutsstöd kan underlättas genom att samla ihop relevant data från driftsdatabaserna i ett datalager. (McCarthy & Risch, 2005, s.303ff) Datalager är en central resurs som bildas genom att extrahera data från flera olika interna eller externa databaser. Data från de olika källorna rensas, transformerats och katalogiserats innan det förs in i datalagret. Analytisk mjukvara kan därefter utnyttjas för att hämta, rapportera och analysera informationen i datalagret samt för att distribuera innehållet till slutanvändare via internet eller intranät. Det sammanställda datalagret ska kunna användas av managers och annan affärspersonal till bland annat informationsutvinning, analytisk bearbetning, marknadsundersökningar eller som beslutsunderstöd. (Marakas & O'Brien, 2008, s.173f)

Vanliga driftsdatabaser använder *Online Transaction Processing* (OLTP) som är optimerat för att klara av många små uppdateringar. Datalager är däremot speciellt anpassade för att effektivt hantera stora mängder komplexa aggregeringsoperationer. Datalagret hålls separat från driftsdatabaserna för att inte sakta ner affärsverksamheten när stora analysfrågor ska behandlas. Datalager är normalt uppbyggda med tekniken OLAP (*On-Line Analytical Processing*) för att underlätta analysarbete. OLAP-databaser har oftast ett schema som underlättar effektiv dataanalys och klarar av komplexa frågor med många aggregeringsoperationer. Därigenom kan OLAP hantera mycket större datamängder än OLTP. OLAP tekniken förutsätter dock att poster i databasen sällan ändras och om databasen behöver uppdateras är det vanligare att ny data läggs till än att poster ändras. (McCarthy & Risch, 2005, s.305f)

### 3.5 Analys

Lavalle et al, (2010) genomförde en enkätundersökning med cirka 3000 chefer och analytiker i 30 olika branscher runt om i världen. Studien visade att cheferna uppfattade svårigheter att använda tillgänglig information till förbättringar inom organisationen. Det saknas förståelse om hur och varför information ska användas. Undersökningen visade att företag väljer att vänta med att analysera aggregerad information tills cheferna samlat på sig en viss typ av erfarenhet. Anledningen är att cheferna är osäkra på hur det ska gå till i praktiken, de saknar kunskap. Att inte kunna använda sig av tillgänglig information försvårar analysarbetet i den dagliga verksamheten.

Lavalle et al, (2010) menar att företag behöver analysera all tillgänglig data för att kunna ta beslut som gynnar företagets långsiktiga resultat. Företag bör inte bara samla och arkivera kundmissnöjen utan även genomföra en analys för att identifiera och reducera problemens orsaker (Schibrowsky & Lapidus, 1994b). Som figur 7 illustrerar är det således dags att analysera den aggregerade informationen.



**Figur 7.** Uppföljningsmodellen: Analys

*Pilar: Informationens väg genom uppföljningsprocessen*

Barlow och Möller (1997) anser att företag behöver utse ett antal personer som arbetar med analysen och för anteckningar om de mest förekommande problemen. En fördel med att identifiera missnöje är att företaget snabbare kan hantera liknande problem i framtiden. (Barlow & Møller, 1997) Det minskar riskerna för negativ ryktesspridning. För att få långsiktiga fördelar behöver företaget kontinuerligt arbeta med att uppdatera och förbättra processens alla delar. Härigenom kan företaget identifiera kundens behov. De företag som ständigt arbetar med att förstå sina kunder och erbjuda den service de efterfrågar kan i slutändan få stora konkurrensfördelar (Barlow & Møller, 1997). Att analysera underliggande orsaker ger företaget en övergripande bild av de lösningar som är viktigast att implementera. De problem som är förknippade med flest klagomål är de som är mest lönsamma att åtgärda (Lapidus & Schibrowsky, 1994a).

Lapidus och Schibrowsky (1994a) rekommenderar att företag arbetar med *Quality Function Deployment* (QFD) för att analysera aggregerade klagomål. QFD är en kundorienterad strategi som utvecklades för att underlätta företagets planering och kommunikation. Förutsättningen att en lyckad produktmodifiering härstammar från konsumentens behov och begär. QFD används också till att ranka identifierade kundbehov och lösningar och ger ledningen ett sätt att prioritera de viktigaste åtgärderna.

För att göra en bedömning av och räkna på olika risker kan företag också använda sig av QRA. QRA står för kvalitativ eller kvantitativ riskanalys efter engelskans *Qualitative/Quantitative Risk Assessment*<sup>1</sup>. Både kvalitativ och kvantitativ riskanalys använder liknande metoder som syftar till att bedöma och göra beräkningar på olika risker. Kortfattad baseras kvalitativ riskanalys på subjektiva bedömningar medan kvantitativ riskanalys baseras på beräkningar av olika slag.

Kvalitativ riskanalys används främst för att identifiera risker men kan också ge en grov bedömning av riskernas angelägenhet genom att prioritera och rangordna dem efter ordinal skala (1,2,3 eller A, B, C etc.). (Larsson & Svensson, 2000) Med kvalitativ riskanalys är det alltså inte nödvändigt för företaget att bestämma ett (finansiellt) värde på risken för att använda metoden, nackdelar inkluderar att företaget får svårare att prioritera mellan olika risker och att det inte finns någon grund för *cost-benefit* analys. (Risk, 2012) Kvantitativ riskanalys kräver istället mer resurser eftersom metoden förutsätter mer detaljerad (kvantifierbar) statistik men ger också tydligare och mer lättolkat resultat (Larsson & Svensson, 2000). Målet är att företaget ska kunna rangordna och prioritera mellan de olika riskerna för att sedan åtgärda de som bedöms som mest sannolika och mest kostsamma. En potentiell risk kan exempelvis vara att en kund lämnar banken. (Crocker, 2003)

Affärspersonal har ibland svårt att skilja på koncepten som ofta används parallellt med varandra. Kvalitativ riskanalys är dock främst tänkt att användas för att identifiera förebyggande åtgärder för problem som har potential att bli definitiva risker. Kvantitativ riskanalys bör istället användas för implementering av redan etablerade säkerhetsåtgärder för att lösa redan definitiva risker. (Dcosta & Gundlach, 2011)

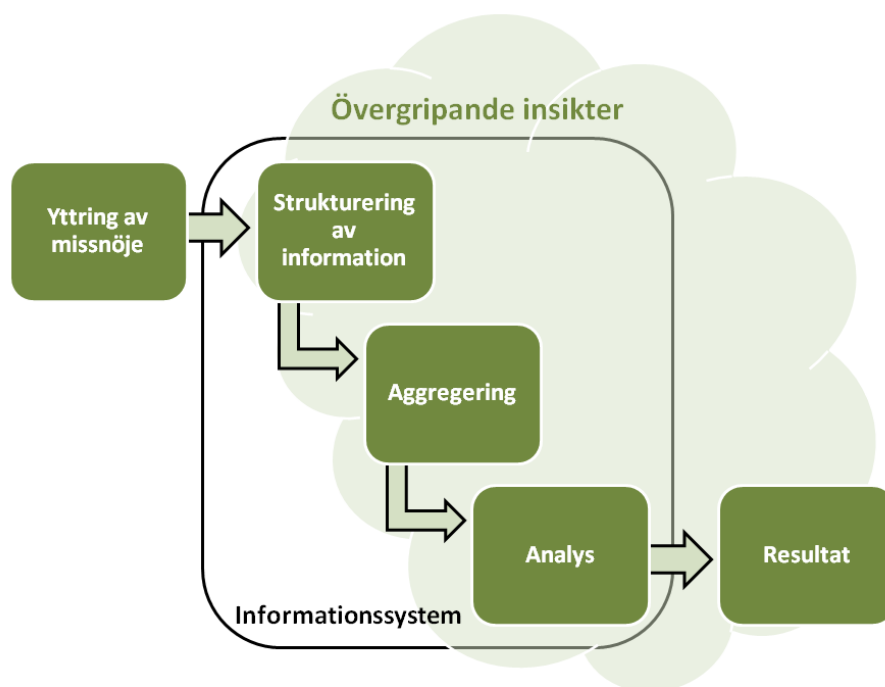
### 3.6 Resultat

I arbetet med att identifiera och åtgärda de underliggande orsakerna är det viktigt att hålla fokus på de lösningar som har störst vikt för företaget. Det serviceattribut som är sammankopplat med flest klagomål är också ofta det som är mest lönsamt att åtgärda. På samma sätt är åtgärder som löser flera sorters missnöjen förstås också fördelaktiga. (Lapidus & Schibrowsky, 1994a) Enligt en fallstudie av Lapidus & Schibrowsky (1994a) lyckades bolaget som analyserade aggregerade kundklagomål eliminera ett flertal av orsakerna till

---

<sup>1</sup> Kallas också för *Qualitative/Quantitative Risk Analysis*

klagomålen. Företagen som implementerar ett sådant tillvägagångssätt förväntas få komparativa fördelar i form av servicekvalitet. (Lapidus & Schibrowsky, 1994a)



**Figur 8.** Uppföljningsmodellen: Resultat

*Pilar: Informationens väg genom uppföljningsprocessen*

### 3.6 Sammanfattning av teorin

Uppföljningsmodellens huvudsakliga delar av bankens informationssystem illustreras av figur 8 i föregående avsnitt. Den teoretiska modellen som presenteras i detta kapitel beskriver hur företag kan gå tillväga för intern analys av aggregerad missnöjesinformation. Eftersom informationen är aggregerad är det rimligt att analysen sker på central nivå. Figuren beskriver översiktligt modellens viktigaste delar, *övergripande insikter*, *informationssystem*, *strukturering av information*, *aggregering*, *analys* och *resultat*. Det är också utifrån dessa som de ovanliggande avsnitten fått sina namn. En *övergripande insikt* av vad som kan uppnås är nödvändig för en effektiv uppföljningsprocess. Rimligtvis utgår insikterna från bankpersonalens tillgängliga information och erfarenheter vilket en viktig del i implementerandet av en välfungerande uppföljningsprocess. *Strukturering av information* behandlar vilken typ av information som bör hämtas in och struktureras för göras tillgänglig via bankens informationssystem. En ostrukturerad informationskälla som missnöjesuttryck behöver nämligen kategoriseras på ett meningsfullt sätt för att i framtiden kunna aggregeras. Detta görs genom en så kallad *innehållsanalys*. För att underlätta den framtida analysen är det

sedan lämpligt att informationen från företagets olika informationslagringsenheter *aggregeras* i ett datalager optimerat för analys. *Analys* av den aggregerade missnöjesinformationen bör till sist leda till ett resultat som förbättrar företagets framtida prestation. Vid aggregerad analys utvärderas flera parallella missnöjen för att nå kostnadseffektivitet alternativt identifiera återkommande problem för att lättare hitta orsaker och samband emellan dessa. *Resultatet* av processen kan till exempel vara identifiering av långsiktiga förbättringsåtgärder, beslutsunderlag eller ny kunskap rörande banken och dess verksamhet.

