



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen.
Marknadsföring

SJ, SJ gamle vän... Om du vill bli bättre måste du lyssna på dina resenärer!

- En studie om hur SJ kan utveckla sin klagomålshantering i samband med avregleringen på den svenska tågmarknaden.



© Kasper Dudzik

Magisteruppsats inom
marknadsföring
Höstterminen 2009

Författare

Erik Svensson
Pontus Larsson

Handledare

Annika Hallberg

FÖRORD

Idén till denna magisteruppsats väcktes då vi fick kännedom om att SJ:s monopol på den svenska tågmarknaden skulle avregleras. Då vi i våra tidigare studier inte berört området för klagomålshantering samt av egna erfarenheter vet att missnöje lätt uppstår hos SJ:s resenärer, föll det sig naturligt att angripa problemområdet ur detta perspektiv.

Författarna vill börja med att rikta ett stort tack till de respondenter på SJ som trots en stressig tid innan jul tagit sig tid att medverka i våra intervjuer. Vi vill även tacka alla de respondenter på Göteborgs Centralstation som på ett välvilligt och entusiastiskt sätt besvarade frågorna i vår enkätundersökning.

Ett varmt tack riktas slutligen till vår handledare Annika Hallberg, för hennes djupa engagemang och konstruktiva kritik som väglett oss genom författandet av denna magisteruppsats.

Göteborg, januari 2010-01-11

Erik Svensson

Pontus Larsson

ABSTRACT

In autumn 2010, SJ's exclusive right to conduct domestic passenger services on the Swedish rail network will be abolished, which will mean a new situation for SJ as more train companies are expected to enter the market. Surveys show that a significant part of SJ's customers are dissatisfied, which means that SJ's handling of these customers are more important today than ever before. With SJ's monopoly being deregulated, dissatisfied travelers are given the option to switch to a competitor in the future market, which emphasizes the importance of SJ to develop an effective complaint handling, in order to minimize the discontent that may arise among travelers when the error occurs when they travel with SJ.

The purpose of the thesis is therefore to identify and describe how SJ is working with customer complaints. Furthermore, the paper seeks to examine passengers' perceptions concerning SJ's remediation of service failures. Finally, the authors analyze SJ's ability to develop and improve their complaint handling in order to retain their customers in the future train market. The authors intend to answer the purpose on the basis of following two research questions: [1] How does SJ work with their complaint handling? and [2] How do the passengers' perceive SJ's complaint handling?

The thesis' theoretical frame of reference deals with theories about why customers complain and why discontent is arising from the customer. The frame of reference also outlines various strategies within the concept of service recovery in order to increase the ability of companies to a more effectively and usefully manage and respond to complaints.

The essay is based on an abductive approach where the empirical material is collected from both the quantitative and qualitative research method, because of the study's primary data which consists of both a survey of rail passengers as well as interviews with staff at SJ.

The findings of the thesis show that there are a number of discrepancies in how SJ is working with complaints and how their passengers perceive the handling process. These differences have thus resulted in recommendations which, according to the survey results would develop SJ's complaint handling more efficient and adapted to what their customers want. These recommendations concern particular aspects that SJ must take into consideration regarding encouraging more customers to complain and make it easier for the customer to complain. They must also provide the customers with solid information when errors occur in the service as well as SJ should develop stronger relationships with their customers so they remain loyal to the company on the future Swedish train market.

Keywords: Swedish train market, SJ, services marketing, complaint handling, service recovery, customer satisfaction

SAMMANFATTNING

Hösten år 2010 kommer SJ:s ensamrätt att utföra inrikes persontrafik på det svenska järnvägsnätet att avskaffas, vilket kommer innebära en ny situation för SJ då fler tågaktörer förväntas etablera sig på marknaden. Undersökningar visar att flertalet av SJ:s kunder är missnöjda, vilket medför att SJ:s hantering av dessa kunder blir av större betydelse idag än tidigare. I och med att SJ:s monopol avregleras kommer missnöjda resenärer ges möjligheten till att gå över till en konkurrent på den framtida marknaden, något som betonar vikten för SJ att utveckla en effektiv klagomålshantering. Detta i syfte att minimera det missnöje som eventuellt uppstår hos resenärer i samband med att fel i inträffar när de reser med SJ.

Syftet med uppsatsen är således att kartlägga och beskriva hur SJ arbetar med klagomålshantering. Vidare syftar uppsatsen till att studera resenärernas uppfattningar gällande SJ:s avhjälpande av uppkomna servicemisslyckanden. Slutligen avser författarna analysera SJ:s möjligheter att utveckla och förbättra sin klagomålshantering för att företaget ska lyckas bibehålla sina kunder på den framtida tågmarknaden. Författarna avser besvara, med syftet som grund, följande två forskningsfrågor: [1] *Hur arbetar SJ med klagomålshantering?* och [2] *Hur upplever tågresenärer SJ:s klagomålshantering?*

Studiens teoretiska referensram behandlar teorier kring klagomål och varför missnöje uppstår hos kunden. Referensramen tar även upp olika strategier inom begreppet service recovery som ska öka möjligheten för företag att på ett mer effektivt och fördelaktigt sätt hantera och bemöta klagomål.

Uppsatsen bygger på en abduktiv ansats där det empiriska materialet insamlats från både den kvantitativa och den kvalitativa forskningsmetoden. Detta då studiens primärdata utgörs av både en enkätundersökning med tågresenärer samt intervjuer med anställda på SJ.

Studiens resultat visar att det finns ett antal diskrepanser gällande hur SJ arbetar med klagomålshantering och hur deras resenärer upplever att den fungerar. Dessa skiljaktigheter har således resulterat i rekommendationer som enligt studiens resultat skulle få SJ:s klagomålshantering mer effektiv och anpassad mot vad deras kunder efterfrågar. Dessa rekommendationer rör aspekter som att SJ bör uppmuntra fler kunder till att klaga och att de måste göra det enklare för kunden att framföra klagomålet. De måste även delge adekvat information då fel uppstår i tjänsten samt att SJ bör utveckla starkare relationer till sina kunder för att de ska bli lojala företaget på den framtida svenska tågmarknaden.

Nyckelord: Svenska tågmarknaden, SJ, tjänstemarknadsföring, klagomålshantering, service recovery, kundnöjdhet

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Problembakgrund	1
1.1.1 SJ AB och den förändrade marknadssituationen.....	2
1.2 Syfte	3
1.3 Avgränsningar och perspektiv	3
1.4 Problemanalys	4
1.4.1 Word of mouth och kunders förväntningar på tågresan	6
1.4.2 Den nya marknadssituationen för SJ	7
1.4.3 SJ och betydelsen av service recovery	8
1.4.4 Explorativ förstudie	8
1.5 Forskningsfrågor.....	10
1.5.1 Forskningsfråga 1	10
1.5.2 Forskningsfråga 2	10
1.5.3 Modell över forskningsfrågor	11
1.6 Preliminär forskningsmodell.....	12
1.7 Uppsatsens disposition	13
2 TEORETISK REFERENSRAM	14
2.1 Tjänstens attribut	14
2.1.1 Tjänstekvalitet inom tågbranschen.....	15
2.2 Varför uppstår fel i tjänster	16
2.2.1 Gapet mellan förväntad kvalitet och upplevd kvalitet hos tågresenärer	16
2.3 Varför kunder väljer att klaga eller inte klaga	17
2.3.1 Hur kan företag använda klagomål.....	19
2.4 Kunder som byter tjänsteleverantör	19
2.4.1 Återköpsintentioner	20
2.5 Service recovery	21
2.5.1 Service recovery strategier.....	21
2.5.2 Ytterligare strategier inom service recovery.....	25
2.6 Service recovery paradoxen.....	26
2.7 Utökad forskningsmodell	27

3 METOD	29
3.1 Översikt över metod	29
3.2 Vetenskapligt synsätt	30
3.2.1 Positivism och hermeneutik.....	30
3.2.2 Studiens vetenskapliga synsätt	30
3.3 Vetenskaplig ansats.....	31
3.3.1 Deduktion, induktion och abduktion	31
3.3.2 Studiens vetenskapliga ansats.....	32
3.4 Undersökningens inriktning.....	32
3.4.1 Studiens undersökningsinriktning.....	33
3.5 Primär- och sekundärdata.....	33
3.5.1 Studiens data.....	33
3.6 Forskningsmetod	34
3.6.1 Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod.....	34
3.6.2 Studiens forskningsmetod	35
3.7 Intervjuer.....	35
3.7.1 Intervjuteknik.....	35
3.7.2 Telefonintervju.....	36
3.7.3 Studiens intervjuer.....	36
3.8 Enkätundersökningar	37
3.8.1 Studiens enkätundersökning	37
3.9 Målpopulation och urvalsram	38
3.9.1 Urvalsmetoder.....	39
3.9.2 Bortfall.....	39
3.9.3 Studiens representativitet och urval	40
3.10 Trovärdighet.....	41
3.10.1 Validitet.....	41
3.10.2 Reliabilitet	41
3.10.3 Studiens trovärdighet	41
3.11 Källkritik.....	42
3.11.1 Studiens källkritik	42
 4 RESULTAT och ANALYS	 43
4.1 Forskningsfråga 1: Hur arbetar SJ med klagomålshantering?	43

4.1.1 Felsäkra tjänsten.....	43
4.1.2 Uppmuntra och spåra klagomål	44
4.1.3 Agera snabbt.....	46
4.1.4 Tillhandahålla adekvata förklaringar	46
4.1.5 Behandla kunder rättvist.....	47
4.1.6 Skapa relation med kunden	48
4.1.7 Ta lärdom av tidigare erfarenheter av service recovery	49
4.1.8 Ta lärdom av förlorade kunder.....	50
4.1.9 Utbilda anställda	50
4.1.10 Bemyndiga frontpersonal	51
4.2 Forskningsfråga 2: Hur upplever tågresenärer SJ:s klagomålshantering?	52
4.2.1 Resenärer som upplevt missnöje med SJ	53
4.2.2 Resenärer som inte framför sitt klagomål till SJ.....	55
4.2.3 Resenärer som framför sitt klagomål till SJ	58
4.2.4 Från SJ till en konkurrent på den framtida svenska tågmarknaden	61
4.3 Slutgiltig forskningsmodell.....	64
5 SLUTSATSER och REKOMMENDATIONER	65
5.1 Slutsatser	65
5.1.1 Slutsatser utifrån forskningsfråga 1.....	65
5.1.2 Slutsatser utifrån forskningsfråga 2.....	67
5.2 Rekommendationer	67
5.3 Teoretiskt kunskapsbidrag.....	69
5.4 Förslag till fortsatt forskning.....	70
6 REFERENSLISTA.....	71

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1 – Uppsatsens syfte, forskningsfrågor och informationsbehov	11
Figur 1.2 – Preliminär forskningsmodell	12
Figur 1.3 – Uppsatsens disposition	13
Figur 2.1 – The customer gap	16
Figur 2.2 – Kategorier av klagande kunder	18
Figur 2.3 – Causes behind service switching	19
Figur 2.4 – Service Recovery Strategies	21
Figur 2.5 – The service recovery paradox	26

Figur 2.6 – Utökad forskningsmodell	27
Figur 3.1 – Översikt över metod	29
Figur 4.1 – Slutgiltig forskningsmodell	64
Figur 5.1 – Teoretiskt kunskapsbidrag	69

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1.1 – Kundnöjdhet persontransport - bransch	5
Tabell 1.2 – Andel klagomål till aktörer	7
Tabell 1.3 – Kundernas nöjdhet persontransport – aktör	7
Tabell 2.1 – Missnöjda kunders återköpsintentioner	20
Tabell 4.1 – Intervjupersoner	43
Tabell 4.2 – Enkätundersökningens respondenter	52

DIAGRAMFÖRTECKNING

Diagram 4.1 – Resenärer som upplevt missnöje med SJ	53
Diagram 4.2 – Orsak till uppstått missnöje hos SJ:s resenärer	54
Diagram 4.3 – Framförda klagomål till SJ	54
Diagram 4.4 – Resenärer som inte vänder sig till SJ med sitt missnöje	55
Diagram 4.5 – Orsak till varför resenärer inte klagat till SJ	56
Diagram 4.6 – Resenärer hade framfört sitt klagomål till SJ om...	57
Diagram 4.7 – Hur framförde resenärer sina klagomål till SJ	58
Diagram 4.8 – SJ:s agerande med resenärernas klagomål och hur resenärerna vill att SJ agerar	59
Diagram 4.9 – Nöjdhet hos resenärer gällande SJ:s klagomålshantering	60
Diagram 4.10 – Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent	61
Diagram 4.11 – Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent av de som klagat till SJ	62
Diagram 4.12 – Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent av de som ej klagat till SJ	62
Diagram 4.13 – Resenärernas anledning till bytet till en konkurrent	63

BILAGEFÖRTECKNING

Bilaga 1 – Intervjuguide förstudie	75
Bilaga 2 – Intervjuguide Håkan Ahl, Direktör Service på SJ	76
Bilaga 3 – Intervjuguide Fia Westerberg, SJ Service Academy	77
Bilaga 4 – Intervjuguide Jörgen Hassling, Produktionsledare på SJ	78
Bilaga 5 – Enkät	79

1 INLEDNING

I det inledande kapitlet ges först en bakgrund till problemområdet vilket sedan mynnar ut i författarnas syfte med uppsatsen och gjorda avgränsningar. Vidare diskuteras det valda problemområdet i problemanalysen vilket ligger till grund för uppsatsens forskningsfrågor. Avslutningsvis i kapitlet presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Problembakgrund

Generellt har tjänsternas roll i flera av västvärldens ekonomier ökat de senaste decennierna. Från år 1990 fram till år 2003 har Sveriges andel av BNP som härstammat från tjänster ökat från 64 procent till 71 procent. I dessa siffror är inte så kallade ”dolda” tjänster medräknade, vilket för flera konsumenter är de tjänster som är av betydelse. Inom ramen för de dolda tjänsterna ryms serviceperspektivet som en vital del, då företag genom detta perspektiv kan komplettera sin kärntjänst och således skaffa sig en uppsättning tjänster som kan överträffa konkurrenternas. Detta kan exempelvis innebära klagomålshantering, information och andra komponenter såsom service recovery som höjer tjänstens värde (Grönroos, 2008 s. 16).

Johnston & Clark (2008 s. 432) definierar service recovery som *”åtgärden att söka upp och hantera fel och brister tjänsten i syfte att förbättra framtida prestationer och resultat”*.

Forskning inom området har vuxit under de senaste tjugo åren, med anledning av framväxten av tjänsteekonomier och alltmer kundinriktade företagsstrategier (Johnston & Michel, 2008). Att hantera reklamationer och kundklagomål är en betydelsefull uppgift för företag, för att vårda och upprätthålla sina kundrelationer och kunna nå kundtillfredsställelse. Ett företags agerande att vända en missnöjd kund och en negativ situation till en positiv, är just vad service recovery handlar om. Mer ingående handlar det om att använda sina verktyg för att göra ett misstag till en positiv och lönsam situation (Gustafsson, 2008 s. 1220).

Kundtillfredsställelse är ett aktuellt och studerat område inom marknadsföring. Sedan tjugo år tillbaka har mer än 15 000 akademiska artiklar publicerats som berört denna titel (Hoffman & Bateson, 2002). Forskning inom området menar Gustafsson (2008) fokuserar och visar på att kundtillfredsställelse är lägre för tjänster jämfört med varor. Flera forskare påvisar att kunder är mer tillfredsställda med varor än med tjänster tack vare enkelheten för företag att alltid kunna leverera med likartad kvalitet. Eftersom kunden är delaktig vid konsumtionen av en tjänst, är en generell och likartad kvalitet svårare att uppnå. Hur en viss konsument upplever kvaliteten på en tjänst kan skilja mot hur andra uppfattar den. Det blir därav svårt att skapa en generell kvalitet på tjänsten då uppfattningen är beroende av vem som konsumerar den. Följaktligen menar Johnson & Nilsson (2003) att tillförlitligheten vid leveransen av tjänsten blir ett viktigt område för företag att förbättra.

Den tidigare mängd forskning som berört just konsumtionen av tjänster utelämnar en viktig del, servicemisslyckanden och kundmissnöje (Lauria et al., 2009). Fler faktorer kan gå fel i konsumtion av en tjänst jämfört med en produkt eftersom den mänskliga faktorn blir mer påtaglig (Johnson & Nilsson, 2003), vilket medför att organisationer måste engagera sig i avhjälpande av kundmissnöje och service recovery processer (Lauria et al., 2009).

Ett servicemisslyckande definieras av Michel & Meuter (2007 s. 442) som ”ett servicemisslyckande eller ett problem – verkligt eller upplevt – som uppstår under en kunds möte med företaget”. Zeithaml et al. (2009 s. 213) beskriver ett servicemisslyckande då ”tjänstens utförande hamnar under kundens förväntningar vilket leder till missnöje”.

Vikten och förståelsen för hur kunder ska bli tillfredsställda kan inte överskattas. Det finns flera företag som inväntar klagomål från kunder innan de avsätter resurser för att just förhindra detta vilket kan ses som naivt. En tjänsteverksamhet är tvungen att arbeta proaktivt med att definiera och mäta kundtillfredsställelse för att förhindra att klagomål uppstår och för att nå en högre kundtillfredsställelse (Hoffman & Bateson, 2002).

Framgångsrika företag uppmuntrar konsumenter till att klaga och har ett aktivt förhållningssätt till klagomålshantering. Däremot har det genomsnittliga företaget ett passivt förhållningssätt till klagomålshantering, vilket innebär att de inte kan anpassa sin verksamhet till vad missnöjda kunder efterfrågar (Johnson & Nilsson, 2003). Som en följd av detta menar Tax & Brown (1998) att 95 procent av de kunder som upplever ett misslyckande vid konsumtionen av en tjänst inte väljer att klaga till företagets huvudkontor. Detta anser Johnson & Nilson (2003) beror på den mänskliga naturen och den mänskliga faktorn som blir påtaglig vid en tjänst. Kunder som upplever ett misslyckande kommer inte gå igenom besväret med vad det innebär att klaga till följd av bland annat den emotionella stress som misslyckandet innebär för både kund och företag. Lauria et al. (2009) menar att hanteringen av klagomål blir betydande för företags framgång med anledning av två orsaker; att den missnöjda kunden hanteras på rätt sätt och att orsaken till misstaget rättas till samt att metoder och processer genomsyras och skapas i hela organisationen för att förbättra kvaliteten och förebygga för framtida klagomål.

1.1.1 SJ AB och den förändrade marknadssituationen

Tågtrafiken kan anses som ett av de mest naturliga monopol som den svenska staten fortfarande har, sett till dess funktion, i och med att de var de enda som tidigare hade kapital att bygga järnvägar och trafikera dem. Statens Järnvägar Aktieföretag, SJ AB (benämns senare som SJ), grundades år 1856 och var då ett statligt företag som var ansvariga för allting gällande tågverksamheten. Dock påbörjades liberaliseringen av den svenska järnvägen tidigt jämfört med andra europeiska länder i och med omstruktureringen av SJ år 1988, där bana och trafik skildes åt och Banverket bildades (SJ AB, 2009a). Detta medförde att respektive företag kunde koncentrera sig på sitt område och allokera sina resurser därefter, för att således nå ett bättre resultat. Enligt Konkurrensverket (2009) har SJ idag fortfarande monopol på persontrafik på de sträckor som de anser sig kunna bedriva kommersiell verksamhet. Annan trafik som bedöms som nödvändig för samhällets funktion upphandlas av konkurrenter. Att nya företag har kunnat etablera sig vid sidan av SJ på persontrafikmarknaden efter liberaliseringen har enbart lett till positiva effekter såsom nya trafiklösningar, menar förespråkare. Dock svarar fortfarande SJ i kraft av sitt monopol för den överväldigande delen av persontrafik på den svenska järnvägen.

För en fortsatt process mot en öppen järnvägsmarknad framkom i propositionen *Konkurrens på spåret* (2008/09:176), att SJ:s ensamrätt att utföra persontrafik på kommersiell grund slopas, för att främja internationell och inhemsk persontrafik (Regeringen, 2009a).

Regeringens förslag: /.../ SJ AB:s ensamrätt till kommersiell persontrafik på järnvägsnät som förvaltas av staten avskaffas/.../och från och med den 1 oktober 2009 ges auktoriserade aktörer rätt att utföra respektive organisera internationell persontrafik på svenska järnvägsnät. Den 1 oktober 2010 utvidgas trafikeringsrätten till att gälla all inrikes persontrafik/.../ (Regeringen, 2009a).

Avregleringen av den svenska tågmarknaden kommer att få märkbara konsekvenser vilket skall gynna resenärerna menar Näringsdepartementet (2009). Bättre kvalitet och tillgänglighet skapar ett mer gynnsamt klimat för att personer skall välja att resa med tåg. Förutom självklara faktorer såsom fler valmöjligheter för resenärer och bättre priser kommer framtida aktörer inom den svenska tågmarknaden att behöva attrahera kunderna med andra faktorer, som exempelvis en högre genomgående kvalitet på tjänsten. Detta verkar SJ fokusera på, då de i sin hållbarhetsredovisning från 2008 bland annat nämner sina kunders åsikter och synpunkter inom fyra olika områden; komfort, information, punktlighet och bemötande (SJ AB, 2009b). Under år 2008 genomförde SJ en omorganisation och upprättade sin egen serviceskola, SJ Service Academy. Detta gjordes främst för att öka ombordpersonalens fokus på service, men även för att träna och utbilda medarbetare att tänka service genom hela tjänsteerbjudandet. Denna akademi utbildar nya tågvärdar och säljare på en fem-veckors grundutbildning med både teori och praktik. SJ har även en årlig repetitionsutbildning av all frontlinjepersonal med fokus på service.

Infrastrukturminister Åsa Torstensson säger i ett pressmeddelande: ”Ska tågresandet fortsätta att öka måste också resenärerna tydligt uppleva att de kan resa med prisvärda biljetter och att service, säkerhet och bekvämlighet är vad som förväntas eller helst blir bättre. En ökad konkurrens är ett generellt hjälpmedel för att få en sådan utveckling till stånd” (Regeringen, 2009b).

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och beskriva hur SJ arbetar med klagomålshantering. Vidare syftar uppsatsen till att studera resenärernas uppfattningar gällande SJ:s avhjälpande av uppkomna servicemisslyckanden. Slutligen avser författarna analysera SJ:s möjligheter att utveckla och förbättra sin klagomålshantering för att företaget ska lyckas bibehålla sina kunder på den framtida tågmarknaden.

1.3 Avgränsningar och perspektiv

Tågmarknaden och SJ är två stora områden som rymmer många intressanta infallsvinklar och perspektiv att studera, med avseende på den kommande avregleringen av SJ:s monopol på persontrafik. Då tiden är en begränsad resurs vid uppsatsskrivandet är det ofrånkomligt att göra avgränsningar.

I denna uppsats har författarna valt att både angripa problemområdet utifrån kundens och företagets perspektiv, då författarna vill få en så pass representativ och objektiv bild av problemområdet som möjligt. Om exempelvis problemområdet endast studeras utifrån SJ:s perspektiv finns det risker i att resultaten blir vinklade åt företagets sida. Då även resenärers erfarenheter och åsikter vägs in, skapas en form av balans mellan båda parter vilket ökar resultatens objektivitet.

En övergripande avgränsning i denna uppsats är att endast klagomålshantering och service recovery studeras utifrån ett business-to-consumer perspektiv där författarna i denna uppsats valt att se till SJ:s persontransporter och bortse från att studera missnöje som uppstått hos kunder gällande godstransporter. På grund av bristande resurser avgränsar sig författarna till att utföra enkätundersökningarna på Göteborgs Centralstation.

1.4 Problemanalys

Företag måste anpassa sig efter fel och misstag som uppstår löpande i verksamheten. I verkligheten händer det att anställda begår misstag, system havererar eller kunder i serviceprocessen skapar problem för andra kunder (Grönroos, 2000). Tidigare hanterade företag klagomål och missnöje genom att använda särskilda avdelningar som endast arbetade med klagomålshantering. Dessa avdelningar arbetade passivt, då de inväntade kundernas klagomål innan de själva agerade. Detta tillvägagångssätt ansågs dock då som kostnadseffektivt eftersom många klagomål ofta inte behövde ersättas samt att många missnöjen aldrig framfördes då kunderna antingen glömde eller inte orkade genomföra klagomålen i efterhand. Dock resulterade detta system i att många kunder förblev missnöjda och besvikna vilket ledde till att de slutade konsumera specifika företags produkter eller tjänster. Många företag fick även dåliga rykten om sig spridna runt bland kunderna i form av word of mouth (Grönroos, 2000).

En tjänst kan delas upp i kärntjänster och kringtjänster enligt Grönroos (2008 s. 180). SJ:s kärntjänst innefattar tågresan, där syftet är att resenären ska kunna ta sig mellan punkt A och punkt B. För att kärntjänsten skall nå hög kvalitet hos kunden krävs det även för SJ att deras kringtjänster såsom bokningssystem, försäljning och dolda tjänster såsom service ombord samt avhjälpande av uppstådda fel fungerar för kunden. Med kringtjänster följer en mängd processer som både levereras via personal och IT-system. Detta medför en hög grad av interaktion mellan människor men också fler områden där fel kan uppstå och kunder kan bli missnöjda. Grönroos (2000) menar att oavsett vilket problem som uppstår kommer detta i sin tur leda till att den planerade serviceprocessen inte tillfredsställer kunden på rätt sätt. Mudie & Cottam (1999 s. 271) menar att service recovery är ett arbetssätt med syfte att lyckas tillfredsställa missnöjda kunder i en så hög utsträckning att det inte påverkar kundens lojalitet till företaget.

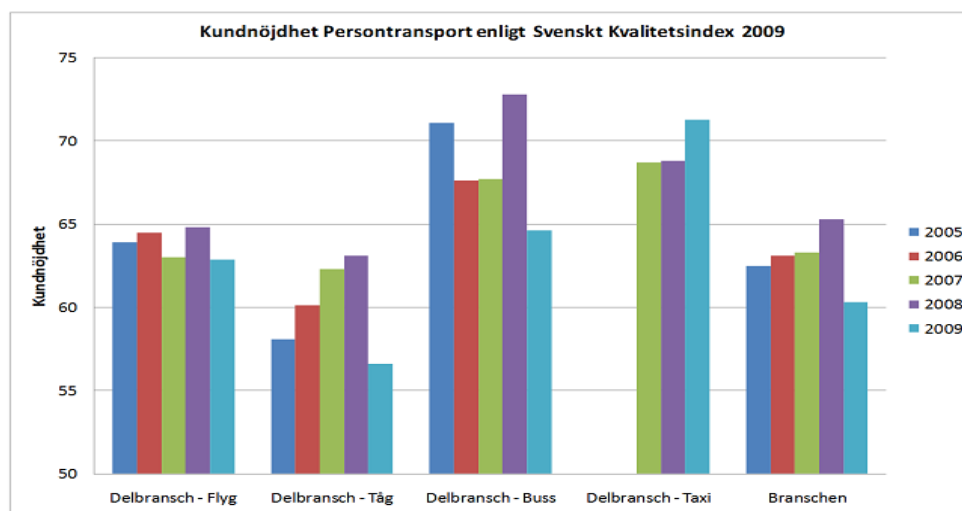
Grönroos (2008) anser att det är viktigt att det finns personal med rätt kompetens som kan avhjälpa fel som uppstått för att på så sätt få så nöjda kunder som möjligt. Michel & Meuter (2007) hävdar att service recovery inom tjänstesektorn allt mer har uppmärksamats i takt med att konkurrensen blivit tuffare samt att många företag tidigare uppmärksammat kunderna i sitt servicearbete. Enligt SJ är målet för deras verksamhet och kvalitetsarbete att nå kundnöjdhet. Genom att utgå från deras affärsidé, vision och värderingar har de fastställt en kvalitetspolicy där de genom sitt arbete ska erbjuda och anpassa sina resor efter kundens behov (SJ, 2009c).

Enligt SJ förutsätter detta kvalitetsarbete att samtliga avdelningar (SJ, 2009c):

- är lyhörda för kundernas krav och förväntningar.
- tar ansvar för att leverera rätt kvalitet.
- har rätt kompetens och bra arbetsförhållanden.
- utvecklar och ständigt förbättrar processer och medarbetare mot tydliga mål.
- regelbundet följer upp kundtillfredsställelse.
- har förmåga och vilja att snabbt förändra oss till nya krav och förväntningar.

SJ menar att långsiktig framgång till stor del kommer bero på sin förmåga att skapa värde för sina resenärer och grundtanken med kvalitetspolicyn är att denna ska främja detta arbete (SJ, 2009c).

Michel (2001) menar att anledningen till att service recovery växt fram i större utsträckning beror på att det är oundvikligt att fel uppstår i samband med service men att det därmed inte betyder att det inte går på samma gång att ha nöjda kunder. Trots ökat fokus på service recovery inom tjänstesektorn visar tabell 1.1 (SKI, 2009) på att missnöjda kunder finns inom flertalet områden inom branschen för persontrafik och att missnöjet ökar, snarare än minskar. Delbranschen för flyg har minskat mellan år 2008-2009 från index 64,8 till 62,9, buss från index 72,8 till 64,6 och tåg har upplevt den kraftigaste minskningen från index 63,1 till 56,6, vilket gör att denna delbransch hamnar på lägsta plats gällande kundnöjdhet.



Tabell 1.1. Kundnöjdhet persontransport - bransch. (SKI, 2009)

Tågbranschen har en hög grad av interaktion med kunder då dessa blir delaktiga i konsumtionen av tjänsten, vilket leder till att det finns flera moment i samband med tjänsten som kan falla. Detta kan vara en förklaring till de låga kundnöjdhetssiffror som framförallt tågbranschen upplever, men som även flera andra branschområden märker av, vilket poängterar betydelsen av service recovery inom persontransportbranschen.

1.4.1 Word of mouth och kunders förväntningar på tågresan

Kringtjänster blir betydande för att höja värdet på tjänsten, vilket nämnts tidigare. Ur ett kundperspektiv är det även viktigt att ta i beaktande att förväntningar på resan före konsumtionen kan leda till att hela upplevelsen kring tjänsten försämras, om kunden inte erhåller vad denne förväntar sig (Grönroos, 2008). Om SJ:s resor marknadsförs som ett bekvämt och enkelt resande måste således deras tågresor motsvara dessa förväntningar. Betalar kunden för en tågresa och denna skulle bli inställd, skulle det bli missvisande om kunden istället skulle få åka buss. Att inte SJ levererar vad de förväntas göra kan det leda till missnöje hos kunden som kan sprida detta vidare till andra. Grönroos (2008) anser att kunders förväntningar grundar sig på flera faktorer, bland annat erfarenheter och referenser, eller så kallad word of mouth. Det sägs att val av tjänsteleverantör härstammar från dessa faktorer och att negativa erfarenheter hos kunder förstärks snabbare genom word of mouth än vad positiva erfarenheter gör. Mer distinkt multipliceras negativa erfarenheter med tolv, vilket innebär att en negativ erfarenhet sprids till minst tolv andra, medan positiva erfarenheter sprids i en betydligt lägre utsträckning. Michel & Meuter (2007) instämmer i detta och menar att service recovery dels är ett verktyg för att skapa nöjda och trogna kunder men att det även är ett instrument för att skapa positiv word of mouth. Word of mouth har en stor betydelse för företag då denna typ av kommunikation har visat sig ha en mycket stor påverkan på kunders köpbeteende och köpprocess. En viktig del inom service är därmed hur organisationen hanterar missnöjda kunder för att de inte skall byta aktör och framförallt inte kommunicera vidare sina negativa erfarenheter, vilket omnämns som service recovery.

Zeithaml et al. (2009) nämner att 45 procent av kunder som tillfrågats i en undersökning byter tjänsteleverantör på grund av att kärntjänsten eller bemötandet av personal gått snett. Därmed byter inte kunder aktör på grund av priset, bekvämlighetsfaktorer eller att etiska faktorer påverkat kunden. Därmed så betonar detta resonemang betydelsen av att tillfredsställa kunden i en utsträckning som överstiger kundens förväntningar för att detta således ska leda till positiv word of mouth.

Om kunder blir missnöjda med en produkt eller tjänst så kan dessa förmedla denna information med hjälp av flertalet olika mediekkanaler. Internet som verktyg är en välanvänd kommunikationskanal för att sprida konsumentinformation, och potentiella köpare kan dagligen ta del av denna information i samband med sina eventuella köp. Tidningen Market presenterar i en artikel att cirka 45 personer i genomsnitt tar del av kommentarer som skrivs i sociala medier, exempelvis Facebook, Youtube och Twitter. Av dessa så kommer ungefär 2/3, med andra ord 30 personer gå förlorade som potentiella kunder för företaget om kommentaren varit negativ (Jansson, 2009).

Zeithaml et al. (2009) menar att det endast är en del av alla kunder som utsatts för missnöje som faktiskt väljer att klaga. Tabell 1.2 visar att var 5:e resenär som reser med SJ faktiskt har haft anledning att klaga men inte gjort det. Av SJ:s resenärer är det 51 procent som inte har haft anledning att klaga, det betyder att 49 procent av samtliga tillfrågade resenärer har varit missnöjda med tågresan. Av dessa 49 procent missnöjda kunder har 26 procent valt att framföra sitt klagomål till SJ och en procent har framfört sitt klagomål till en tredje part. Enligt statistik från Svenskt kvalitetsindex har SJ sedan år 2006 fått fler resenärer att klaga (SKI, 2006). Trots att SJ fått fler resenärer att framföra sina klagomål, är andelen klagande kunder fortfarande låg.

Klagomål

	Ja, direkt till bolaget	Ja, till någon extern instans	Ja, har haft anledning, men inte klagat	Nej, har inte haft anledning till att klaga
SAS	16%	1%	6%	75%
Sverigeflyg	13%	1%	8%	78%
Malmö Aviation	6%	0%	3%	90%
Skyways	11%	0%	6%	83%
Annat flygbolag	6%	0%	7%	86%
SJ	26%	1%	22%	51%
Annat tågbolag	22%	2%	16%	60%
Swebus Express	6%	0%	6%	87%
Annat bussbolag	8%	0%	11%	81%

Tabell 1.2. *Andel klagomål till aktörer* (SKI, 2009)

Varför vissa väljer att klaga medan andra undviker det har flera anledningar. En förklaring är att den som väljer att framföra sina klagomål gör det för att den ser sin egen vinning i klagomålet, samt att kundens egna sociala värderingar stödjer klagomålsbeteendet. Denna kundgrupp upplever även en sorts skyldighet att klaga när något i ens service går snett. Därmed finns det ett stort mörkertal gällande varför kunder klagat som företag måste försöka förstå, så att inte ett fåtal kunder får företaget att genomföra förändringar som enbart gynnar dessa (Zeithaml et al., 2009).

1.4.2 Den nya marknadssituationen för SJ

Avregleringen av monopolet på tågmarknaden kommer innebära en ny situation för SJ då konkurrenter kommer att etablera sig på den svenska tågmarknaden. Konkurrensen kommer potentiellt sett kunna bli hård och det är många företag både i Sverige men också utomlands som vill vara med och konkurrera med SJ (Suneson, 2009). Förutom nya tågaktörer på den framtida marknaden, kommer även SJ fortsätta konkurrera med substitut till tåg, som exempelvis flyg, buss eller att resenären väljer att ta bilen. I många fall är flyg, buss eller bilen ett billigare alternativ i jämförelse med tågresan och om en kund blivit missnöjd med tågresan är det troligt att denna väljer ett något av de andra alternativen i framtiden. Tabell 1.3 nedan visar nöjdheten bland kunder sett till de aktörer som verkar inom persontransportmarknaden.

Persontransport	Nöjdhet 2002	Nöjdhet 2003	Nöjdhet 2004	Nöjdhet 2005	Nöjdhet 2006	Nöjdhet 2007	Nöjdhet 2008	Nöjdhet 2009
SAS	61,4	60,7	58,7	63,6	62,9	60,8	64,5	61,2
Malmö Aviation				69,3	68,8	70,9	72,1	70,2
Sverigeflyg				64,9	71,4	69,2	70,8	69,4
Skyways							64,8	60,9
Annat flyg	64,5	66,2	68,0	62,1	63,8	62,0	59,6	65,2
SJ	56,4	55,8	57,9	58,6	60,2	62,4	63,1	55,6
Annat tåg	61,1	54,0	55,0	54,1	58,8	61,4	62,8	65,0
Swebus Express	66,4	69,3	65,1	67,1	67,5	66,1	70,2	63,7
Annat Bussbolag	70,7	70,4	70,3	72,8	68,8	71,2	73,9	65,0
Branschen	61,1	60,7	61,1	62,5	63,1	63,3	65,3	60,3

Tabell 1.3. *Kundernas nöjdhet persontransport - aktör.* (SKI, 2009)

Tabellen visar att samtliga aktörer uppnår en högre nöjdhet hos kunderna än vad SJ gör. Under år 2009 uppgick nöjdheten hos exempelvis SAS resenärer till index 61,2 medan SJ:s nöjdhet motsvarade index 55,6. Det som bör poängteras är att Swebus Express, som kan ses som en av SJ:s större konkurrenter, uppgick till index 63,7, vilket överstiger SJ:s nöjdhet markant. Denna statistik kan potentiellt innebära att de kunder som står inför valet mellan tåg och buss, väljer buss då kunder upplever en större nöjdhet. Denna konkurrens har SJ ställts inför under flertalet verksamhetsår, men när monopolet avregleras kommer dessa substitut vid sidan av nya tågaktörer ytterligare bidra till hårdare konkurrens på marknaden.

1.4.3 SJ och betydelsen av service recovery

För SJ kommer service recovery att bli ett viktigt arbete för att fortfarande lyckas vara ledande på den svenska tågmarknaden efter avregleringen. Enligt Zeithaml et al. (2009) visar undersökningar att om företaget på ett effektivt sätt löser kundernas problem och missnöje har det en stor påverkan på kundernas tillfredsställelse, lojalitet och word of mouth kommunikation. Betydelsen av effektiv service recovery blir då påtaglig eftersom kunder som fått uppleva dålig klagomålshantering, troligtvis inte kommer köpa den tjänsten igen. Statistik från Allmänna reklamationsnämnden (ARN, 2009) visar att det finns kunder som fått uppleva dålig klagomålshantering av SJ och som därmed vänt sig till denna instans med sina klagomål. Från perioden 2008-01-01 till 2009-12-09 har ARN mottagit 38 mer omfattande ärenden där kunder inte blivit nöjda med SJ:s hantering av sina klagomål. Denna siffra kan tyckas vara liten, men som Zeithaml et al. (2009) beskriver, är det endast en liten andel som faktiskt vänder sig till en tredje part med sitt klagomål.

Konsumenter kommer därmed ges möjligheten att gå över till konkurrenterna om inte SJ lyckas tillfredsställa kundernas behov i takt med att monopolets avregleras fullt ut hösten år 2010. Stewart-David (2007) menar att mycket av missnöjet och klagomålen gentemot företag inom tågmarknaden uppstår på grund av maktfördelningen mellan kunden och företaget. Med andra ord känner sig kunderna maktlösa då fel uppstår in samband med tjänsten då de inte känner att deras röst blir hörd. Enligt Zeithaml et al. (2009) visar studier att över hälften av de kunder som upplevt ett allvarligt problem vid konsumtion av tjänsten inte erhåller någon respons av företaget. Det är ur denna del av kundgruppen som missnöjet växer fram och det är dessa kunder som företag bör prioritera för att lyckas vara starka på marknaden.

1.4.4 Explorativ förstudie

Inför huvudstudien i denna uppsats valde författarna att genomföra en förstudie (se Bilaga 1) med fem personer som reser med SJ regelbundet. Detta för att kunna skapa sig en övergripande bild om vad resenärerna är missnöjda med samt vilka förändringar de eventuellt efterfrågar. Förstudiens syfte har även varit att författarna ska kunna testa frågeställningar inom ämnesområdet för att kunna uppskatta frågornas betydelse och relevans inför huvudstudien. Valet av respondenter gjordes främst efter ett bedömningsurval, då egenskaper såsom ålder och kön valdes ut hos respondenterna. Tre av respondenterna var män i åldrarna 25, 43 och 51 år och de två respondenterna utgjordes av kvinnor i åldrarna 24 och 49 år. Detta urval gjordes då

författarna ville få en bredd av respondenter i undersökningen. Urvalet i förstudien liknas även vid ett bekvämlighetsurval, då respondenterna valdes ut i författarnas bekantskapskrets. De fem intervjuerna genomfördes över telefon då variationen av respondenterna var stor och de befann sig i olika städer i Sverige.

Vid upprättande av denna förstudie har författarna inspirerats av modellen service recovery (Zeithaml et al., 2008 s. 227) vilket medför att vissa ställda frågor går att härröra till modellen. Detta för att kunna ”testa” modellens relevans gentemot vårt specifika problemområde.

Den gemensamma nämnaren för intervjuerna var att samtliga respondenter upplevt missnöje när de rest med SJ, men att endast en respondent valt att framföra klagomålet till SJ:s huvudkontor. Detta kan kopplas till vad Tax & Brown (1998) menar, nämligen att det är endast en liten del av missnöjda kunder som vänder sig till huvudkontoret med sitt klagomål. Klagomålet som framfördes till SJ handlade om en stor försening, vilket ledde till att respondenten krävde pengarna tillbaka via ifyllt formulär på aktörens hemsida. Respondenten upplevde att det på ett ganska enkelt sätt gick att fylla i formuläret samt att svarstiden på formuläret även var acceptabelt, men att endast informationen ”signalfel” inte är tillräckligt givande för att tydligt förstå anledningen till uppstått problem. Respondenten menade att vid en så betydande försening är det rimligt från SJ:s sida att delge mer information om varför felet uppstått.

Missnöjet från de fyra andra respondenterna, men som inte framfört ett klagomål, berörde även ett fel som uppstått i samband med kärntjänsten, exempelvis försenat eller inställt tåg. Oavsett vilken karaktär felet hade så var bristande information gemensamt för varje respondents svar. De menade att det i många fall var upp till resenären själv att samla in information för att denne skulle veta vilka förändringar som uppstått istället för att SJ själva delgett dem information.

Varför majoriteten av respondenterna inte framfört sitt klagomål ansåg de berodde på att de upplevde att deras klagomål inte skulle leda till någon direkt förändring. Någon menade att om ett tåg är inställt och ersätts med buss så leder ändå inte klagomålet till att han kommer fram snabbare och att SJ för stunden inte kan göra något åt det. När respondenterna fick frågan gällande hur de skulle vilja klaga var alla enigt överens om att framföra klagomålet till kundtjänst inte var ett bra alternativ. Vissa menade att det ofta är lång kö till kundtjänst och att det därmed tar tid att framföra sitt missnöje samt att samtalet/klagomålet bekostas av en själv. Även om det finns formulär över Internet där kunder kan framföra sitt missnöje, var tidsperspektivet att logga in och besöka hemsidan något som inte sågs som positivt. Några respondenter menade att de helst ville framföra sitt klagomål ombord på tågen direkt till personal så att problemet kunde lösas direkt. Denne menade att det i många fall kan räcka med att felet kompenseras med en kopp kaffe och en ursäkt från företagets sida. Alla respondenter menade att de framfört sitt missnöje till andra i sin närhet när felet uppstod. Detta understryker betydelsen av word of mouth vilket Grönroos (2008) med flera andra författare tar upp.

Samtliga respondenter svarade att de skulle kunna tänka sig att resa med ett annat tågföretag än SJ på den framtida marknaden om möjlighet ges. Fyra av fem respondenter menade att SJ i många fall har otillräcklig service samt att det alltför ofta uppstår fel när de reser med dem, vilket skulle medföra att de skulle vilja ”testa” konkurrenterna. Detta styrker författarnas motiv till varför service recovery kommer bli betydande i SJ:s fortsatta arbete på tågmarknaden. Efter att ha genomfört förstudien har författarna funnit områden inom SJ:s klagomålshantering som

respondenterna anser i vissa fall vara bristande, som nämnts i ovanstående stycken. Förstudien har även bekräftat olika teorier och frågeställningar gällande SJ och deras klagomålhantering vilket resulterar i att frågornas inriktning i förstudien kommer att vara av likartad karaktär i huvudstudien. I denna förstudie var det endast en av fem resenärer som klagat till SJ, vilket indikerar att få faktiskt väljer att klaga till företaget. Att få kunder väljer att klaga till företaget är något överensstämmer med studerad litteratur. Detta är något som författarna måste ta i beaktande vid genomförandet av enkätundersökningen, så att undersökningen inte riskerar att förlora sin relevans.

1.5 Forskningsfrågor

Den kommande avregleringen av det statliga monopolet på den svenska tågmarknaden kommer leda till en konkurrenssituation som för SJ aldrig tidigare existerat. För att kunna konkurrera om framtida marknadsandelar blir det av betydelse för SJ att vårda och behandla redan etablerade kundrelationer, för att skapa och nå kundlojalitet. Det blir framförallt betydande för SJ att på ett effektivt och snabbt tillvägagångssätt avhjälpa fel som uppstår i samband med tjänsten, för att förhindra missnöje hos kunderna. Det blir därmed viktigt för SJ att få ta del av de kunder som idag är missnöjda för att kunna motverka detta i framtiden. Detta resonemang har bidragit till och mynnat ut i våra forskningsfrågor:

1.5.1 Forskningsfråga 1

Hur arbetar SJ med klagomålshantering?

Informationsbehov

- Vilka är de vanligaste orsakerna till att det uppstår fel i tjänsten?
- Hur bemöter SJ en missnöjd kund?
- Vilka befogenheter har SJ:s ombordpersonal gällande avhjälpan av fel?
- Hur uppmuntrar SJ till att fler resenärer ska välja att klaga?
- Hur utbildar SJ sin personal mot att bemöta missnöjda kunder?
- Hur tar SJ lärdom av tidigare fel som uppstått i tjänsten?

1.5.2 Forskningsfråga 2

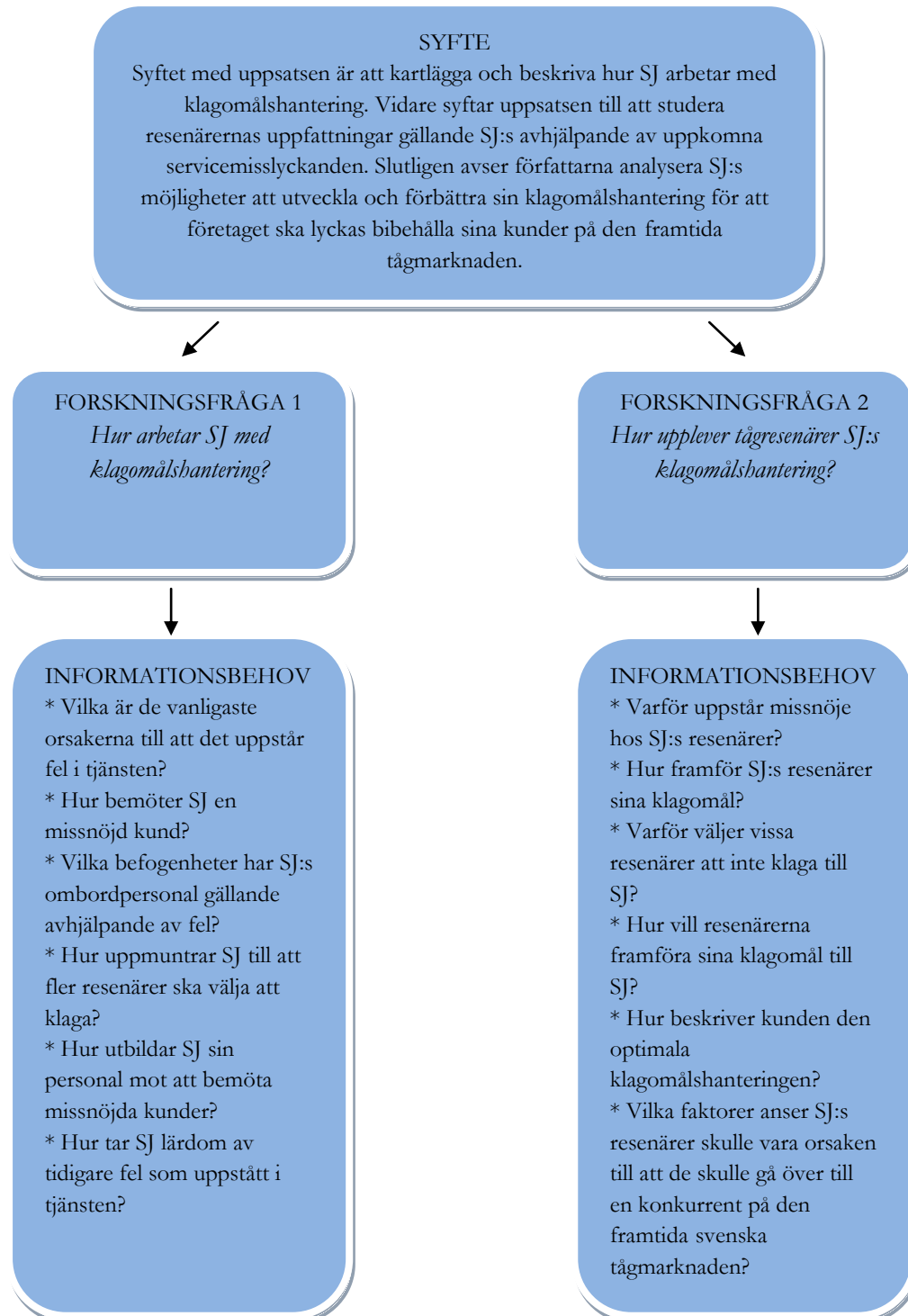
Hur upplever tågresenärer SJ:s klagomålshantering?

Informationsbehov

- Varför uppstår missnöje hos SJ:s resenärer?
- Hur framför SJ:s resenärer sina klagomål?
- Varför väljer vissa resenärer att inte klaga till SJ?
- Hur vill resenärerna framföra sina klagomål till SJ?
- Hur beskriver resenärerna den optimala klagomålshandlingen?
- Vilka faktorer anser SJ:s resenärer skulle vara orsaken till att de skulle gå över till en konkurrent på den framtida svenska tågmarknaden?

1.5.3 Modell över forskningsfrågor

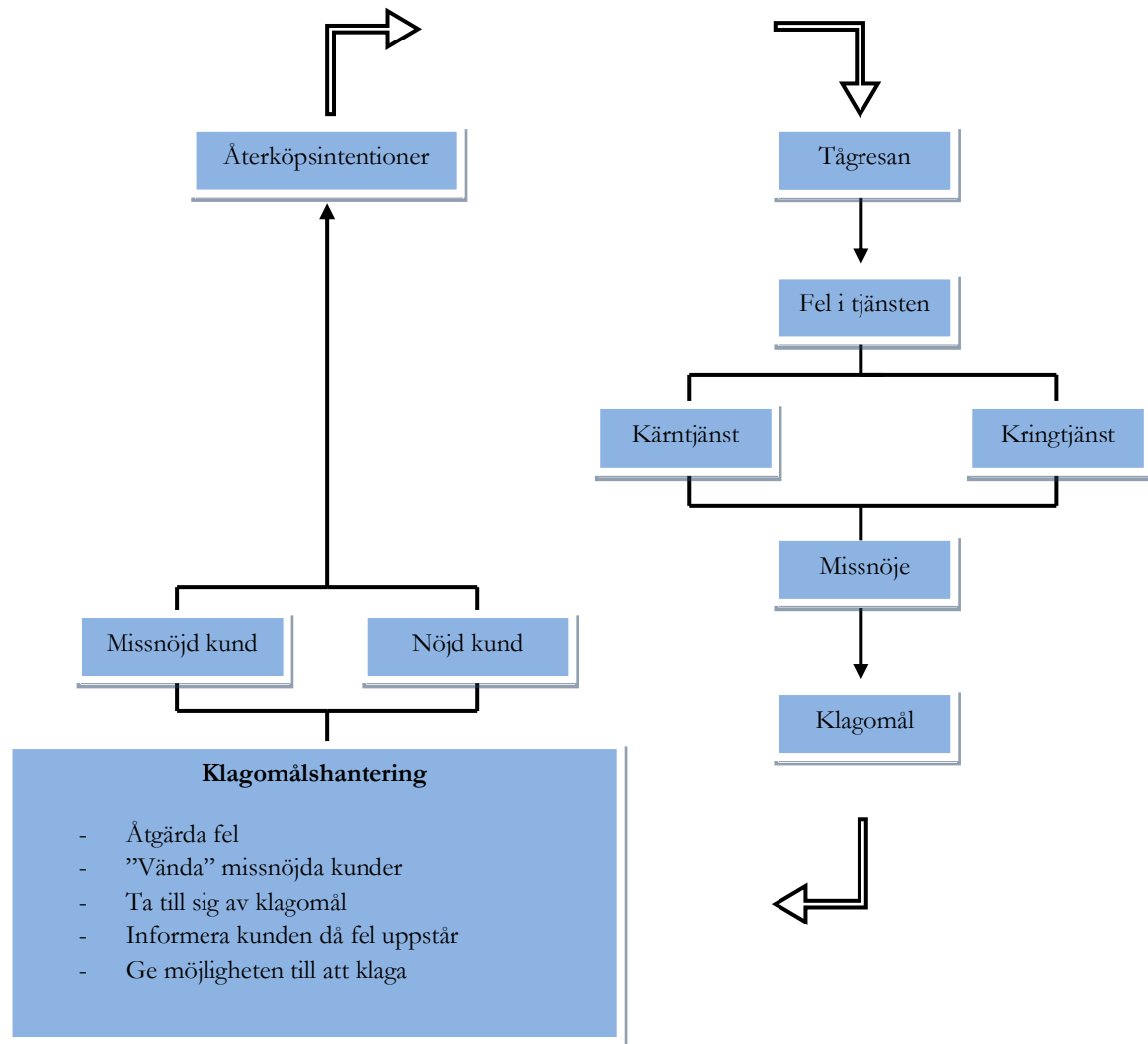
I figur 1.1 åskådliggörs hur syfte, forskningsfrågor och informationsbehov länkas samman för att få en tydligare överskådlig bild.



Figur 1.1. Uppsatsens syfte, forskningsfrågor och informationsbehov.

1.6 Preliminär forskningsmodell

Författarna har valt att åskådliggöra problembakgrund och problemanalys i en forskningsmodell som beskriver utgångspunkten i de teorier som uppsatsen kommer att behandla.



Figur 1.2. Preliminär forskningsmodell.

För resenären kan det under *tågresa* uppstå *fel i tjänsten*, både inom ramen för *kärntjänsten* och för *kringtjänsten*. Detta leder sannolikt till ett *missnöje* hos kunden, vilket resulterar i ett *klagomål*. Detta klagomål sätter igång en process hos tjänsteföretaget, *klagomålshantering*. Beroende på hur företaget hanterar resenärens klagomål, kommer denne bli *missnöjd* eller *nöjd*, vilket kommer att spegla kundens *återköpsintentioner*.

1.7 Uppsatsens disposition

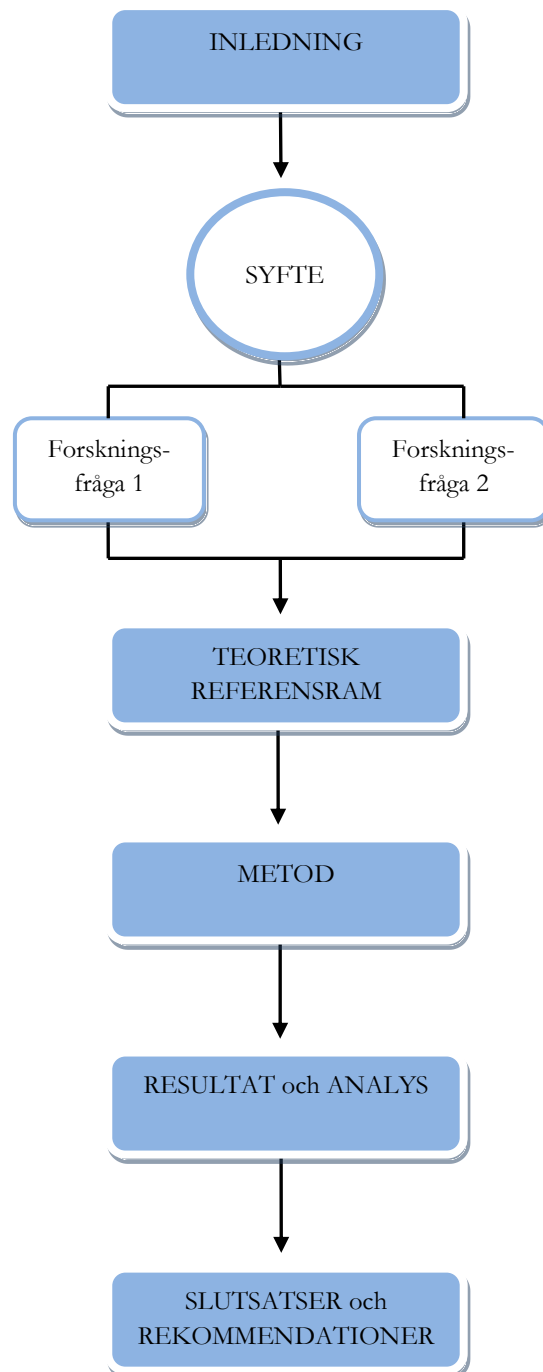
Inledningen ger läsaren en övergripande bild över ämnesområdet i sin helhet. Kapitlet inleds med en problembakgrund som följs av syftet med uppsatsen. Vidare analyseras och diskuteras ämnesområdet i en problemanalys som leder till valda forskningsfrågor med tillhörande informationsbehov.

Den teoretiska referensramen presenterar tidigare forskning som ska ge läsaren en teoretisk förståelse för klagomål och dess uppkomst. Vidare behandlas teorier och strategier inom ramen för service recovery, i syfte i att ge läsaren en förståelse för hur företag kan bemöta och använda klagomål löpande och genomgående i hela verksamheten.

Metoden redogör för valda vetenskapliga förhållningssätt, metoder och forskningsansatser för uppsatsen. Kapitlet beskriver vidare typen av data som undersökningen grundas på samt valet av respondenter. Avslutningsvis diskuterar författarna undersökningens tillförlitlighet och trovärdighet.

Resultat och analys presenterar och analyserar de resultat som författarna erhållit genom valda undersökningar. Kapitlet ämnar till att pröva valda teorier mot verkligheten.

Slutsatser och rekommendationer besvarar uppsatsens forskningsfrågor och redogör på ett djupare plan för de resultat som författarna funnit. Därefter kan läsaren ta del av författarnas rekommendationer till SJ:s fortsatta arbete med service recovery. Avslutningsvis presenteras förslag till fortsatt forskning och författarnas bidrag till teorin.



Figur 1.3. Uppsatsens disposition.

2 TEORETISK REFERENSRAM

I följande kapitel redovisas de teorier som ligger till grund för ämnesområdet service recovery. Inledningsvis i kapitlet presenteras grundläggande teorier angående tjänstens attribut och varför fel gällande tjänster uppstår samt vad tjänstekvalitet innebär. Därefter berörs klagomål och författarna presenterar olika klassificeringar av klagande kunder. Sedan redovisas begreppet service recovery och olika strategier för hur detta uppnås och avslutningsvis i kapitlet redovisas fenomenet service recovery paradoxen.

2.1 Tjänstens attribut

En tjänst definieras som ”en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem” (Grönroos, 2008 s. 62).

Tjänster genomsyrar våra liv dagligen och existerar överallt i samhället. Det är viktigt att skilja på betydelsen mellan varor och tjänster, men innebörden mellan dem är inte helt klar menar flera författare (Hoffman & Bateson, 2002). Det går däremot att identifiera tre typiska särdrag hos en tjänst; [1] Tjänster är *processer* som består av *aktiviteter*, [2] tjänster *produceras och konsumeras* samtidigt samt att [3] *kunden deltar* som *medproducent* i tjänstens produktionsprocess (Grönroos, 2008). Dock anser Hoffman & Bateson (2002), att den mest påtagliga skillnaden mellan en vara och en tjänst att den senare nämnda är helt abstrakt. Detta hävdar Grönroos (2008) kan härledas till att då kunder beskriver tjänster använder de sig ofta av emotionellt laddade ord som ”upplevelse”, ”förtroende”, ”känsla” och ”trygghet”.

Generellt sett saknar tjänsteorganisationer varor att erbjuda kunderna menar Grönroos, (2008). I verkligheten är det dock annorlunda hävdar Hoffman & Bateson (2002), då fysiska produkter alltid finns närvarande vid konsumtionen av en tjänst, i form av stolar eller matsedeln på en restaurang. Tjänsteföretag ges möjligheten att erbjuda kunderna processer, det vill säga påverka utformningen av resultatet med exempelvis bra service, anser Grönroos (2008), vilka leder till ett resultat som blir viktigt för kunderna. Däremot erbjuder flera leverantörer kringtjänster runt sin kärntjänst, där kunder har möjlighet att konsumera produkter för att således höja värdet på tjänsten. Hoffman & Bateson (2002) skriver att inom transportbranschen för flyg finns det fler immateriella än materiella faktorer i form av service innan, under och efter konsumtionen som bidrar till ökat värde för kunden. Då tågbranschen är snarlik flygbranschen gällande tät kundinteraktion kan likheter dras avseende mängden immateriella faktorer. Interaktionen mellan tjänsteleverantör och resenär är som det skrivits om i tidigare kapitel påtaglig i persontransportbranschen och den största utmaningen för tjänsteföretag menar Grönroos (2008), berör just att kunna utveckla och hantera processer som löser kundernas problem och skapar värde. Tyska German Rail har genom servicefokuserade kundundersökningar tagit fram och utformat ett servicepaket med attribut som genererar ett högt nyttovärde för kunden. Beroende på vilken kundgrupp deras resenärer tillhör får de en uppfattning om vad olika typer av resenärer vill uppleva och kräver, avseende kärntjänsten och dess dolda tjänster. Faktorer som studeras är alltifrån restid, bekvämlighet på tåget, resförbindelser, bistro ombord, service etc. (Herrmann et al., 1998). Grönroos (2008) menar att verksamheter kan hantera utmaningen att uppnå ett högt

värde hos kunden, genom att fokusera på två faktorer som är vanligt förekommande inom tjänstemarknadsföringen; upplevd tjänstekvalitet och upplevt kundvärde.

2.1.1 Tjänstekvalitet inom tågbranschen

Då en tjänst konsumeras och produceras samtidigt är det viktigt att kvaliteten bedöms utifrån vad kunden upplever att den är. Eftersom kunden är delaktig i skapandet av en tjänst, leder detta till att kvaliteten av tjänsten inte kan standardiseras eller mätas i förväg (Gustafsson, 2008). Tjänstekvalitet kan delas upp i två dimensioner enligt Grönroos (2007 s. 75): en teknisk - och en funktionsmässig dimension. Inom begreppet teknisk dimension ryms *vad* kunden erhåller och som utvärderas av kunden på ett objektivt sätt, med andra ord är teknisk kvalitet den del av resultatet som kunden får. Då den tekniska dimensionen inte helt täcker och beskriver kundens upplevda kvalitet av tjänsten, måste den funktionsmässiga dimensionen tas i beaktande. Funktionsmässig kvalitet beskriver processen och formningen av resultatet, det vill säga *hur* kunden får det. Mer ingående beror detta på hur exempelvis kunden blivit bemött och hur väl tjänsten blivit utförd. Detta kan kopplas till vad Grönroos (2008) benämner som *dolda tjänster*, och som är av betydelse för kunden. Det ena utesluter inte det andra, men om resultatet av tjänsten upplevs av kunden som mindre bra, kan en väl genomförd process kunna kompensera. Om däremot kunden blivit sämre bemött, det vill säga att processen varit dålig är det svårt att kompensera med ett bra resultat.

Enligt Gustafsson (2008) är den främsta anledningen till att processen fallerar att den mänskliga faktorn är högst påtaglig vid konsumtionen av en tjänst och att det inom branscher med tät kundinteraktion är viktigt att förstå konsumentbeteende och varför klagomål uppstår. Genom att företaget har en förståelse för varför och hur klagomål uppstår kan de identifiera gemensamma nämnare, förbättra utformningen av tjänsten och således förstå kundens upplevda tjänstekvalitet. Nathanail (2007) anser att tjänstekvaliteten för resenärer inom tågbranschen är den viktigaste faktorn en operatör ska ta i beaktning. Det är även viktigt att studera hur kunderna upplever kvaliteten för att kunna se var eventuella förbättringar behöver göras.

Då tågbranschen är snarlik flygbranschen avseende kärntjänst och kringtjänster publicerar Mudie & Pirrie (2006) material där de belyser att det konsumenter klagat mest över är kärntjänsten, vilket kopplas till Grönroos (2007) tekniska kvalitet med tjänsten. Även om en välgenomförd process kan avhjälpa missnöje med resultatet, är tågbranschen kärntjänst alltför betydande för att en process kan kompensera. Mudie & Pirrie (2006) konstaterar att om inte kärntjänsten lever upp till kundens förväntningar är det svårt att ta till åtgärder som rör processen för att kunden ska bli nöjd och återkomma. Dock menar de att en effektiv service recovery kan motverka detta, speciellt om resurser från företagets sida sätts in på rätt ställe och att anställda får en högre kompetens gällande klagomålshantering då undersökningar visar på att deras beteende och agerande är vad som är svårast för företaget att åtgärda så att kunder återkommer.

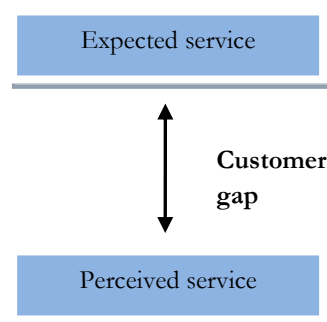
2.2 Varför uppstår fel i tjänster

Som nämnt i tidigare kapitel är en tillfredsställd kund avgörande oavsett organisation. På grund av tjänstens art blir ett misstag i något led inom organisationen ofrånkomligt, på grund av den mänskliga faktorn (Kau & Loh, 2006). Undersökningar visar på att knappt hälften av de kunder som upplever ett problem i tjänstens utförande faktiskt klagar till frontpersonal (Zeithaml et al., 2009), och att en allt mindre del, en till fem procent, vänder sig till företagets huvudkontor (Tax & Brown, 1998). Fel i utförandet av tjänsten beror på flera faktorer enligt Michel (2001) såsom attityden hos frontpersonal och beteendet hos konsumenten, men Zeithaml et al. (2009) menar även att det kan bero på att tjänsten är utförd på ett undermåligt sätt, det vill säga att tidsramarna eller resultatet brister. Spreng et al. (1995) menar även att ett fel i tjänsten både kan uppstå inom ramen för kärntjänsten och dess kringtjänster och att ett tjänstemisslyckande kan för kunden variera i seriositet, alltifrån något trivialt till något mycket allvarligt.

Den grekiska tågorganisationen Hellenic Railways har i samband med sin omorganisering i början av 2000-talet adopterat ett program - Operational Program of the Community Support Framework – där de ingående har belyst sex kriterier inom serviceområdet som måste uppfyllas för att få nöjda kunder; punktlighet, säkerhet, renhet, komfort, service ombord och information till passagerare (Nathanail, 2007 s. 52). Inom ramen för dessa sex kriterier kan fel i tjänsten uppstå och således påverka vad kunderna förväntar sig och vad de erhåller. Därav är det av betydelse att det är inom dessa områden som tågaktörer måste ha förståelse för vad kunderna vill ha och som de ska rikta sina kvalitetskontroller mot.