## 4 UNDERSÖKNINGEN

*I avsnittet återges respondenternas svar från intervjuerna.*

I tabell 3 listas samtliga respondenter och deras tillförande till undersökningsområdet. För en utförligare genomgång av undersökningens respondenter och dess relation till ämnet se urval av respondenter i metodkapitlet.

Respondent	Relation till ämnet	Tillförande
Charlotte Skinnar	f.d. kontorsanställd, Nordea	Nordea på operativ nivå
Jonas Boström	VD, Attollo och Capmill	kompetens inom uppföljningssystem
Jussi Karlgren	språkteknolog, Gavagai	kompetens inom textanalys
Karin Löfgren	kundombudsman, Nordea	klagomålsansvarig, central nivå
Lars Malmström	enhetschef kundfrågor, FI	lagliga krav vid klagomål
Olle Andersson	regionkontorschef, Nordea	uppföljning på managementnivå
Tore Risch	professor i databasteknik	kompetens i tekniskdata

**Tabell 3.** Information relaterad till respondenter

### 4.1 Övergripande insikter

Attollos företagskunder har ofta en idé eller vision för hur företaget ska kunna analysera och fatta beslut mer proaktivt. Det intressanta är att förstå vilka nyckeltal kunden redan arbetar med för att utifrån dessa bryta ner vad de borde mäta i framtiden. Det krävs att företaget ställer rätt frågor och utgår från kundernas behov när de bygger ett system för aggregerad analys. Det är också viktigt att på förhand analysera hur företaget ska sammanställa datamängden, vilka datakällor som finns tillgängliga och hur dessa bör länkas ihop. I detta ingår att undersöka vilken kvalitet företagets befintliga information har. Om det finns kundklagomål i en databas och kundens innehav i en annan så måste det finnas ett system med gemensamma nycklar för att få en genomgående struktur. I regel finns nycklarna i form av personnummer eller organisationsnummer.

Efter att Boström gått igenom sina kunders befintliga källdatasystem gör han sedan en kravställning. Kravställning går ut på att identifiera vilka tekniska lösningar som måste finnas för att tillfredsställa kundernas behov. Det är därför viktigt att de intressenter vars behov verktyget ska tillfredsställa identifieras vid kravställningsprocessen. Till att börja med görs en informationsmodell för att visualisera hur datalagret ska se ut när alla datakällor har samlats ihop. Därigenom kan Attollo säkerställa att företaget kan få ut de olika rapporter och analyser

de behöver. När företaget Attollo kravställer utifrån företagets intressenter görs det dock inte bara utifrån en uppritad informationsmodell. Företaget tar även in en del kunddata och exemplifierar i de verktyg intressenterna i slutändan ska jobba med. Syftet är att företaget ska få en bild av hur slutresultatet kommer att se ut. Boström kallar detta för att ”prototypa”. Prototypen kan till exempel vara en liten fuskmodell baserat på grunddata som är skapligt tillfredsställande. Prototyping är också ett sätt att få medarbetare att aktivt delta i kravställningsprocessen. Det senare underlättar granskning eftersom det efter att en prototyp har gjorts är enklare att bedöma om den tilltänkta proceduren är värd att fortsätta arbeta med. Anledningen är att prototyper också behöver utformas utifrån ett utdataanalysperspektiv. (Boström, 2012, intervju)

För hantering av kundklagomål är det viktigt att företag bygger ett system som går att använda flexibelt för att förebygga kundklagomål. Systemet bör mäta och styra händelser som sker flera gånger per dag. Det är inte lönsamt för företaget att bygga ett system kring punktinsatser som görs någon gång per år. Sådana kundundersökningar brukar istället göras av externa företag. (Boström, 2012, intervju) *”Många kunder utgår från informationen de har och går och bygger världens största datalager utan i första hand tänka på vad de vill ha ut och hur de här rapporterna ska se ut. Alltså läggs det väldigt mycket tid, kraft och projektbudget på att samla och få in information i ett datalager. Proportionellt sett använder de väldigt liten del av sin projektbudget på hur själva utdatadelen ska fungera och se ut, vilket jag tycker är beklämmande. Företagen tänker ofta inte i termer av att ’prototypa’ och entusiasmera vilket i sin tur också gör att man är fast i de klassiska listrapporterna.”* (Boström, 2012, intervju)

## 4.2 Nordeas informationssystem

Nordea får in klagomål genom flertal olika informationsvägar. De vanligaste är e-post, besök, telefon, pappersbrev och kundpost. *”Vanligast är missnöjen som gäller driftsstörningar och förändringar som påverkar kundens dagliga rutiner på kontor som borttagning av kontanthantering, mobilapplikation, internetbank”*. (Löfgren, 2012, intervju) Kundpost är ett säkrare alternativ till e-post och blir en möjlighet när kunden har loggat in på sin internetbank. Skillnaden gentemot e-post är att kundposten är krypterad vilket gör kommunikationsöverföringen säkrare, kunden får också svar direkt i internetbanken. (Löfgren, 2012, intervju)



Nordea köper även in statistik om negativ ryktesspridning på internet. Internetscanningen är en tjänst som Nordea abonnerar på och sköts av ett externt företag. Tjänsten scannar internet och söker träffar på varunamnet Nordea. Denna information tas sedan hand om informationsavdelningen som försöker kontakta kunden och lösa kundklagomålet. Nordea får även in ett par missnöjen per år från nätsajten Fairshopping. När kunden klagat till webbplatsen Fairshopping skickar företaget en länk till Nordea som får svara på kundklagomålen. Nordea tar också emot periodvisa rapporter med klagomålsstatistik från Konsumenternas Bank och Finansbyrå (KBF). KBF fungerar som en vägledning för bankkunder och skickar ut anonym statistik om kundmissnöjen varje kvartal. Båda är fristående organisationer som tar emot och lagrar missnöjesyttringar från kund. (Andersson, 2012; Löfgren, 2012, intervju)

Klagomål som registreras i informationssystemet sker på kunddatabasen Customer Monitoring System (CMS). I den kundbasen finns all information tillgänglig om kunden. Personalen skriver in ärendet per kund för att Nordea ska ha möjlighet att följa upp klagomålet. När banken registrerar ett klagomål får personalen välja ett antal olika problemområden. Det innebär att det sker kategoriseringar när klagomålet registreras in i datorsystemet. (Löfgren, 2012, intervju) Skinnar nämner att beskrivningens längd i informationssystemet endast brukar vara ett fåtal ord (Skinnar, 2012, intervju).

### 4.3 Strukturering av information i Nordea

Nordea bör registrera klagomål enligt Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter FFFS 2002:23 (se bilaga 2). *”Det innebär att varje kund som framför ett missnöje om hanteringen av en tjänst eller produkt ska registreras i databasen”* (Malmström, 2012, intervju). Nordea måste registrera klagomål så att den blir begriplig. FFFS 2002:23 är riktlinjer på hur banker bör arbeta med klagomål och ingen lag som måste följas strikt. Finansinspektionen kräver endast att banken åstadkommer samma resultat som de skulle göra ifall de följt det allmänna rådet, exakt hur banken väljer att gå tillväga är upp till banken. *”Det ligger i Finansinspektionen att arbeta med förbättringar och inte bara registrera kundklagomål”* (Malmström, 2012, intervju). Finansinspektionen har i uppdrag som myndighet att verka för konsumentskyddet och att se till banker utvecklas gällande sin klagomålshantering (Malmström, 2012, intervju).

Missnöje definierar Karin Löfgren som lättare synpunkter medan klagomål anses vara något mer allvarligt (Löfgren, 2012, intervju). Enligt henne registreras synpunkter anonymt i

informationssystemet oavsett om kunden vill vara det. Nordea Sala har en snarlik definition men beskriver klagomål som något som behöver en ekonomisk kompensation (Skinnar, 2012, intervju). Informationen som finns registrerad i informationssystemet sker på max 500 tecken. Det krävs att Nordea är försiktiga med vad som registreras på kunden på grund av Personuppgiftslagen (PuL, 1998:204). Kunden ska kunna ha möjligheten att få ärendet utskrivet. I den befintliga informationen ska det beskrivas om klagomålet var relaterat till köp eller inte.

Tabell 4 nedan visar en sammanställning av respondenternas svar på checklistan. Andersson och Skinnar påpekar att kontaktuppgifter inte är något som registreras i samband med klagomålstillfället men finns på förhand registrerat i kunddatabassystemet. Om missnöjet är relaterat till köp eller inte ska framgå ur missnöjesbeskrivningen i fritext men har inte en egen kategori i klagomålsformuläret. Andersson påpekar att Nordea tillhandahåller ett system för att personal ska kunna komma med förändringsförslag, som dock varken är ihopkopplat till kunder, klagomål eller produkter. Kunder kan både vända sig till kontoret eller Nordeas webbplats vid förbättringsförslag som direkt når kundcentret.

<b>Data som registreras</b>	<b>Löfgren</b>	<b>Andersson</b>	<b>Skinnar</b>
Datum:	Ja	Ja	Ja
Klockslag	Ja	Vet ej	Vet ej
Vägen missnöjet kom in:	Nej	Ja	Ja
Kontaktuppgifter till kunden:	Nej	Ja	Ja
Beskrivning av missnöjet/klagomålet:	Ja	Ja	Ja
Om missnöjet var relaterat till ett köp:	Ja*	Ja	Ja*
Vem i personalen som tog emot det:	Ja	Ja	Ja
Vilka åtgärder som togs till följd av missnöjet:	Ja	Ja	Ja
Hur missnöjet löstes:	Ja	Ja	Ja
Förändringsförslag från personalen:	Nej	Ja**	Nej
* Ej separat kategorisering inkluderades i beskrivningen av missnöjet			
** Registreras inte tillsammans med klagomålen utan i ett separat system			

**Tabell 4.** Sammanställning av checklistor ifyllda av Nordeas personal

I informationssystem är det viktigt att den information som registreras tydligt beskriver missnöjet. Om klagomålsinformationen inte är tillräcklig kan personalen gå in i kunddatabasen CMS och komplettera informationen. *”Varje klagomål registreras i kundnivå för att förstå vad kunden klagat på vilket gör det möjligt för oss att följa upp”* (Löfgren, 2012, intervju). Medarbetarna har ett antal punkter som måste kryssas i för att kategorisera klagomålet. Informationen behöver då inte kompletteras i efterhand. Tydlig information gör det lättare för Nordea att gå tillbaka till ärendet och följa upp. (Löfgren, 2012, intervju)

För att Nordea ska kunna stänga ett klagomål behöver personalen i informationssystemet ange hur ärendet avgjorts. Det finns då tre alternativ att välja mellan; ärendet är felregistrerat, klagomålet avvisat eller klagomålet godkänt. Att godkänna ett klagomål görs exempelvis om banken upplever att det har skett ett misstag från deras sida. Ett exempel kan vara att internetbetalningen inte fungerade och kunden fick betala räkningarna på banken. Den kostnaden kan kunden kompenseras för. Sker det en felregistrering eller om kundens klagomål nekats går inte ärendet vidare. Efter att Nordea stängt ärendet anses relationen med kunden avslutad med hänseende till klagomålet. (Löfgren, 2012, intervju)

#### **4.3.1 Manuell innehållsanalys**

Enligt Boström bör banken förmodligen bryta ner missnöjet på demografisk sammansättning av kunder, om det exempelvis är privatkunder eller företagskunder och var de kommer från geografiskt. Andra viktiga kategoriseringar inkluderar produkt samt en unik identitet på varje kund exempelvis personnummer för att undvika dubletter. Även om detta är vad Boström utgår ifrån att kunden behöver, poängterar han att hänsyn också måste tas till varje kunds specifika behov (Boström, 2012, intervju). Kategoriseringar gällande produkten borde vara viktigast men framhåller att kategorier nog enklast tas fram när företaget har tillgång till de texter som ska analyseras (Risch, 2012, intervju).