2.2.1 Gapet mellan förväntad kvalitet och upplevd kvalitet hos tågresenärer

För att vara konkurrenskraftig på tågmarknaden anser Nathanail (2007) att företag måste sträva efter att få nöjda och lojala resenärer. För ett företag som verkar inom denna bransch är det således viktigt att leva upp till vad kunden förväntar sig av tjänsten (Grönroos, 2008). Zeithaml et al. (2009 s. 33) har konstruerat en modell över det gap som kan uppstå mellan vad kunden förväntar sig av tjänsten och vad denne faktiskt erhåller, vilket presenteras i figur 2.1.



Figur 2.1. *The customer gap.* (Zeithaml et al., 2009, s. 33).

Genom att förändra eller förnya koncept, strategier eller beslut menar Grönroos (2008) att företag kan göra det möjligt att stänga det interna gap som uppstått, för att därefter kunna stänga det eventuellt uppkomna kundgapet. Zeithaml et al. (2009) hävdar att detta kundgap ofta är orsaken bakom att det uppstår klagomål hos kunden. Kundens förväntningar av tjänsten är en

måttstock eller standard för vad som skall förknippas med tjänsten medan upplevelsen och den mottagna tjänsten är en personlig bedömning av dess förväntade innehåll.

Eftersom kundtillfredsställelse och kundfokusering är två viktiga konkurrensfaktorer, medför det att företag måste ha en djup förståelse för kunden, vilket inte alltid är det enklaste för företag. Storleken på organisationen blir en viktig faktor, då företag som arbetar närmare och direkt med kunden lättare kan avgöra och bedöma vad kunden förväntar sig av tjänsten, än om beslutsfattarna har en större distans till kunden. Denna förståelse är även viktig då företaget måste vara införstådda i att vissa tjänster som lever upp till en kunds förväntningar förkastas av andra (Zeithaml et al., 2009). Företag som agerar inom tågbranschen använder sig av olika metoder för att mäta sin kvalitet på tjänsten för att således minska gapet. British Railways har sedan sin privatisering 1993 tagit fram kvalitetskontroller där de mäter kundnöjdhet. Om inte nöjdheten stämmer överens med föregående mätningar kompenseras kunderna med sänkta biljettpriser. Slovenian Railways och High Speed Railways (AVE) har utformat kvalitetskontroller inom flera områden innan, under och efter konsumtionen av tjänsten, för att mäta kundnöjdhet för att således få mer förståelse för kundernas beteende och minska ett eventuellt gap som kan uppstå (Nathanail, 2007).

2.3 Varför kunder väljer att klaga eller inte klaga

Brister eller fel i utförandet av tjänsten kan oundvikligen komma att leda till en missnöjd kund som lämnar företaget, (Hart et al., 1990) negativ word of mouth (Michel, 2001), eller att kunden driver frågan vidare till rättstvistorganisationer (Zeithaml et al., 2009).

Varför vissa kunder väljer att klaga eller inte klaga beror på många anledningar menar Tronvoll (2008), men av den kundgrupp som väljer att framföra sitt missnöje beror agerandet till stor del på att de ser positiva konsekvenser tillsammans med sociala fördelar i att klaga. Zeithaml et al. (2009) hävdar att dessa kunder även har personliga värderingar som stödjer deras klagomålsbeteende, vilket resulterar i att de anser att de har rätt till och skall erhålla kompensation för fel som uppstått i tjänsten. Denna kundgrupp känner en social skyldighet i att klaga vilket leder till att det finns minoritetsgrupper som upplever ett starkt behov i att klaga och skapa problem. Kunder placerade i motsatt grupp, vilka bildar majoritet, hävdar Tronvoll (2008) har en annan uppfattning. Chebat et al. (2005) instämmer i detta och menar att denna kundgrupp upplever klagomål som besvärligt och tidskrävande samt att det inte genererar något positivt. Zeithaml et al. (2009) skriver att denna uppfattning kan bero på att kunderna inte vet hur de skall agera eller att de inte förstår sig på processen. Detta som leder till förnekande eller att de själva tar på sig felet avseende servicemisslyckandet. Beroende på hur kunder reagerar på servicemisslyckanden kan de placeras och kategoriseras i olika kategorier hävdar Tronvoll (2008). Zeithaml et al. (2009 s. 220) väljer att kategorisera dessa kunder i fyra områden:

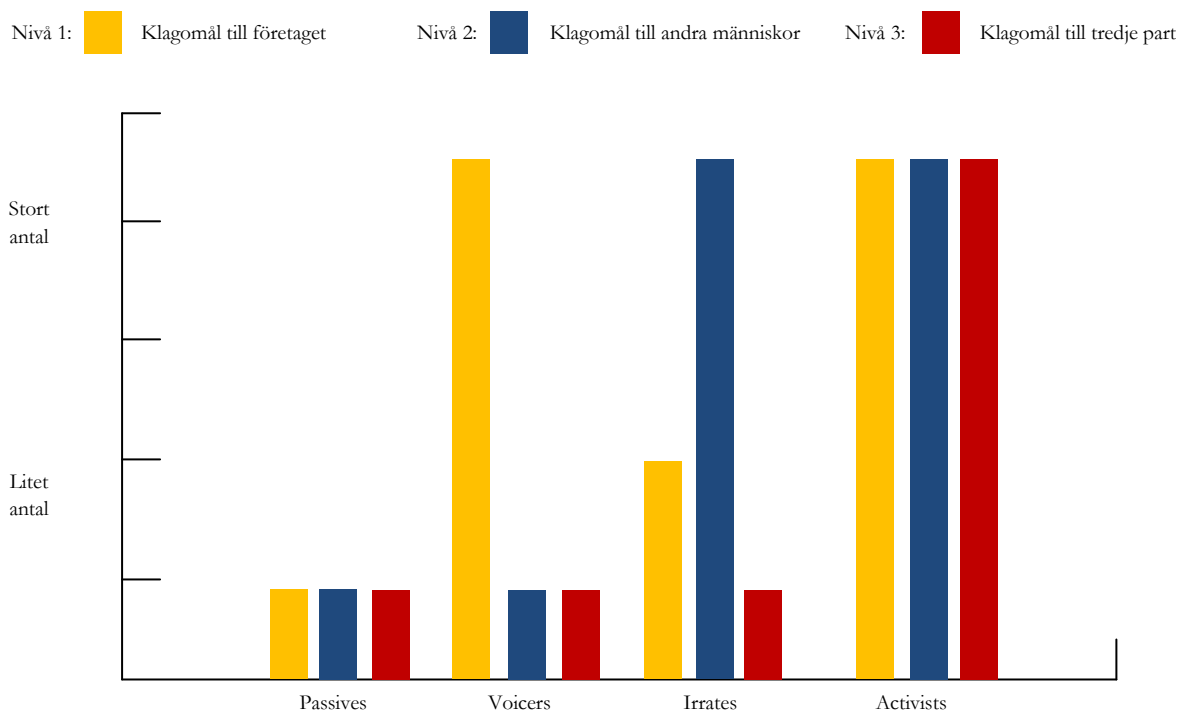
Passives – Inom denna kategori placeras kunder som knappt reagerar då ett missnöje uppstår. De väljer att inte agera mot företaget, sprida negativ word of mouth eller klaga till en tredje part. Ett klagomål ses som alltför tidskrävande och tvekar över klagomålets effektivitet.

Voicers – Dessa kunder vänder sig aktivt till företaget som tillhandahåller tjänsten då ett missnöje uppstår, men kommer troligen inte att sprida negativ word of mouth eller byta leverantör. Dessa

kunder kan ses som företagets bästa vänner, då de väljer att framföra sina synpunkter men de är fortsatt trogna leverantören. Kunder tillhörande denna kategori ser klagomål som ett nödvändigt men positivt ont då de ser sig själva få sociala fördelar av att klaga. *Irrates* – Tredje kategorin kunder är djupt engagerade i att sprida negativ word of mouth och ser inga problem i att byta aktör. Även om denna kundgrupp har ett argt intryck mot leverantören upplever de sociala fördelar med att klaga. Finner en utomstående kund negativ information om en tjänsteleverantör på internet är det troligt att den kommer ifrån en kund tillhörande denna kategori.

Activists – Det största kännetecknet för dessa kunder är att de klagar inom alla områden. De tvekar inte med att framföra sitt missnöje till leverantören, andra personer eller tredje part. Klagomål är en del av kundens natur och ser endast positiva konsekvenser med att klaga.

Figur 2.2 visar hur de olika individkategorierna framför klagomål samt till vilka klagomålen riktas.



Figur 2.2. Kategorier av klagande kunder. (Barlow & Möller, 1997, s. 56)

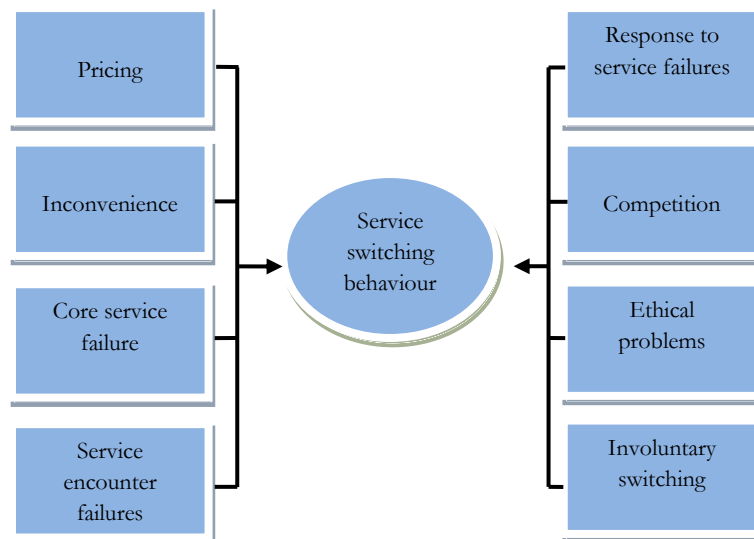
Karaktären av servicemisslyckandet är vitalt för hur och varför kunder väljer att framföra sina klagomål. Om felet som uppstått har en ansenlig påverkan på kunden och som kan leda till stora konsekvenser är det mer sannolikt att kunden klagar (Tronvoll, 2008). Det är sannolikt att kunder klagat på tjänsten om den varit kostsam eller innefattat en hög risk, än om tjänsten varit det motsatta (Zeithaml et al., 2009).

2.3.1 Hur kan företag använda klagomål

Schoefer & Diamantopoulos (2008) menar att klagomål är nödvändiga för att företag ska veta hur de ska rikta sina kvalitetsåtgärder. Utan klagomål kan företag vara omedvetna om att det finns ett problem i tjänstens utförande och kan således inte vända missnöjda kunder till positiva. Herrmann et al. (1998) anser att även att företag inte har möjlighet att stänga det eventuellt uppkomna gapet hos kunderna gällande förväntad och upplevd om de inte får reda på varför kunderna är missnöjda. Interna åtgärder från företagets sida kan således bli missriktade och inte främja för att framtida misstag inte uppkommer igen. Därav anser Schoefer & Diamantopoulos (2008 s. 294) att service recovery och klagomålshantering blir ”sanningens ögonblick” för att bibehålla och utveckla kundrelationer. Då företaget hanterar och använder klagomålen konstruktivt erhåller de effektiv service recovery.

2.4 Kunder som byter tjänsteleverantör

Fel som uppstår i tjänsten kan som Hart et al. (1990) skriver, leda till att en kund byter leverantör. För att förebygga dessa fel är det av stor vikt att vårda sina kunder och förebygga fel som kan uppstå, för att nå lojalitet hos kunden. Detta skapas av att organisationen och den enskilda kunden uppnår en bra relation. Vid servicemisslyckanden är det generellt sett organisationer som har starka relationer till sina kunder som har råd att utsätta dem för fel i utförandet än vad organisationer med svagare relationer till sina kunder har, då lojala kunder tenderar att förlåta uppkomna misstag. Undersökningar visar på åtta faktorer som ligger till grund för varför en kund byter tjänsteleverantör (Zeithaml et al., 2009 s. 226), vilka presenteras i figur 2.3.



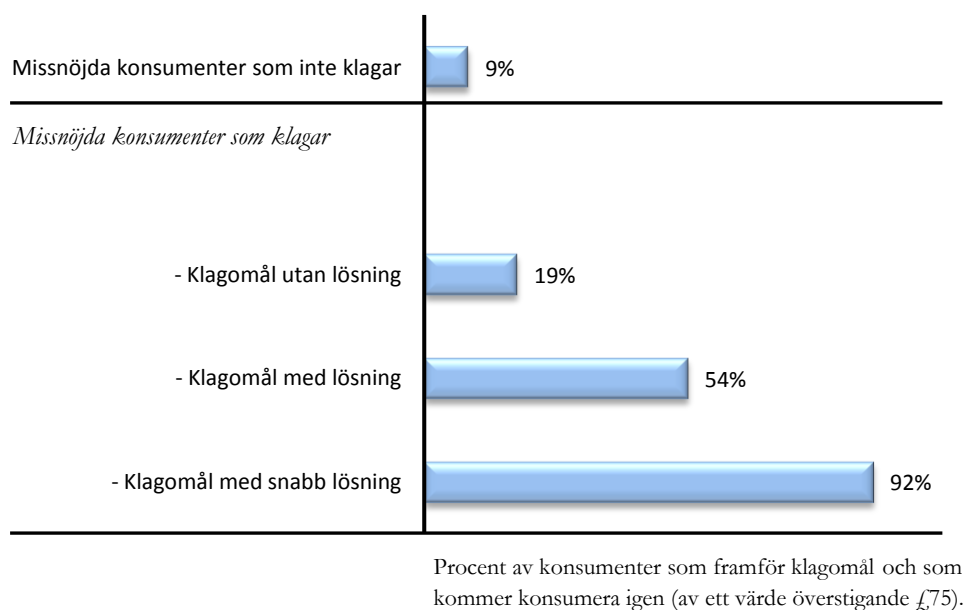
Figur 2.3 Causes behind service switching. (Zeithaml et al., 2009, s. 226)

Tronvoll (2008) anser att även om kunder byter leverantör av olika anledningar, är det intressant att belysa de kategorier som huvudsakligen var avgörande för varför bytet ägde rum, nämligen att orsaken involverade fel i serviceutförandet. Zeithaml et al. (2009) presenterar material från en studie som visar att *core service failure* var den huvudsakliga orsaken till att 25 procent bytte leverantör det vill säga att fel uppstod i kärntjänsten. Av de studerade kunderna bytte 20 procent

med anledning av *service encounter failures*, det vill säga att fel uppstod på grund av servicemisslyckanden. Med anledning av detta blir hanteringen av missnöjda kunder vital för företag inom tjänstesektorn. För att minimisera service misslyckanden är därmed fungerande service recovery och klagomålshantering av största vikt.

2.4.1 Återköpsintentioner

I och med att kunder byter leverantör av olika anledningar, visar undersökningar enligt Wilson (2008) att hanteringen av inkomna klagomål hos företag är av betydelse för kunden ska få återköpsintentioner, vilket tabell 2.1 tydligare visar.



Tabell 2.1. *Missnöjda kunders återköpsintentioner.* (Wilson, 2008, s. 371).

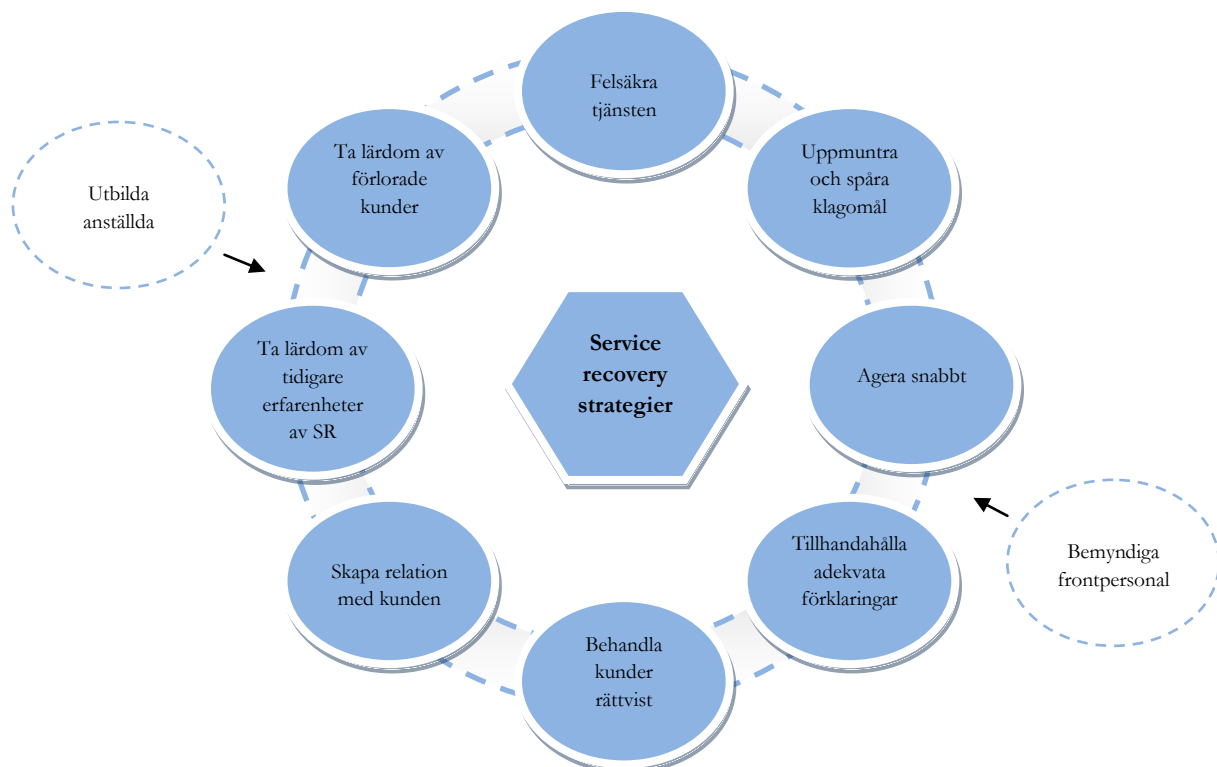
Av de kunder som klagat och som fått en snabb lösning på problemet kommer 92 procent av kunderna välja att konsumera produkten/tjänsten igen. Mer än hälften av de kunder som erhållit en lösning på sitt klagomål kommer sannolikt att konsumera igen, medan endast 19 procent av klagande kunder som erhållit en långsam lösning på problemet kommer få återköpsintentioner (Wilson, 2008). Värt att poängtera är att endast 9 procent av missnöjda kunder som inte väljer att framföra sitt klagomål får återköpsintentioner. Denna undersökning understryker vikten av att arbeta proaktivt med klagomålshantering och uppmuntra kunder till att framföra sina klagomål samt att agera snabbt när väl ett fel i tjänsten uppstår. Även om inte företaget erbjuder en lösning på kundens problem, finns det ändå en större återköpsintention hos dessa kunder än hos de kunder som inte valt att klaga överhuvudtaget.

2.5 Service recovery

Hur företag väljer att hantera uppkomna problem hos kunder blir avgörande för företagets fortsatta relation med kunden. Begreppet service recovery innefattar möjligheten för företaget att vända en potentiellt negativ situation till en positiv utgång (Gustafsson, 2008). Sousa & Voss (2009) menar att service recovery innefattar alla de ansträngningar ett företag gör för att motverka det uppkomna servicemisslyckandet som kunden upplevt.

2.5.1 Service recovery strategier

Enligt Hoffman & Bateson (2002) så förser de klagande kunderna företag med möjligheter till förbättringar gällande servicemisslyckanden. Det flesta kunder tillåter att företag begår enstaka misstag, men det förekommer att företag inte lyssnar till kunders klagomål, vilket endast leder till att situationen förvärras. Grönroos (2008) menar att det är betydande att personal som arbetar nära kunder medverkar i service recovery processen, genom att de identifierar problem som uppstår och analyserar hur dessa ska lösas. Zeithaml et al. (2009) menar även att det förutom delaktig personal, krävs att företaget använder sig av en kombination av olika strategier för att hantera klagomål som uppstår. I figur 2.4 presenteras de olika strategierna som tillsammans skapar grunden för service recovery. Figuren visar förutom Zeithaml et als. (2009 s. 227) åtta strategier, ytterligare två strategier som är relevanta för tågbranschen och SJ att förhålla sig till, på grundval av att de berör anställda som interagerar med kunden.



Figur 2.4. *Service Recovery Strategies*. Modifierad från Zeithaml et al. (2009, s. 227)

Felsäkra tjänsten

Den första regeln för att uppnå tjänstekvalitet menar Zeithaml et al. (2009) är att göra rätt från första början. På detta sätt blir service recovery onödigt, kunderna får vad de förväntar sig av tjänsten samt att kostnaderna för att genomföra tjänsten på nytt samt kostnaderna för att kompensera kunden undviks. Bowen et al. (2009) menar att företag kan begå enstaka misstag då det är skäligt att fel uppstår men författarna vill understryka vikten av inte begå samma fel upprepade gånger. Detta har kunderna inte overseende med vilket leder till misstro för företag i framtiden, vilket i sin tur leder till förlorade marknadsandelar. Zeithaml et al. (2009) menar att företag bör skapa en typ av nollfelskultur inom företaget för att på så sätt minimera riskerna för att fel uppstår då kunden sätts i fokus och alla medarbetare strävar efter att utföra tjänsten/service på ett så korrekt sätt som möjligt.

Uppmuntra och spåra klagomål

Även om företag med nollfelsvisioner siktar mot att skapa hundra procent servicekvalitet menar Zeithaml et al. (2009) att fel kommer uppstå löpande i företags verksamheter. En viktig del inom service recovery strategi är således att uppmuntra och spåra klagomål. Hoffman & Bateson (2002) anser att klagomål bryter tystnaden för företaget och att de på så sätt kan ta del av hur kunderna uppfattar företaget, vilket i sin tur leder till att de kan förhålla sig och ändra sig efter kundernas efterfrågan. Zeithaml et al. (2009) menar att det finns många olika sätt till att göra detta på och varje specifikt företag kan skraddarsy sina undersökningsmetoder för att uppnå bästa möjliga resultat. Williams (1996) menar att det idealiska tillvägagångssättet för att bemöta klagomål är att göra det ansikte mot ansikte och företag enligt författaren borde uppmuntra till att kunder ska vända sig mot frontpersonalen. Om detta inte är genomförbart ska klagomålet genomföras via telefon då kunder enligt undersökningar föredrar detta sätt framför skriftliga klagomål. Undersökningar har även visat på att det kostar ungefär fem gånger mer att hantera skriftliga klagomål framför muntliga.

Grönroos (2008) anser att företag bör ha i åtanke att det inte är alla kunder som klagat, vilket kan vinkla resultatet. För att undvika att kunder inte klagat när de är missnöjda menar Hart et al. (1990) att företaget i största möjliga mån måste se till att underlätta klagomålsprocessen för kunden, så att det går fort samt att det är på företagets bekostnad. Williams (1996) poängterar att kunder helst inte vill klaga och att de endast gör det när de verkligen känner att ett fel uppstått och att de därmed har en tydlig anledning till att klaga. Om det är svårt att framföra klagomålet kommer detta endast leda till att missnöjet växer sig ännu starkare innan klagomålet ens har framförts. De mest svårhanterliga klagomålen är därmed de som uppstått på grund av att kunden inte kunnat ventilera sitt missnöje och som lett till att ett mindre problem blivit till ett betydande problem för kunden.

Williams (1996) menar att när ett klagomål är framfört, skriftligt som muntligt, är det viktigt att kunden får en bekräftelse på att det gjorts. Kunden ska få information om var och vem de ska vända sig till om ärendet drar ut på tiden och om ingen hör av sig till kunden. Chebat et al. (2005) anser att de kunder som klagat bör belönas rent ekonomiskt. Om en missnöjd kund inte framför

sitt klagomål leder detta ur ett långt perspektiv till att kunden obemärkt försvinner till konkurrenterna och då att den konstruktiva feedbacken går förlorad.

Agera snabbt

Om servicepersonal väljer att uppmuntra och spåra klagomål förutsätter det att företaget är beredda på situationer i förväg, för att snabbt kunna åtgärda fel som uppstår (Zeithaml et al., 2009). Enligt Hoffman & Bateson (2002) uppfattas åtgärdandet av felet mer positivt av kunden om det sker på kort tid efter att felet uppstod och Williams (1996) menar att snabbhet är en grundpelare för att bedriva effektiv klagomålshantering. Organisationer som agerar snabbt kan potentiellt sett öka kundernas tillfredsställelse av en produkt eller tjänst. Exempelvis så introducerade British Rail ett datorsystem som gjorde det möjligt för företaget att halvera sin svarstid på klagomålen vilket i sin tur ledde till att kunderna mer än fördubblade sin tillfredsställelse gentemot företaget. Zeithaml et al. (2009) menar att ett sätt att genomföra snabba ageranden kan vara att kunder själva kan lösa sina problem, vilket ofta är genomförbart via olika typer av teknologier.

Tillhandahålla adekvata förklaringar

I många situationer där service misslyckats försöker kunderna själva förstå varför felet uppstod. Förklaringar kan då vara ett sätt för servicepersonal att minimera de negativa reaktionerna för kunderna och på så sätt visar respekt gentemot kunden. För att en förklaring ska uppfattas som adekvat utifrån kundens perspektiv måste den innefatta två primära karaktärsdrag. Först och främst måste förklaringen vara passande där relevant information och fakta delges kunden som underlag för att denne ska förstå vad som inträffat (Zeithaml et al., 2009). Grönroos (2008) instämmer med detta och menar även att det är viktigt att kunderna blir underrättade, oavsett om åtgärdandet av felet drar ut på tiden eller felet inte alls kan avhjälpas. Därefter är det betydelsefullt, menar Zeithaml et al. (2009) för hur denna förklaring presenteras för kunden och via vilket tillvägagångssätt det görs. Genom en bra presentation av informationen kan även missnöjet ytterligare minimeras.

Behandla kunder rättvist

Lika viktigt som att agera snabbt i kritiska situationer är det att behandla varje specifik kund rättvist menar Zeithaml et al. (2009). Att servicepersonal erkänner att problem uppstått, ber om ursäkt för den olägenhet som uppstått, samt att de lägger möda på att i bästa möjliga mån lösa problemet skapar en form av rättvisa i kundens ögon. Detta menar även Bowen et al. (2009) då rapporter visar på att behovet av service recovery uppstår med anledning av att kunderna upplever sig orättvist behandlade. Dock menar Williams (1996) att rättvisa är en byggsten som är svår att använda sig av i service recovery, då alla uppfattar begreppet subjektivt och både kunder och företagsledare vill tro att deras handlingar och agerande alltid är rättvisa. Oavsett om det är rättvist eller inte, är det bästa för företaget att agera och arbeta utifrån kundens perspektiv.

Skapa relation med kunden

Enligt Zeithaml et al. (2009) har företag med starka relationer till sina kunder konkurrensfördelar gentemot konkurrenter, då deras kunder har en viss form av överseende och är mer förlåtande när fel uppstår. För företag som inte har en relation till sina kunder kan heller inte förvänta sig någon lojalitet från sina kunder vilket i sin tur kan leda till att dessa kan komma att välja konkurrenten då ett fel uppstått. Gustafsson (2008) menar att dessa relationer endast kan utveckla sig starka om företag hanterar klagomål på, ur kundens perspektiv, ett bra sätt. Löser företaget kundens uppkomna problem på ett bra sätt kommer denne även att få ett högre förtroende och ökat engagemang i relationen. Denna situation kan även komma att leda till positiv word of mouth.

Ta lärdom av tidigare erfarenheter av service recovery

Genom att blicka tillbaka till tidigare situationer där fel och misstag uppstått kan chefer och andra typer av beslutsfattare inom organisationen lära sig av de systematiska fel som måste korrigeras för att verksamheten ska fortgå felfri (Zeithaml et al., 2009). Därmed måste företag enligt Grönroos (2008) skapa system som gör det möjligt att använda erfarenheterna från tidigare misstag på ett konstruktivt sätt. Om företag väljer att göra djupa och ingående analyser menar Zeithaml et al. (2009) att det går att finna orsaken till många problem samt modifiera olika processer till det bättre. I vissa fall har olika processer förbättrats till en så hög grad att behovet av service recovery nästan blivit obefintlig. Bowen et al. (2009) menar att ta lärdom från tidigare misstag i många fall är bättre och bör vara mer prioriterat än att avhjälpa enskilda individer då analyserna skapar ett mer långsiktigt förhållningssätt till klagomålshantering. Hoffman & Bateson (2002) menar även att det är viktigt att förse kunderna med feedback på hur deras klagomål och missnöjet ledde till en faktisk förändring. I samband med att företaget delger kunderna med feedback visar företaget för sina kunder hur de i framtiden kommer att undvika att upprepa samma fel fler gånger. Enligt Hart et al. (1990) har detta tillvägagångssätt resulterat i mer positiva reaktioner hos kunden än andra former av ersättningar.

Ta lärdom av förlorade kunder

Zeithaml et al. (2009) sista strategi är att ta lärdom från de kunder som valt att gå över till konkurrenten. På detta sätt kan företaget förstå varför kunden valde att sluta använda ett företags produkt/tjänst samt hur de kan förebygga att andra kunder väljer att göra samma sak i framtiden. Chefer kan uppleva denna djupgående analys som jobbig då den ingående tar upp de fel som kunder uppfattar företaget besitter eller förmedlar. När denna analys upprättas är det av betydelse att företaget fokuserar på de kunder som använde produkten/tjänsten i hög utsträckning för att inte odsla energi och resurser på kunder som inte skapar lönsamhet för företaget.

Enligt Hoffman & Bateson (2002) är kostnaderna för att förlora befintliga kunder samt fördelarna av att behålla kunder i motsats till att attrahera nya kunder betydande. Att hitta nya kunder kan kosta upp till tre till fem gånger mer än att behålla redan existerande kunder. Grönroos (2008) menar även att den negativa word of mouth som sprider sig i samband med kundens missnöje även försvårar arbetet för företaget att locka nya kunder. Hart et al. (1990) menar att i

många fall är det endast genom att belysa alternativkostnaderna av att attrahera nya kunder jämfört att behålla redan befintliga som ledningen på företag får upp ögonen för potentialen som service recovery innefattar.

2.5.2 Ytterligare strategier inom service recovery

Grönroos (2008), Hoffman & Bateson (2002), Williams (1996), Hart et al. (1990) med flera belyser inom området för service recovery ytterligare två strategier: utbilda anställda och stärka personal i frontlinjen. Dessa två strategier motsvarar de streckade vita cirklarna i figur 2.4.

Utbilda anställda

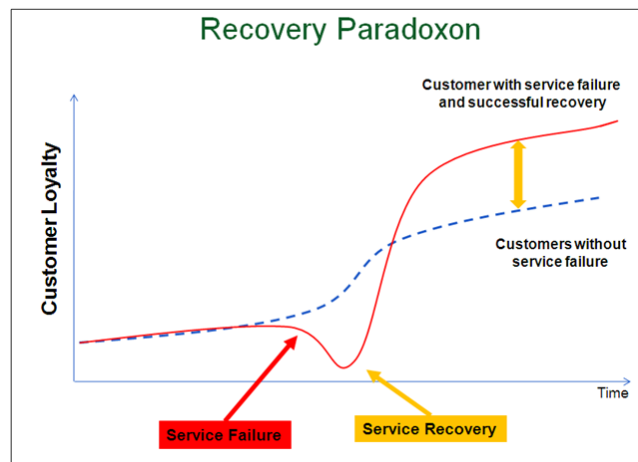
Kunder måste utbildas i frågor som rör kundservice för att de ska bli medvetna om dess betydelse för företaget (Hoffman & Bateson, 2002). Grönroos (2008) menar också att det är viktigt att anställda förstår varför det är viktigt att agera snabbt efter det att felet uppstått och vilka uppgifter som medföljer personal som arbetar med service i frontlinjen. Enligt Hart et al. (1990) bör personal utbildas i deras sätt att kommunicera och även tänka kreativt gällande hur de bemöter irriterade och upprörda kunder. Bowen et al. (2009) anser även att det är viktigt att bearbeta de anställdas erfarenheter och tankar som de genererat från kundernas positiva och negativa reaktioner. Det är viktigt att anställda får ventiler sina tankar för att företaget ska kunna fortsätta att bedriva och utveckla en bra service recovery. Forskning visar på att företag som har effektiv och utvecklad service recovery också skapar högre arbetstillfredsställelse hos anställda, vilket i sin tur leder till lägre personalomsättning. Williams (1996) anser även att det är viktigt att hela organisationen utbildas i klagomålshantering för att samtliga anställda ska få insikt i dess betydelse och inverkan.

Bemyndiga frontpersonal

Det är viktigt att ledningen visar tro på och tillit till sina anställda gällande hur de hanterar service recovery anser Hoffman & Bateson (2002). Det finns företag där anställda hämmas i servicearbetet mot kunden eftersom att de inte vågar ta egna initiativ till förbättring då de inte vill överträda bestämmelser och regler. Grönroos (2008) menar därmed att anställda måste ges ansvar och handlingsfrihet genom att få tillgång till information, databaser och kompensationsystem i form av värdecheckar, fribiljetter och pengar. Hart et al. (1990) poängterar även betydelsen av att lyfta fram en anställd som har hanterat prekära situationer på ett föredömligt sätt för att på så sätt inspirera övrig personal.

2.6 Service recovery paradoxen

Företag har möjlighet att motverka fel som uppkommit i utförandet av tjänsten om organisationen nyttjar sig av en snabb service recovery process. Missnöjda kunder kan då vändas och nå högre tillfredsställelse menar Michel (2001). Detta scenario benämns som service recovery paradoxen, vilken refererar till situationer och händelser där förekomsten av ett fel kan, om service recovery processen är tillräckligt snabb och effektiv, leda till att den missnöjda kunden når högre tillfredsställelse än om misslyckandet aldrig ägt rum (Tax & Brown, 1998), vilket illustreras tydligare i figur 2.5.