När det gäller klassificering av produkter bör företaget inleda med att kategorisera kundklagomål i generella kluster. Först i så kallade grova domäner som att kunden har klagat på en tjänst, faktura, produktkvalitet eller hantering. (Boström, 2012, intervju) Ett problem i datainsamlingen är att det finns en gräns för hur länge och mycket en kund kan förväntas ställa upp med information. När det gäller kundtjänst så arbetar personalen dessutom ofta på ackord där de ska klara av ett visst antal samtal per timme. Målsättningarna på mängdhantering mot kvalitet står i konflikt mot varandra och det är därför viktigt att det som ska registreras inte är mer än nödvändigt. (Boström, 2012, intervju)

### 4.3.2 Maskinell innehållsanalys

När det gäller statistisk textbearbetning kan företaget scanna igenom texten och på så sätt få mått på frekvens av ord och fraser. Allmänna databashanteringssystem tillhandahåller en viss förmåga att söka efter text. Det är förmodligen en sådan programvara som är aktuell för banker. Kunskapsbaserade textanalysprogram försöker förstå hela texten medan statistikbaserade lösningar bara tar fram nyckelord. Kunskapsbaserad språkanalys är ofta bäst för att kategorisera och hitta sammanhang i textinnehåll när företaget redan vet vad det letar efter. Statistiska program letar istället efter trender i datamängden, exempelvis vilka ord som är vanliga, vilket gör de enklare att programmera och snabbare att analysera texter. (Risch, 2012, intervju).

Det finns statistiska system och så kallade kunskapsbaserade/regelbaserade system men i dagsläget finns det knappt några system som är renodlade åt det ena eller det andra hållet (Karlgrén, 2012, intervju). Statistiska bearbetningsprogram rensar texten på småord som ”och” eller ”eller” och tittar på innehållsmässigt viktigare ord som substantiv och verb. Bearbetningsprogrammen kan utrustas med en ordlista med intressanta ord för att känna igen kundmissnöje. Det är möjligt att ha förutbestämda kategoriseringar men det finns också en poäng med att göra innehållsanalys på fritext eftersom det ofta är saker som inte kan förutspås eller kategoriseras på förhand som är intressant. Företaget Hewlett Packard har använt programvara för klassisk språkanalys för att automatiskt kategorisera texter med felanmälningar. Eftersom de i förväg visste vad de skulle titta efter använde de kunskapsbaserad språkanalys istället för statistikbaserad. (Risch, 2012, intervju)

Alla företag som hanterar stora mängder fri text använder sig av mer eller mindre statistiska system eftersom de regelbaserade systemen inte kan hantera den fria variation av språk som till exempel bloggar och Twitter tillåter. Några system har också kunskapsbaserade metoder. (Karlgrén, 2012, intervju) Karlgrén anser att en bättre distinktion är om systemen är självlärande eller om de består av stora mängder mänskligt korrigerad kunskap. Ett exempel är hur systemet vid omvärldsanalys av konkurrenter fungerar när det dyker upp en ny konkurrent. *”Märker systemet det automatiskt, behöver en redaktör koda in det, kan användaren koda in det själv eller måste systemet tränas om?”* (Karlgrén, 2012, intervju). Lärande system behöver lägre nivåer av mänsklig och redaktionell översyn vilket innebär kostnadsbesparingar. Å andra sidan kräver lärande system fler algoritmer och är svårare att implementera. (Karlgrén, 2012, intervju)

Det går idag tämligen bra att få ut exempelvis varumärke, ämnesområde, stämningläge och attityder med maskinell bearbetning av fritext. Karlgren kan ur en text ta fram författarens sinnesstämning, till exempel om författaren är glad, sur, ledsen, nyfiken eller missnöjd. Processen är också skalningsbar och skulle kunna användas till att identifiera missnöje på internet. Företaget Gavagai kör omkring två miljoner texter per dag med sitt analysprogram utan att ha investerat i ”några fantastiska maskiner”. Gavagai kan också ta fram grader av olika känslor, som är nämnt ovan. (Karlgren, 2012, intervju)

Det finns flera begränsningar med maskinell textanalys. Om texten innehåller flera sorters känslor och subjekt kan det vara svårt att identifiera vilka subjekt som hör ihop med vilka känslor. Det kan också vara kostsamt att skala till nya språk eller helt nya produkttyper t.ex. från böcker och filmer till vitvaror och cyklar. Den stora fördelen är att maskinen kan läsa igenom stora mängder text och göra en konsekvent bedömning i realtid. Det innebär att datorsystem kan identifiera gradvisa förändringar i kunders inställning till företaget. (Karlgren, 2012, intervju)

#### 4.4 Aggregering

Personal som arbetar med aggregering av data bör ha databasutbildning eller åtminstone kunskap om hur stora mängder data kan bearbetas. Även utbildning inom statistik och då framförallt tillämpad statistik är lämplig, då numerisk analys kan vara användbart. Är företaget en bank använder företaget flera databaser i koncernen. Företaget vet dock kanske inte på förhand exakt hur det vill kombinera data. För databaser är det lätt att i efterhand kombinera data med hjälp av ett så kallat frågespråk som kan göra aggregering av olika slag. Moderna system tillhandahåller även en hel del statistiska *primitiver* som företaget kan använda. Exempel på primitiver är formler och funktioner i Microsoft Excel. När datalagret är uppbyggt som en relationsdatabas består den aggregerade klagomålsdatabasen förmodligen både av ifyllda kategorier och fritext. Databashanteraren kan då söka bland kategorierna och i fritexten samt sortera datan efter kategorierna. (Risch, 2012, intervju)

I Nordea sker ingen kategorisering av klagomål efter att information finns tillgänglig i informationssystemet. Nordea arbetar däremot med att kategorisera klagomål när informationen läggs in i informationssystemet. Nordea kan via informationssystemet kryssa i vilken typ av problemområde användaren vill skriva ut rapporter på. På den vägen kan banken arbeta med de specifika områden som leder till förbättringar. (Löfgren, 2012, intervju)

På regionnivå får kontoren geografisk statistik men efterfrågar finare nedbrytningar på kontorsnivå. Statistiken gäller bland annat hur ofta *mandat 1500* som är ekonomisk ersättning till missnöjda kunder utnyttjas i regionerna och hur många kundklagomål som tas omhand centralt för respektive region. Kontoren får däremot ingen statistik uppdelat på produkter eller produktkategorier. (Andersson, 2012, intervju) Efter att klagomålets stängts analyserar inte Nordea det vidare. Däremot tar banken fram statistik på kundklagomål och kundmissnöjen. Alla typer av klagomål till Nordea registreras i en och samma databas och från den tas fram gemensam statistik för alla kundklagomål. Kundmissnöjen banken får in via internet och fristående organisationer som KBF och Fairshopping hanteras dock separat. Anledningen är att missnöjesdata som inte räknas som klagomål hanteras anonymt och därmed inte kan kopplas till enskilda kunder. (Löfgren, 2012, intervju)

#### 4.5 Analys

Andersson (2012, intervju) kände inte till någon central uppföljning av klagomålen i efterhand och sådant görs inte heller på kontorsnivå. Däremot har de kundansvariga i uppgift att följa upp klagomål baserad på en bedömning från fall till fall. Uppföljning sker om den identifierade orsaken till klagomålet kan förväntas skapa återkommande problem för den enskilda kunden. En mer informell typ av klagomålsuppföljning sker även på individnivå som i vissa fall kan diskuteras i fikarummet. Gäller det ett särskilt speciellt eller knepigt klagomål kan det tas upp på gruppmötena. Klagomål diskuteras också på mötena mellan kundansvariga och kontorschefen. Utöver statistik ges normalt ingen återkoppling från central nivå i organisationen (Löfgren, 2012). *"I Nordea Sala kan det finnas återkoppling på lokalnivå men det är ingenting som jag har identifierat."* (Skinnar, 2012, intervju).

När det gäller större organisationsomfattande förändringar använder sig Nordea av analysverktyget QRA. Med hjälp av QRA kan Nordea kalkylera på riskerna och diskutera utfallet på förändringar inom organisationen. Verktyget tar både upp positiva och negativa sidor av åtgärderna och gör en rangordning efter risker. Vissa förändringar kan direkt avvisas eftersom att riskerna är alltför stora och kan påverka kunderna negativt. Den viktigaste outputen med att hantera kundmissnöjen är att få en nöjd kund. Allting som Nordea gör ska leda till positivare kundupplevelser. (Löfgren, 2012, intervju)

OLAP-tekniken är en statistisk metod som används för att hantera väldigt stora datamängder och har färdigbyggda kuber där olika dimensioner enkelt kan analyseras och ställas mot varandra. Dimensionsmodeller är en annan form som ställer olika dimensioner mot varandra.

Dimensioner kan exempelvis vara kundkategoriseringar ställt mot geografi med ett antal mätetal. Det kan gälla kundtjänst, kundtyper, produkter som har köpts, etc. Analytikern behöver sällan mer än några timmars introduktion och användarutbildning för att hantera de färdiga IT-verktygen. Det handlar främst om att känna till vilka operationer som är möjliga att göra. Det är dock viktigt att utbildningen inte kräver för lång tid innan beställda analysystem är användningsklara för att användaren ska komma ihåg vad den lärt sig. (Boström, 2012, intervju).