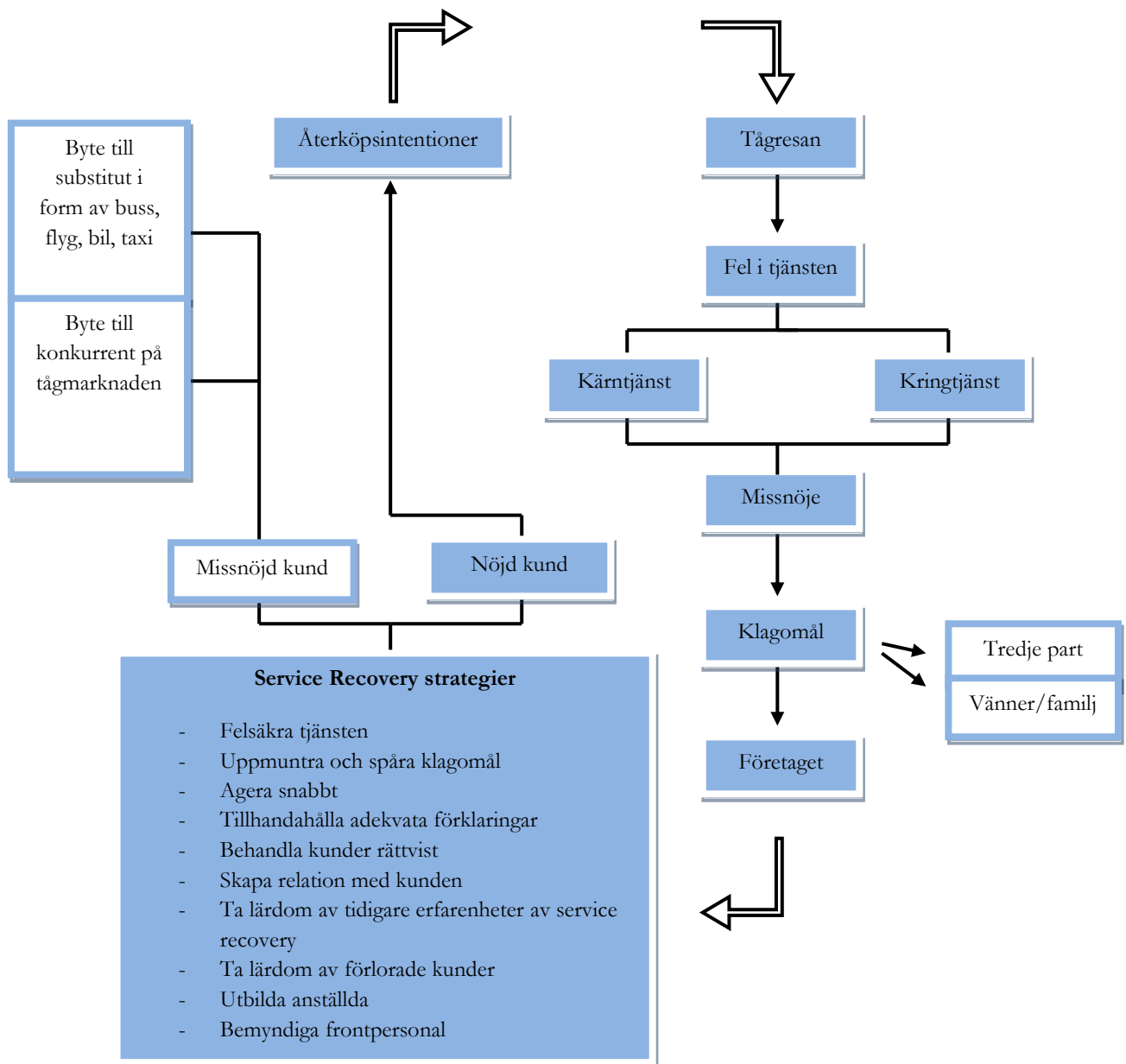


Figur 2.5. *The service recovery paradox.* (Schindlholzer 2008, elektronisk).

Michel & Meuter (2007) hävdar dock att då större delen av missnöjda kunder inte väljer att klaga, är det förebyggande arbetet kring service recovery det mest effektiva sättet för att minska negativa utgångspunkter med ett servicemisslyckande. Genom att omfatta samtliga kunder, inte enbart de som klagar, kan företag upptäcka gemensamma faktorer för varför tjänsten misslyckas och då erhålla information gällande en större omfattning om tjänstens misslyckande (Tax & Brown, 1998). Paradoxen har dock väckt mycket kritik mot en alltför stor tro på service recovery arbetet menar Chung & Beverland (2006), eftersom kvalitet genomgående måste präglade konsumtionen av tjänsten. En väl genomförd service recovery process kan i flera avseenden höja kvaliteten på tjänsten, men det är oftast helhetsintrycket av hela konsumtionsprocessen som kunderna värderar högst.

2.7 Utökad forskningsmodell

Från konstruktionen av den preliminära forskningsmodellen i det inledande kapitlet, har modellen vidareutvecklats efter att författarna tagit den teoretiska referensramen i beaktande. Nedan presenteras en utökad forskningsmodell, figur 2.6



Figur 2.6. Utökad forskningsmodell.

Författarna har genom den teoretiska referensramen fått insikt i att klagomål nödvändigtvis inte behöver inkomma till företaget. Detta har medfört att kundernas klagomål kan spridas till tre parter; *vänner och familj*, en *tredje part* samt till *företaget*. Hur företaget sedan hanterar klagomålet blir väsentligt för om kunden blir *missnöjd* eller *nöjd*. För att effektivisera hanteringen av kundens klagomål kan företaget applicera tio strategier inom ramen för *service recovery*. Om hanteringen av klagomålet leder till belåtenhet för kunden kommer denne tendera att få *återköpsintentioner*, men

om klagomålshandlingen inte motsvarar dennes förväntningar kan det medföra att kunden byter till en *konkurrent* eller ett *substitut* och därmed inte får återköpsintentioner.

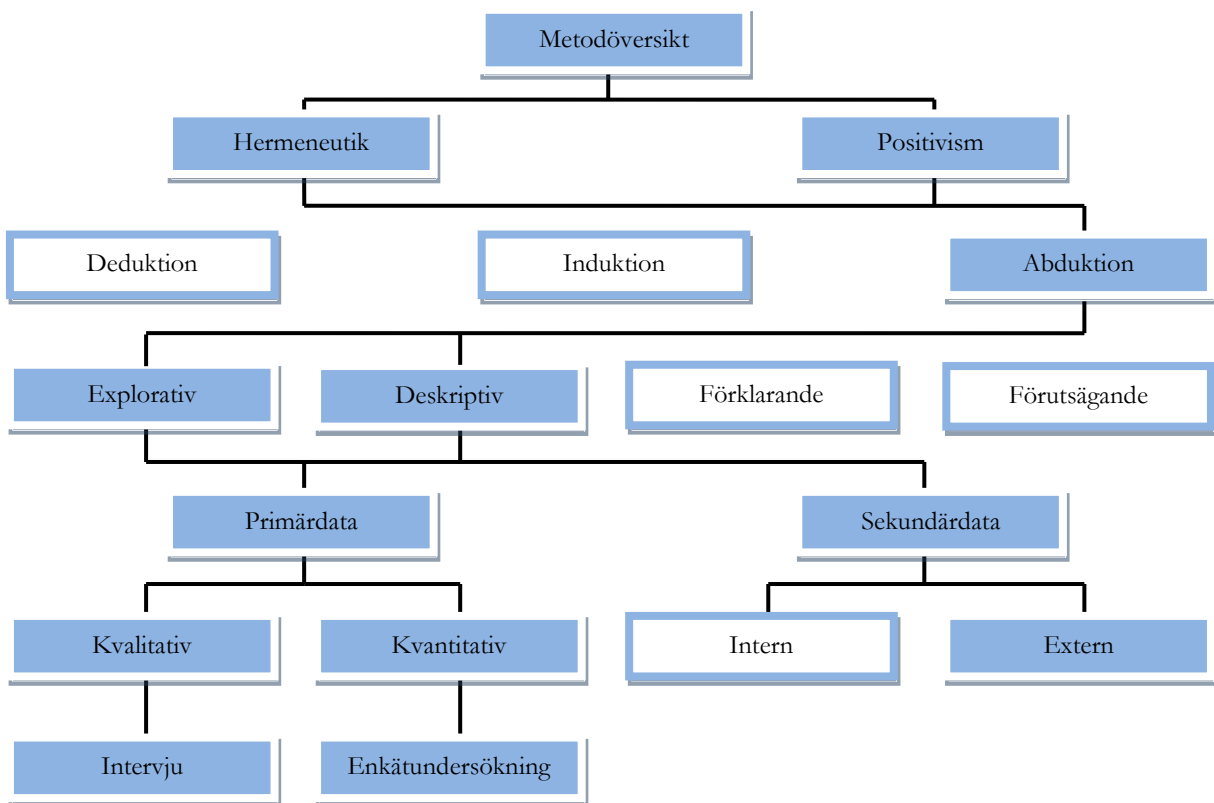
De blå rutorna i modellen visar den väg företaget vill att kunder ska gå för att deras klagomålshandling ska effektiviseras och utvecklas, detta för att kunderna således ska bli mer nöjda i framtiden om fel i tjänsten uppstår. De vita rutorna illustrerar dels de kunder som inte framför sitt klagomål till företaget utan sprider negativ word of mouth till andra parter samt de kunder som inte blivit nöjda med företagets hantering av deras klagomål och därmed byter till en konkurrent eller ett substitut.

3 METOD

I föreliggande kapitel redogörs det tillvägagångssätt författarna använt sig av vid upprättandet av uppsatsen. Inledande i kapitlet presenteras en översikt över metoden för att läsaren ska få en tydlig översikt över hur författarna gått tillväga. Vidare berörs författarnas synsätt samt vetenskapliga ansats till uppsatsen. Därefter presenteras studiens undersökningsinriktning och studiens data, vilket senare leder till valet av forskningsmetod. Slutligen presenteras undersökningarnas urval och studiens trovärdighet. Löpande i texten motiverar författarna de metodval som studien är uppbyggda på.

3.1 Översikt över metod

För att förenkla för läsaren och ge en tydlig överblick över metodkapitlet har författarna valt att visa detta via figur 3.1



Figur 3.1. Översikt över metod. (Egen).

Studiens metodik och författarnas specifika metodval åskådliggörs av de blå rutorna, och behandlas djupare i senare kapitelavsnitt. De vita rutorna i figuren illustrerar de metoder som beaktats, men som författarna inte valt att inkludera i denna studie.

3.2 Vetenskapligt synsätt

Inom forskningen finns det två mer framträdande vetenskapliga synsätt som forskaren måste ta i beaktande, då valet av synsätt påverkar studiens resultat. Dessa två – positivismen och hermeneutiken – presenteras mer ingående i nästkommande kapitelavsnitt.

3.2.1 Positivism och hermeneutik

Positivismen bygger på synen och tanken av en enhetlig vetenskap. Inom denna vetenskap strävade forskare att bygga kunskap kring generella lagar, i vilka man beskrev orsak/verkan samband. Då dessa lagar skall vara formulerade på ett logiskt, neutralt och formaliserat språk, medför detta att forskaren formulerar hypoteser och teorier i form av matematiska formler, som leder till att teori härleder hypoteser som prövas empiriskt (Patel & Davidson, 2003 s. 27). Enligt positivismen bör data eller fakta vara observerbara och kunna identifieras, vilket lett till att alla fakta reducerats till att vara mätbara vilket ger en stark koppling till empirismen (Alvesson & Skoldberg, 2008 s. 14). Med ett positivistisk synsätt står forskaren i en yttre relation till objektet vilket innebär att resultatet skall vara samma oavsett vilken forskare som genomför studien. Positivismen blir ofta sammankopplad med kvantitativa, statistiska metoder för analys, naturvetenskapliga forskningsmodeller och en forskarroll som är objektiv (Patel & Davidson, 2003 s. 28).

Hermeneutiken ses som den raka motsatsen till positivismen, då forskaren tolkar och studerar data för att bilda sig en förståelse. Hermeneutiken har fått en tydlig koppling till kvalitativa tolkningssystem och en subjektiv roll hos forskaren som kännetecknas av öppenhet och engagemang (Patel & Davidson, 2003 s. 28). Forskarens tolkning blir vital då det är denna som står i fokus för framställningen och sammanställningen av informationen. Detta tack vare att det är forskaren som ombildar den information som insamlats (Andersen, 1994). Utifrån sin egen förståelse närmar sig forskaren objektet subjektivt, vilket medför att dennes egna tankar och kunskap ses som en tillgång och inte ett hinder. Till skillnad mot positivisterna ser den hermeneutiska forskaren helheten i problemet och inte bit för bit. Genomgående använder sig forskaren av sin egen förståelse som ett verktyg i tolkningen (Patel & Davidson, 2003 s. 30).

3.2.2 Studiens vetenskapliga synsätt

I studien finns det inslag av det hermeneutiska synsättet, då vi genomfört kvalitativa intervjuer med respondenter på SJ. Det främsta vetenskapliga synsätt som studien utgått från härstammar från positivismen, då vi från existerande teorier formulerat hypoteser som för vår del motsvaras av våra forskningsfrågor, vilka vi prövat empiriskt genom en enkätundersökning. Även om studien i sin helhet inte får tillräckligt starka drag till en statistisk analys som motsvarar ett starkt positivistiskt synsätt, anser vi tyngden i vårt empiriska material grundas på utförd enkätundersökning. Vår forskarroll har genomgående krävt objektivitet kring ämnet, vilket även leder in oss i positivismen, men då vi med engagemang och öppenhet insamlat studiens material medför det en subjektiv roll, vilket kännetecknas av det hermeneutiska synsättet. Detta ligger i linje med vår forskarroll då insamlad och sammanställd information och tolkning inte

nödvändigtvis skulle vara densamma om andra forskare skulle ta vår roll. Därmed anser vi att vi främst utgått från ett positivistiskt synsätt men med vissa inslag från hermeneutiken.

3.3 Vetenskaplig ansats

För att kunna möjliggöra att de teorier som forskaren producerar ska kunna appliceras på verkligheten, krävs det en god anknytning mellan teori och empiri menar Patel & Davidson (2003 s. 23). Denna anknytning kan beskrivas som en relation mellan teori och empiri vilken görs utifrån tre forskningsansatser; *deduktion, induktion och abduktion*.

3.3.1 Deduktion, induktion och abduktion

Enligt Alvesson & Sköldberg (2008 s. 55) utgår den *deduktiva* ansatsen från att generella regler förklarar enskilda specifika fall. Patel & Davidson (2003 s. 23) menar att då forskaren väljer ett deduktivt arbetssätt har denne valt bevisandets väg, eftersom att slutsatser skapas utifrån existerande teorier. Ofta förknippas den kvalitativa forskningsmetoden med den induktiva ansatsen medan den kvantitativa metoden används vid ett deduktivt arbetssätt menar Denscombe (1998 s. 204).

Den *induktiva* ansatsen handlar enligt Bryman & Bell (2005 s. 25) om att forskaren drar slutsatser utifrån redan tidigare fastställd forskning, till skillnad mot den deduktiva där forskaren utgår ifrån redan existerande teorier över det område som studeras och utifrån det utarbeta en hypotes om ämnesvalet. Utifrån denna hypotes samlar forskaren in data som resulterar i att hypotesen verifieras eller förkastas. Vid en induktiv ansats studeras oftare enskilda fall och teori skapas utifrån just detta enskilda fall. Enligt Alvesson & Sköldberg (2008 s. 54) ämnar en induktiv ansats till att samband som observerats vid enskilda fall också generellt är giltigt. Ansatsen innebär således ett risktagande då en samling enskildheter ska fungera som en allmän samling.

Genom att röra sig fritt mellan teori och empiri och växelvis arbeta med induktion och deduktion, kan forskaren enligt Pålsson (2001 s. 109) använda sig av den *abduktiva ansatsen*. Detta innebär att forskaren kan använda sig av flera olika undersökningstekniker och röra sig mellan empiriska studier och teoretiskt material, vilket kan bidra till att forskaren inte låser sitt tänkande. Enligt Alvesson & Sköldberg (2008 s. 56) utgår abduktionen från empiriska fakta liksom induktionen men samtidigt avvisar den inte teoretiska framföranden vilket kan härröras till deduktionen. Med andra ord menar Pålsson (2001 s. 110) att forskaren med den abduktiva ansatsen inleder med ett induktivt inslag, där denne skapar en hypotes som kan klarlägga det enskilda fallet. Genom att vid nästa stadium angripa tidigare fall med denna hypotes, använder sig forskaren sig av en deduktiv ansats för att när denne slutligen utvecklar en generell slutsats som grundar sig på testandet av hypotesen i verkligheten, ses forskaren återigen använda en induktiv ansats.

3.3.2 Studiens vetenskapliga ansats

Då vi utgår från ett befintligt problemområde, det vill säga hur SJ hanterar missnöje bland kunder som konsumerar deras tjänster, passar den abduktiva ansatsen oss väl. Abduktionen möjliggör för oss att röra oss mellan empiri och teori och använda oss av flera undersökningstekniker. Teorier från tidigare insamlad data låg till grund för den genomförda förstudien, vilka vi utgått från då vi format våra forskningsfrågor. Valet av ansats har även medfört att vi kan relatera till redan existerande forskning parallellt med nyinsamlat material. Detta medför dock för vår del att den teori som använts influerats och präglats av insamlad empiri. Inledningsvis analyserade vi verkligheten med en förstudie utifrån den teoretiska referensramen, vilken vi fann intressant och som sedan kom att påverka idéer kring empiriinsamlingen och vår huvudstudie. Detta medförde att vi från början hoppade mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen. Genom att slutligen se till hur verkligheten förhöll sig till de valda teorierna, användandes den deduktiva ansatsen. Denna vandring mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen har klargjort användandet av det abduktiva angreppssättet.

Valet av ansats stärks i och med vårt val av vetenskapligt synsätt, vilket leder till att insamlingen av empirisk data blir subjektiv. Den teoretiska referensramen tillsammans med vår kunskap samt insamlad empiri har medfört att analyser och slutsatser har kunnat skapas, men påverkats av vår subjektiva forskarroll.

3.4 Undersökningens inriktning

En undersökning kan klassificeras beroende på vilken inriktning de har menar Lekvall & Wahlbin (2001 s. 196). Klassificeringarna är de som följer; *explorativ* inriktning (problemformulerande), *deskriptiv* inriktning, *förklarande* inriktning eller *förutsägande* inriktning.

Explorativ undersökning nämns ibland som problemformulerande undersökning, då tanken är att undersökningen skall ge forskaren en grundläggande kunskap och förståelse för problemområdet, eftersom att detta ofta saknas (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 196). Frågeställningar och relevant information som kan behövas i undersökningen är initialt inte fastställd, vilket medför att undersökningen görs för att lära sig om problemområdet för att klara av att göra en givande beslutsanalys (Patel & Davidson, 2003 s. 12).

Deskriptiv undersökning söker data om specificerade frågeställningar (Patel & Davidson, 2003 s.13). Forskaren arbetar med inriktningen att kartlägga och beskriva faktorer inom specifika områden, med undantaget att förklara varför (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 197).

Då forskaren har en *förklarande* inriktning på sin undersökning försöker denne att kartlägga orsakssamband inom specifika områden. I förväg identifierbara centrala faktorer är av intresse för att tydligare beskriva hur dessa är kopplade till eller påverkar varandra (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 197).

En *förutsägande* undersökning skall ge forskaren prognoser om vad som sannolikt kan ske om vissa förutsättningar äger rum (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 197).

3.4.1 Studiens undersökningsinriktning

Då vi i ett initialt skede av uppsatsen haft mindre kunskap och förståelse kring ämnet som helhet, erhöles den genom en explorativ undersökningsinriktning främst via vår förstudie. Då vi genom undersökningens gång fått mer kunskap kring ämnet har vi kunnat forma frågeställningar och söka data därefter. Vår avsikt har varit att kartlägga och beskriva SJ:s klagomålshantering, vilket medfört att vi även använt oss av en deskriptiv undersökningsinriktning där vi arbetat för att finna och förstå bakomliggande orsaker till varför SJ:s resenärer är missnöjda. Dock berörs inte den förklarande inriktningen som på ett djupare plan förklarar varför missnöjet uppstått.

3.5 Primär- och sekundärdata

Webb (2002) menar att primärdata innefattar den information som forskaren själv kan samla in gällande ämnesvalet genom att studera verkligheten. Det finns många fördelar med primärdata jämfört med sekundärdata enligt Malhotra & Birks (2003 s. 41) då undersökningar och intervjuer kan skraddarsys för ens eget ändamål. Nackdelarna med primärdata enligt Webb (2002) är dock att det är tidskrävande att utföra egna undersökningar och observationer samt att kvaliteten kan gällande dessa kan bli bristande om de inte utförs på rätt sätt. Enligt Bryman & Bell (2005 s. 231) innefattar sekundärdata den typ av data som författaren inte själv samlat in, vilken dels kan utgöra från dels interna såväl som externa källor. Sekundärdata innefattar både kvalitativa och kvantitativa data. Denna information är ofta av hög kvalitet då exempelvis myndigheter och andra större företag kan ha låtit genomföra undersökningarna. Dock menar Malhotra & Birks (2003 s. 41) att det finns flera nackdelar med sekundärdata då informationen kan vara av ett komplext slag och att informationen ofta insamlats av anledningar som skiljer sig ifrån författarnas, vilket kan skapa tvivel gällande relevans och exakthet.

3.5.1 Studiens data

Studiens primärdata utgörs av både intervjuer med personer på SJ och deras utbildningscentrum, SJ Service Academy, samt resenärer på Göteborgs Centralstation som fått besvara frågor genom en enkätundersökning. Urvalet av respondenter kommer att tydliggöras i senare kapitelavsnitt.

Studiens sekundärdata består av externt material och främst utav vetenskapliga artiklar och annan litteratur. Publicerad statistik som berör den svenska tågmarknaden och SJ, som till största del härrör från Svenskt Kvalitets Index, används för att poängtera ämnets relevans och aktuella ställning. Vi har inte fått ta del av SJ:s egna undersökningar vilket medför en avsaknad av internt material, men som författarna anser inte påverkar resultatet i stor utsträckning. Service recovery är ett känt och väletablerat begrepp inom tjänstemarknadsföring vilket underlättat i anskaffningen av materialet. För att kunna få så uppdaterad information som möjligt har vi valt att fokusera på vetenskapliga artiklar gällande ämnesområdet service recovery, som inhämtats främst från databaserna Business Source Premier och Emerald. De sökord som använts är exempelvis; service recovery, service recovery strategies, complaint handling, customer complaint, railway services, deregulation of monopolies. Vi använde oss även av databasen Artikelsök för att hålla oss uppdaterade kring ämnet i allmänhet och SJ i synnerhet, samt för att påvisa ämnets aktualitet. Vi har även genomgående arbetat med auktoriteter inom tjänstemarknadsföringslitteratur såsom

Grönroos och Zeithaml. Detta har för uppsatsen inneburit att en del av källorna som det refereras till är av de äldre slaget men då många nypublicerade artiklar i sin tur refererar till dessa äldre källor har vi valt att hänvisa till den primära källan. På detta sätt får vi en representativ och heltäckande bild av vad service recovery innebär och hur företag kan arbeta med det.

3.6 Forskningsmetod

I den vetenskapliga forskningsprocessen söker forskaren svaren genom en analys av verkligheten (Denscombe, 1998 s. 9). Dessa svar har för avsikt att komplettera, förkasta eller utveckla äldre teorier till fördel för nya. Detta menar Bryman & Bell (2005 s. 41) kan göras utifrån två olika forskningsmetoder; den kvalitativa – och den kvantitativa forskningsmetoden.

3.6.1 Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod

Enligt Patel & Davidson (2003 s. 14) så handlar kvantitativ forskning i stort om mätningar vid datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Holme & Solvang (1997 s. 14) menar att kvantitativ forskning handlar om bearbeta och omvandla insamlade data till siffror och mängder. Malhotra & Birks (2003 s. 16) instämmer i detta och menar att kvantitativa undersökningar handlar om att studera och observera beteendemässiga mönster av människor, objekt och händelser på ett systematiskt sätt för att erhålla information om ett specifikt fenomen. Patel & Davidson (2003 s. 14) anser således att metoden bygger på att strukturera och systematiskt samla in numeriska data och sedan analysera dessa med hjälp av statistiska och matematiska instrument. Forskningsmetoden lämpar sig därmed för undersökningar med ett stort antal respondenter för att kunna få representativ och exakt information.

Kvalitativ forskning i sin helhet utgörs enligt Denscombe (1998 s. 243) inte av undersökningsämnet som sådant eller typen av data, utan istället av det speciella tillvägagångssättet vid insamling och analys av data, vilka ofta karaktäriseras av avgränsade och specifika miljöer. Även om typen av data inte är väsentlig, menar Patel & Davidson (2003 s. 119) att de centrala arbetsmaterialen skiljer sig åt. Den kvalitativa forskningsmetoden berör bedömningen och karaktäriseringen av någonting medan den kvantitativa forskningsmetoden anger ett mätetal kring dessa faktorer. Denscombe (1998 s. 243) menar att kvalitativ forskningsmetod lämpar sig då någonting ska karaktäriseras då inspelade intervjuer omvandlas till utskrifter, observationer till fältanteckningar och bilder beskrivs med ord. Därmed hamnar fokus vid insamlandet av data på att tolka och analysera de anteckningar och texter som har författats i samband med exempelvis observationer. Metoden bygger också på att forskaren ska få förståelse för hur den sociala verkligheten ser ut utifrån hur deltagarna i en viss miljö uppfattar denna verklighet.

3.6.2 Studiens forskningsmetod

I denna uppsats har vi valt att använda oss av både den kvalitativa och den kvantitativa forskningsmetoden, då studiens undersökningar består av både intervjuer och enkätundersökningar. Uppsatsens syfte är dels att studera SJ:s klagomålshandling från ett företagsperspektiv vilket medför att det för oss är passande att arbeta med ord och beskrivningar genererade från intervjuer med SJ. Då studien även syftar till att studera hur resenärerna upplever SJ:s klagomålshandling har det således inneburit att vi fått genomföra enkätundersökningar vilka härstammar från den kvantitativa forskningsmetoden. Syftet innefattar två helt skilda perspektiv över SJ:s klagomålshandling har inte enbart en forskningsmetod varit tillräcklig för att besvara forskningsfrågorna. Således har både forskningsmetoderna använts men i olika syften. Studiens syfte ämnar även finna rekommendationer till SJ vilket även poängterar vikten av att se till båda perspektiven då vi som författare får en mer objektiv och korrekt bild av hur situationen ser ut för SJ och deras kunder idag. Om vi enbart skulle se till SJ från ett företagsperspektiv med en kvalitativ forskningsmetod finns det risker med att de rekommendationer vi finner inte motsvarar vad kunder faktiskt efterfrågar gällande klagomålshandling. Detsamma gäller om vi enbart skulle studera vad SJ:s resenärer anser utifrån en kvantitativ forskningsmetod då våra rekommendationer skulle riskera att bli orealistiska och irrelevanta på den kommande fria tågmarknaden, då vi inte studerat hur SJ faktiskt arbetar.

3.7 Intervjuer

Inom kvalitativ forskning anses intervjuer vara en av de främsta undersökningsmetoderna hävdar Bryman & Bell (2005 s. 139). Intervjuer kan utformas på olika sätt beroende på om det är kvalitativ och kvantitativ forskning. Den största skillnaden är strukturen avseende frågeställningens utformning och uppsättning.

3.7.1 Intervjuteknik

De finns tre olika sätt att utforma en intervju på; *strukturerad*, *ostrukturerad* och *semistrukturerad*. En *strukturerad* intervju enligt Patel & Davidson (2003 s. 72) innebär att intervjun är noga förberedd i förväg med frågor och ordningsföljd. Omfattningen och utformningen på svaren är begränsade. En *ostrukturerad* intervju menar Bryman & Bell (2005 s. 363) bygger på att respondenten får tala fritt och öppet och att det enda som är bestämt innan intervjun är antalet teman. Det kan förekomma att intervjuaren bara ställer en enda fråga och att respondenten får svara och associera helt fritt. Det sista tillvägagångssättet, *semistrukturerad*, är en mix av de två tidigare nämnda. Den innebär att antalet frågor för intervjun är i fasställda i förväg men intervjupersonen ges en väldigt stor frihet gällande utformningen på svaren. Intervjuaren ges även stor möjlighet till att ställa motfrågor och dessa behöver inte komma i en förbestämd ordning. Frågor som inte är nedskrivna i förväg kan även ställas (Ibid.).

3.7.2 Telefonintervju

Enligt Lekvall & Wahlbin (2001 s. 266) befinner sig en telefonintervju i de flesta avseenden emellan en enkät och en personlig intervju. De primära fördelarna som en telefonintervju medför är att den delar många egenskaper som personliga intervjuens goda egenskaper, intervjun går att genomföra till en låg kostnad samt att en telefonintervju går att genomföra på ett snabbt och smidigt sätt. Malhotra & Birks (2003 s. 226) menar att en fördel ligger i att ett stort geografiskt område samt internationella marknader kan täckas via telefonintervjuer då respondenten endast är ett telefonnummer bort. Lekvall & Wahlbin (2001 s. 266) anser att en nackdel med denna metod är att intervjun blir lätt tidsbegränsad då det är svårt att hålla intervjupersonens intresse vid liv under längre samtal. Malhotra & Birks (2003 s. 226) instämmer i detta och menar att frågorna ofta blir av en karaktär där svarsalternativen blir begränsade.

3.7.3 Studiens intervjuer

Samtliga tre intervjuer (Bilaga 2,3 och 4) har följt en frågeordning som kan liknas vid den strukturerade intervjutekniken, där respondenten inledande har fått besvara enklare och mindre frågor för att därefter besvara större och mer omfattande frågor. Vi valde att följa denna struktur då vi anser att respondenten till en början ska bli engagerad och inte skrämmd av större inledande frågor vilka sedan ska följas av de mer omfattande och betydelsefulla frågorna. Dock har respondenten givits möjligheter till att associera fritt kring frågorna och fått beröra de områden som denne ansett vara viktiga, vilket har inneburit att telefonintervjuerna följt en semistrukturerad intervjuteknik.

Intervjupersonerna består i undersökningen av tre personer med olika befattningar och ansvarsområden inom SJ. Inledningsvis intervjuades direktören för divisionen Service, Håkan Ahl, den 11 december 2009. Intervjun med Håkan Ahl medförde att vi fick en övergripande bild över hur de arbetar med klagomålshantering och att serviceutbildningar genom SJ Service Academy är en nystartad och viktig del i deras servicearbete. Detta följdes således upp med nästa intervju, som genomfördes med Fia Westerberg, ansvarig för serviceutbildningar på SJ Service Academy, den 15 december 2009. Den sista intervjun genomfördes med Jörgen Hassling, den 15 december 2009, som arbetar som produktionsledare och är ansvarig för ombordpersonal på divisionen service i Göteborg. Jörgen Hassling valdes ut som respondent för att vi ville få en bild över hur SJ:s klagomålshantering upplevs och hanteras av de personer som dagligen interagerar med resenärer och deras eventuella missnöje.

Intervjuerna har genomförts över telefon då respondenterna antingen haft ont om tid eller befunnit sig på annan ort. Detta har medfört att samtliga intervjuer har spelats in, vilket har resulterat i att vi helt kunnat koncentrera oss på respondenten och dennes svar under intervjun. Detta har även gett oss möjligheten att i efterhand kunnat lyssna och tolka vad respondenten svarat. Denna intervjuteknik överensstämmer med vad kvalitativ forskning går ut på, nämligen tolkning, analysering och eftertanke.

Våra tre semistrukturerade intervjuer har tagit ungefär 30 minuter vardera, vilket efter transkribering motsvarat ungefär fyra till fem A4 sidor text¹. Av det insamlade materialet har vi sedan valt ut de svar som varit mest betydande och intressanta för att kunna besvara forskningsfråga 1.

3.8 Enkätundersökningar

Enligt Malhotra & Birks (2003 s. 224) handlar enkätundersökningar om att skapa strukturerade frågeformulär gentemot respondenter. Frågor i en enkätundersökning kan vara av stor variation och exempelvis röra områden som respondenters: beteende, attityd, medvetenhetsgrad, motivation eller demografiska och livsstils relaterade frågor. En enkätundersökning kan genomföras muntligt, skriftligt eller via en dator och svaren kan således erhållas via någon av dessa former. Ett klassiskt frågeformulär innefattar förutbestämda frågeställningar som kräver att respondenten svarar utefter förutbestämda svarsalternativ eller att svaren graderas efter en skala. Patel & Davidson (2003 s. 75) anser att det är viktigt att frågornas svarsalternativ varierar så att respondenten inte fastnar i ett svarsmönster. En fördel enligt Malhotra & Birks (2003 s. 406) med en enkätundersökning är att svaren som genereras är konsekventa då svarsalternativen är begränsade, vilket underlättar för tolkning och analys. Lekvall & Wahlbin (2001 s. 262) menar att anonymiteten som en enkätundersökning innehar även skapar en fördel då respondenten ges möjlighet att svara ärligt full ut. En nackdel med denna typ av undersökningsmetod menar Malhotra & Birks (2003 s. 225), kan vara att respondenterna antingen inte kan lämna den önskade informationen med tanke på de standardiserade frågorna eller att de helt enkelt inte vill. Eriksson & Wiedersheim (2001 s. 100) menar även att möjligheten till följdfrågor blir väldigt begränsat med enkätundersökningar vilket också innebär en klar nackdel. Detta ställer därmed krav på att frågorna är välformulerade och uttänkta i förväg.