Efter att informationen har aggregerats och analyserats behöver den skickas till någon typ av visualiseringsprogram, vilket databashanteringssystemen brukar tillhandahålla (Risch, 2012, intervju). För att visualisera statistik kan olika plattformar användas. Ett exempel är IBM Cognas som Nordea och de flesta av Attollos kunder använder. Verktygen hämtar utifrån datalagret en OLAP-modell eller liknande och kan med hjälp av den ställa olika dimensioner mot varandra. Därefter kan användaren välja önskad diagramtyp, vilka nyckeltal som ska framställas eller vilka beräkningar som ska göras på slutet. (Boström, 2012, intervju)

#### 4.6 Resultat

Sker det ovanligt mycket klagomål kring en viss produkttyp kontaktar kundombudsmannen den områdesansvariga direkt och ber dem åtgärda problemet. Kundombudsmannen tar en gång i kvartalet dessutom fram en rapport till bankens Sverigeledning med statistik över vilka produktområden som genererar mest klagomål. Efter statistik och rapporter ur informationssystemet analyserar inte kundombudsmannen kundklagomålen vidare. Det är då upp till avdelningsansvarig för varje produktområde att göra förändringar utifrån vad bankens medarbetare registrerat i klagomålsystemet. De som är ansvariga för områden med mest klagomål får sedan en gång i kvartalet svara på frågor om vilka förbättringar de har gjort utifrån klagomålen. (Löfgren, 2012, intervju)

## 5 ANALYS

---

*Avsnittet behandlar analys av teori och empiri och de slutsatser som dras utifrån tidigare avsnitt.*

---

### 5.1 Övergripande insikter

Enligt Lavallo et al, (2010) ska företag först komma fram till vad de vill ha svar på. Efter att de skapat den övergripande insikten kan företaget gå vidare med att analysera hur de ska gå tillväga för att få svar. En insikt om vad som är relevant information minskar risken att komma fram till resultat som inte är till någon nytta för företaget. Enligt dataanalytikern Boström lägger många företag ner mycket tid och kraft på att samla ihop stor mängd information trots att de inte vet vilken information de kommer använda sig av. Boström menar att företag bör börja med en idé av vad de vill ha ut av uppföljningsprocessen och sedan göra en kravställning på vilka resurser som behövs för att uppnå resultatet. För att testa om ett ännu inte färdigt system för uppföljning kommer att tillfredsställa dessa krav kan företaget arbeta med att prototypa. (Boström, 2012, intervju)

Löfgren poängterar att Nordea främst fokuserar på att tillfredsställa individuella kunders klagomål. Intervjun visade dock att Nordea är fullt medvetna om att klagomål kan användas för att identifiera produktområden som orsakar mycket missnöje. Den övergripande insikten har gjort att Nordea utifrån klagomålsinformation skapat en uppföljningsprocess med incitament för förbättringsåtgärder i produkter och produktområden som ger upphov till många klagomål. Banken verkar däremot ha svårare att angripa hur den ska analysera missnöje orsakat av personalens agerande.

### 5.2 Informationssystem

I artikeln av Marakas & O'Brien (2008) framhålls att företag behöver informationssystem för kunna omvandla missnöjesinformation till användbar kunskap. Ett informationssystem underlättar att hitta, registrera och bearbeta data samt till att lagra, distribuera och visualisera information. Forskarna nämner att det är bra om information från samtliga informationsvägar som e-post, besök, telefon och hemsidor samlas i ett och samma informationssystem. Under intervjun med Löfgren framkom att Nordea använder ett informationssystem kallat Customer Monitoring System (CMS) som hanterar information relaterad till kund, så också kundklagomål. Till informationssystemet får banken in klagomål genom flertal olika informationsvägar, exempelvis e-post, besök, telefon, pappersbrev och kundpost. Det framgår



i intervjuerna med Nordeas personal att bankens anställda registrerar klagomål för att banken ska ha möjlighet att titta tillbaka på tidigare klagomål och följa upp ärendet. Oberoende av vilken informationsväg Nordea får in klagomål via kopplas klagomålet till respektive kund i informationssystem (Löfgren, 2012, intervju).

Intervjuerna med Nordeas personal bekräftar att banken har de förutsättningar som krävs för att kunna strukturera och analysera aggregerade klagomål. Information från Fairshopping, KBF och andra typer av negativ ryktesspridning är i dagsläget inte ordentligt integrerat med resten av Nordeas informationssystem. Banken blir därför tvungen att separat aggregera, analysera och ta fram statistik från dessa typer av missnöjen. En trolig anledning är att missnöje som inte är klagomål hanteras anonymt av Nordea.

### 5.3 Strukturering av information

Lavalle et al, (2010) menar att den befintliga missnöjesinformationen måste vara enkel och tydlig för att kunna tas tillvara. Forskarna Lapidus och Schibrowsky (1994b) nämner dessutom ett antal faktorer som bör dokumenteras vid klagomål. Utifrån teorin skapades en checklista på vilken information och vilka klassificeringar företaget behöver för aggregerad klagomålsanalys.

<b>Nordeas registrering av information i relation till missnöjet</b>	
- Datum	Ja.
- Klockslag	Ja.
- Vägen missnöjet kom in?	Bör ingå i missnöjesbeskrivningen.
- Kontaktuppgifter	Finns redan i informationssystemet.
- Beskrivning av missnöjet/klagomålet	Ja, max 500 tecken.
- Om missnöjet var relaterat till ett köp	Ja, i missnöjesbeskrivningen.
- Vem i personalen som tog emot det	Ja.
- Vilka åtgärder som togs till följd av missnöjet	Ja, kompensation och liknande.
- Hur missnöjet löstes	Ja, när klagomålet stängs.
- Förändringsförslag från personalen	I separat system.

**Tabell 5.** Sammanställning av vilken klagomålsinformation som registreras av Nordea

I tabell 5 återfinns en sammanställning av respondenternas svar på vilken information som registreras vid klagomål. Andersson och Skinnar påpekade att kontaktuppgifter inte är något som registreras i samband med klagomålstillfället utan istället finns registrerat i kunddatabassystemet på förhand. Nordea fokuserar istället på att hantera de ”viktigaste” klagomålen först. Enligt Andersson tillhandhåller Nordea ett system genom vilket personalen kan komma med förändringsförslag som dock varken är ihopkopplat till kunder, klagomål

eller produkter. Personalen registrerar inte om missnöjet var relaterat till ett köp som en egen kategorisering men det framgår normalt ändå ur missnöjesbeskrivningen. Lapidus och Schibrowsky (1994b) utgår från att företaget har tillgång till några sidor av skriftlig fritext av missnöjet och att detta är den enda informationskällan vid innehållsanalysen. Vad gäller missnöjesbeskrivningarna som registreras i Nordeas informationssystem är dessa begränsade till 500 tecken. För missnöjesinformation som registreras via synpunkter görs inga kategoriseringar över huvud taget. (Löfgren, 2012, intervju) Om kunden inte finner det givande att vända sig till kontoret vid synpunkter kan denne göra det via Nordeas webbplats som är direkt kopplat till kundcentret. Nordea har vidare ett system för att inhämta personalens förbättringsförslag, däremot finns ingen integrerat med individuella ärenden eller individer. (Andersson, 2012, intervju)

Nordeas svar på checklistan visade att banken registrerar de flesta av klagomålskategorierna som teorin förespråkar. Nordea följer även riktlinjerna från Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter FFFS 2002:23. Nordea följer en mall vid registrering av klagomål vilket gör klagomålet enklare kan följas i efterhand. Empiri och teori skiljer sig här med avseende på missnöjesbeskrivningarnas längd, där Nordeas beskrivningar är betydligt kortare än vad teorin förespråkar men är å andra sidan redan bearbetade. Nordeas personal har här fördelen att kunna kommunicera med kunden medan de klassificerar klagomålen. Eftersom kontaktuppgifter finns i informationssystemet kan kunden också kontaktas för att i efterhand komplettera information. Nordea saknar möjligheten att aggregera, sortera och ta fram statistik baserade på köp och ickeköp eftersom dessa inte kategoriseras vid registrering. Det krävs också i dagsläget en större ansträngning från personalen för att lämna förbättringsförslag än om synpunkter kunde lämnas direkt i samband med registrering av klagomålet. Eftersom dessa då inte automatiskt kan relateras till specifika kunder, klagomål eller systemet minskar informationsvärdet. Å andra sidan kan det vara en medveten strategi eftersom en kund via personuppgiftslagen eventuellt hade kunnat kräva att se förslag som registreras tillsammans med klagomålet.

Vid intervjun med Löfgren framgick det att synpunkter registreras anonymt i informationssystemet. Om sådana missnöjesuttryck hade kategoriserats i större utsträckning hade Nordea haft större möjligheter att följa upp synpunkterna. Nordea skulle även kunna få ut mer information ur synpunktsfunktionen om några klassificeringar gjordes och uppgiftslämnare hade möjlighet att identifiera sig.

### 5.3.1 Manuell innehållsanalys

Enligt Lapidus & Schibrowsky (1994b) är innehållsanalys en undersökningsteknik som används för att användaren ska få en beskrivning av kommunikationens innehåll. Forskarna förordar användandet av CIT för att identifiera kritiska händelser kopplade till klagomålet. De ställer också stränga krav på att vilka som utför kategoriseringen av klagomålen. Dessa höga krav uppfylls inte av Nordea. Klagomålskategoriseringarna har tagits fram av kundombudsmannen som själv upplever ett dilemma i klassificeringarnas detaljrikedom. För många klassificeringar gör att kunder och personal inte har ork nog att fylla i klagomålsformuläret, medan färre klassificeringar underminerar klagomålets informationsvärde. Samtidigt som Nordeas personal registrerar missnöjesbeskrivningarna gör de också egna bedömningar av textinnehållet för att klassificera klagomålet. Löfgren nämner också problematiken med att olika användare registrerar och kategoriserar klagomål på olika sätt. Det framkom inte under intervjun ifall Nordea sparar ner den missnöjesinformation de får in via Fairshopping och Facebook. (Löfgren, 2012, intervju)

Nordea genomför inte den strikta manuella innehållsanalysen av textinnehållet som Lapidus och Schibrowsky förespråkar. De teoretiska krav som ställs på personal (kodare) som klassificerar klagomålen är dock orimliga att genomföra i praktiken. Nordeas personal gör en innehållsanalys när de för in klagomålet i informationssystemet. Det ska även finnas en manual för klassificeringen men det är oklart hur förberedda företags personal egentligen är. Att klassificering görs vid registreringen av klagomålet och därmed inte under tidspress kan också vara en bidragande faktor till att klagomålen registreras på olika sätt. Nordea bör i mallen inkludera ett fritext-fält motsvarande kritiska händelse för att inte missa denna vitala information. En väl utförd kategorisering av den kritiska händelsen gör att klagomålet lättare kan analyseras i efterhand.

### 5.3.2 Maskinell innehållsanalys

Enligt Lapidus och Schibrowsky (1994b) är det både tidskrävande och enformigt att ta fram nödvändig information. Om textvolymen är för stor kan företag ta hjälp av textanalysprogram vilket kan vara tidseffektivt för att företaget avlastar manuell bearbetning (Dorriots, Jonäll & Johansson, 2004).

Nordea använder inte någon maskinell innehållsanalys för att samla in och kategorisera missnöje på nätet. I framtiden kan maskinell textanalys dessutom komma att användas för att bevaka trender i missnöje gällande Nordeas olika produkttyper. En annan intressant möjlighet

är att utveckla programvara för att ersätta eller komplettera den i dag manuella klassificeringen av olika klagomålskategorier. På det sättet skulle Nordea kunna få bukt med det påtalade problemet att personalen registrerar kundklagomål på olika sätt.

## 5.4 Aggregering

För skapa en övergripande bild över kundmissnöjen bör all dokumentation samlas i en gemensam databas och sammanställas (Lapidus & Schibrowsky, 1994b). Intervjun med Löfgren bekräftade att alla klagomål registreras i samma system och är ihopkopplade med kundens innehav i banken via Nordeas kundhanteringssystem. Kundmissnöjen som banken får in via internet och fristående organisationer som KBF och Fairshopping hanteras dock separat. Anledningen är att missnöjesdata som inte räknas som klagomål hanteras anonymt och därmed kan inte kopplas till enskilda kunder. Kundombudsmannen tar varje månad fram statistik uppdelat på produktområde och levererar klagomålen till respektive produktägare. (Löfgren, 2012) Med aggregeringen tas det också fram statistik där banken kan se vilket problemområde som har flest klagomål.

Nordea sparar tid genom att klagomål införda i informationssystemet kan aggregeras via några musklick i förvalda kategoriseringar. Det visar att Nordeas arbetsätt gällande aggregering av kundklagomål är tillräckligt för att kunna få ut statistik som banken kan följa upp. Kundombudsmannen tar främst fram aggregeringar uppdelade på produkttyper men också på geografi. Nordea bör i framtiden överväga att ta fram aggregeringar baserade på andra variabler som bemötande, tidpunkt klagomålen kom in etc. För att göra detta krävs dock att sådana klassificeringar görs när klagomålen registreras i systemet. Karlgren förklarar att det idag finns tekniska möjligheter för att leta upp och sortera nätbaserat kundmissnöje på dess innehåll. En sådan aggregering skulle ge Nordea förutsättningar att stävja negativ ryktesspridning om sitt varumärke på internet. Nordea scannar dock till skillnad från SEB inte av internet efter kundmissnöje i dagsläget. Missnöjeshantering via Fairshopping ger för lite data för att den ska vara värd att aggregera. Nordea får från Konsumenternas Bank- och Finansbyrå in missnöjesinformation som redan är aggregerad.

## 5.5 Analys

Schibrowsky och Lapidus (1994b) menar att företag inte bara bör samla och arkivera kundmissnöjen utan även genomföra en analys för att identifiera och reducera problem. Barlow och Möller (1997) anser vidare att företag behöver utse ett antal personer som arbetar med att analysera de mest förekommande problemen. Enligt respondenten sammanställer

kundombudsmannen klagomål centralt i Nordea. Även om kundombudsmannen har det övergripande ansvaret för Nordeas klagomålshantering är det ansvarig för varje produktområde som har det direkta ansvaret att analysera alla klagomål och därigenom identifiera produktfel. (Löfgren, 2012, intervju) Andersson kände inte till någon central uppföljning av klagomålen i efterhand och sådant görs inte heller på kontorsnivå. Den kundansvariga har dock i uppgift att följa upp klagomål baserad på en bedömning från fall till fall.

Enligt respondenten Löfgren använder sig inte Nordea av någon aggregerad analys av missnöjesinformation efter att de identifierat produktområden med många klagomål. För att produktansvariga ska kunna göra en aggregerad analys behöver de först och främst ges en sammanställning av de kundklagomål som gäller deras produkter. Här finns ett kommunikationsglapp eftersom det är kundombudsmannen som tar hand om de aggregerade klagomålen. Det visar på att Nordea inte arbetar med uppföljning av aggregerade klagomål i någon större utsträckning. Avdelningsansvariga arbetar endast arbetar med de klagomål som når avdelningen. Det visar att varje avdelning sköter klagomålet enskilt och inte ger övriga anställda möjligheten att lära sig av klagomålet.

Ur intervjuerna har det inte framkommit om Nordea gör någon analys av aggregerade missnöjen kopplade till personalens bemötande. Eftersom personalen upplever att de behöver feedback vad gäller just bemötande av kund kan det vara önskvärt att i framtiden göra en sådan analys. Nordea saknar rutiner för hur analys av aggregerade missnöjen ska gå till eftersom ansvaret ligger på områdesansvariga att själva identifiera orsaken till klagomålen. En gemensam strategi för hur analys av aggregerade kundklagomål kan underlätta för områdesansvariga som inte själva har en plan för hur de ska gå till väga. När Nordea ska göra stora förändringar använder de sig av QRA för att identifiera potentiella fördelar och nackdelar med förändringen. Metoden liknar på flera sätt den av teorin förespråkade QDF. Nordea använder dock metoden först efter att en potentiell förändring har identifierats. Den verkar inte heller appliceras för att rutinmässigt analysera aggregerade klagomål.

Negativ ryktesspridning på nätet analyseras inte av Nordea eftersom de saknar rutiner för att sammanställa informationen. Det är vidare oklart vad Nordea gör med informationen de får från Konsumenternas Bank- och finansbyrå.

## 5.6 Resultat

Om kundombudsmannen och dennes medarbetare får in extra många klagomål på ett visst produktområde kan de ta kontakt med produktansvariga och be dem åtgärda problemet. Rapporter med statistik tas fram av kundombudsmannen mellan en gång per månad och en gång per kvartal. Nordeas Sverigeledning får en gång per kvartal ut en rapport med visualiserad statistik och tolkande texter för att belysa de produktområden som har störst problem med klagomål (Löfgren, 2012). Det sammanställs också statistik över antalet klagomål indelat i geografiska regioner men Andersson (2012) efterfrågar en mer finfördelad indelning. Enligt Karlgren (2012) klarar dagens programvara av att scanna av internet och hitta trender i textförfattares känslor.

Nordea har idag möjlighet att ta fram statistik på kundansvarig- och kontorsnivå men utnyttjar den än så länge inte. Sammanställningar och rapporter tas dessutom fram för sällan för att systemet ska kunna fungera som alarmklockor för starka trender i kundmissnöjet. Istället blir det kundombudsmannens och hennes medarbetare som upptäcker och alarmerar produktansvariga eller Sverigeledning. Maskinell innehållsanalys skulle kunna stödja kundombudsmannens avdelning genom att automatiskt utifrån klagomålskategoriseringarna ta fram trendförändringar i kunders missnöje. Fördelen med en sådan strategi vore att datorprogrammen kan göra en sådan trendanalys i realtid av alla klagomål som registreras i Nordeas informationssystem. Därigenom kan klagomålsombudsmannen snabbare alarmeras om det kommer in många missnöjen av samma typ. Datorprogram skulle på samma sätt kunna kartlägga trender i missnöjesyttringar kring Nordea på internet och vad de handlar om.

## 5.7 Sammanfattning av analysen

### Övergripande insikter

Teorin förespråkar att ett företag först ska skapa en övergripande insikt om vilken information om missnöje de behöver. Fallstudien visar att Nordea inte konsekvent arbetar enligt teorin. Banken arbetar inte med att på förhand skapa insikter utan hanterar enskilda kundklagomål när de har registreras i informationssystemet. I efterhand arbetar Nordea med att ta fram rapporter och statistik över de största problemområdena från informationssystemet. Därefter när rapporterna och statistiken överlämnats till avdelningsansvariga analyserar inte kundombudsmannen kundklagomålen vidare.

### Nordeas informationssystem

Respondenten Karin Löfgren har bekräftat att Nordea har ett informationssystem som registrerar kundklagomål genom flera olika informationsvägar och samlar informationen i en gemensam databas. Nordeas arbete med att registrera kundklagomål överensstämmer fullt ut vad teorin förespråkar när det gäller att ha en samlat informationssystem. Dock är informationssystemet inte komplett då det brister i att inhämta missnöjesinformation från externa företag som Fairshopping, KBF och negativ ryktesspridning som banken inte har möjlighet att integrera med resten av informationssystemet.

### Strukturering av information

Nordeas registrerar de flesta av klagomålskategorierna som teorin förespråkar. Trots detta finns frågetecken om köprelaterade klagomål och hur personalens förbättringsförslag registreras. Nordea följer även riktlinjerna från Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter FFFS 2002:23. Synpunkter som registreras anonymt i informationssystemet följs inte upp av Nordea i samma utsträckning som klagomål. Banken begränsar därigenom sina möjligheter att ta till vara värdefulla åsikter och missnöjen för att förbättra verksamheten. Vissa frågetecken kvarstår dock gällande köprelaterade klagomål och personalens förbättringsförslag.

## **Aggregering**

Intervjun med respondenten visade att teorin och Nordeas arbete gällande aggregerade kundmissnöjen i stora delar överensstämmer med teorin. Teorin förespråkar att klagomål aggregeras när informationen finns i informationssystemet för att vara till nytta för företaget. Nordeas kundombudsman tar fram statistik uppdelat på produkttyp och geografi för avstämningsrapporter till Nordeas svenska ledning och produktområdesansvariga. Däremot är inte syftet med aggregeringarna, med möjligt undantag för de som lämnas till produktansvariga, att fungera som underlag för djupare analys av missnöjets orsaker.

## **Analys**

Teorin förespråkar att företag inte bara bör samla och arkivera kundmissnöjen utan även genomföra en analys för att identifiera och reducera problem. Företag behöver utse ett antal personer som arbetar med analysen och för anteckningar om de mest förekommande problemen. Nordeas arbetssätt stämmer inte överens med teorin. Nordea väljer att arbetar med uppföljning av enskilda klagomålet om det bedöms att den individuella kunden kommer drabbas av samma problem igen. Det finns ingen rutin för aggregerad analys av alla klagomål, utan analys och åtgärdsplaner ansvarar varje produktområdesansvarig för själv.

## **Resultat**

Nordeas svar har visat att banken kan ta fram statistik på kundansvarig och kontorsnivå men inte utnyttjar möjligheten. Sammanställningar och rapporter tas fram för sällan för att identifiera starka trender i kundmissnöjet. Istället är det kundombudsmannen och hennes medarbetare som alarmerar produktansvariga eller Sverigeledning.