3.8.1 Studiens enkätundersökning

Enkätundersökningen i denna studie (Bilaga 5) har genomförts skriftligt på Göteborgs Centralstation under eftermiddagen den 17 december 2009, med resenärer från åldern 16 år och uppåt. Detta åldersintervall sattes då vi anser att personer under 16 år tidigare har rest i målsmans sällskap och således själva inte klagat till SJ. Dessa personer under 16 år valde vi således att bortse ifrån, då vi anser att denna grupp inte skulle tillföra och bidra med nödvändig information till studiens enkätundersökning. Respondenterna har bestått av både män och kvinnor som är eller har varit kund till SJ och som i väntan på tåg befunnit sig på stationen. Då respondenterna i de flesta fall endast väntat på ett tåg var flertalet positiva till undersökningen och tog sig tid att besvara frågorna. Diverse frågor som uppkom för vissa respondenter kunde besvaras av oss då vi hela tiden fanns tillgängliga.

¹ Intresserade läsare har möjlighet att ta del av de transkriberade intervjuerna.

Frågorna i enkätundersökningen har rört respondenternas attityder och beteende mot SJ och deras klagomålshantering. Respondenterna har i enkäten fått välja på förutbestämda svarsalternativ, men de har även givits möjligheten att nämna egna anledningar som inte enkäten tagit upp. I flertalet frågor har respondenten kunnat välja ett eller flera alternativ och i en fråga har respondenten fått gradera hur de skulle vilja att SJ agerade gällande deras klagomål. Dock har majoriteten av de resenärer som varit missnöjda inte uppfattat att de skulle gradera alternativen utan endast välja ett eller flera alternativ då svarens karaktär på tidigare frågor varit så. Därmed motsätter sig detta till vad Patel & Davidson (2003) menar då de anser att enkätens svarsalternativ bör varieras. Dock kan variation i svarsalternativ vara mer fördelaktigt på enkäter som är av en större omfattning. Vi anser inte att detta påverkar enkätfrågans resultat i stor utsträckning då respondenterna fortfarande valt ett eller flera alternativ som ansett vara viktiga, vilket medfört att vi ändå får en klar insikt i hur kunderna skulle vilja att SJ hanterade deras klagomål.

Inledningsvis i enkäten har respondenten fått besvara om de någon gång upplevt missnöje med SJ, då undersökningen ämnar fokusera på de resenärer som upplevt missnöje. De respondenter som inte upplevt missnöje har hänvisats till avslutande frågor som berört framtida marknadssituation som samtliga tillfrågade har kunnat ta ställning till. I enkätundersökningen fick de respondenter som upplevt missnöje med SJ och framfört ett klagomål till SJ ta ställning till 13 frågor. De som upplevt missnöje men inte framfört det till SJ fick besvara åtta frågor och de som ej upplevt missnöje med SJ behövde endast besvara fyra frågor. Avslutningsvis i enkätundersökningen har respondenten fått fylla i ålder och kön, vilket vi valde att placera sist i enkäten för att inte detta ska uppfattas som kränkande för kunden samt att dessa två variabler inte varit betydande för resultatet.

3.9 Målpopulation och urvalsram

Enligt Denscombe (1998 s. 28) kan urvalsramen ses som en objektiv förteckning av de personer, händelser med mera som ska ingå i undersökningen, vilket benämns som målpopulation. Lekvall & Wahlbin (2001 s. 229) menar att samtliga enheter i målpopulationen praktiskt inte kan undersökas även om forskaren skulle vilja, vilket gör ett urval ofrånkomligt. De enheter som faktiskt kommer att ingå i undersökningen benämns som urvalsram och de enheter i urvalet som inte kan nås benämns som bortfall. Urvalsramen ska enligt Denscombe (1998 s. 25), under idealiska förhållanden, innehålla en komplett och aktuell uppställning av alla som ingår i målpopulationen för forskningsrapporten och som är direkt relevanta för undersökningen. Då forskaren drar slutsatser om en målpopulation på grundval av insamlade resultat från undersökt population benämner Lekvall & Wahlbin (2001 s. 229) som inferens. Resultatets giltighet grundar sig på flera faktorer som exempelvis vilka enheter i populationen som undersökts och om de är representativa för populationen som helhet. Oavsett undersökningar och valda enheter i målpopulationen uppstår och existerar ofta någon form av inferensproblem.

3.9.1 Urvalsmetoder

Urvalet av enheter i populationen påverkar inferensen på så sätt att valet kommer att behöva vara representativt för undersökningen (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 238). Kvantiteten på urvalet menar Denscombe (1998 s. 18) kan vara olika. Repstad (2007 s. 67) anser att antalet respondenter är ointressant, utan det vitala är vad de kan tillföra. Något som måste tas i beaktning hävdar Denscombe (1998 s. 18), är att ju fler som ingår i undersökningen, desto mindre blir risken att undersökningen blir vinklad åt någons håll. Med ett stort och omfattande urval förvissas sig därmed forskaren om att alla relevanta undersökningsaspekter har tagits med och ingår i undersökningen. Lekvall & Wahlbin (2001 s. 238) beskriver att flera urval kan göras, vilket påverkar säkerheten i inferensen. Urvalet kan göras utefter två större grupper; sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval. Den största skillnaden grupperna emellan är att vid sannolikhetsurval beräknas den kvantitativa risken för inferensfel, medan icke sannolikhetsurval grundar sig på kvalitativa och instinktiva bedömningar av risken för inferensfel.

Då vår undersökning har en kvalitativ forskningsmetod kommer vi inte utförligare beskriva de urvalsmetoder som kan göras inom ramen för sannolikhetsurval, utan närmare belysa de urval av en icke sannolikhetskaraktär som blir anpassade för oss.

Bedömningsurval

Ofta när undersökningen har en explorativ inriktning faller sig urvalet naturligt att få en sammansättning där vissa frågeställningar blir belysta. Enheter i undersökningspopulationen görs efter vissa kriterier som på förhand bedöms vara intressanta (Malhotra & Birks, 2003 s. 364). I ett initialt skede av undersökningen väljs egenskaper ut hos enheterna som skall ligga till grund för urvalet. Ett bedömningsurval görs efter vissa principer; att den skall spegla målpopulationen, få en jämn spridning eller att urvalet skall spegla extrema – eller typiska fall. Oavsett val av bedömningsurval måste undersökaren vara klar med vilka kriterier undersökningsenheterna skall ha (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 248).

Bekvämlighetsurval

I vissa fall kan urvalet göras utifrån ett bekvämlighetssyfte. Dock skall inte detta misstolkas att det enbart är av lathet detta urval görs, utan att det kan ligga praktiska eller ekonomiska orsaker bakom (Lekvall & Wahlbin, 2001 s. 250). Oavsett undersökningar hos en population är de begränsade av tid och pengar (Malhotra & Birks, 2003 s. 363).

3.9.2 Bortfall

Lekvall & Wahlbin (2001 s. 232) menar att osäkerhet i inferensen orsakas i flera fall av bortfallet, då undersökaren inte lyckas få den data av exempelvis intervjurespondenter som är nödvändig för undersökningen. Detta beror ofta på egenskaperna hos de enheter som skall undersökas, vilket kan komma ett snedvridda resultatet.

Bortfallet kan delas in i tre huvudgrupper efter uppkommen orsak enligt Lekvall & Wahlbin (2001 s. 233); [1] Enheter som skall ingå i undersökningen går ej att nå av olika anledningar, [2] undersökningsenheter kan ej genomföra en utfrågning på grund av exempelvis språksvårigheter eller vägran, [3] utfrågningar som blivit genomförda, men som inte kan bearbetas med anledning av ofullständiga intervjuformulär.

3.9.3 Studiens representativitet och urval

För att besvara studiens syfte och forskningsfrågor har ett urval varit ofrånkomligt. Då vi ämnar redogöra för hur SJ arbetar med klagomålshantering har det varit självklart att intervjua ansvariga inom olika instanser avseende klagomålshantering. Urvalet har gjorts utifrån ett bedömningsurval och grundat sig på att vi som forskare velat höra mer än endast högt uppsatta chefer för att få en bred och verklighetsförankrad bild över hur SJ bemöter och ska bemöta en missnöjd kund. Urvalsramen för att kunna besvara forskningsfråga 1 utgörs av tre personer på SJ med olika anställningar inom organisationen för att kunna motsvara målpopulationen; SJ. Vi ansåg att det var viktigt för studien att få möjligheten att tala med personer inom olika områden för att svaren inte skulle vinklas åt någon specifik avdelning. Urvalsramen består av Håkan Ahl, chef på divisionen service, Fia Westerberg som arbetar som utbildningschef för service på SJ Service Academy samt Jörgen Hassling, produktionsledare för området Göteborg. Dessa tre respondenter valdes ut då de täcker in flera delar av vad klagomålshantering innebär, allt från beslutsfattandet på ledarskapsnivå till den personal som möter kunden i det dagliga arbetet ombord på tågen.

Då vi även ser till resenärs uppfattning av SJ:s klagomålshantering har målpopulationen för forskningsfråga 2 motsvarat samtliga resenärer i Sverige över 16 år som klarar att resa med SJ på egen hand. Då denna målpopulation praktiskt är näst intill omöjlig att undersöka har vår urvalsram fått motsvara 182 resenärer som befunnit sig på Göteborgs Centralstation. Denna urvalsram menar vi är representativ för målpopulationen då inferensen utgjorts av personer av båda könen i varierande åldrar som reser eller någon gång har rest med SJ. Att undersökningen har genomförts på Göteborgs Centralstation kan liknas vid ett bekvämlighetsurval, men då ämnesområdet behandlar resenärs missnöje och klagomål till SJ har vi valt att genomföra enkäten på en plats där vi vet att tågresenärer befinner sig. Vi anser även att resultaten blir mer adekvata och ser mer till hur det ser ut idag genom detta val, än om enkätundersökningen skulle genomförts på en plats där få personer reser med SJ. De eventuella inferensproblem som kan uppstå i denna undersökning skulle potentiellt kunna vara att diverse omständigheter på Göteborgs Centralstation skulle kunna påverka respondenterna till att besvara frågorna på ett sätt de annars inte skulle göra, men som vi inte uppfattat eller tagit hänsyn till.

Ett problem i inferensen kan leda till ett bortfall för undersökningen vilket förekommit i enkätundersökningen. Bortfallet har tillkommit med anledning till att flertalet tillfrågade personer inte valt att medverka av olika anledningar, samt att 11 enkäter inte kunnat användas på grund av att de varit ofullständigt ifyllda.

3.10 Trovärdighet

Reliabilitet och validitet är två begrepp som har som mål att utvärdera och fastslå hur trovärdig forskarens insamlade data och dess resultat är (Patel & Davidson, 2003 s. 98). Validitet och reliabilitet är två begrepp som står i förhållande till varandra vilket leder till att det inte går att se till bara det ena begreppet och bortse från det andra. Bara för att en studie har hög reliabilitet betyder inte det att den nödvändigtvis har hög validitet.

3.10.1 Validitet

Validitet handlar enligt Lekvall & Wahlbin (2001 s. 304) om att se till huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap som uppsatsen syftar till att göra. Dock finns det en stor inneboende svårighet med detta begrepp då det är omöjligt att med full säkerhet avgöra om den mätmetod som valt är valid eller inte. Enligt Patel & Davidson (2003 s. 103) rör många undersökningar människor och individer där abstrakta fenomen studeras som exempelvis beteenden och dess mönster vilket leder till att det blir svårt att bedöma och mäta dessa fenomen, till skillnad mot om exempelvis konkreta och påtagliga ting studeras. Validiteten får således enligt Lekvall & Wahlbin (2001 s. 304) bestämmas utefter mer informella och subjektiva grunder.

3.10.2 Reliabilitet

Enligt Lekvall & Wahlbin (2001 s. 306) handlar den andra aspekten av säkerhet gällande mätningar om huruvida resultaten skulle upprepas om det genomfördes på nytt eller om endast tillfälligheter bidrog till resultatets utfall. Patel & Davidson (2003 s. 100) menar att det uppstår ett felvärde vid observationer och undersökningar som beror på briser i instrumentets tillförlitlighet. Felvärdet beror i sin tur av flera faktorer som forskaren inte råår över och kan kontrollera. En observation kan få samma värde vid upprepande tillfällen på grund av att felvärdet är konstant vid en typ av observation. Lekvall & Wahlbin (2001 s. 306) menar att generellt så gäller det att en studie har en låg reliabilitet om resultatet av en undersökning varierar kraftigt från gång till gång. Patel & Davisson (2003 s. 101) menar att reliabiliteten går att kontrollera genom att använda sig utav fler observatörer vid samma tillfälle. På så sätt kan båda observatörerna se om deras registreringar vid observationen stämde överens och därmed uppnå en högre reliabilitet.

3.10.3 Studiens trovärdighet

Då både intervjufrågor och enkätfrågor är konkreta och få frågor är upp till fri tolkning anser vi att dessa mäter den egenskap som den syftar till att göra. Dock kan det aldrig säkerställas att respondenterna uppfattat frågorna på det sätt som de ämnar till att göra, men då exempelvis flertalet frågor har varit av enklare karaktär, främst i enkätundersökningen. Detta för att minimera riskerna att respondenten missuppfattar frågan. Vid intervjuerna med SJ har vi även kunnat försäkra oss om att respondenten förstått vad vi menar med en viss fråga genom att ge förklaringar.

Reliabiliteten för studien kan påverkas gällande var och när enkäten ägt rum, då undersökningen oundvikligen påträffat resenärer med olika resvanor, vilket således kan påverka resultatet. Det finns även anledning till att reliabiliteten kan ifrågasättas på grund av att respondenter valt att besvara frågorna utifrån personliga skäl, vilket vi inte valt att ta i beaktande. Enkätundersökningen och genomförda intervjuer med SJ har genomförts av båda författarna vilket således minimerat risken för missförstånd eller feltolkning, vilket är en faktor som kan öka studiens reliabilitet. Då urvalsramen för studien både innefattas av personer på olika instanser inom SJ, men även att vi sett till ett större antal av SJ:s resenärer ökar detta sannolikheten att resultaten skulle upprepas om de skulle genomföras på nytt. Reliabiliteten för studien kan även potentiellt ha kommit att påverkas av att enkätundersökningen genomfördes under vinterhalvåret då fler fel i SJ:s kärntjänst uppstår på grund av väderförhållanden vilket kan medföra att fler resenärer är missnöjda med SJ under denna tid på året.

3.11 Källkritik

Patel & Davidson (2003 s. 64) menar att forskaren måste ställa sig kritisk till sina fakta och till sina upplevelser för att kunna bedöma om de är sannolika eller ej. Holme & Solvang (1997 s. 131) skriver att forskaren måste bland annat se till när dokumenten tillkommit, vem som är upphovet till källan, ha i beaktning varför dokumentet tillkommit samt vilket syfte upphovsmannen har haft bakom det. Thurén (1997 s. 7) menar även att det gäller för forskaren att förhålla sig kritisk inte enbart till skriftligt material utan även till det material som inkommit muntligt.

3.11.1 Studiens källkritik

Då intervjuer med företag finns det anledning att ställa sig kritisk till den information de delger, då det kan förekomma att respondenten svarar på frågor utifrån företagets bästa. Trots detta har vi genom vår urvalsram innehållande personer på olika avdelningar kunnat ställa oss kritiska till den information som delgetts eftersom att svaren varit överensstämmande på liknande frågor finns det anledning att uppfatta den som trovärdig. De sekundärdata som kommit att utgöra vår referensram består både av klassisk tjänstemarknadsföringslitteratur och nypublicerat material inom området, vilket medför att den kan ses som tillförlitlig och relevant. Dock har mycket av det nypublicerade materialet hämtats från databaser vilket gör det möjligt att material förbisätts på grund av bristande kunskap inom informationssökning.

4 RESULTAT och ANALYS

I detta kapitel presenteras den insamlade empirin, både från våra intervjuer och från enkätundersökningarna, vilka sedan analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Kapitlet är strukturerat efter uppsatsens forskningsfrågor i syfte att öka förståelsen för vad vi ämnar besvara. Forskningsfråga 1 innefattar de resultat intervjuerna med SJ genererat och innefattar informationsbehoven men strukturen följer de service recovery strategier som presenterats i den teoretiska referensramen. Detta då gjorda intervjuer strukturerats utifrån dessa tio strategier. Resultatet för forskningsfråga 2 härrör från genomförda enkätundersökningar och presenteras efter enkätens övergripande struktur, vilken grundar sig på forskningsfrågans informationsbehov.

4.1 Forskningsfråga 1: Hur arbetar SJ med klagomålshantering?

Tabell 4.1 nedan visar de respondenter som intervjuats, vars svar ligger till grund för forskningsfråga 1 (se Bilaga 2,3 och 4). Tabellen visar intervjupersonernas namn, befattning och ansvarsområde.

Namn	Befattning	Ansvarsområde
Håkan Ahl	Direktör för division Service, SJ	Ansvarar för den löpande verksamheten ombord på tågen gällande service samt utvecklar rutiner för service.
Fia Westerberg	Utbildningschef Service, SJ Service Academy	Ansvarig för serviceutbildningar både internt för SJ men även för externa företag.
Jörgen Hassling	Produktionsledare Göteborg, SJ	Ansvarig för ombordpersonal på divisionen service i Göteborg.

Tabell 4.1. *Intervjupersoner.*

4.1.1 Felsäkra tjänsten

Ahl menar att den största delen av klagomål som uppstår gentemot SJ berör förseningar av tåg, det vill säga de fel som är relaterade till SJ:s kärntjänst vilket även Mudie & Pirrie (2006) anser vara den främsta orsaken till varför kunder upplever missnöje. Dessa förseningar kan bero på allt ifrån tragiska olyckor där någon person slänger sig framför tåget, till broöppningar där tågen får stå och vänta. Både Westerberg och Hassling instämmer i detta, och Westerberg menar att dessa förseningar är något som de ständigt kämpar med. Enligt Zeithaml et al. (2009) är den första regeln för att uppnå tjänstekvalitet att felsäkra tjänsten och att företaget ska göra rätt från början. Sett till SJ:s kärntjänst kan detta bli svårt att uppnå då den yttre faktorn som väder och olyckor kan vara svåra att förhindra. Bowen et al. (2009) nämner att det är skäligt att fel uppstår, men att samma fel inte får förekomma i en stor skala. Ahl menar att flertalet av de klagomål som uppstår är kopplade till kvaliteten av tjänsten och Westerberg säger att missnöje uppstår hos resenärerna på grund av att resan inte lever upp till sina krav. SJ:s kärntjänst är av den karaktären att resenärer

ska kunna ta sig från A till B, men som nämnts blir yttre faktorer påtagliga och oundvikliga på grund av dess natur. Eftersom att SJ själva heller inte arbetar med underhåll av räls och dylikt är även detta en faktor som SJ inte kan påverka, vilket medför att vad Bowen et al. (2009) menar avseende att felsäkra tjänsten inte blir applicerbara på SJ. Även om SJ inte kan förhindra att större fel avseende kärntjänsten, såsom väderförhållanden, kan de medverka och påverka när dessa fel uppstår. Det är däremot möjligt att SJ arbetar efter strategin att felsäkra tjänsten avseende sina kringtjänster och framförallt sina dolda tjänster såsom service ombord tågen, det vill säga det Grönroos (2007) benämner som tjänstens process. Med en effektiv process i form av god service kan SJ komma att påverka resultatet. Exempelvis förekommer det att kunder köper förstaklassbiljetter för att få en högre komfort i form av avkoppling i en lugn och bekväm miljö ombord på tåget, men om de upplevt det motsatta till exempel ”högljutt” och ”gapigt” sällskap i sin kupé, menar Westerberg att dessa typer av missnöjen som uppstår hos resenärerna inte får inträffa vid upprepade tillfällen. Hassling instämmer i dessa typer av fel och nämner att missnöjen som han stöter på i sitt dagliga arbete kan röra banala fel som exempelvis att resenären upplevt det för kallt eller för varmt i kupén. Han menar även att det uppstår fel som är kopplade till SJ:s kringtjänster som exempelvis att maten som serveras i bistron inte varit till belåtenhet eller att tilläggstjänsten internet ombord inte fungerat.

Zeithaml et al. (2009) menar att företag ska sträva efter att uppnå en form av nollfelskultur för att minimera riskerna att dessa fel uppstår igen. Situationer och händelser som kan inträffa ombord tågen eller i anslutning till tågen är för SJ påverkbara och det är i samband med dessa som kunden måste sättas i fokus och som SJ bör arbeta efter. Detta för att SJ ska kunna öka deras tjänstekvalitet och som sedan ska resultera i kundnöjdhet. Enligt Hassling förekommer det klagomål som är riktade mot personalens agerande där kunden ansett att personalen bemött dem med en otrevlig attityd. Då interaktionen mellan leverantör och kund är påtaglig inom tågbranschen menar Grönroos (2008) att en stor utmaning för tjänsteleverantörer är att hantera processer som löser kundens problem och skapar värde. Gustafsson (2008) menar att processen oftast fallerar just på grund av den mänskliga faktorn. Hassling menar att fel även kan uppstå på grund av att kunden fått fel information eller att denne har sökt fel information vilket kan leda till att tågresan inte motsvarar vad kunden förväntat sig av tjänsten. Att ge rätt information och ha en trevlig attityd till kunden är faktorer som inte bör falla. Resenärer har förståelse för att vissa fel i samband med tågresan kan inträffa såsom svåra väderförhållanden. Dock kan denna förståelse förbises om de inte får information till felets bakomliggande orsaker. Detta menar Bowen et al. (2009) kan leda till misstro om då mer än ett fel upprepas.

4.1.2 Uppmuntra och spåra klagomål

Enligt Schoefer & Diamantopoulos (2008) är klagomål nödvändigt för att företag ska veta var och hur de ska rikta sina kvalitetsåtgärder. Det är även viktigt enligt Hermann et al. (1998) att ge kunden möjligheten att klaga för att kunna stänga det eventuella gap som finns mellan den förväntade och upplevda tjänstekvaliteten. Enligt Hassling har en missnöjd kund flera olika möjligheter att framföra sitt klagomål till SJ på. Först och främst arbetar SJ för att kunden ska vända sig till ombordpersonalen direkt, vilket Williams (1999) menar är ett idealiskt tillvägagångssätt för företag. Dock menar Hassling att ombordpersonal inte alla gånger har tekniska möjligheter att registrera vilka klagomål som uppstått ombord utan oftast kan personalen

endast rapportera in komfortfel. Westerberg anser att det borde genomföras fler undersökningar, både de dagar då allt flyter på i trafiken med även dagar då trafikstörningar uppstår. Detta instämmer Hassling i som menar att de inte får in så många rapporter som de skulle vilja.

Hart et al. (1990) menar att företag måste fokusera på att underlätta klagomålsprocessen för kunderna för att fler klagomål ska komma in. Enligt Hassling finns det idag ingen strategi som ombordpersonal arbetar efter för att kunna öka antalet inkomna klagomål och synpunkter. Som Williams (1999) menar vill kunder helst inte klaga, vilket resulterar i att de klagomål som inkommer ofta rör större fel och misstag som uppstått ombord. Detta betyder att mindre fel som rör kringtjänster och själva processen kanske inte rapporteras in till företaget vilket således leder till felet inte åtgärdas utan fortsätter att skapa missnöje hos resenärer. Därmed måste SJ börja arbeta aktivt för att få in klagomål från deras kunder om de ska kunna få kännedom om vad deras resenärer egentligen anser om dem. Hoffman & Bateson (2002) menar att klagomålshandlingens syfte handlar om detta, nämligen att kunna anpassa sig efter kunders efterfrågan.

Ahl anser att det enklaste sättet för kunden idag är att denne går via kundtjänst vilket han även menar är det vanligaste tillvägagångssättet för hur resenärer väljer att klaga. Detta sätt menar Williams (1999) är att föredra om inte det inte går att framföra klagomålet ansikte mot ansikte med ombordpersonal. Ahl hävdar dock att det absolut bästa sättet för både SJ och kunden är om kunden själv går in på SJ:s hemsida och fyller i sitt missnöje online via hemsidan. På detta sätt kommer klagomålet till rätt person och avdelning snabbast samt att det tar kortast tid från det att klagomålet kommit in till att det blivit löst. Säkerligen är detta tillvägagångssätt mest effektivt för SJ:s hantering av klagomål rent administrativt, dock ställer vi oss skeptiska till att detta tillvägagångssätt skulle vara enklast, smidigast och mest uppskattat av kunden. Detta eftersom att kunder på resande fot inte alltid har tillgång till Internet samt att de troligen inte har tid eller ork att vidarebefordra sitt missnöje till SJ:s huvudkontor en tid efter att felet uppstod. Hassling anser att detta tillvägagångssätt kan upplevas som komplicerat och svårt av resenärer, och Williams (1999) menar att om det är svårt att framföra sitt klagomål kan det leda till att kundens missnöje eskalerar kraftigt vilket sedan är svårt att kompensera. En lösning på detta problem kan vara att kompensera kunden på ett ekonomiskt plan menar Chebat et al. (2005). För SJ:s del menar författarna att kan det vara rimligt att denna compensation skulle kunna innebära en kaffe i bistron eller ett presentkort på motsvarande belopp. Detta skulle möjligtvis fungera som en motivationshöjare för resenären för att denne ska vilja medverka i undersökningen. Dock förutsätter detta att undersökningen skulle genomföras under resans gång, då det är sannolikhet att tro att exempelvis gratis kaffe inte skulle göra det värt besväret för resenären att medverka i undersökningen, om denne blev tvungen att avsätta extra tid.

Ahl berättar att de genom sin stamkundgrupp, SJ PRIO på 500 000 resenärer, har upprättat en kundpanel i syfte att de personer som reser med SJ frekvent, kan ventilera sina åsikter och tankar till SJ vilket delvis ger SJ möjligheten att fånga upp vad vissa av deras kunder anser om företaget. Genom att använda sig av en stor kvantitet av resenärer får SJ en stor säkerhet i vad deras kontinuerliga resenärer faktiskt upplever. Dock anser författarna att det utelämnas en kundgrupp som varken är medlemmar i SJ PRIO eller i någon annan kundpanel, vilket kan medföra att undersökningarnas resultat blir vinklat och att SJ inte får reda på vad eventuellt missnöjda kunder tycker.

4.1.3 Agera snabbt

Enligt Ahl är tidsfaktorn betydande i SJ:s arbete med att hantera klagomål från det att felet uppstått tills dess att felet är avhjälp för kunden. Hassling menar att om kundens fel åtgärdas under lång tid efter det att felet uppstått, kommer kunden troligtvis fortfarande vara missnöjd. Hoffman & Bateson (2002) och Williams (1996) belyser tidsfaktorn som en viktig komponent gällande avhjälpande av fel samt att denna kan komma att utgöra en grundpelare för att bedriva en effektiv klagomålshantering. Missnöje som uppstår hos SJ:s resenärer handlar till stor del om att kundens förväntningar på resan inte motsvarar vad kunden upplever menar Hassling, vilket kan bero på att exempelvis något ombord inte fungerar. Kan då kunden inom rimlig tid från det att felet uppdragats bli avhjälp kommer kundens missnöje vändas till att kunden istället blir nöjd, då SJ erbjuder den service kunden är i behov av. Grönroos (2008) menar att det är viktigt att leva upp till vad kunden förväntar sig av tjänsten och Zeithaml et al. (2009) anser att detta gap är orsaken till klagomål uppstår. Eftersom att en tjänst konsumeras och produceras samtidigt är det enligt författarna viktigt att snabbt avhjälpa felet och agera snabbt eftersom tidsfaktorn är betydande och begränsad vid en tågres. Även om felet någon gång åtgärdas är det viktigt att det sker under tiden kunden konsumerar tjänsten. Ett exempel som Hassling nämner kan vara att en läslampa inte fungerar, och om servicepersonal inte åtgärdar felet under tiden denna resenär konsumerar tjänsten kommer denne fortfarande vara missnöjd även om felet var av mindre grad. I detta fall spelar det enligt författarna heller ingen roll om denna resenär skulle få någon form av kompensation i efterhand genom att exempelvis fylla i formulär på SJ:s hemsida. Det skulle i efterhand även vara svårt att kunna uppskatta vad ett sådant fel skulle kompenseras med.

Williams (1996) hävdar att organisationer som agerar snabbt kan öka kundens tillfredsställelse. Även om felet som orsakat missnöje hos resenärer berör SJ:s kärntjänst finns det åtaganden som SJ kan ta till, i form av rätt sorts information. Hassling anser att vissa arbetsmoment ombord på tågen som exempelvis aviseringen av biljetter kan effektiviseras då det tar för lång tid, vilket medför att ombordpersonal inte kan fokusera på kundservice i den utsträckning som det finns potential för. Detta menar författarna kan vara svårt att implementera då det sannolikt krävs välutvecklad teknologi för att uppnå detta. Dock är tanken intressant då ombordpersonalens arbetsuppgifter alltmer kan liknas vid en flygvärdinnas, där kundmötet är i fokus. Denna utveckling menar Westerberg är påtaglig, då ombordpersonal för trettio år sedan endast aviserade biljetter ombord.

4.1.4 Tillhandahålla adekvata förklaringar

Enligt Ahl har SJ en operativ trafikledning som finns i Stockholm och som styr alla tåg från det att de avgått till dess att de kommit fram till slutdestinationen. Om det händer någonting under resan på tåget eller på spåret, står lokförare och ombordpersonal i direktkontakt med denna trafikledning. På detta sätt kan tågpersonal ta del i trafikledningens information gällande förseningar och andra förändringar i tabellen som därefter kan delges till SJ:s passagerare ombord. Denna trafikledning gör det möjligt för SJ:s ombordpersonal att delge resenärerna med förklaringar då fel uppstår. Dock påvisar förstudien det motsatta, då samtliga resenärer som upplevt missnöje i samband med SJ även upplevt att aktören varit dålig på att delge förklaringar till varför problemet uppstått.

Zeithaml et al. (2009) menar att förklaringar kan vara ett sätt för ombordpersonal att minska de negativa reaktionerna som uppstått hos kunder när fel och misstag inträffat. Hassling instämmer i detta och menar att adekvat information i många fall kan räcka för att kunden inte ska bli missnöjd och detta menar han liksom Ahl att SJ arbetar mycket med ombord på tågen. Westerberg berättar att vid exempelvis störningar är det ombordpersonalens skyldighet att informera vad som har hänt, vad som händer och vad som kommer att hända. Detta är otroligt viktigt och detta ska informeras först i högtalare ombord på tåget samt att ombordpersonalen därefter går runt i alla vagnar tåget för att se till att alla hört och förstått meddelandet samt svara på eventuella frågor som uppstått men även kunna hjälpa till på plats. På vilket sätt informationen presenteras menar Zeithaml et al. (2009) är betydelsefullt då en bra presentation för kunden ytterligare kan minimera missnöjet. Det uppstår situationer, menar Westerberg där anställda inte agerar korrekt i alla situationer och vid störningar finns det personal som gått och gömt sig då de tyckt situationen varit obehaglig och svårbemött. Dock är SJ ett stort företag och det är ungefär 100 000 kunder som reser med SJ varje dag och genom detta finns det många olika moment som kan gå fel. Hassling anser att det med enkla medel, som exempelvis en ursäkt eller en kopp kaffe, kan vända en missnöjd kund till att denne blir nöjd. Det handlar därmed om att personal måste visa att de bryr oss om kunderna och detta instämmer Zeithaml et al. (2009) som menar att kunder måste känna att de blir respekterade av personalen.

4.1.5 Behandla kunder rättvist

Zeithaml et al. (2009) menar att det är av stor betydelse att behandla varje specifik kund rättvist i kritiska situationer. Enligt Westerberg undervisar de SJ:s personal i att arbeta utefter den specifika kunden då ett missnöje uppstått. Samtliga kunder reagerar och agerar olika beroende på situation, därmed är det viktigt att bemöta en missnöjd kund genom att lyssna aktivt och vara närvarande för vad kunden känner eller upplevt. Det är även viktigt att personalen sammanfattar kunden genom att återberätta för denne vad som inträffat för att försäkra, både för sig själv men även för kunden, vad som är anledningen till missnöjet. Därefter måste personalen visa kunden att de känner empati genom att personalen förklarar att de förstår att kunden blivit missnöjd och upprörd. Detta motsvarar vad Zeithaml et al. (2009) belyser, nämligen att om personal är lyhörda för kundens missnöje skapar det en form av rättvisa i kundens ögon. Vi menar att det är viktigt för SJ att inte behandla och se sina missnöjda resenärer som ett kollektiv av arga kunder, utan som enskilda individer vars missnöje kan variera från person till person även om det beror på samma fel. På detta sätt kan kunden känna att denne blir bemött utifrån sitt specifika problem då SJ varit lyhörda på vad kunden har förmedlat. Westerberg anser att när dessa initiala steg är genomförda bör personalen fokusera på hur kundens problem kan lösas. Kommer personalen med lösningen för fort är kunden inte mottaglig för informationen och lösningen utan är istället för arg och ofokuserad. Att inte agera snabbt kan dock vara negativt vilket belyses tidigare och som Hoffman & Bateson (2002) tar upp, men då varje situation är unik måste SJ:s personal avgöra vad som är rimligt för varje specifik missnöjd resenär. Westerberg menar att det är få som känner till stegen om hur en missnöjd resenär ska bli bemött, och hon anser att dessa är nödvändiga för att klagomålshantering ska bli så fördelaktig som möjligt. Enligt Williams (1996) är dock rättvisa svårt att använda som en strategi inom service recovery, då vad som är rättvist uppfattas olika av människor. Även om det är svårt att avgöra vad som är rättvist eller ej är det

arbete som SJ Service Academy lär ut högst aktuellt då de arbetar utifrån enskild individ och dess perspektiv.

4.1.6 Skapa relation med kunden

Ahl berättar att SJ arbetar för att skapa lojalitet gentemot sina kunder genom olika kundprogram, men han menar även att de effektiviseringar och kostnadsbesparingar som SJ genomför inför den framtida marknadssituationen ska komma till kundernas fördel vilket i slutändan ska leda till ökat förtroende och ökad kundlojalitet. Zeithaml et al. (2009) menar att företag som har starka relationer till sina kunder ges konkurrensfördelar gentemot andra företag då kunder tenderar att ha större överseende när fel och misstag inträffar. Westerberg menar att SJ arbetar mycket med sina stamkunder eftersom det är dessa kunder som SJ vill behålla. Ur ett framtidsperspektiv kommer det bli viktigt för SJ att ha starka relationer till sina kunder för att dessa inte ska välja konkurrenten. Zeithaml et al. (2009) anser att företag som inte har starka relationer till sina kunder heller inte kan förvänta sig någon lojalitet från dem. Enligt Westerberg beror ett företags framgång till 90 procent av de relationer de har med sina kunder. Det är inte produkten som blir viktig utan själva bemötandet av kunden då denne väljer den aktör som bemöter honom eller henne bäst. Detta kan kopplas till vad Grönroos (2007) benämner som funktionsmässig tjänstekvalitet då det slutgiltiga resultatet inte är det mest betydande utan hur kunden tillhandahåller resultatet. Detta menar författarna kan komma att bli ännu viktigare för SJ när marknaden blir öppen för fri konkurrens, då kärntjänsten troligtvis inte enbart är vad tågaktörer kommer att konkurrera med. En tågresa är relativt standardiserad och de främsta konkurrensmedlen är pris och tillgänglighet, men om företag vill sticka ut på marknaden anser vi att service och klagomålshantering är ett sätt att uppnå detta. Spekulativt kan prisbilden komma att bli en viktig konkurrensfaktor på den svenska tågmarknaden, vilken medför att faktorer kopplande till service blir ännu viktigare än idag. Detta menar även infrastrukturminister Åsa Torstensson (Regeringen, 2009b), som tror att om tågresandet i Sverige ska öka, måste faktorer såsom service och bekvämlighet motsvara kundernas förväntningar eller bli bättre. Åsa Torstensson anser att ökad konkurrens generellt kan ses som hjälpmedel för en sådan utveckling.

Att skapa relationer och lojalitet mellan kunden och företag anser Hassling till stor del sker i själva kundmötet och genom enkla medel, såsom att hälsa trevligt till kunden eller att önska kunden trevlig resa. Westerberg instämmer i detta och menar att det i stort handlar om att kunden ska bli bekräftad och därmed får det inte hända att kunder som reser med SJ inte ens får ett ”Hej” eller ett välkomnande från personal. Gustafsson (2008) menar att starka relationer till sina kunder växer sig starka om företaget hanterar klagomål på ett bra sätt ur kundens perspektiv. Hassling menar att SJ vill skapa en situation där kunden känner sig väl omhändertagen när de reser med SJ. SJ har tidigare inte befunnit sig i en liknande situation på marknaden vilket ökar betydelsen av att de måste fokusera på att bygga relationer till sina kunder. Tidigare har de agerat själva på marknaden vilket kan ha lett till att de blivit bekväma i sin position och att de helt enkelt inte behövt arbeta lika mycket med sina kundrelationer eftersom kunden inte har haft någon konkurrent att byta till. För att vara konkurrenskraftig på tågmarknaden krävs det enligt Nathanail (2007) att företaget arbetar för att få nöjda och lojala kunder. Monopolsituationen som existerat för SJ under många decennier kan ha skapat lojalitet hos resenärer, antingen på ett medvetet eller omedvetet plan. Detta kan innebära att om en före detta kund till SJ upplever

missnöje hos en ny aktör på den svenska tågmarknaden, kan denne komma att gå tillbaka till SJ då kunden är bekant med vad SJ erbjuder.

4.1.7 Ta lärdom av tidigare erfarenheter av service recovery

Zeithaml et al. (2009) och Grönroos (2008) menar att det är viktigt att se tillbaka på tidigare situationer där ett missnöje uppstått hos kunden för att lära av eventuella misstag och sätta in åtgärder för att motverka att det inträffar igen. Mudie & Pirrie (2006) menar även att om företaget sätter in resurser på rätt plats kan detta minska att missnöjda kunder lämnar företaget samt att företaget får en effektivare klagomålshantering. För aktörer på marknaden blir det relevant att skapa system för hur dessa tidigare situationer ska kunna användas. Ahl menar att ett klagomål som ombordpersonal tagit del av kan vidarebefordras uppåt i organisationen på flera sätt beroende på vad klagomålet gäller. Om exempelvis personal hamnar i en prekär situation ombord på tåget och läget är akut tar personalen tag i problemet direkt genom att kommunicera det i vidare till trafikledningen. Om det är ett klagomål som inte är akut tar servicepersonal med sig erfarenheterna och klagomålet till sin produktionsledare på sin hemmabas, där detta sedan formuleras i en avvikelserapportering som företagets ledning tar del av. Avvikelse rapporten syfte menar Hassling är att ombordpersonal ska kunna ta med sig synpunkter och missnöjen som kunder upplevt på tågen samt vad kunder önskar för form av ersättning. Dessa rapporter förs sedan in via kundtjänst in i SJ:s datorsystem så de sedan hamnar hos rätt person i organisationen. Dessa avvikelserapporter är inte så vanligt förekommande i SJ:s dagliga arbete som de vill att de ska vara. Då kundnöjdheten för SJ enligt SKI (2009) varit låg och många resenärer haft anledning att klaga men inte gjort det, tyder även detta på att SJ inte uppmuntrar sina resenärer till att klaga i den utsträckning som de borde.

Då SJ:s system för att ta del av resenärers klagomål inte är fullt utvecklade enligt Hassling, kan det kopplas till vad statistik från SKI (2009) visar, att majoriteten av resenärer inte väljer att framföra sina klagomål. Således kan det bli svårt för SJ att få kännedom om vad kunder är missnöjda med och vilka förbättringar som kan behöva vidtas, vilket även Nathanail (2007) nämner som viktigt om tjänstekvaliteten ska höjas. Zeithaml et al. (2009) menar att det är högst viktigt att finna orsaken till varför felet uppstått för att kunna modifiera arbetet så att det inte inträffar igen. Enligt Westerberg använder sig SJ av tidigare situationer där en resenär blivit missnöjd i sin utbildning, för att ombordpersonal ska kunna bemöta resenären på ett korrekt sätt. Trots detta finns det ingen tydlig förklaring menar hon, gällande orsaken till att så få resenärer faktiskt väljer att klaga, men att det skulle underlätta om de fick mer information om varför missnöje uppstår för att kunna sätta in motåtgärder. Hoffman & Bateson (2002) hävdar även att det är viktigt att följa upp klagomålet och ge feedback till kunden för att uppmuntra kunden till att framföra sina åsikter. Om en av SJ:s missnöjda kunder inte väljer att framföra sin åsikt till ombordpersonal är alternativet att få sin röst hörd via SJ:s hemsida, något som kan upplevas besvärligt och tidskrävande för kunden. Enligt Hart et al. (1990) är det viktigt att låta kunden få sin röst hörd, vilket även kan skapa mer positiva reaktioner hos kunden än andra former av ersättning.

4.1.8 Ta lärdom av förlorade kunder

Då SJ har agerat i en monopolsituation har det inte varit lika aktuellt för SJ att analysera förlorade kunder som om det är för företaget som agerar på en öppen marknad. De kunder som blivit besvikna och missnöjda men ändå vill resa med tåg har fått fortsätta att resa med SJ då ingen konkurrent funnits tillgänglig. Detta anser även Zeithaml et al. (2009) som hävdar att denna typ av analys lämpar sig bäst att genomföra på kunder som använder tjänsten frekvent och inte analysera kunder som exempelvis rest med tåg någon enstaka gång för att sedan välja bussen framför tåget. Dock får denna strategi en ökad betydelse för SJ på den framtida marknaden då kunder som ofta reser med SJ kommer kunna välja att byta tågleverantör om de inte blivit nöjda. SJ kommer på den framtida marknaden därmed kunna analysera varför kunder valt att byta till en konkurrent och vilka motiv som legat bakom det beslutet. Detta menar Hoffman & Bateson (2002) är viktigt att belysa då det kostar betydande mycket mer pengar att attrahera nya kunder istället för att behålla redan etablerade kunder. Grönroos (2008) menar att missnöjet som sprider sig via word of mouth försvårar arbetet gällande att attrahera nya kunder. Detta understryker betydelsen av att få kännedom om vad som skapat missnöje hos kunder.

4.1.9 Utbilda anställda

Vid uppkomna klagomål är det av betydelse att utbilda personalen för att hanteringen ska fungera på bästa sätt anser Ahl, vilket är något som Hoffman & Bateson (2002) nämner är av stor betydelse för företaget. Ahl berättar att SJ:s utbildningar är baserade på verkliga situationerna som uppkommer ombord och för att SJ ska kunna bli bättre i sådana situationer innefattas rollspel i utbildningarna vilket gör att övningarna blir relevanta och nära verkligheten. Westerberg menar att när väl personal arbetat med olika scenarios och rollspel där de exempelvis fått öva sig i samtalsstrategier, underlättar det oerhört för ombordpersonal då en kritisk situation uppstår i verkligheten, vilket styrker vad Hart et al. (1990) anser att personalen bör utbildas inom för område.

Enligt Williams (1996) är det viktigt att hela organisationen blir utbildad i klagomålshantering för att samtliga ska förstå dess betydelse och inverkan. Samtliga i SJ:s organisation får inte direkt utbildning i klagomålshantering utan Westerberg menar att de har en tät dialog med divisionscheferna på SJ gällande vilka mål och fokus respektive avdelning ska uppnå, så att utbildningen blir anpassad för rätt målgrupp. Exempelvis kan en division fokusera på allt ifrån utropsteknik, merförsäljning eller effektivare kommunikation. När väl en kurs är bestämd och bokad menar Westerberg att SJ Service Academy genomför en undersökning där kursansvariga går ut i verkliga situationer och händelser för att se till hur dagens situation fungerar och försöka finna luckor och brister i själva servicearbetet. Om exempelvis SJ har beställt kursen ”Kundomhändertagande vid trafikstörningar” genomför personalen en förstudie som kan innebära att de reser oannonserat med tåg, intervjuar personal eller att de sitter på ett kontaktcenter där de tar del av interaktionen som uppstår mellan kund och servicepersonal. Westerberg berättar att efter utbildningarna följer SJ upp detta och ser hur det har påverkat det dagliga arbetet. SJ Service Academys personal som kallas för servicecoacher åker därmed exempelvis med på en resa och ser hur personalen agerar och är det så att de exempelvis ser på plats att personalen struntar i att informera vid exempelvis störning, personalen beter sig dåligt

eller personal inte finns närvarande så delger de SJ:s personal med konstruktiv feedback gällande detta direkt på tågen.

Hassling berättar att som produktionsledare har de något som kallas för kontinuerlig medåkning där de reser med ombordpersonalen tre till fyra gånger om året för att se hur ombordpersonalen fungerar i själva kundmötet samt hur de fungerar i sina roller ombord. I samband med denna medåkning får personalen direkt feedback på vad som kan ändras och förbättras. Detta tar därefter produktionsledarna med sig till de årliga medarbetarsamtalen där de diskuterar dessa frågor med de anställda ombord. Detta anser Bowen et al. (2009) är viktigt då anställda måste ventilera sina tankar för att fortsätta bedriva effektiv service recovery. Produktionsledaren har även arbetsplatsträffar en gång i kvartalet med personalen där de diskuterar olika saker som dykt upp i det dagliga arbetet samt att de tar emot synpunkter från medarbetare som de i sin tur för vidare till ledningen på SJ. På sått skapas det möjligheter för SJ att förbättra och effektivisera arbetet ombord på tågen. De kan således återkoppla till servicepersonal hur saker och ting kan förbättras och ibland om det behövs, upprätta en handlingsplan för hur personalen ska förbättra vissa moment. Efter detta gör SJ och produktionsledarna en uppföljning på handlingsplanen för att se att situationen förbättras.

4.1.10 Bemyndiga frontpersonal

SJ:s personal har mandat enligt Hassling att lösa kundens problem i största möjliga utsträckning och är det så att ombordpersonal behöver göra ytterligare ansträngningar som ligger utanför vad som bestämts kan ombordpersonalen kontakta trafikledningen och en operativ chef som ansvarar för att de ska hitta en bra lösning på kundens specifika problem. Skulle det vara så att ombordpersonalen inte får tag i trafikledningen och den operativa chefen, har ombordpersonalen mandatet själv att fatta beslut och detta menar Hoffman & Bateson (2002) är viktigt för att klagomålshanteringen ska bli så bra som möjligt. Detta kan ses som en förutsättning då akuta problemen till stor del uppstår ombord på tågen och att ombordpersonal måste kunna lösa dessa på egen hand. Detta instämmer Grönroos (2008) i och menar att personalen måste kunna ha tillgång till information, databaser och kompensationssystem. Detta har SJ:s ombordpersonal och Ahl menar att servicepersonalens befogenheter när fel uppstår ombord innefattar att de exempelvis kan erbjuda mat och dryck från bistron som en form av kompensation, ordna taxiresor till kunder där tåg blivit inställda med mera för att på så vis underlätta för resenärerna. Genom detta agerande menar Wilson (2008) att kunders återköpsintentioner kan öka, speciellt om lösningen sker snabbt. Zeithaml et al. (2009) menar att större organisationer bör involvera anställda som interagerar med kunder i utvecklingen av klagomålshandtering, med anledning till att dessa oftast har en bättre insikt i vad kunder förväntar sig av en tjänst än vad beslutsfattarna har, sett till distansen till kunden. Detta är något SJ kan behöva ta i beaktande vid formandet av deras klagomålshandtering, då SJ är ett stort företag med flera instanser, allt från ombordpersonal till personer på ledningsnivå. Detta kan för SJ innebära att chefer på ledningsnivå fattar beslut som inte motsvarar dels vad kunden vill ha samt vad som praktiskt är genomförbart vid bemötandet av missnöjda kunder.

Att utöka befogenheterna för servicepersonal ombord menar Ahl inte är så enkelt många gånger, då en stor del av de fel som uppstår är svåra att kunna avhjälpa för ombordpersonalen. Stannar tåget mitt ute i skogen blir alternativen för vad servicepersonal kan göra begränsade och i flera fall finns det inte så mycket mer att göra än att invänta information från trafikledningen. Vid exempelvis en störning mitt i natten ute i skogen där elen slås av måste personal finnas där för att kunna erbjuda filter till passagerare och genom samtal lugna dessa. En tågresa är till skillnad från en fysisk produkt svår att ersätta. Om en kund inte är nöjd med sin produkt har personal ofta möjligheten att byta ut produkten och lösa problemet direkt. Dock är inte detta möjligt vid en tågresa och Hassling menar därför att det handlar i stort om att ta till de medel som finns att tillgå för varje specifik situation. Grönroos (2008) menar att det är svårt att kompensera kunder som upplevt fel i kärntjänsten, vilket understryker svårigheten för ombordpersonal att tillfredsställa resenärer som exempelvis fått sina resor försenade eller inställda. Utöver det menar Hassling att SJ idag har en bra nivå av vad ombordpersonal kan göra och inte göra. Saker kan alltid förbättras men samtidigt måste det vara realistiskt till vad själva problemet avser. Ahl menar att vad som är väsentligt i många situationer som uppstår, är att personalen finns ute hos passagerarna för att svara på frågor och visa att de finns tillgängliga.

4.2 Forskningsfråga 2: Hur upplever tågresenärer SJ:s klagomålshantering?

I tabell 4.2 nedan, presenteras de respondenter som deltagit i enkätundersökningen, där svaren sammanställs och analyseras för att besvara forskningsfråga 2. Enkäten ses i sin helhet i Bilaga 5.

Åldersintervall	Man	Kvinna	Totalt
16-24	30	25	55
25-34	20	20	40
35-44	7	13	20
45-54	8	17	25
55-64	10	11	21
65+	9	12	21
	84	98	182

Tabell 4.2. Enkätundersökningens respondenter.

Tabellen visar på vilket åldersintervall respondenterna tillhör samt det totala antalet män och kvinnor som deltagit.

4.2.1 Resenärer som upplevt missnöje med SJ

Av andelen tillfrågade kunder i enkätundersökningen visar diagram 4.1 på en majoritet resenärer som någon gång upplevt missnöje med SJ. Av 182 tillfrågade resenärer har 127 någon gång upplevt missnöje, vilket motsvarar 70 procent. Av de tillfrågade har 50 respondenter, det vill säga 27 procent aldrig varit missnöjda i samband med att de rest med SJ och 5 respondenter, 3 procent, tar inte ställning i frågan.

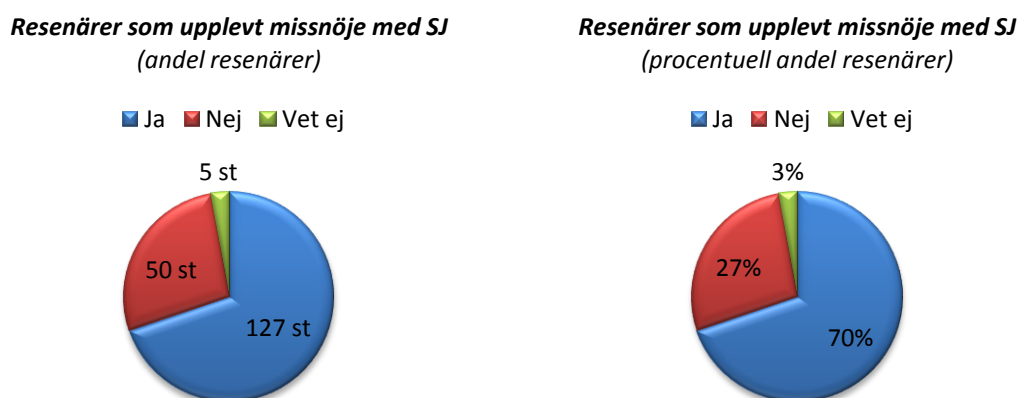


Diagram 4.1. Resenärer som upplevt missnöje med SJ.

Andelen missnöjda kunder är förvånansvärt hög, trots att SJ i dagsläget inte är enskild aktör på den svenska tågmarknaden. Dock är det viktigt att ta i beaktande att resultatet inte påvisar om missnöjet uppkommit under år 2009, utan om resenären någon gång upplevt missnöje med SJ. Statistik från SKI (2009) visar att tågbranschen är den persontrafikbransch där resenärer upplever mest missnöje. Viktigt att poängtera är att trots flerårig erfarenhet har inte SJ lyckats vända missnöjda kunder till positiva, utan snarare tvärtom. SKI:s statistik från 2009 (SKI, 2009) visar att andelen missnöjda kunder hos SJ ökat kraftigt från tidigare år. Även om flest missnöjda resenärer väljer att klaga på SJ:s kärntjänst (vilket belyses senare) är det en stor del av de tillfrågade resenärerna som upplevt missnöje med SJ:s kringtjänster och dolda tjänster. Detta är något som Bowen et al (2009) menar inte får förekomma vid upprepade tillfällen om företaget vill nå kundnöjdhet.

Orsak till uppstått missnöje hos SJ:s resenärer

Diagram 4.2 nedan visar inom vilka områden som missnöje hos respondenter uppstått och hur stor procentuell andel varje område motsvarade i enkätundersökningen. I enkäten har respondenterna kunnat välja en eller flera orsaker vilket resulterar i att varje stapel ska betraktas utifrån totala andelen missnöjda respondenter. Den främsta orsaken till att missnöje hos kunder uppstår är på grund av försenat eller inställt tåg, vilket motsvarar 85 procent av den totala andelen missnöjda respondenter. Av de tillfrågade respondenterna är det 35 procent som upplevt missnöje gällande dålig information vilket utgör den näst vanligaste orsaken. Utöver dessa två orsaker har 13 procent av de tillfrågade respondenterna upplevt att SJ har obekväma fordon, vilket skapar deras missnöje. Drygt var tionde, 13 procent, av de missnöjda respondenterna menar att otrevlig miljö ombord varit den bakomliggande orsaken till missnöjet, medan ytterligare 13 procent menar att dåligt bemötande från personal varit orsaken till missnöjet. De tre

sistnämnda orsakerna bakom resenärernas missnöje kan tyckas små i jämförelse med de två mest förekommande orsakerna, men om dessa betraktas utifrån att det är mer än 1 person av 10 som upplevt otrevlig personal ombord, eller otrevlig miljö ombord blir resultatet betydande. En liten andel respondenter på 3 procent är missnöjda av andra anledningar, vilka bland annat varit relaterade till hemsidan eller fel i bokningssystemen.

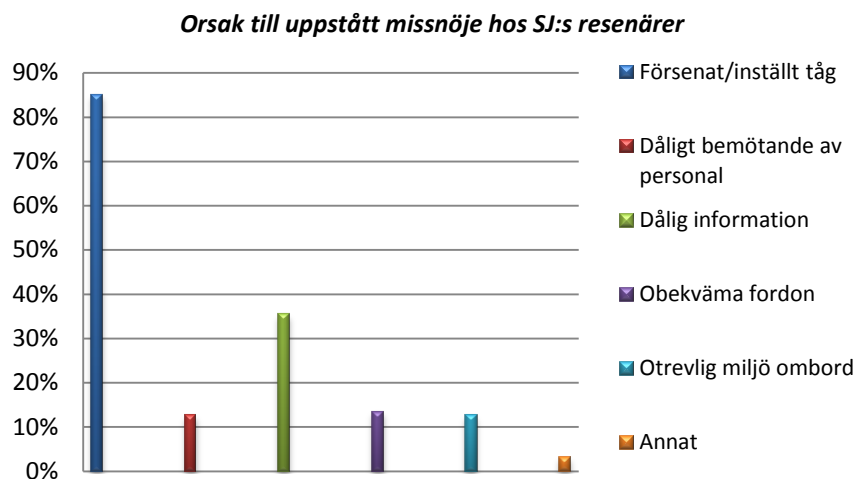


Diagram 4.2. Orsak till uppstått missnöje hos SJ:s resenärer.

Att fel i kärntjänsten är den främsta orsaken till att missnöje uppstår hos SJ:s resenärer kan kopplas till vad Mudie & Pirrie (2006) hävdar, då fel i kärntjänsten är den främsta orsaken till att missnöje uppstår menar de. Mellan de två vanligaste orsakerna till att missnöje uppstår, går det att se ett samband då många resenärer har upplevt dålig information då deras tåg varit försenat eller inställt. Därmed finns det en koppling till att kunder upplever brister i SJ:s sätt att informera när väl fel i samband med kärntjänsten uppstår. Gustafsson (2008) menar, att fel uppstår i processen ofta på grund av den mänskliga faktorn, vilket förklarar att 13 procent av SJ:s missnöjda resenärer upplevt att denna faktor är påtaglig vid bemötandet av personal.

Resenärers agerande då missnöje uppstår

Diagram 4.3 beskriver andelen missnöjda kunder som valt att framföra sitt missnöje till SJ eller valt att avstå. Av 127 missnöjda resenärer svarade 63 procent att de ej framfört klagomål till SJ och 37 procent svarade att de framfört klagomål till SJ.

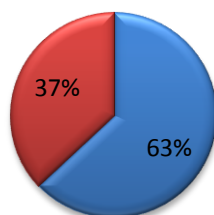


Diagram 4.3. Framförda klagomål till SJ.

Schoefer & Diamantopoulos (2008) och Hermann et al. (1998) hävdar att det är viktigt för företag att få in klagomål och ge resenären möjligheten till att klaga för att företaget ska kunna vidta och rikta rätt kvalitetsåtgärder. Att 63 procent väljer att inte framföra sina klagomål till SJ är förvånande då företag inom tjänstesektorn är i behov av att ha nöjda kunder, och framförallt få reda på varför de inte är nöjda.

4.2.2 Resenärer som inte framför sitt klagomål till SJ

Enligt Michel (2001) och Zeithaml et al. (2009) vänder sig flertalet missnöjda kunder inte alls till företaget utan till vänner, familj eller andra människor. Diagram 4.4 visar till vilka missnöjda kunder vänder sig, bortsett SJ. Över hälften, 57 procent, vänder sig till vänner och familj med sitt missnöje, 24 procent väljer att inte berätta för någon om sitt missnöje och 6 procent sprider negativ word of mouth på exempelvis forum på Internet. Ingen av de tillfrågade respondenterna har valt att sprida sitt missnöje till en tredje part såsom rättstvistorganisationer och endast en procent har spridit negativ word of mouth till annan part.

Resenärer som inte vänder sig till SJ med sitt missnöje

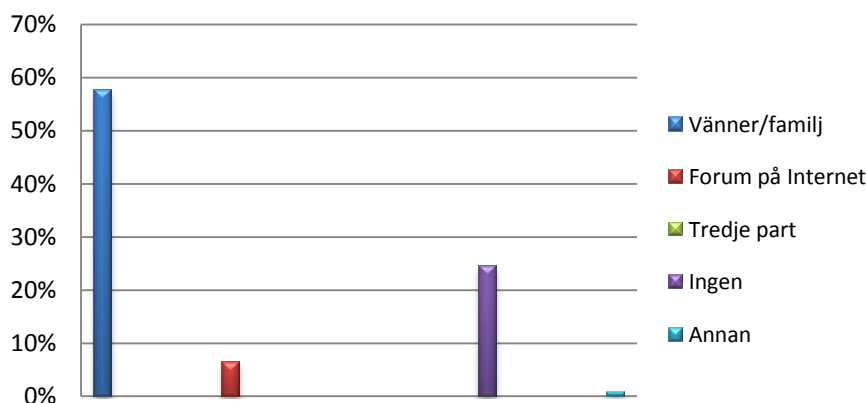


Diagram 4.4. Resenärer som inte vänder sig till SJ med sitt missnöje.

Samtliga tillfrågade resenärer har fått möjligheten att besvara om de påverkas av vad andra människor tycker om SJ (se Bilaga 5, fråga 11). Av dessa har 53 procent svarat att de inte påverkas av andras åsikter, medan var fjärde resenär, 25 procent, någon gång påverkats av vad andra tycker om SJ. Resultat från denna fråga kan kopplas till att en stor andel, som diagram 4.4 visar, väljer att vända sig till sin familj eller sina vänner med sitt missnöje, vilket understryker kraften av word of mouth, både positiv och negativ.

Zeithaml et al. (2009 s. 220) har delat in kunder som väljer att klaga i fyra kategorier, som visas i figur 2.2. Sett till tillfrågade resenärer i enkätundersökningen som varit missnöjda är det möjligt att se vissa likheter till de fyra kundkategorierna. Andelen av SJ:s resenärer som sprider sitt missnöje till olika parter liknas vid kategorin *Irrates*, på grund av att ett stort antal missnöjda kunder sprider klagomål vidare till andra människor. Knappt hälften för klagomålet vidare till företaget och ett väldigt få antal klagar till tredje part. *Irrates* kännetecknas av att de ser sociala fördelar med att klaga, att de är djupt engagerade i att sprida negativ word of mouth samt att de

har ett argstint intryck mot leverantören. Då enkätundersökningen inte har tagit klagomålsbeteende i beaktande, det vill säga psykologiska aspekter som påverkat hur respondenten svarat och hur denne agerat med sitt missnöje, ser studien endast till vilka parter missnöjda kunder vänt sig. Bortsett det argstinta beteende *irrates* har till leverantören överensstämmer med att en så stor andel av samtliga tillfrågade resenärer någon gång upplevt missnöje med SJ. Vad som bör ses som anmärkningsvärt är att nästan var fjärde person, 24 procent av de tillfrågade, inte valt att klaga till någon. Antingen har resenären ansett att missnöjet inte varit tillräckligt betydande för att klaga eller att de inte sett negativ word of mouth till närstående som ett klagomål. Spekulativt kan även orsaken till att 24 procent inte klagat till någon part vara, att resenärer som upplever fel inte ser dessa som något anmärkningsvärt då de är vana att fel uppstår när de reser med SJ. Att kunder inte klagat till någon part motsätter sig Zeithaml et als. (2009) teori gällande till vilka parter missnöjda kunder väljer att klaga, då denna teori förutsätter att missnöjda kunder alltid klagat till någon part.

Orsak till varför kunder väljer att inte framföra klagomål till SJ

Diagram 4.5 nedan visar att de främsta orsakerna till varför de 63 procenten valt att inte framföra sina klagomål till SJ. Den mest förekommande orsaken till varför 56 procent av missnöjda resenärer valt att inte framföra sitt klagomål till SJ är att de inte hade tid eller ork. Att felet inte var så allvarligt eller att det inte blir bättre av att klaga svarar 20 procent av de tillfrågade respondenterna. Den anmärkningsvärda orsaken till varför resenärer inte väljer att klaga är att de inte visste hur de skulle framföra klagomålet, vilket utgörs av 21 procent, vilket kan tolkas som att SJ inte uppmuntrar deras kunder till att klaga eftersom att drygt var femte resenär inte vet hur de ska gå tillväga. Att resenären inte ser någon egen vinning i att klaga eller på grund av andra anledningar, utgör 11 procent respektive 3 procent. Då respondenterna har kunnat välja flera alternativ i frågan finns det kopplingar mellan flera orsaker och en enskild resenär har kunnat svara samtliga alternativ.

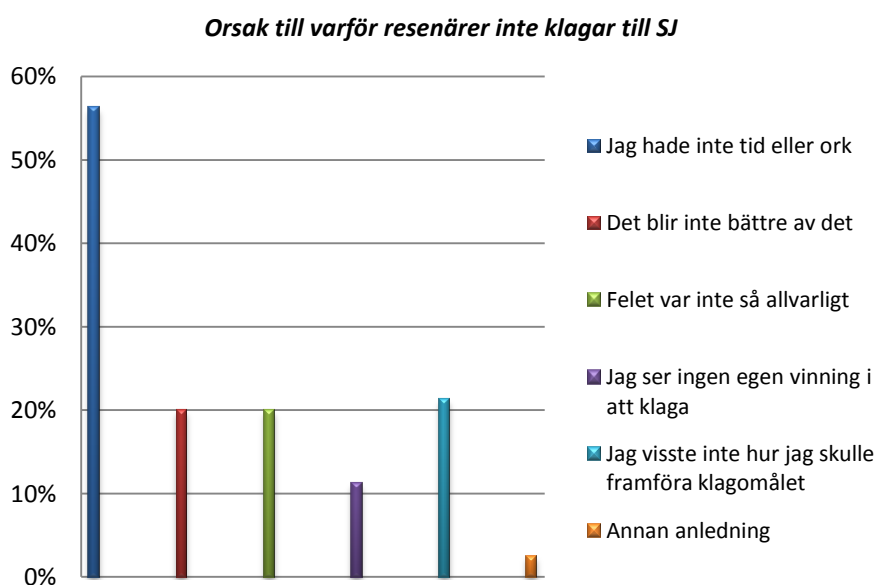


Diagram 4.5. Orsak till varför resenärer inte klagat till SJ.

Enligt Tronvoll (2008) finns det flera anledningar till varför kunder väljer att klaga eller inte klaga. Chebat et al. (2005) menar att majoriteten missnöjda kunder upplever klagomål som något negativt, besvärligt och tidskrävande. Detta påstående styrker vad SJ:s tågresenärer anser är orsaken till varför de inte väljer att framföra sitt klagomål. Den bakomliggande orsaken kan vara vad Zeithaml et al. (2009) hävdar, att de inte vet hur de ska framföra sitt klagomål. Detta samband kan även vara anledningen till att över var femte resenär anser att de inte vet om hur de ska framföra sitt missnöje till SJ. Tronvoll (2008) menar att kunder väljer att klaga om de anser att felet som uppstod har en anseilig påverkan på kunden. Dock verkar inte detta ligga till grund för att fler av SJ:s missnöjda resenärer ska välja att klaga.

Resenärer hade framfört klagomål till SJ om...

Andelen missnöjda kunder som ej framfört sitt klagomål till SJ har givits möjligheten att kommentera hur de skulle vilja framföra ett klagomål till SJ, vilka presenteras i diagram 4.6. Flest antal resenärer, 36 procent, hade framfört klagomål till SJ om det hade gått snabbt. Drygt var tredje resenär, det vill säga 35 procent, svarar att de hade klagat till SJ om de kunnat fylla i ett formulär på tåget. Att resenären fick kompensation eller att de kunnat skicka e-mail utgörs av 29 procent respektive 28 procent av de tillfrågade. Knappt var fjärde resenär, mer exakt 24 procent hade framfört ett klagomål till SJ om de hade fått information om hur de kunde klaga. Av de tillfrågade resenärerna svarar 16 procent att de hade framfört ett klagomål till SJ om de ansett att ombordpersonal välkomnade synpunkter och 15 procent av resenärerna skulle ha klagat om det var kort telefonkö. De två poster som utgörs av minst andel kunder är anonymitet och annan anledning. Av de missnöjda resenärerna som ej klagat till SJ, hade 9 procent klagat om de kunde gjort det anonymt och 4 procent hade framfört klagomål av annan anledning.