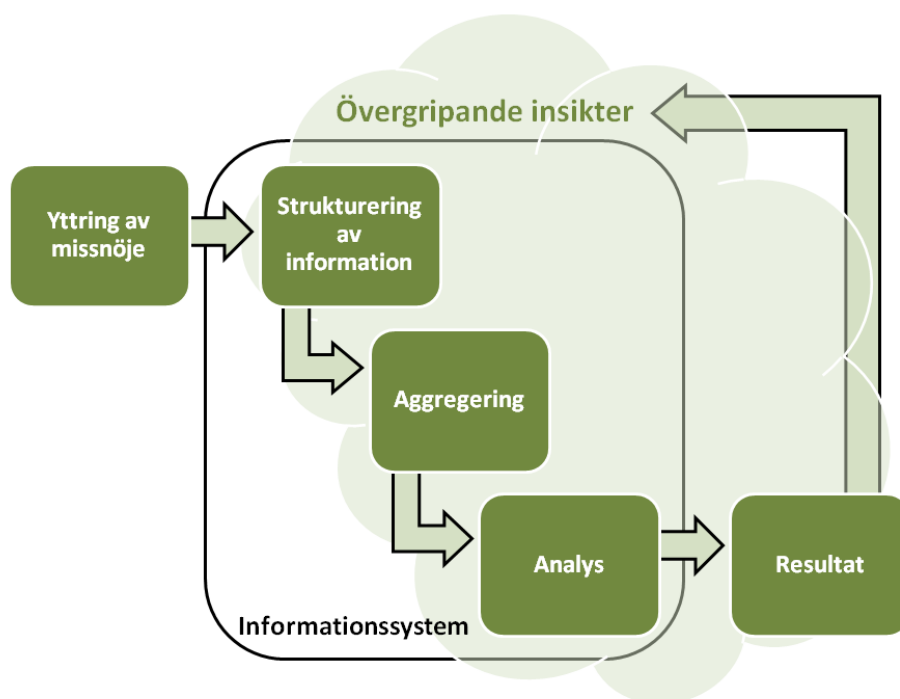


## 6 SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER

*Syftet med studien var att undersöka om Nordeas uppföljningsprocess och hur banken kan arbeta med aggregerade kundmissnöjen i informationssystemet. I detta avsnitt presenteras en reviderad modell och en punktlista med förbättringsförslag till Nordea Bank.*

### 6.1 Reviderad uppföljningshanteringsmodell

Modellen förutsätter felaktigt att klagomål och annan missnöjesinformation kan integreras i samma process. Det finns flera försvärande faktorer i Nordeas fall; missnöjesinformationen är i dagsläget anonym och kan vara för liten i omfattning för att det ska vara lönsamt att den ska kunna integreras eller levereras i färdigpaketerad aggregerad form. Under studiens gång blev det också klart att övergripande insikter bör utgå från en resultatnriktat förhållningssätt. Med det menas att resultatet av analysen ger medarbetarna nya insikterna att forma framtida uppföljningsprocesser efter, se figur 9. Även på central nivå arbetar Nordea oftare med att följa upp enskilda ärenden än att analysera dem systematiskt i aggregerad form, något som modellen inte tar hänsyn till.



Figur 9. Reviderad uppföljningsmodell

### 6.2 Förslag till förbättringar i Nordeas uppföljningshantering

Banken har en fungerande uppföljningshantering där banken har möjligheter att hantera aggregerade kundklagomål. De förbättringsförslag som upptäcktes är följande:

- **Implementera en strategi för klagomålsanalys.** Nordea har en välutvecklad arbetsplan för hantering av klagomål gentemot kund. Den interna uppföljningen har däremot flera delar med olika ansvariga som saknar en tydlig koordination.
- **Fokus på de mest väsentliga kundmissnöjena.** Nordea behöver hitta ett övergripande sätt att dokumentera och åtgärda de skadligaste orsakerna till kundernas missnöje. Ett första steg i arbetet bör vara att identifiera vilka sorters missnöjen som oftast leder till att kunden överger företaget. Nordea kan sedan lägga särskild fokus på att samla in och analysera dessa typer av missnöjen.
- **Identifiera återkommande klagomål.** Nordea bör inte bara arbeta med uppföljning av enskilda ärenden. Analys av aggregerade klagomål gör det lättare att se orsakssamband mellan klagomål. På så sätt kan åtgärder som förebygger flera klagomål identifieras.
- **Strukturering av informationen.** Kategorisering av informationen kan ses över, om klagomålet gäller köp eller inte är en faktor som i framtiden bör kategoriseras. Eventuella nya kategoriseringar måste dock vägas mot den extra tid det tar för personal och kunder att registrera klagomål.
- **Kritiska händelser** är också något som Nordea bör kategorisera efter i framtiden. Att identifiera den kritiska händelsen som orsakat missnöjet leder inte bara till produktförbättringar. Kategorisering av kritiska händelser gör det också lättare att se vilka missnöjen som beror på personalens bemötande.
- **Återkoppla till personal som hanterar missnöjda kunder.** Eftersom klagomål ofta gäller personalens bemötande bör det finnas en uppföljningsprocess för att analysera vanliga problem i personalens bemötande av kund. För att motivera personalen bör den också få feedback på vilka åtgärder som tagits utifrån klagomålshanteringens uppföljningsprocess. Klagomålsstatistik uppdelat på produkttyper, kontor och ösningsfrekvens bör finnas tillgängligt i Nordeas intranät. Det är dock viktigt att den presenteras på ett sätt som inte avskräcker personal från att registrera nya klagomål.
- **Ta tillvara synpunkter och informella klagomål.** Endast en liten del av alla kundmissnöjen utvecklas till att bli formella klagomål. Banken behöver hitta ett sätt

att också ta till vara på andra sorters missnöjen som kunden lämnar till Nordea. Ge alltid kunden möjlighet att identifiera sig när den lämnar synpunkter till banken. Analys försvåras nämligen om missnöjet behandlas anonymt.

- **Missnöje på nätet.** Internet kan liknas vid en öppen databas med osorterad information. Med hjälp av datorprogram skulle Nordea kunna följa trender i kunders attityder gentemot företaget. Programmet skulle kunna leta fram missnöjda kunder och hjälpa uppsökande kundtjänst ta kontakt med missnöjda kunder. Därigenom kan Nordea stävja negativ ryktesspridning på nätet.

### 6.3 Förslag om möjliga åtgärder

Intervjuerna med Nordeas personal visade att banken har en väl utformad klagomålsmall och ett informationssystem som kan fram aggregeringar utifrån klagomålens klassificeringar. Banken behöver hitta en balans där personalen inte bara anstränger sig för att hinna med så många kunder som möjligt utan också motiveras att hantera missnöjda kunder på ett bra sätt och tar sig tid att registrera klagomål på ett bra sätt.

För att hela organisationen ska få en bild av vad som är viktigt vid kundbemötande kan kundombudsmannen lägga upp några handledningar i bankens intranät med beskrivningar på hur missnöjda kunder bör hanteras. Även fall med svårbedömda kundbemötandesituationer kan vara intressant att läggas upp på intranätet. Detta kan öka personalens förståelse för hur svåra kundsituationer ska hanteras.

Intervjun med Nordeas personal visade att banken inte arbetar med att på förhand få en överblickande insikt om uppföljningsprocessen. En möjlighet för banken att minska framtida kundklagomål vore att anställa en grupp människor som bara arbetar med på förhand skapa insikter över vilka problemområden som behöver åtgärdas. Idag arbetas enskilda kundklagomål men åtgärden skulle kunna reducera återkommande enskilda klagomål. Personalen skulle då få en ökad förståelse för klagomålen och på förhand veta hur de ska gå till väga för att reducera dem.

Idag finns det cirka 4000 personer inom Nordea som registrerar kundklagomål. Banken bör arbeta på att skapa ett gemensamt sätt att lagra information i informationssystemen. På grund av det stora antalet kontor och personal kan det vara svårt att få till en konsekvent registrering utan tydliga instruktioner från central nivå. En möjlig lösning är att göra en uppdaterad manual med en tydlig information om hur ett klagomål ska registreras, inklusive ett

illustrerande exempel på ett typiskt klagomål. Kontorschefer bör instrueras för att se till att personalen läser manualen och följer instruktionerna.

#### **6.4 Förslag till fortsatta studier**

En djupare jämförelse av för- och nackdelar med individuell kontra aggregerad missnöjesanalys, kasta ljus över i vilka situationer banker bör använda vilket angreppssätt. Aggregerad missnöjesanalys bör i en generell mening bli mer effektiv ju fler klagomål ett företag får in, det kan därför vara intressant att göra fallstudier i branscher som får in många klagomål, till exempel elektronik- eller möbelbranschen. I fallet Nordea kan ett projektarbete med mål att implementera en rutin för att följa missnöjestrender på nätet vara aktuellt.

Ur intervjuerna har det inte framkommit om Nordea gör någon analys av aggregerade missnöjen kopplade till personalens bemötande. Eftersom personalen upplever att de behöver feedback vad gäller just bemötande av kund kan det vara önskvärt att i framtiden göra en analys om hur det skulle kunna gå till.

## REFERENSER

- Barlow, J., & Møller, C. (1997). *Klagomålet är en gåva*. Stockholm: Svenska Förlaget liv och ledarskap AB. ISBN-13: 978-9177384427
- Billinger, L., & Jansson, J. (2005). *Information-från data till förståelse. En fallstudie av användbarhet av information och styrtavlor som kommunikationshjälpmedel på företaget Asko Cylinda AB*, Kandidatuppsats. Göteborg University. School of Business, Economics and Law. Hämtad 2012-04-23 från:  
<http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1466/1/05-06-70.pdf>
- Breazeale, M. (2009) ”Word of Mouse: An Assessment of Electronic Word-of-Mouth Research”, *International Journal of Market Research*, Vol. 51, Nr. 3, s. 297-318.
- Bryder, T. (1985). *Innehållsanalys som idé och metod*. Åbo: Åbo Akademi.  
ISBN-13: 978-9516491816
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.  
ISBN-13: 978-9147075102
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press. ISBN-13: 978-0199284986
- Cassel, C. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE publications. ISBN-13: 978-0761948889
- Crocker, J. (2003). *Quantitative Risk Assessment: An Outline to being Realistically Prepared* John Crocker Clermiston Consulting. Hämtad 2012-05-14 från:  
<http://www.clermiston.com.au/Documents/Quantitative%20Risk%20Assessment.pdf>
- Customer Expressions Corp. (1996, 06 11). *Serving American public: Best practices in handling customer complaints*. Hämtad 2012-03-27 från:  
[http://www.customerexpressions.com/cex/cexweb.nsf/\(GetPages\)/2FEE295CD6D0BB1B85256FE900568660](http://www.customerexpressions.com/cex/cexweb.nsf/(GetPages)/2FEE295CD6D0BB1B85256FE900568660)
- Dcosta, A., & Gundlach, M. (2011) *Qualitative and Quantitative Risk Analysis* Hämtad 2012-05-15 från:  
<http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/33403.aspx>
- Databas. (n.d.). *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2012-05-02 från:  
<http://www.ne.se/databas>

- Dorriots, D., Jonäll, K., Johansson, I.L., (2004), *Kvalitativ analys av skriftligtext – en utvärdering av datorprogram som hjälpmedel*. Rapport. Hämtad 2012-04-27 från Göteborgs Universitets elektroniska arkiv:  
<http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/3097/1/Inga-Lill.pdf>
- Diaz Zamora, L. (2012). *Missnöjeshantering i svenska banker: En fallstudie av Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)* (Magister uppsats, Mälardalens Högskola, Västerås).
- Finansinspektionen. (2002). Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter. Stockholm: Finansinspektionen. Hämtad 2012-04-13 från:  
[http://www.fi.se/upload/30\\_Regler/10\\_FFFS/2002/FFFS0223.pdf](http://www.fi.se/upload/30_Regler/10_FFFS/2002/FFFS0223.pdf)
- Friman, M., Edvardsson, B., (2003) A content analysis of complaints and compliments, *Managing Service Quality*, 13 (1), 20 – 26. DOI: 10.1108/096045203104
- Golfarelli, M. Rizzi, S. Cella, I. (2004); *Beyond data warehouse: what's next in business intelligence?* Proceeding of the 7th ACM international workshop on Data warehouse and OLAP, Washington DC, SESSION: Business intelligence, Pages 1-6, ACM, New York, NY Hämtad 2012-05-31 från:  
<http://www-db.deis.unibo.it/~srizzi/PDF/dolap04.pdf>
- Gremler, D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research : JSR*, 7 (1), 65-81, DOI:10.1177/1094670504266138
- Grönroos. (2008). *Service management och marknadsföring kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB. ISBN 978-91-47-08861-4.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 35 (4), 523-536.  
<http://www.ikm3000.nl/nederlands/pdf/homburgfurst2007.pdf>
- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management* , 12 (1), 60-69. DOI: 10.1108/09564230110382772
- Kämpe, J., & Sewerin, P. (2012). *Missnöjeshanteringen inom banker: En fallstudie av Nordea Bank* (Magister uppsats, Mälardalens Högskola, Västerås). Hämtad 2012-03-28 från  
<http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:504887/FULLTEXT01>

- Komorowski, M. *A History of Storage Cost*. Hämtad 2012-04-15 från:  
<http://www.mkomo.com/cost-per-gigabyte>
- Lash, L., (1989). *The Complete Guide to Customer Service*. New York. ISBN-13: 978-0471624288
- Lapidus, S., & Schibrowsky, A. (1994a). Aggregate complaint analysis. *Journal of Services Marketing* , 50-60. DOI: 10.1108/08876049410070736
- Lapidus, S., & Schibrowsky, A. (1994b). *Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints*, 11 (1), 15-26. DOI: 10.1108/07363769410053664
- Larsson, J., & Svensson, J. (2000). *Formella metoder – En studie om riskanalyser Sparbank* (Studie på D-nivå, Institutionen för informationsteknologi och media. Mitthögskolan.). Hämtad 2012-05-23 från:  
<http://www.fmeainfocentre.com/foreign%20language/sehistory.doc>
- Lavalle, S., Hopkins, M., Lesser, E., Shockley, R., & Kruschwitz, N. (2010). Analytics: The New Path to Value. *MIT Sloan Management Review*. Hämtad 2012-04-03 från:  
<http://c0004013.cdn2.cloudfiles.rackspacecloud.com/MIT-SMR-IBM-Analytics-The-New-Path-to-Value-Fall-2010.pdf>
- Marakas, G., & O'Brien, J. (2008). *Introduction to information systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN-13: 978-0071283267
- McCarthy, T., & Risch, T. (2005). *Databasteknik*. Lund: Studentlitteratur. ISBN-13: 978-9144044491
- Odee, O., & Skinnar, C. (2012). *Missnöjeshantering i banker: Sala Sparbank* (Magister uppsats, Mälardalens Högskola, Västerås). Hämtad 2012-04-18 från:  
<http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:504799/FULLTEXT01>
- PuL. (1998:204). Personuppgiftslagen. Sverige. <https://lagen.nu/1998:204>
- Risk.biz. (n.d.). The SRM Toolkit: *Risk Management Made Easy* Hämtad 2012-05-18 från:  
<http://www.risk.biz/methods.html>
- Roos, I., (2004), Methods of Investigating Critical Incidents a Comparative Review, *Journal of Service Research February*. 4 (3), 193-204. DOI: 10.1177/1094670502004003003

- Schweiger, Q., & Quiring, O. (2005). *User-generated content on mass media web sites – Just a kind of interactivity or something completely different? Proceedings of the ICA, New York, 2005*. Hämtad 2012-05-16 från:  
[http://citation.allacademic.com//meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/0/1/2/7/4/pages12745/p12745-1.php](http://citation.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/0/1/2/7/4/pages12745/p12745-1.php)
- Shahin, A. (2005). Customer complaints management and empowerment. *Fourth International Management Conference*. Konferencia Közlemény. Hämtad 2012-04-28 från:  
<http://www.iriboffice.ir/LinkClick.aspx?fileticket=4Nt9IUAO5eE%3D&tabid=249&mid=818>
- Sköld, J. (2010). *Han hittar ditt gnäll – på nätet*. Hämtad 2012-05-20 från:  
<http://www.metrojobb.se/artikel/182/han-hittar-ditt-gnall--på-nätet>
- Tawata, A. (2006). *Management information systems: Definition and attribution: Proceedings of the International Conference on Business and Information (BAI 2006), Academy of Taiwan Information Systems Research, Singapore 2006*. Hämtad 2012-05-13 från:  
<http://bai2006.atistr.org/CD/Papers/2006bai6201.doc>
- Veder, A. (2011). Final report - Safety study for liquid logistics shipping concept. Hämtad 2012-05-22 från:  
<http://cdn.globalccsinstitute.com/sites/default/files/publications/19006/final-public-report-safety-study-liquid-logistics-shipping-concept.pdf>
- Wilson, A. (2003). *Marketing Research: An Intergrated Approach*. Essex, England: Pearson Education Limited. ISBN-13: 978-0273694748

### **Intervjuer:**

- Andersson, O. (2012-05-08). Personlig intervju. (Andersson, A., Ibrahim, A. Intervjuare)
- Boström, J. (2012-05-07). Personlig intervju. (Andersson, A., Ibrahim, A., Intervjuare)
- Karlgren, J. (2012-05-11). Telefonintervju. (Andersson, A., Ibrahim, A., Intervjuare)
- Löfgren, K.(2012-05-07). Personlig intervju. (Andersson, A., Ibrahim, A., Intervjuare)
- Malmström, L.(2012-05-09). Telefonintervju. (Ibrahim, A., Intervjuare)
- Risch, T. (2012-05-10). Personlig intervju. (Andersson, A., Intervjuare)
- Skinnar, C.(2012-05-08). Personlig intervju. (Andersson, A., Ibrahim, A., Intervjuare)



# BILAGA 1 - INTERVJUGUIDER

## Nordeas Personal

Hej och välkommen till intervjun. Tack för att ni tar er tiden att delta och hjälpa oss med denna studie. Vi skriver vår magisteruppsats vid Mälardalens högskola och studien syftar till att bygga en teoretisk modell över hur Nordea Bank kan arbeta med aggregerade kundmissnöjen i informationssystem. Förhoppningsvis kan resultatet av denna studie komma fram till förbättringar till banken.

Frågorna består av olika delar som vi vill diskutera och kommer ta cirka en timme. Om du samtycker spelar vi gärna in konversationen eftersom det underlättar en korrekt återgivning av intervjun. Har du några önskemål på hur vi citerar dig till denna intervju namn, befattning eller anonymt?

### Inledande fråga

1. Beskriv dina arbetsuppgifter?

### Frågor utefter modellen för Uppföljningsprocessen

Respondent	Ställda frågor
Charlotte Skinnar	1a-l, 3a-f, 3a-c
Karin Löfgren	Alla
Olle Andersson	1a-l, 2a-j, 3a-h

1. Strukturering av information
  - a) Beskriv vilka informationsvägar banken får in missnöjen?
  - b) Vilken information registrerar ni om missnöjet/klagomålet? (Räcker fram en checklista respondenten får fylla i)
  - c) Vad är för- och nackdelarna med respektive kanal med hänseende till informationen ni får ut?
  - d) Beskriv vilka missnöjen som förekommer mest?
  - e) Har Nordea någon rutin för att skanna av internet efter ryktesspridning på internet?
  - f) Var lagras information som skannas av internet, via telefon, besök, e-mail osv.?
  - g) När identifieras missnöjet som ett klagomål?
  - h) Hur önskar du Nordea arbetade med befintlig information för att underlätta för framtiden?
  - i) Är det någon ytterligare information du önskar ha tillgång till?
  - j) Varför lagrar ni inte den i dagläget?

- k) Vad kan förbättras?
- l) Hur önskar du Nordea arbetade med önskvärd information för att underlätta för framtiden

## 2. Aggregering

- a) Följer Nordea upp och analyserar aggregerade missnöjen idag?
- b) Hamnar inlagd data från olika informationskanaler i samma eller olika databaser?
- c) Vilka program tar fram kategoriseringar? Hur?
- d) Sker någon automatisk kategorisering utifrån informationen som förs in i databasen?
- e) Vilka kategorier måste ske för hand av personalen?
- f) Hur identifieras klagomåls/missnöjesdata i informationssystemet?
- g) Sker någon efterbehandling av missnöjesdata?
- h) Tas det fram någon statistik utifrån kunders missnöje eller klagomål?
- i) Bearbetas själva missnöjesbeskrivningen innan analysen?
- j) Beskriv aggregeringsprocessen?
- k) Vad kan förbättras i aggregeringen?
- l) Hur önskar du Nordea arbetade med Aggregering för att underlätta för framtiden?

## 3. Analys och resultat

- a) Analyseras missnöjesdata av banken? Vem gör det?
- b) Vad är utgångspunkten för analysen?
- c) Hur går analysprocessen till?
- d) Hur omvandlas missnöjesinformationen till förbättringsförslag?
- e) Vad kan förbättras i Nordeas analysprocess?
- f) Vad får Nordea för output från kundernas missnöjesbeskrivningar idag?
- g) Vad får Nordea ut av den centrala uppföljningsprocessen som helhet?
- h) Utöver det ni lär er idag, vad hade du velat få ut mer av analysen?
- i) Hur önskar du Nordea arbetade med Analys och resultat för att underlätta för framtiden?

# Checklista - Nordea

Fyll i vilken typ av data registreras i Nordeas informationssystem:

Datum	Ja	Nej	Vet ej
Klockslag	Ja	Nej	Vet ej
Via vilken informationskanal som missnöjet kom in	Ja	Nej	Vet ej
Kontaktuppgifter till kunden	Ja	Nej	Vet ej
Beskrivning av missnöjet/klagomålet	Ja	Nej	Vet ej
Om missnöjet var relaterat till ett köp	Ja	Nej	Vet ej
Vem i personalen som tog emot det	Ja	Nej	Vet ej
Vilka åtgärder som togs till följd av missnöjet	Ja	Nej	Vet ej
Hur missnöjet löstes	Ja	Nej	Vet ej
Förändringsförslag från personalen	Ja	Nej	Vet ej

# Lars Malmström, FI

Hej och välkommen till intervjun. Tack för att ni tar er tiden att delta och hjälpa oss med denna studie. Vi skriver vår magisteruppsats vid Mälardalens högskola och studien syftar till att bygga en teoretisk modell över hur Nordea Bank kan arbeta med aggregerade kundmissnöjen i informationssystem. Förhoppningsvis kan resultatet av denna studie komma fram till förbättringar till banken.

Frågorna består av olika delar som vi vill diskutera och kommer ta cirka en timme. Om du samtycker spelar vi gärna in konversationen eftersom det underlättar en korrekt återgivning av intervjun. Har du några önskemål på hur vi citerar dig till denna intervju namn, befattning eller anonymt?

## **Inledande fråga**

- a) Beskriv dina arbetsuppgifter.