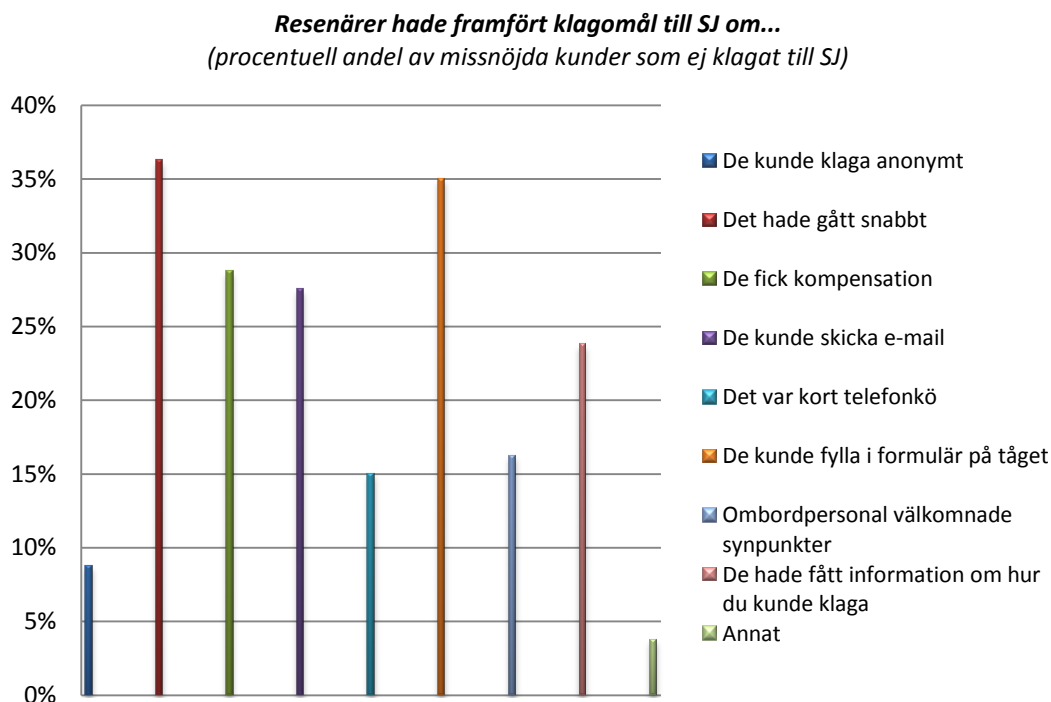


Diagram 4.6. Resenärer hade framfört klagomål till SJ om...

Anmärkningsvärt är att flest andel resenärer hade framfört ett klagomål om det hade gått snabbt. Även den näst största posten på 35 procent rör tidsperspektivet, då formulär ombord på tåget ses som enkelt, smidigt och tidsoptimerat samt att de kan förmedla vad de känner i händelsens centrum. Detta kan kopplas till diagram 4.4, där flest andel resenärer valde att inte klaga på grund av att de inte hade tid eller ork. Information är en viktig faktor för företag att ta i beaktande för att uppmuntra till att få kunder att klaga och få reda på deras synpunkter. I diagram 4.4 anser drygt var femte kund att de inte klagade med anledning till bristande information från företaget om hur de kunde klaga. Ovanstående diagram, 4.6, visar tydligt att nära var fjärde kund faktiskt hade klagat om de hade fått information om hur de skulle gå tillväga. Flera författare poängterar vikten av att få ta del av kundernas åsikter. Hermann et al. (1998) menar att åtgärder från företagets sida kan bli missriktade och inte främja att eventuella misstag uppkommer igen om de inte får ta del av vad kunderna tycker.

4.2.3 Resenärer som framför sitt klagomål till SJ

Nedanstående diagram 4.7 visar hur missnöjda kunder valt att framföra sitt klagomål till SJ. Diagrammet härrör från de 37 procent missnöjda resenärer som valt att framföra sitt klagomål till SJ. Det mest förekommande tillvägagångssättet för hur kunder väljer att klaga till SJ är via ombordpersonal, som motsvarar 36 procent av samtliga inkomna klagomål. Klagomål som inkommer till SJ via telefon eller klagomål som inkommer till personal på stationen motsvarar båda 32 procent av de framförda klagomålen till SJ. Att framföra klagomålet via hemsidan har 28 procent av resenärerna gjort och 17 procent av resenärerna har valt att klaga skriftligt via brev. Att framföra sitt klagomål via fax har ingen av respondenterna valt att göra.

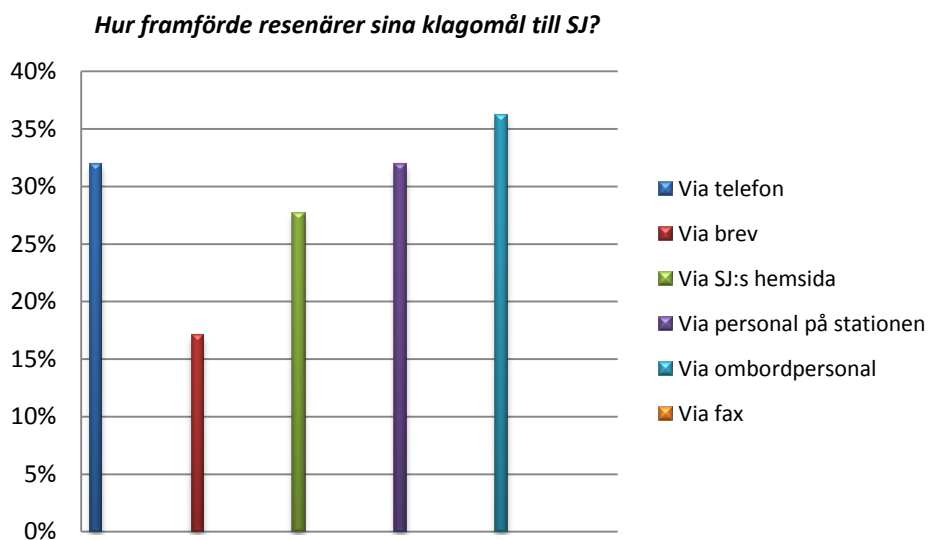


Diagram 4.7. Hur framförde resenärer sina klagomål till SJ?

Att de tre största posterna rör muntliga klagomål, kan kopplas till Williams (1996) som menar att klagomål helst ska genomföras muntligt, och om detta inte är möjligt ska klagomålet genomföras över telefon. Att de skriftliga tillvägagångssätten varit minst förekommande tyder på att tiden är

dyrbar för kunden, samt att resenärer kan uppleva att det är enklare att framföra vad som hänt muntligt. Att ingen av respondenterna har skickat in klagomålen via fax tyder endast på att denna typ av teknologi är på väg att försvinna. Dock är det möjligt att genomföra detta då SJ:s hemsida delger faxuppgifter. Vad som är anmärkningsvärt är att SJ inte uppger någon e-post vilket således inte gör det möjligt för kunder att skicka in klagomålen via e-mail.

SJ:s agerande med resenärernas klagomål och hur resenärerna vill att SJ agerar

Diagram 4.8 nedan presenterar hur SJ hanterat respondenternas inkomna klagomål samt vad respondenterna helst skulle velat att SJ gjorde med klagomålen. Även i denna enkätfråga har respondenterna kunnat välja ett eller flera alternativ. Staplarna i högra grafen är högre än dem i den vänstra av den anledningen att kunder valt flera alternativ gällande vad de skulle vilja att SJ skulle göra med deras klagomål än vad SJ faktiskt gjorde.

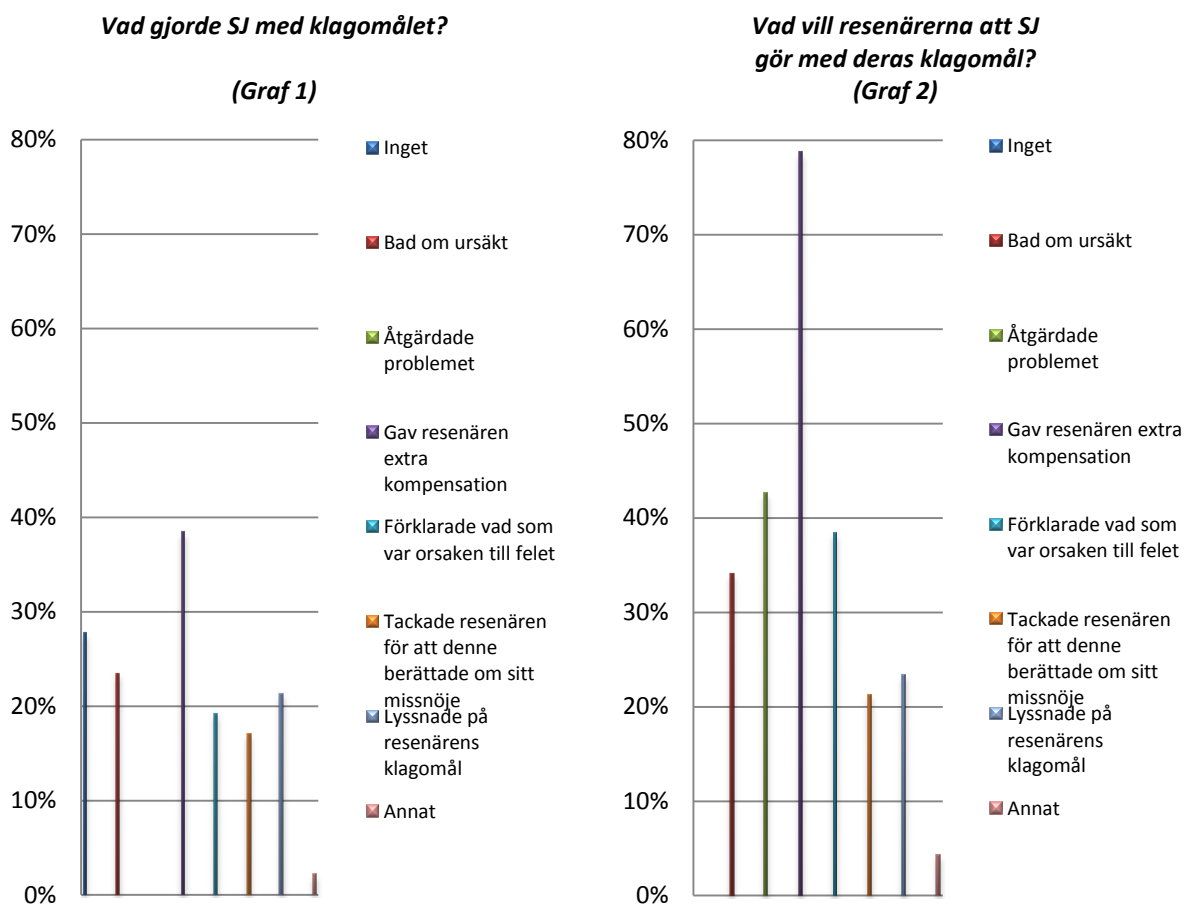


Diagram 4.8. *SJ:s agerande med resenärernas klagomål och hur resenärerna vill att SJ agerar.*

Som graf 2 i diagram 4.8 visar, vill majoriteten av alla klagande kunder till SJ, 79 procent, främst få extra kompensation när ett fel inträffar. Därefter vill 43 procent av kunderna få problemet åtgärdat. Vad som kan ses som en aning märkligt är att i graf 1 har ingen av de tillfrågade respondenterna svarat att SJ åtgärdade deras problem när de klagat. Dock kan detta bero på att många av de fel som uppstår ombord på tågen eller i samband med resan är svåra att åtgärda. Om exempelvis ett tåg är flera timmar försenat är det svårt att åtgärda ett sådant fel och

respondenterna har troligtvis då inte sett en kompensation som ett åtgärdande av fel utan mer som en ersättning för att de fått vänta. Dessa två staplar i graf 2 är inte överraskande gällande deras höga resultat då det är rimligt att en resenär vill få sitt problem åtgärdat samt bli kompenserad för det. Det är troligt att anta att de flesta tillfrågade respondenterna skulle svara att de skulle vilja te emot ekonomisk kompensation oavsett om det är produkt eller tjänst. I det tredje mest förekommande alternativet i graf 2 har 38 procent av respondenterna svarat att skulle vilja få en förklaring till felet när det väl uppstår.

Denna andel är dubbelt så stor som vad graf 1 i diagrammet ovan visar gällande vad SJ gjorde med klagomålet. Detta kan tolkas som att SJ inte varit tillräckliga på att delge kunderna information. Sett till diagram 4.2 har även den näst vanligaste orsaken till att fel uppstått varit att SJ varit dåliga på att informera resenärerna vilket styrker denna tes. Vidare i diagram 4.8, graf 2, är det 34 procent av resenärerna som skulle vilja få en ursäkt när fel uppstår vilket inte är avsevärt långt ifrån hur SJ hanterade resenärens klagomål, 23 procent. I graf 1 i diagrammet är det 28 procent av de klagande kunder som menar att SJ inte gjorde någonting med klagomålet, vilket inte stämmer överens med vad kunder skulle vilja då ingen av respondenterna svarade det alternativet. De 28 procenten bör sannolikt motsvara en del av de kunder som blivit missnöjda med SJ:s hantering av deras framförda klagomål vilket presenteras i diagram 4.9 senare. De två posterna som rör att SJ lyssnade samt tackade kunden för att den framförde klagomålet stämmer överens med varandra sett till graf 1 och graf 2, vilket kan tolkas som det SJ erbjuder resenären motsvarar dennes efterfrågan då de framför klagomål till SJ. I den sista posten, annat, har respondenterna fått delge något som enkätfrågan inte tagit upp vilka även stämmer överens, dock har resenärerna inte delgett orsakerna i enkätundersökningen.

Resenärernas nöjdhet gällande SJ:s klagomålshantering

Diagram 4.9 presenterar hur nöjda respondenterna varit med SJ:s hantering av deras framförda klagomål. Största andelen respondenter, 30 procent, har svarat att de är neutral till hur SJ har hanterat deras klagomål. Därefter har 26 procent av klagande kunder till SJ ansett att de varit väldigt missnöjda med hur SJ behandlat deras klagomål. Lite missnöjda har 21 procent varit av respondenterna och 17 procent har varit lite nöjda. Endast 6 procent av de kunder som framfört klagomålet till SJ har varit mycket nöjda med hur SJ behandlat ärendet.

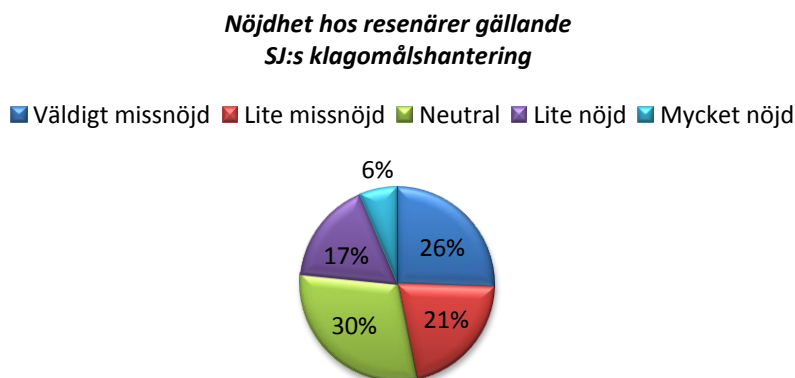


Diagram 4.9. Nöjdhet hos resenärer gällande SJ:s klagomålshantering.

Att det är så få som faktiskt varit mycket nöjda med hanteringen av klagomålet kan bero på att en tjänst kan vara svår att kompensera. Om en kunds tåg blir inställt är det svårt att kompensera detta missnöje till att kunden sedan ska bli mycket nöjd med slutresultatet. Därmed motsvarar de 30 procenten troligtvis en del av de kunder som fått sin tågresa försenad eller inställd och därefter blivit kompenserad ekonomiskt och i slutändan har kunden varken blivit nöjd eller missnöjd.

Samtliga respondenter som framfört sitt klagomål till SJ har fått möjligheten att svara på om de upplever att de blivit mer nöjda efter SJ hanterat deras klagomål än om inget problem alls skulle ha uppstått (se Bilaga 5, fråga 8). Av dessa resenärer är det 62 procent som menar en sådan situation inte uppstått. Vidare är det 28 procent som inte vet om de blivit mer nöjda när problemet uppstått än om inget alls inträffat. Endast 10 procent menar att de efter SJ:s hantering av klagomålet blivit mer nöjda än om inget problem alls uppstått. Detta benämner Michel (2001) som service recovery paradoxen då han menar att detta fenomen uppstår då kunden fått sitt problem löst på ett bra och snabbt sätt vilket leder till att kunden når en högre tillfredsställelse än om inget fel skulle inträffat. Dock är denna andel en klar minoritet människor i enkätundersökningen, endast 10 procent, vilket överensstämmer med vad Chung & Beverland (2006) då de menar att företag inte ska lägga en allt för stor tilltro till detta fenomen då det inte är vanligt förekommande. De menar istället att kunder värderar alla intryck av konsumtionsprocessen och inte endast klagomålshanteringen.

4.2.4 Från SJ till en konkurrent på den framtida svenska tågmarknaden

Samtliga tillfrågade respondenter fick möjligheten att besvara om de kunde tänka sig att byta till en framtida konkurrent när SJ:s monopol på den svenska tågmarknaden avregleras fullt ut hösten år 2010. Resultatet på frågan presenteras i diagram 4.10 nedan, där en klar majoritet på 74 procent skulle kunna tänka sig att byta till en annan tågaktör. Detta visar att flertalet av SJ:s befintliga kunder sannolikt kan lämna företaget när marknaden öppnas för fri konkurrens. Av de tillfrågade svarar 21 procent att de är osäkra och 5 procent menar att de är lojala till SJ och därmed inte kan tänka sig ett byte till en konkurrent. Att en relativt stor del av de tillfrågade respondenterna inte vet om de kommer att byta från SJ till en konkurrent, kan härröra från det faktum att SJ varit ensam aktör på den svenska tågmarknaden under flera år. Kunderna kan således vara ovana vid tanken att den svenska tågmarknaden blir helt öppen för fri konkurrens och att de därmed inte tänkt tanken tidigare.

**Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent
(av samtliga tillfrågade)**

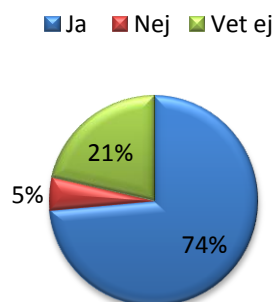


Diagram 4.10. Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent.

Brister eller fel i utförandet av tjänsten kan oundvikligen komma att leda till en missnöjd kund som lämnar företaget menar Hart et al. (1990). Trots det visar diagram 4.11 och diagram 4.12 nedan att resenärer som är missnöjda och som klagat till SJ och övriga parter på att lojalitet finns, då båda diagrammen presenterar resenärer som inte kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent. I diagram 4.11 presenteras de som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent av den andel resenärer som är missnöjda och som framfört klagomål till SJ. Av dessa resenärer svarar 75 procent att de kan tänka sig att byta, 19 procent svarar att de är osäkra och 6 procent menar att de inte kan tänka sig att byta tågaktör. Diagram 4.12 visar på de resenärer som klagat till SJ och som kan tänka sig att byta till en konkurrent. Resultatet visar på att 74 procent kan tänka sig att byta medan 2 procent inte byter till en konkurrent. Av de tillfrågade anser 24 procent att de i dagsläget inte vet om de kommer att byta till en framtida konkurrent.

Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent
(av de resenärer som är missnöjda och som klagat till SJ)

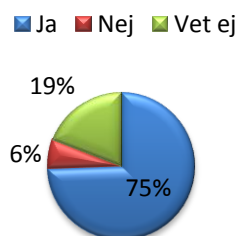


Diagram 4.11. Resenärer som kan tänka sig byta till en framtida konkurrent av de som klagat till SJ.

Resenärer som kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent
(av de resenärer som är missnöjda men som ej klagat till SJ)

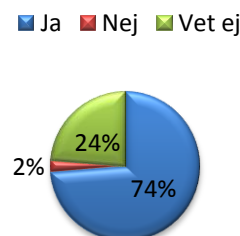


Diagram 4.12. Resenärer som kan tänka sig byta till en framtida konkurrent av de som ej klagat till SJ.

Intressant är att missnöjda kunder som framfört klagomål till SJ är mer lojala till företaget än de som spridit negativ word of mouth till exempelvis vänner och familj. Detta faktum kan bero på att resenärerna fått avreagera sig och som Williams (1996) menar växer sig ett missnöje hos kunden starkare om denne inte får ventiler sina åsikter med företaget. Detta kan även kopplas till vad Wilson (2008) menar, då missnöjda konsumenter som fått klaga tenderar att få större återköpsintentioner än de som inte klagat. Andelen 6 procent i diagram 4.10 som svarat att de inte kan tänka sig byta till en konkurrent kan kopplas till det resultat som presenteras i diagram 4.8, att 6 procent är mycket nöjda med SJ:s klagomålshantering. Detta kan tyckas vara en tillfällighet men som Gustafsson (2008) menar kan endast kunder bli lojala och få starka relationer till företaget, om företaget har en väl fungerande klagomålshantering. Enligt Zeithaml et al. (2009) kan företag som inte har en relation till sina kunder inte heller försäkra sig om att dessa inte väljer en konkurrent om ett fel i tjänsten skulle uppstå. Att tre av fyra av SJ:s resenärer kan tänka sig att byta till en framtida konkurrent är anmärkningsvärt högt, och orsakerna flera vilket presenteras i följande diagram, 4.13.

Resenärernas anledning till bytet till en konkurrent

Som ovanstående diagram 4.10 visat, är det en stor andel av SJ:s resenärer som kan tänka sig att byta till en konkurrent på den framtida svenska tågmarknaden. Diagram 4.13 nedan visar vilka anledningar resenärer anser sig ha för att byta från SJ till en konkurrent sett till samtliga tillfrågade respondenter. Största andelen, 69 procent av respondenterna, anser att priset skulle vara den främsta orsaken till bytet. Tillgängligheten anser 40 procent av respondenterna vara den näst betydande orsaken, medan 20 procent av respondenterna anser att komfort ombord på tågen skulle vara anledningen till bytet. Som fjärde viktigaste anledningen till bytet anser 16 procent att tågresan inte lever upp till sina krav och dålig klagomålshantering anser 8 procent av resenärerna är den bakomliggande orsaken till att resenären skulle gå till konkurrenten. 4 procent menar att dåligt bemötande av personal skulle vara anledningen till bytet. De två lägsta posterna, båda på 2 procent, skulle byta till en framtida konkurrent med anledning till att de inte delar samma värderingar som SJ, eller av en annan orsak. Av de tillfrågade resenärerna är det 10 procent som anser sig nöjda med hur det är idag och som inte skulle tänka sig att byta från SJ till en annan tågaktör på den svenska tågmarknaden efter avregleringen av SJ:s monopol.

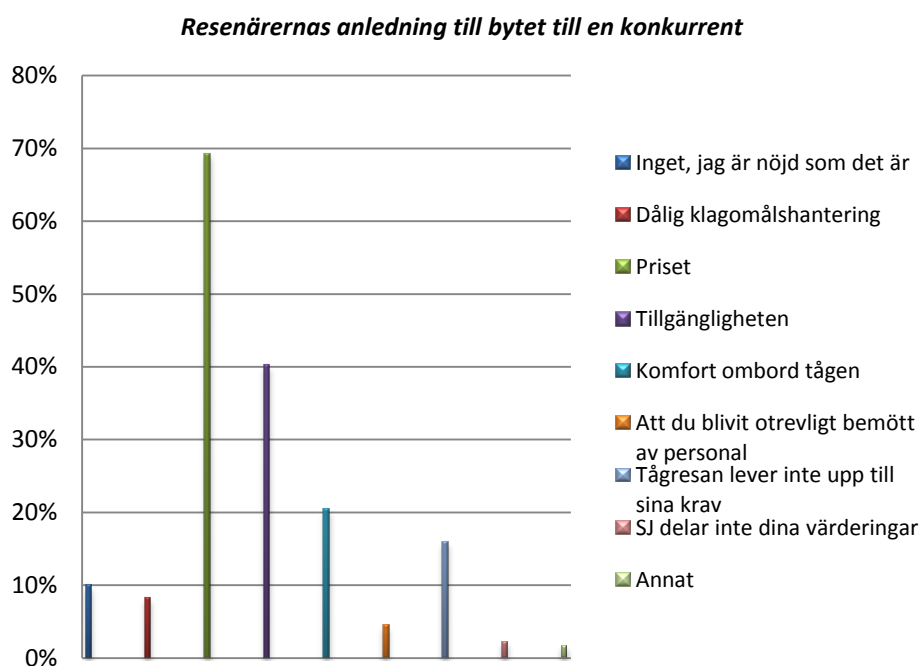
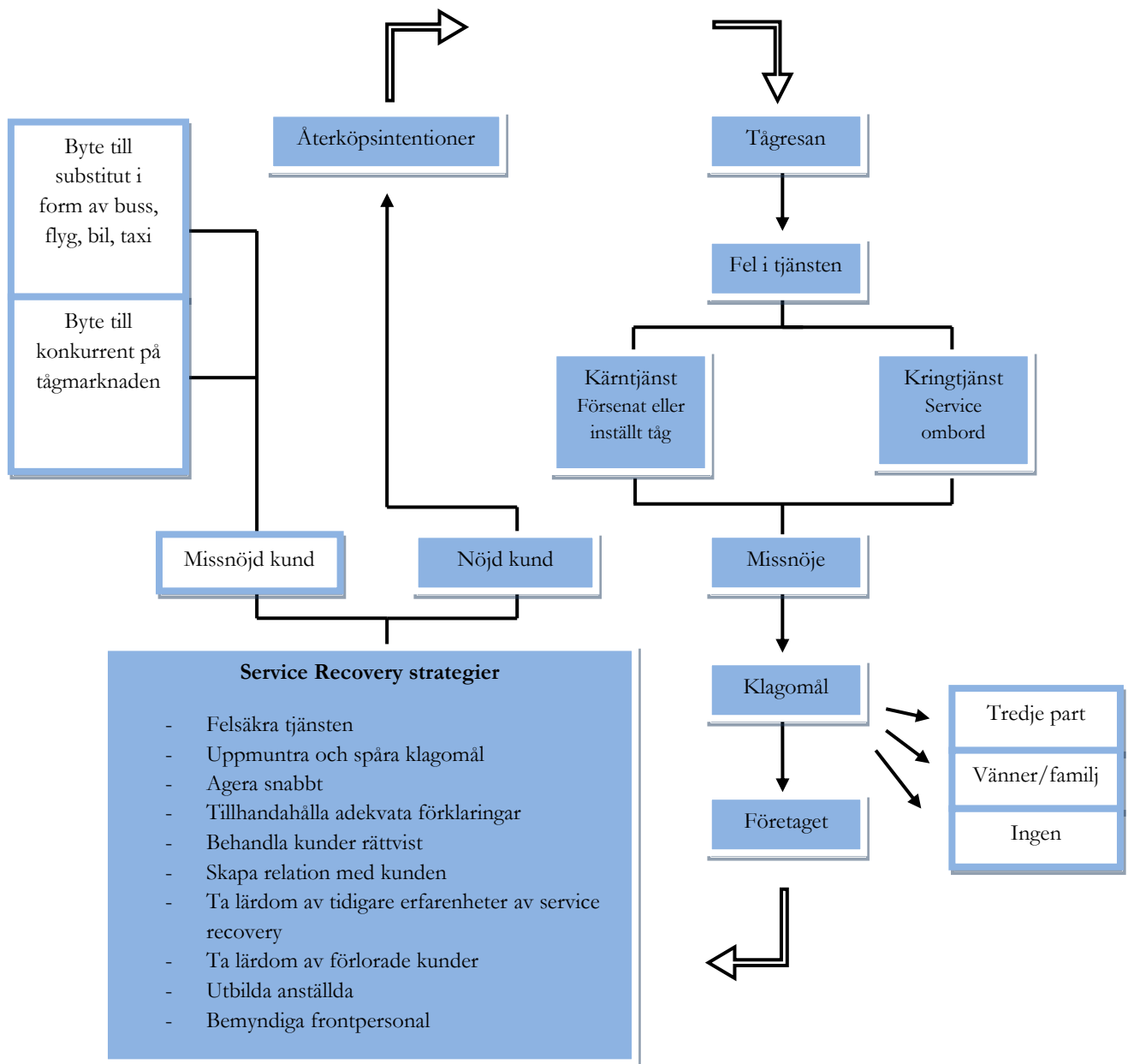


Diagram 4.13. Resenärernas anledning till bytet till en konkurrent.

Som tidigare nämnts är priset och tillgängligheten de främsta anledningarna till att resenärerna skulle gå över till någon av SJ:s framtida konkurrenter. Då pris och tillgänglighet är två betydande konkurrensfaktorer är dessa resultat inte överraskande. Bortsett de största posterna skulle orsaken till bytet vara komfort ombord tågen eller att inte tågresan lever upp till sina krav, båda inom ramen för SJ:s kärntjänst. Det kan kopplas till figur 2.3 där Zeithaml et al. (2009) menar att fel i kärntjänsten är en av de vanligaste orsakerna till att missnöje uppstår. Även om likheter finns är denna modell inte helt applicerbar på SJ, då modellen avser tjänster i allmänhet och inte tågresor i synnerhet. SJ har även agerat i monopolsituation vilket inte gjort det möjligt för SJ:s kunder att byta aktör och på så sätt få insikten i vilka faktorer som är bättre respektive sämre hos konkurrenten, vilket inte modellen tar hänsyn till.

4.3 Slutgiltig forskningsmodell

Genomförda undersökningar med anställda på SJ och deras resenärer har resulterat i en slutgiltig forskningsmodell, figur 4.1, vilken illustrerar den optimala väg som företaget vill att en missnöjd tågresenär ska ta, för att denne genom effektiv klagomålshantering ska få återköpsintentioner.



Figur 4.1 Slutgiltig forskningsmodell.

Från den utökade forskningsmodellen i kapitel 2, har modifieringar och konkretiseringar gjorts gällande var missnöjet hos tågresenären kan uppstå och till vilka parter en missnöjd resenär kan välja att framföra sitt klagomål till. Samtliga service recovery strategier finns kvar då samtliga strategier är viktiga för tåg företag att arbeta, men de kan variera i betydelse beroende på marknadssituation och hur företagets klagomålshantering ser ut idag.

5 SLUTSATSER och REKOMMENDATIONER

Följande kapitel presenterar de slutsatser som kan dras utifrån studiens undersökningar och föregående kapitel Resultat och analys. Slutsatserna ses som en sammanfattning av de delar som bäst besvarar studiens syfte och frågeställningar. Vidare kommer författarna att redogöra för rekommendationer, studiens teoretiska kunskapsbidrag och förslag till fortsatt forskning.

5.1 Slutsatser

Studien har bidragit till att författarna har fått insikt i hur SJ arbetar med klagomålshantering, vad de eftersträvar samt hur deras resenärer upplever hur deras klagomålshantering fungerar. För att underlätta för läsaren att förstå studiens slutsatser, återges undersökningens syfte och forskningsfrågor nedan.

Studiens syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och beskriva hur SJ arbetar med klagomålshantering. Vidare syftar uppsatsen till att studera resenärernas uppfattningar gällande SJ:s avhjälpande av uppkomna servicemisslyckanden. Slutligen avser författarna analysera SJ:s möjligheter att utveckla och förbättra sin klagomålshantering för att företaget ska lyckas bibehålla sina kunder på den framtida tågmarknaden.

Forskningsfråga 1

Hur arbetar SJ med klagomålshantering?

Forskningsfråga 2

Hur upplever tågresenärer SJ:s klagomålshantering?

5.1.1 Slutsatser utifrån forskningsfråga 1

Flera av de fel som uppstår i samband med tågresan är svåra för SJ att undvika då de orsakas av externa faktorer som exempelvis väderförhållanden. Därmed arbetar SJ med de faktorer de istället kan påverka och som är direkt kopplade till resan ombord, såsom dolda tjänster i form av kundbemötande och service samt kringtjänster i form av bistro med mera.

Det finns flera tillvägagångssätt att framföra klagomål till SJ där de främst inkommer via kundtjänst, antingen som ifyllda formulär på hemsidan eller över telefon. Detta tillvägagångssätt är snabbast både för SJ och för resenären, då klagomålet vidarebefordras till rätt avdelning direkt. SJ får inte in den kvantitet klagomål de skulle vilja ombord på tågen och i dagsläget finns det ingen klar strategi för hur de ska öka antalet klagomål. SJ arbetar även aktivt med sin kundgrupp PRIO och andra kundpaneler, som ges möjligheten att uttrycka sina åsikter, i syfte för SJ att kunna göra förbättringar.

För SJ är tidsaspekten en betydande del i deras hantering av inkomna klagomål då det handlar om att lösa kundens problem på så kort tid som möjligt. Fel som åtgärdas lång tid efter att klagomålet inkommit till SJ resulterar endast i att resenären fortfarande är missnöjd. Det handlar således om att personal måste finna snabba lösningar på kundens problem.

Information är betydande i SJ:s verksamhet och de arbetar med en central trafikledning som löpande förser ombordpersonal med information om något uppstår som påverkar resan. På detta sätt kan SJ:s ombordpersonal kontinuerligt informera sina resenärer när det exempelvis uppstår förseningar eller andra komplikationer som påverkar kunden, för att förhindra att missnöje uppstår.

För att SJ:s anställda ska vara professionella i kundmötet utbildas de i att varje enskild kund är unik och bör bemötas efter sitt specifika behov. Kundlojalitet kommer bli viktigt på den framtida marknaden, då en lojal kund är benägen att ha överseende med fel som uppstår. SJ arbetar mycket med sina stamkunder och de genomför även kontinuerliga effektiviseringar och kostnadsbesparingar för att i längden skapa nöjda och lojala kunder.

När klagomål uppstår ombord tågen använder sig ombordpersonalen av en avvikelserapport där felet beskrivs, samt sammanfattar vad kunden önskar för ersättning. Avvikelse rapporten vidarebefordras uppåt i organisationen via en produktionsledare i syfte att detta fel inte ska inträffa igen.

För att SJ:s personal ska kunna bemöta en missnöjd kund genomförs verklighetsbaserade rollspel i utbildningarna för att personalen ska vara förberedda på situationer som kan uppstå. SJ använder inte en standardutbildning, bortsett från grundutbildningen av anställda, utan varje divisionschef för en dialog med SJ Service Academy gällande vilken utbildning som behövs för respektive avdelning. För att ombordpersonal hela tiden ska förbättras i sitt servicearbete med kunden följer produktionsledare och personal från SJ Service Academy med på tågen, för att på plats kunna se vad som behövs förbättras och utvecklas. På detta sätt kan SJ potentiellt förebygga att fel gällande kundservice uppstår ombord på tågen.