## **Frågor utefter modellen för Uppföljningsprocessen**

### Strukturering av information

- a) Vilka klagomål är banker tvungna att registrera?
- b) I Finansinspektionens råd för bankers klagomålshantering FFFS 2002:23 står det ”bör” i varje punkt. Varför?
- c) Vad händer om en bank inte följer FFFS 2002:23
- d) Varför anser FI att företagen bör registrera klagomål?
- e) På vilket sätt bör finansiella institut registrera klagomål?
- f) Ska klagomålen finnas tillgängliga för FI? Hur ska de göras tillgängliga? Elektroniskt? Samlade i centrala databaser?
- g) Finns det skillnader mellan banker hur väl missnöjesinformation dokumenteras?
- h) Vilka banker är bäst och vad gör de som inte andra gör?
- i) Hur väl dokumenterar svenska banker missnöje i jämförelse med omvärlden?
- j) Vad anser du bör förbättras gällande bankernas dokumentation och uppföljning av kundmissnöje?
- k) Hur önskar du ert företag arbetade med befintlig information för att underlätta för framtiden?

### Aggregering

- a) Hur önskar du ert företag arbetade med Aggregering för att underlätta för framtiden?

## Analys och resultat

- a) Hur bör företag gå tillväga för att analysera missnöjesinformation?
- b) Vad är syftet med att följa upp kundmissnöjen?
- c) Vad kan banker själva få ut av en väl fungerande missnöjesuppföljning?
- d) Hur väl följer banker upp kundmissnöje idag?
- e) Hur önskar du ert företag arbetade med Analys och resultat för att underlätta för framtiden?

# Jonas Boström, Attollo

Hej och välkommen till intervjun. Tack för att ni tar er tiden att delta och hjälpa oss med denna studie. Vi skriver vår magisteruppsats vid Mälardalens högskola och studien syftar till att bygga en teoretisk modell över hur Nordea Bank kan arbeta med aggregerade kundmissnöjen i informationssystem. Förhoppningsvis kan resultatet av denna studie komma fram till förbättringar till banken.

Frågorna består av olika delar som vi vill diskutera och kommer ta cirka en timme. Om du samtycker spelar vi gärna in konversationen eftersom det underlättar en korrekt återgivning av intervjun. Har du några önskemål på hur vi citerar dig till denna intervju namn, befattning eller anonymt?

## Inledande frågor

- a) Beskriv dina arbetsuppgifter.
- b) Beskriv företaget Attollo och vilka företagslösningar ni erbjuder.

## Frågor utefter modellen för Uppföljningsprocessen

### Strukturering av information

- a) Finns det i dagsläget lösningar för att samla data från olika informationsvägar (t.ex. telefon, webbplats, kontorsbesök) i samma databas eller informationssystem?
- b) Hur omfattande beskrivningarna av missnöje/information bör lagras i informationssystemet?
- c) Hur önskar du ert företag arbetade med befintlig information för att underlätta för framtiden? a)
- d) Finns program som stödjer automatisk kategorisering när information förs in i databasen?
- e) Vilket program gör det?
- f) Hur tar programmet fram kategoriseringarna?

### Aggregering

- a) Hur bör en bank gå tillväga för att sammanställning flera databaser till en enhet?
- a) Vad beskriver du som en bra aggregeringsprocess?
- b) Vilka kategoriseringar är lämpliga att göra under aggregeringsprocessen?
- c) Vilka statistiska metoder stödjer dagens informationssystem?
- d) Hur visualiseras statistiken?
- e) Vad kommer förändras i och med framkomsten av nya informationssystem?
- f) Har ni stöd för att behandla kvalitativ data (texter) för att få fram aggregerbara variabler (statistik)?

- g) Har ni några exempel på program som stödjer detta ändamål?
- h) Hur önskar du ert företag arbetade med Aggregering för att underlätta för framtiden?

b) Analys och resultat

- a) Vad är det vanligaste användningsområdet för era analysverktyg idag?
- b) Hur bör banker gå till väga för att analysera kundmissnöje och liknande information?
- c) Vilka hjälpmedel är lämpliga?
- d) Vad bör vara analytikerns utgångspunkt?
- e) Tar analytikern hjälp av programvara i analysarbetet?
- f) Hur underlättar statistik & visualisering av kvantitativ data analysen?
- g) Vilka ytterligare stöd kommer stödjas i framtiden?
- h) Hur brukar analysprocessen i hos era företagskunder gå till?
- i) Har ni någon arbetsmodell för att omvandla kvalitativ information till förbättringsförslag?
- j) Vad kan förbättras i bankers analysprocess?
- k) Hur tas beslutsförslag fram utifrån analysen?
- l) Hur kan statistik hjälpa bankerna?
- m) Hur önskar du ert företag arbetade med Analys och resultat för att underlätta för framtiden?

# Tore Risch, Uppsala universitet

Hej och välkommen till intervjun. Tack för att ni tar er tiden att delta och hjälpa oss med denna studie. Vi skriver vår magisteruppsats vid Mälardalens högskola och studien syftar till att bygga en teoretisk modell över hur Nordea Bank kan arbeta med aggregerade kundmissnöjen i informationssystem. Förhoppningsvis kan resultatet av denna studie komma fram till förbättringar till banken.

Frågorna består av olika delar som vi vill diskutera och kommer ta cirka en timme. Om du samtycker spelar vi gärna in konversationen eftersom det underlättar en korrekt återgivning av intervjun. Har du några önskemål på hur vi citerar dig till denna intervju namn, befattning eller anonymt?

## Inledande frågor

- a) Beskriv dina arbetsuppgifter.
- b) Vilka informationssystemslösningar tror du är de vanligaste inom banksektorn idag?
- c) Hur borde ett optimalt informationssystem vara uppbyggt för att kunna hantera flera informationsvägar och fortfarande behålla systemeffektivitet?

## Frågor utefter modellen för Uppföljningsprocessen

### Strukturering av information

- c) Vilka typer av automatiska kategoriseringar kan och bör göras direkt när (missnöjes)data förs in i databasen?
- d) Vilka typer av kategoriseringar kan programvara göra utifrån en databas med kundmissnöje?
- e) Vilka kategoriseringar är det mer lämpligt att personal för in?
- f) Hur kan programvara underlätta innehållsanalysen
- g) Känner du till några exempel på program?
- h) Vilka är dagens programs begränsningar?
- i) Vad kommer dessa typer av program stödja om 10-20 år?

### Aggregering

- j) Hur ska en bank gå till väga för att sammanföra information från flera olika databaser?
- k) Beskriv och problematisera aggregeringsprocessen.
- l) Vilka färdiga informationssystem finns att tillgå för ändamålet?

### Analys och resultat



- a) Vilken kompetens/utbildning bör analytikern som arbetar med aggregerade missnöjen i informationssystem ha?
- b) Vilket stöd kan programvara ge analytikern i analysarbetet?  
(Statistik, visualisering av kvantitativ data etc.)

# Jussi Karlgren, Gavagai

Hej och välkommen till intervjun. Tack för att ni tar er tiden att delta och hjälpa oss med denna studie. Vi skriver vår magisteruppsats vid Mälardalens högskola och studien syftar till att bygga en teoretisk modell över hur svenska banker kan arbeta med aggregerade kundmissnöjen i informationssystem. Förhoppningsvis kan resultatet av denna studie komma fram till förbättringar till banken.

Frågorna består av olika delar som vi vill diskutera och kommer ta cirka en timme. Om du samtycker spelar vi gärna in konversationen eftersom det underlättar en korrekt återgivning av intervjun. Har du några önskemål på hur vi citerar dig till denna intervju namn, befattning eller anonymt?

## Inledande frågor

- a) Beskriv dina arbetsuppgifter.

## Frågor utefter modellen för Uppföljningsprocessen

### Strukturering av information

- a) Hur kan maskinell textanalys användas för att bearbeta missnöjesbeskrivningar?
  - 1) Kan de ta fram kategoriseringar ur en text?
  - 2) Kan de ta fram nyanser i missnöjen?
- b) Hur skiljer sig statistiska och kunskapsbaserade program åt?
  - 1) Vad är fördelarna/nackdelarna med respektive program?
- c) Kan textanalysprogram användas för att identifiera missnöje på nätet?
- d) Kan programmen användas för att kategorisera klagomålstexter?
- e) När är det bättre att använda manuell innehållsanalys?

### Analys och resultat

- b) Vilken output kan textanalysprogram ge för tjänsteföretag (och banker)?
- c) På vilka sätt kan de användas som beslutsunderlag?

## BILAGA 2 - FFFS 2002:23

### **Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter**

För banker och andra finansiella institutioner finns idag riktlinjer från Finansinspektionen om hur klagomålshantering ska skötas. Dessa hittas i ”Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter” (FFFS 2002:23), publikationen syftar till att hjälpa alla institut som står under Finansinspektionens tillsyn att hantera klagomål på ett tillfredsställande sätt.

#### **Definition av klagomål**

Ur FFFS 2002:23 paragraf 2 går att utläsa:

*”Med klagomål avses i dessa allmänna råd att en kund till ett institut i ett enskilt ärende framför konkret missnöje med hanteringen av en finansiell tjänst eller produkt. Allmänna synpunkter och generella missnöjesyttringar anses i detta sammanhang inte som klagomål liksom ej heller missnöje som måste anses ha ringa betydelse för kunden.”*

Klagomål åtskiljs alltså i det här fallet som ett konkret missnöje med hanteringen av en produkt. I detta ingår per definition varken missnöje som kunden inte delger banken eller missnöje som gäller annat än hanteringen av en produkt. Klagomål ska alltid registreras på villkor att kunden ger sitt samtycke till detta.

#### **Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering**

Instituten bör ha en policy och en instruktion för klagomålshantering för att säkerställa att denna fungerar på ett ändamålsenligt sätt. Instruktionen bör innehålla praktisk information om beslutsordning samt rutiner för information och uppföljning. Samtliga berörda bör få kännedom om dessa. (FFFS 2002:23)

Institutet bör vidare se till att kunden har tillgång nödvändig information gällande klagomålshantering. Till att börja med bör banken ha en eller flera klagomålsansvariga som kunden kan hänvisas till. Kunden ska också informeras om hur institutet hanterar klagomål samt om den hjälp som erbjuds från Konsumenternas Bank- och finansbyrå, Konsumenternas Försäkringsbyrå och den kommunala konsumentvägledningen. I de fall klagomålen avvisas bör kunden meddelas om orsaken till detta samt skriftligt om möjligheten att föra ärendet

vidare inom institutet. En missnöjd kund bör också informeras om möjligheten att få tvisten prövad i ARN eller allmän domstol. (FFFS 2002:23)

Inkomna klagomål bör besvaras snarast. Klagomålsärenden bör dokumenteras så att det utifrån dokumentationen går att följa hanteringen av ett ärende, de ska också registreras centralt för att underlätta systematisering och uppföljning. Finansinspektionen betonar vikten av uppföljningen vilken bland annat syftar till att förebygga framtida händelser av liknande slag. (FFFS 2002:23)