SJ:s ombordpersonal har befogenheter att lösa de flesta problem som uppstår ombord på tågen och om ett tåg blir försenat eller inställt får de exempelvis boka taxi åt kunden eller kompensera kunden med mat och dryck från bistron. Om felet är av en komplicerad karaktär rådgör ombordpersonalen med trafikledningen för att på bästa sätt, både för SJ men även för kunden, lösa det uppkomna problemet. Utöver detta innefattar mycket av ombordpersonalens arbete då fel inträffar att finnas ute hos resenärerna och genom samtal få dem att känna sig trygga. Ökade befogenheter är svåra att implementera för ombordpersonal då dessa i många fall är begränsade. Blir ett tåg ståendes på grund av snöoväder är möjligheterna för att kompensera resenärerna på plats begränsade.

5.1.2 Slutsatser utifrån forskningsfråga 2

I enkätundersökningen framkom det att 70 procent av samtliga respondenter upplevde att de någon gång upplevt missnöje med SJ, där den främsta anledningen till detta orsakats av fel i kärntjänsten och berört försenat eller inställt tåg. För mer än en tredjedel av de missnöjda respondenterna upplevdes bristfällig information som den bakomliggande orsaken till missnöjet. Mellan dessa två orsaker kan ett samband ses då resenärer upplever att informationen brister då fel i kärntjänsten uppstår.

För att förebygga att fel upprepas måste företaget få kännedom om vad deras kunder anser orsakat dem. Detta är svårt för SJ att helt få kännedom om, då endast 37 procent av deras missnöjda kunder väljer att vända sig till dem med sitt klagomål. Flertalet av SJ:s resenärer upplever att det är för tidskrävande att framföra ett klagomål eller att de inte har kunskap om hur de ska gå tillväga. Resenärer anser även att de hade framfört sitt missnöje till SJ om det hade gått snabbt eller om de kunnat fylla i ett formulär ombord på tåget. En betydande andel missnöjda respondenter menar även att de skulle ha framfört ett klagomål om de skulle kompenseras i någon form eller att det fanns möjlighet att skicka e-mail. Nästan var fjärde missnöjd resenär medger att de hade framfört sitt missnöje till SJ om det funnits tydligare information om hur de skulle gå tillväga.

Av de resenärer som framfört sitt klagomål till SJ har majoriteten gjort det muntligt, dels via personal på stationen och på tågen men även över SJ:s kundtjänst. Drygt var fjärde resenärer har valt att klaga genom SJ:s mallar på hemsidan. Enligt en markant andel av respondenterna agerade inte SJ överhuvudtaget på klagomålet och åtgärdade heller inte problemet. Dock menar den största andelen respondenter att SJ kompenserade deras missnöje ekonomiskt, något som flest antal missnöjda kunder önskar att SJ skulle göra om de hade framfört ett klagomål. Bortsett kompensation i någon form vill flertalet av SJ:s missnöjda resenärer få en förklaring till varför felet inträffat. Av de resenärer som valt att framföra sitt klagomål till SJ upplever nästan hälften att de blivit missnöjda med hur SJ hanterade deras klagomål, medan endast ett fåtal blivit mycket nöjda med hur klagomålet hanterats.

Inför den kommande fria marknadssituationen på den svenska tågmarknaden anser 74 procent av samtliga tillfrågade att de skulle kunna tänka sig att byta till en annan tågaktör, oavsett om de någon gång upplevt missnöje med SJ eller ej. De resenärer som framfört sitt missnöje till SJ och blivit mycket nöjda, upplever att de inte kan tänka sig byta till en framtida aktör på den svenska tågmarknaden, vilket speglar att en välfungerande klagomålshantering bygger kundlojalitet. De främsta anledningarna till att resenärer kan tänka sig att byta tågaktör är priset och tillgängligheten. Bortsett från dessa anledningar upplever resenärer att dålig klagomålshantering och otrevligt bemötande av personal även är orsaker till att de skulle lämna SJ.

5.2 Rekommendationer

Vid författandet av denna studie har det inom vissa områden framkommit en diskrepans mellan hur SJ bedriver sin klagomålshantering och hur resenärerna upplever den. Därmed har författarna valt att presentera rekommendationer för hur SJ kan utveckla sin klagomålshantering genom service recovery för att lyckas bibehålla sina kunder på den framtida marknaden.

Fler kunder väljer att klaga om det går snabbt

SJ menar att det är mest fördelaktigt för både kunden men även företaget om klagomålet kommer in skriftligen via hemsidan. Dock visar studiens undersökningar att resenärer inte anser sig ha tid eller ork att göra detta, men att de skulle kunna tänka sig framföra missnöjet om det hade gått snabbt att genomföra. Därmed borde SJ se över möjligheterna till att utveckla dessa rutiner för klagomålshantering för att möta kundens efterfrågan. Ett sätt skulle kunna vara att SJ fokuserar mer på de muntliga klagomålen då SJ:s kunder i störst utsträckning framför sina klagomål ombord på det sättet samt att det även kan gå snabbt för kunden att göra det. Detta förutsätter att samtliga tåg har tekniska möjligheter för att kunna hantera inkomna muntliga klagomål ombord på tåget.

Arbeta proaktivt genom att uppmuntra fler kunder till att klaga

Även om rutiner för att framföra klagomål utvecklas och förbättras måste samtliga inom SJ uppmuntra till att fler resenärer ska framföra sina synpunkter. Idag har SJ inte någon klar strategi för hur fler klagomål ska komma in ombord på tågen vilket måste upprättas om SJ vill lära känna sina kunder. Det är av betydelse att SJ uppmuntrar resenärerna till att lämna sina synpunkter och inte enbart klagomål för att fler missnöjen ska komma in som inte direkt är kopplade till förseningar eller inställda tåg. SJ bör därmed arbeta för att få in synpunkter som är både positiva och negativa för att försäkra sig om vad de i dagsläget gör bra, men även mindre problem som skapar missnöje hos resenärerna och som kan vara enkla att åtgärda. Viktigt är även att SJ informerar ombord på tåg hur resenären kan klaga då flertalet respondenter i studiens undersökning svarat att de ej haft tillräckliga kunskaper för att kunna framföra sitt klagomål. Service recovery handlar om att arbeta proaktivt med fel och brister som uppstår och då kan inte SJ arbeta reaktivt som deras klagomålshantering kan liknas vid idag.

Informera resenärerna på ett bättre sätt när fel uppstår

För SJ är information en viktig faktor som anställda utbildas inom för att de ska kunna delge kunder korrekt information. Dock har studiens resultat påvisat att det finns klara brister i denna punkt för hur informationshanteringen fungerar. Som nämnts tidigare kan SJ inte påverka flertalet av de fel som uppstår vilka är mest förekommande, men om resenärerna vid dessa situationer blir informerade om läget har flertalet sannolikt överseende med orsakerna. Därav skulle SJ kunna minimera en stor del av missnöjet genom att bli bättre på att informera sina resenärer när fel i tjänsten uppstår.

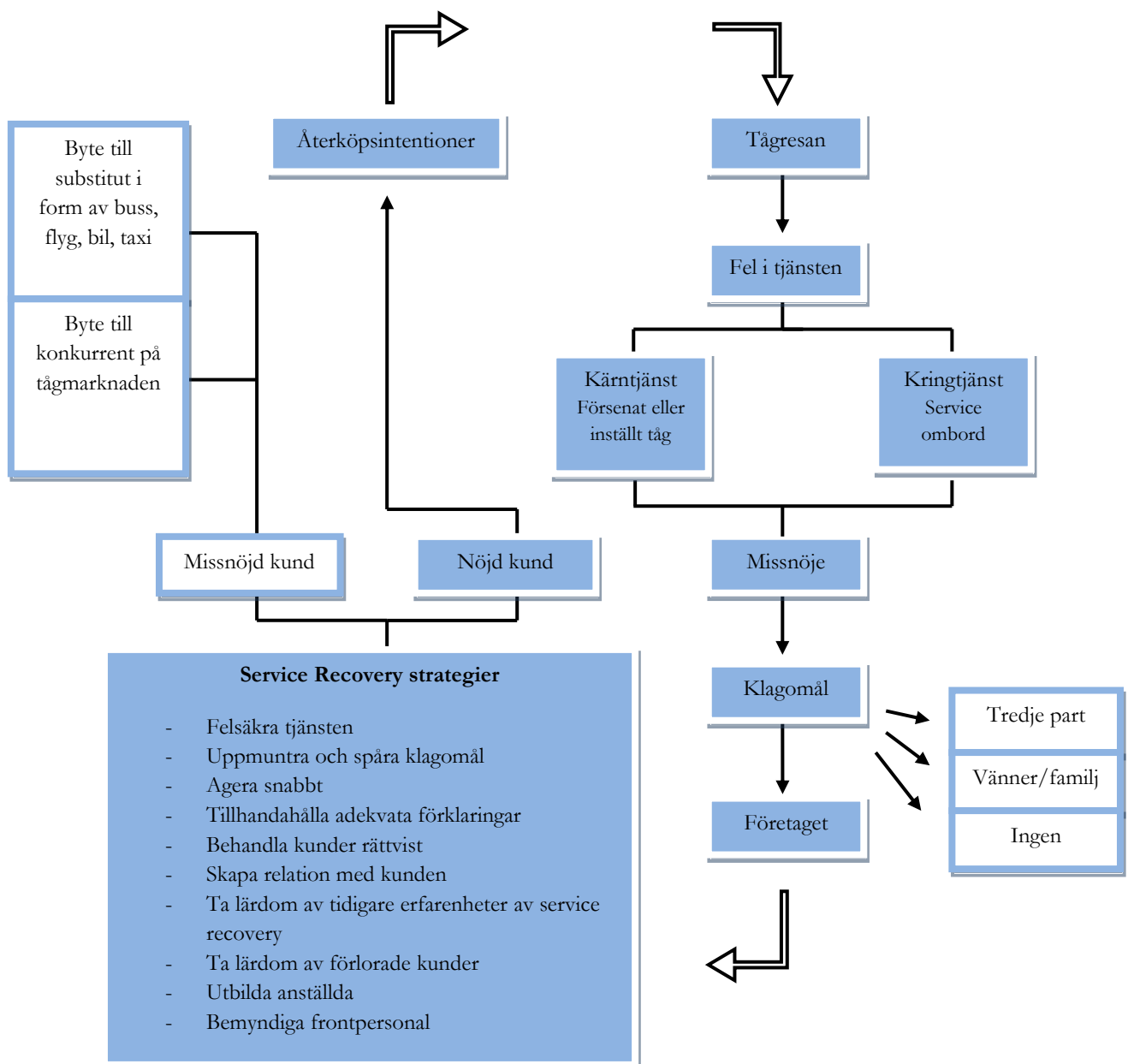
Stärk relationerna med kunderna inför framtiden

Den framtida marknadssituationen kommer potentiellt kunna bli hårt konkurrensutsatt vilket understryker betydelsen av att ha starka relationer till sina kunder, för att dessa ska bli lojala till företaget. Enkätundersökningens resultat visar dock att majoriteten av respondenterna oavsett om de varit nöjda eller inte med SJ, kan de tänka sig att gå över till en konkurrent. Som nämnts tidigare kan starka relationer och hög lojalitet inte erhållas ett företag som inte hanterar klagomål

på ett bra sätt. I studiens undersökning var de endast ett fåtal resenärer som ansåg att sitt klagomål hanterats på ett mycket bra sätt, vilket förklarar att endast en minoritet kunder inte kunde tänka sig att byta bort SJ framför en konkurrent. Därmed så avser studiens sista rekommendation till SJ att skapa starkare relationer till deras kunder för att de inte ska förlora stora delar av sin kundgrupp när marknaden helt öppnas för fri konkurrens.

5.3 Teoretiskt kunskapsbidrag

Nedan presenteras det teoretiska kunskapsbidrag som författarna kommit fram till i uppsatsen, vilket illustreras av figur 5.1.



Figur 5.1 Teoretiskt kunskapsbidrag.

Under en *tågres*a kan det uppstå fel i tjänsten och beroende på dess karaktär härrör felet från *kärntjänsten* eller någon *kringtjänst*. Detta resulterar sannolikt i ett *missnöje* hos kunden som denne sedan kan välja att framföra till *företaget, vänner och familj* eller en *tredje part* genom ett *klagomål*. Kunden kan även välja att inte klaga till någon, *ingen*, utan behålla sitt missnöje för sig själv. Väljer kunden att inte framföra sitt missnöje till företaget kommer missnöjet inte nå företaget och resultera i negativ word of mouth. Väljer kunder istället att framföra ett klagomål till företaget kommer företaget få kännedom om missnöjet, kunna kompensera det, åtgärda det samt förebygga inför framtiden att felet inte upprepas genom *service recovery strategier*.

Beroende på hur företagets klagomålshantering fungerar och används kommer detta resultera i en *missnöjd* eller *nöjd* kund. Om kunden fortfarande är missnöjd efter företagets hantering av kundens klagomål kan det leda till att denne i framtiden väljer en *konkurrent* eller ett *substitut*. Om istället företaget bemöter och hanterar klagomålet på, ur kundens perspektiv, ett bra sätt kan det resultera i att kunden får sitt missnöje avhjälp vilket leder till *återköpsintentioner*.

De blå rutorna i modellen illustrerar därmed den väg företaget vill att kunder ska gå för att deras klagomålshantering ska effektiviseras och utvecklas, detta för att kunderna således ska bli mer nöjda i framtiden om fel i tjänsten uppstår. De vita rutorna illustrerar dels de kunder som inte framfört sitt klagomål till företaget utan sprider negativ word of mouth till andra parter samt de kunder som inte blivit nöjda med företagets hantering av deras klagomål och därmed byter till en konkurrent eller ett substitut.

5.4 Förslag till fortsatt forskning

Under författandet av denna uppsats har flertalet förslag till fortsatt forskning uppkommit då service recovery är ett stort och viktigt begrepp som är applicerbart oavsett bransch. Nedan presenteras de tre förslag på fördjupningar inom branschområdet.

- Då flertalet nya aktörer beräknas göra entré på den svenska tågmarknaden när SJ:s monopol avregleras kan de vara intressant att se till enbart ett företagsperspektiv och göra en jämförelse mellan SJ och andra tågaktörer, i syfte att försöka finna optimal service recovery inom tågbranschen.
- Det finns även anledning att djupare studera klagomålshantering ur enbart ett konsumentperspektiv där studien behandlar enskilda klagomål och kopplade till konsumentbeteende. Det vill säga att forskaren genom djupintervjuer med missnöjda kunder tillsammans med psykologiska teorier drar slutsatser om hur kunder agerar då blir missnöjda.
- Service recovery är ett utforskat begrepp inom persontransportbranschen. Därav skulle det vara intressant att studera begreppet inom och mellan olika delbranscher, för att påvisa likheter och skillnader.

6 REFERENSLISTA

- Alvesson, M. & Sköldberg, K.** (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur
- Andersen, H.** (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*. Lund, Studentlitteratur.
- ARN.** (2009). *Ärendesammanställning över inkomna klagomål från konsumenter rörande SJ*. E-mail från Helen Eriksson, Informatör.
- Barlow, J. & Möller, C.** (1997). *Klagomålet är en gåva! Kundvård som strategiskt verktyg*. Stockholm, Svenska Förlaget.
- Bowen, D., Michel, S. & Johnston, R.** (2009). Why service recovery fails. *Journal of Service Management*, Vol. 20:3, ss. 253-273.
- Bryman, A. & Bell, E.** (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber Ekonomi.
- Chebat, J-C., Davidow, M. & Cudjovi, I.** (2005). Why some dissatisfied consumers fail to complain. *Journal of Service Research*, Vol. 7:4, ss. 328-342.
- Chung, E. & Beverland, M.** (2006). An Exploration of Consumer Forgiveness Following Marketer Transgressions. *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, ss. 98-99.
- Denscombe, M.** (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Studentlitteratur.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F.** (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber Ekonomi.
- Grönroos, C.** (2000). *Service Management and Marketing*. Chichester UK, John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C.** (2007). *Service Management and Marketing: customer management in service competition*. Chichester UK, John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C.** (2008). *Service Management och Marknadsföring*. Malmö, Liber AB.
- Gustafsson, A.** (2008). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research*, Vol. 62, ss. 1220–1222.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L & Sasser Jr, W.E.** (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol. 68, ss. 148-156.
- Herrmann, A., Huber, F. & Braunstein, C.** (1998). Market-driven product and service design: Bridging the gap between customer needs, quality management, and customer satisfaction. *International Journal of Production Economics*, Vol. 66:1, ss.77-96.
- Hoffman, D.K & Bateson, J.E.G.** (2002). *Essentials of services marketing*. Fort Worth, Harcourt College Publishers.

- Holme, I.M. & Solvang, B.K.** (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2 uppl. Lund, Studentlitteratur.
- Jansson, D.** (2009). En enda sågning skrämmer bort 30 kunder. (Elektronisk) *Market*, 26 november. Tillgänglig: < <http://www.market.se/Brancher/Ovriga/En-sagning-skrammer-bort-30-kunder/> >. Hämtad: 2009-11-27
- Johnson, M.D. & Nilsson, L.** (2003). The importance of reliability and customization from goods to services. *Quality Management Journal*, Vol. 10:1, ss. 8-19.
- Johnston, R. & Clark, G.** (2008). *Service operations management. Improving service delivery*. Edinburgh Gate, Pearson Education Limited.
- Johnston, R. & Michel, S.** (2008). Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28:1, ss. 79-99.
- Lauria, G., Gal, I. & Yagil, D.** (2009). Employees' willingness to report service complaints. *Journal of service research*, Vol.12:2, ss. 156-174.
- Kau, A-K. & Loh, E.W-Y.** (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20:2, ss. 101–111.
- Konkurrensverket.** (2009). *Åtgärder för bättre konkurrens - förslag*. Konkurrensverkets rapportserie 2009:4.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C.** (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. 4 uppl. Göteborg, IHM Publishing.
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F.** (2003). *Marketing research - an applied approach*, 2 uppl. Edinburgh, Prentice Hall.
- Michel, S.** (2001). Analyzing service failures and recoveries: A process approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12:1, ss. 20-33.
- Michel, S. & Meuter, M.L.** (2007). The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19:4, ss. 441-457.
- Mudie, P. & Cottam, A.** (1999). *The management and marketing of services*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Mudie, P. & Pirrie, A.** (2006). *Services marketing management*. Oxford, Elsevier Ltd.
- Nathanail, E.** (2007). Measuring the quality of service for passengers on the Hellenic Railways. *Transportation Research*, Vol. 42 Del A, ss. 48–66.
- Näringsdepartementet.** (2009). *Frågor och svar*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://regeringen.se/sb/d/11657> >. Hämtad: 2009-11-16
- Patel, R. & Davidson, B.** (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. 3 uppl. Lund, Studentlitteratur.

- Pålsson, S.L.** (2001). *Ekonomisk teori och metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Regeringen.** (2009a). Proposition 2008/09:176 ”Konkurrens på spåret”. (Elektronisk)
Tillgänglig: < <http://regeringen.se/sb/d/108/a/123542> >. Hämtad: 2009-11-16
- Regeringen.** (2009b). Tillgänglig: < <http://regeringen.se/sb/d/11720/a/123330> >.
Hämtad: 2009-11-16
- Repstad, P.** (2007). *Närhet och Distans*. 4 uppl. Lund, Studentlitteratur.
- Schindlholzer, B.** (2008). *The service recovery paradox: Increased loyalty through effective service recovery*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.customer-experience-labs.com/2008/04/14/the-service-recovery-paradox-increased-loyalty-through-effective-service-recovery/> >. Hämtad: 2009-11-26
- Schoefer, K. & Diamantopoulos, A.** (2008). A Typology of Consumers’ Emotional Response Styles during Service Recovery Encounters. *British Journal of Management*, Vol. 20:3, ss. 292–308.
- SJ AB.** (2009a). *Historiska fakta*. (Elektronisk)
Tillgänglig: < <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=538&a=2192&l=sv> >.
Hämtad: 2009-11-23
- SJ AB.** (2009b). *Hållbarhetsredovisning 2008*. (Elektronisk) Tillgänglig: < <http://www.sj.se/static/rapporter/hallbarhetsredovisn/2008/sv/StartsidaHR/startside.html> >.
Hämtad: 2009-11-28
- SJ AB.** (2009c). *Kvalitetspolicy*. (Elektronisk)
Tillgänglig: < <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=4555&a=23621&l=sv> >
Hämtad: 2009-12-07
- SKI.** (2006). *Personresor enligt Svenskt Kvalitetsindex 2006*. (Elektronisk)
Tillgänglig: < http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=81 >.
Hämtad 2009-12-15
- SKI.** (2009). *Personresor och postbefordran 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*. (Elektronisk)
Tillgänglig: < <http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=content&task=view&id=178> >.
Hämtad 2009-12-07
- Sousa, R. & Voss, C.A.** (2008). The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20:8, ss. 834-864.
- Spreng, R.A., Harell, G.D. & Mackoy, R.D.** (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of services marketing*, Vol. 9:1, ss. 15-23.
- Stewart-David, D.** (2007). The rejected art of service recovery. *Logistics & Transport Focus*, Vol. 9:6, ss. 26-29.
- Sunesson, B.** (2009). *DB lockar med toppservice*. (Elektronisk) *E24*, 5 oktober. Tillgänglig: < http://www.e24.se/business/tjansteforetag/db-lockar-med-toppservice_1604087.e24 >.
Hämtad: 2009-10-14

Tax, S.S. & Brown, S.W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, Vol. 40:1, ss. 75–88.

Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm, Liber AB

Tronvoll, B. (2008). *Customer complaint behavior in service*. 2008:14. Karlstad, University Studies

Webb, J.R. (2002). *Understanding and designing – Marketing Research*. Thomson Learning

Williams, T. (1996). *Dealing with customer complaints*. Hampshire, Gower Publishing Limited.

Wilson, A. (2008). *Service Marketing – Integrating customer focus across the firm*, European edition. Glasgow, McGraw-Hill.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2009). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston, McGraw-Hill/Irwin

Muntliga källor

Ahl, Håkan. Direktör för division Service, SJ. Telefonintervju den 11 december, 2009.

Hassling, Jörgen. Produktionsledare Göteborg, SJ. Telefonintervju den 15 december, 2009.

Westerberg, Fia. Utbildningschef Service, SJ Service Academy. Telefonintervju den 15 december, 2009.

Bilaga 1 – Intervjuguide förstudie

Den 9-10 december, 2009.

1. Vilket transportsätt föredrar du att resa med och vad är anledningen till detta?
2. Bortsett från ditt val, vilka fördelar och nackdelar ser du med att resa med tåg och då SJ?
3. Har du någon gång blivit missnöjd i samband med att du har rest med SJ och vad var orsaken till detta?
4. Om du blivit missnöjd, framförde du detta klagomål till SJ? Om du inte gjorde det, varför inte?
5. Vet du om hur du ska gå tillväga om du vill framföra ett klagomål eller dina synpunkter på resan?
6. Har du berättat för andra personer om felet som uppstått i samband med tjänsten och i så fall vilka?

Du som framfört klagomål till SJ

7. Hur anser du att SJ bemötte ditt klagomål?
8. Kände du att SJ uppmuntrade dig till att framföra det?
9. Var det enkelt att framföra ditt klagomål?
10. Hanterades och avhjälpes ditt klagomål snabbt?
11. Fick du bra information och förklaringar till varför problemet uppstod?
12. Anser du att SJ kunnat agera annorlunda gällande ditt klagomål?
13. Om du skulle framföra ditt klagomål. Hur skulle du vilja göra det?
14. Hur skulle du vilja att SJ bemöter dig när du ett fel i samband med att resan uppstår?
Inför kommande marknadssituation
15. Skulle du kunna tänka dig att byta från SJ till en konkurrent då det blir möjligt på den framtida marknaden?
16. Om Ja på föregående fråga, vad skulle vara orsaken till bytet?

Bilaga 2 – Intervjuguide Håkan Ahl, Direktör Service på SJ

Den 11 december, 2009.

1. Vilken position har du på SJ och vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur ser ni på klagomål, rent generellt i SJ:s verksamhet?
3. Inom vilka områden uppstår klagomål vid en tågresa?
4. Hur hanterar ni klagomål som uppkommer ombord på tågen?
5. Hur ser ni på tidsperspektivet gällande avhjälpandet av fel?
6. Hur informerar ni resenärer när väl ett fel uppstår, förseningar etc.?
7. Vilka befogenheter har servicepersonal ombord på tågen för att på bästa sätt kunna avhjälpa fel? Skulle ökade befogenheter för personal förbättra klagomålshanteringen?
8. Om ett klagomål framförs till servicepersonal, finns det bestämda rutiner för hur detta ska vidarebefordras till ansvariga på företaget?
9. Hur arbetar ni både ombord/generellt med att skapa relationer till era kunder och på så sätt få en hög lojalitet?
10. Hur ser ni på senaste statistiken som publicerats från svenskt kvalitetsindex om lägre kundnöjdhet?
11. Hur ser ni på word-of-mouth, tar ni del av vad som exempelvis sägs på Internet för att kunna möta efterfrågan bättre?
12. Hur ser ni på den framtida konkurrenssituationen på tågmarknaden? Vilka ser ni som era främsta konkurrenter?
13. Bortsett från pris och tillgänglighet, vilka övriga faktorer kommer bli betydande på den fria marknaden?

Bilaga 3 – Intervjuguide Fia Westerberg, SJ Service Academy

Den 15 december, 2009.

1. Skulle du kort vilja beskriva lite om dig själv och vad som ingår i dina arbetsuppgifter?
2. Vad är bakgrunden till att SJ Service Academy startades och hur fungerar er verksamhet gentemot SJ?
3. Vad anser du är speciellt viktigt gällande service i ett tjänsteföretag och då SJ?
4. Hur utformar ni er utbildning? Skiljer det sig om det är ombordpersonal eller kundservice avdelning?
5. Efter att vi pratat med Håkan Ahl har vi förstått att ni arbetar med rollspel. Kan du beskriva dessa rollspel lite närmre?
6. Hur utbildar ni för att skapa relationer för ombordpersonal, då relationer föder lojalitet?
7. Vad anser du vara extra viktigt vid hantering av klagomål och när en kund blir missnöjd?
8. Lär ni ut hur SJ:s personal ombord skall hantera klagomål som uppstår och i så fall vad anser du är en bra strategi?
9. Tar ni lärdom av tidigare fall som uppstått med missnöjda kunder för att förbättra er service och i så fall hur?
10. Vad strävar ni mot för mål gällande service?
11. Att ni startade er skola år 2008 har det någonting att göra med kommande avreglering av SJ:s monopol. Har den påverkat utformningen av utbildningen till SJ?
12. Tågbranschen och SJ minskar kraftigt från tidigare år i andelen missnöjda kunder. Vad tror du är orsaken till det?
13. Vad blir speciellt viktigt att kunna erbjuda, inom ramen för service, om fler aktörer kommer in på marknaden?
14. Bortsett från prisbilden, vad tycker du att SJ skall erbjuda gällande service för att de inte skall gå över till konkurrenten?

Bilaga 4 – Intervjuguide Jörgen Hassling, Produktionsledare på SJ

Den 15 december, 2009.

1. Vilken position har du på SJ och vilka arbetsuppgifter ingår i din tjänst?
2. Vid sidan om er kärntjänst, vad erbjuder ni kunden för kringtjänster i samband med resan?
3. Vilka är de vanligaste orsakerna bakom att ett klagomål uppstår?
4. Hur bemöter ni en missnöjd kund ombord på tågen?
5. Hur kan en missnöjd kund idag framföra sitt klagomål? Hur fungerar en klagomålsprocess?
6. Enligt undersökningar är det väldigt få resenärer som väljer att klaga, men som är missnöjda. Vad tror du är anledning till det samt hur tror du SJ kan få fler kunder att klaga?
7. Hur tar ni till er synpunkter och klagomål som ni får in av kunderna?
8. Var har ni för befogenheter som servicepersonal att avhjälpa fel som uppstår ombord på tågen? Tror du ökade befogenheter kan vända många missnöjda kunder?
9. Finns tydliga policys eller strategier för hur ni ska bemöta missnöjda kunder och hur ni ska avhjälpa fel som uppstår i samband med tjänsten?
10. Vi har förstått att många kunder som upplevt fel i tjänsten har blivit missnöjda på att ni inte delger tillräckligt med information. Vad har du för syn på detta? Hur tillger ni information till kunderna idag?
11. Vad anser du är viktigast för att en kund ska bli nöjd efter att fel i tjänsten uppstått?
12. Upplever du att det finns situationer där kunden blir mer nöjd med resan efter att denne blivit avhjälpt med sitt fel än den var innan?
13. Har ni kontinuerliga mentorssamtal för servicepersonal som arbetar ombord på tågen?
14. Arbetar ombordpersonal med att försöka skapa relationer till kunderna?
15. Vad tycker du om ert samarbete med Service Academy? Fungerar det bra jämfört med tidigare utbildningar?
16. Även om det gått kort tid från att Service Academy startades, kan du se någon skillnad på personalens agerande och hur de bemöter kunder?
17. Hur ser du på den nya marknadssituationen? Hur kommer ert servicearbete ombord att påverkas när monopolet är helt avreglerat?

Bilaga 5 – Enkät

Den, 17 december, 2009.



Hej!

Vi är två studenter vid Handelshögskolan i Göteborg som skriver en magisteruppsats i marknadsföring om ämnet klagomålshantering med inriktning mot SJ. För att få en inblick i hur resenärer upplever SJ:s klagomålshantering har vi valt att sammanställa en enkät som vi skulle uppskatta om du tog dig tid att besvara. Dina svar är helt anonyma.

Tack på förhand!

1. Har du någon gång blivit missnöjd i samband med att du rest med SJ?

Ja Nej Vet ej

Om Ja, fortsätt med fråga 2.

Om Nej eller Vet ej, gå till fråga 11.

2. Varför uppstod ditt missnöje? (Kryssa i ett eller flera alternativ)

Försenat/inställt tåg Dåligt bemötande av personal Dålig information

Obekväma fordon Otrevlig miljö ombord

Annat: _____

3. Vem framförde du ditt missnöje till? (Kryssa i ett eller flera alternativ)

SJ Familj/vänner Forum på Internet

Tredje part (Allmänna reklamationsnämnden, Konkurrensverket) Ingen

Annat: _____

4. Om du i fråga 3 INTE framförde ditt missnöje till SJ, vilken/vilka anledningar låg bakom detta?

(Kryssa i ett eller flera alternativ) Om du framfört ditt missnöje till SJ, gå till fråga 6.

Jag hade inte tid eller ork Det blir inte bättre av det Felet var inte så allvarligt

Jag ser ingen egen vinning in att klaga Jag visste inte hur jag skulle framföra klagomålet

Annan anledning: _____

5. Om du i fråga 3 **INTE** framförde ditt missnöje till SJ, hade du gjort det om...?

(Kryssa i ett eller flera alternativ) Gå därefter till fråga 11

- | | | |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Du kunde klaga anonymt | <input type="checkbox"/> Det hade gått snabbt | <input type="checkbox"/> Du fick kompensation |
| <input type="checkbox"/> Du kunde skicka e-mail | <input type="checkbox"/> Det var kort telefonkö | <input type="checkbox"/> Du kunde fylla i ett formulär på tåget |
| <input type="checkbox"/> Ombordpersonal välkomnade synpunkter | <input type="checkbox"/> Du hade fått information om hur du kunde klaga | <input type="checkbox"/> Annat: _____ |

6. Om du i fråga 3 svarade **att du framförde** ditt klagomål till SJ, hur gjorde du det?

- | | | |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Via telefon | <input type="checkbox"/> Via brev | <input type="checkbox"/> Via SJ:s hemsida |
| <input type="checkbox"/> Via personal på stationen | <input type="checkbox"/> Via ombordpersonal | <input type="checkbox"/> Via Fax |

7. Hur nöjd är du med SJ:s hantering av ditt klagomål?

- Väldigt missnöjd Lite missnöjd Neutral Lite nöjd Mycket nöjd

8. Blev du mer nöjd efter att SJ hanterat ditt klagomål än om inget problem uppstått alls?

- Ja Nej Vet ej

9. Vad gjorde SJ med ditt klagomål? (Kryssa i ett eller flera alternativ)

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Inget | <input type="checkbox"/> Bad om ursäkt | <input type="checkbox"/> Åtgärdade problemet |
| <input type="checkbox"/> Gav mig extra kompensation (pengar etc.) | <input type="checkbox"/> Förklarade vad som var orsaken till felet | <input type="checkbox"/> Tackade för att jag berättade för SJ om mitt missnöje |
| <input type="checkbox"/> Lyssnade på mitt klagomål | <input type="checkbox"/> Annat: _____ | |

10. Vad hade du velat att SJ skulle göra med ditt klagomål?

(Rangordna de 3 viktigaste alternativen, där 1 är viktigast)

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Inget | <input type="checkbox"/> Bad om ursäkt | <input type="checkbox"/> Åtgärdade problemet |
| <input type="checkbox"/> Gav mig extra kompensation (pengar etc.) | <input type="checkbox"/> Förklarade vad som var orsaken till felet | <input type="checkbox"/> Tackade för att jag berättade för SJ om mitt missnöje |
| <input type="checkbox"/> Lyssnade på mitt klagomål | <input type="checkbox"/> Annat: _____ | |



11. Har du någon gång påverkats av andra människors åsikter om SJ?

- Ja Nej Vet ej

12. Om ett år är SJ:s monopol på den svenska tågmarknaden helt avreglerat.
Skulle du då kunna tänka dig att byta från SJ till en konkurrent?

- Ja Nej Vet ej

13. Vilken/vilka anledningar skulle vara orsaken till bytet? (Kryssa i ett eller flera alternativ)

- Inget, jag är nöjd som det är Dålig klagomålshantering Priset
- Tillgängligheten Komfort ombord tågen Att du blivit otrevligt bemött av personal
- Tågresan lever inte upp till sina krav SJ delar inte dina värderingar
- Annat: _____

Hur gammal är du?

- 16-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65+

Är du... Man Kvinna

Om du vill kommentera enkäten eller om du känner att det är något specifikt som vi missat som du vill delge oss, var vänlig skriv några rader nedan.

Tack för att du tog dig tid!