



Hur sköter man reklamationer på Gigantti?

Case: Gigantti Megastore Espoo

Martin Nyman

Examensarbete / Degree Thesis
Företagsekonomi / Business Administration
2016

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagekonomi
Identifikationsnummer:	5021
Författare:	Martin Nyman
Arbetets namn:	Hur sköter man reklamationer på Gigantti Case: Gigantti Megastore Espoo
Handledare (Arcada):	Christel Willför
Uppdragsgivare:	Gigantti Megastore Espoo
<p>Sammandrag:</p> <p>För Gigantti är kundnöjdhet ett centralt värde, men trots denna strävan anser företaget att personalen inte alltid följer dessa principer i reklamationshanteringen. Syftet med arbetet är att undersöka hur personalen sköter reklamationer och hur riktlinjerna överensstämmer med verkligheten. Därutöver vill Gigantti veta vad som eventuellt kunde göras bättre här. Arbetet behandlar endast reklamationshanteringen på Gigantti Megastore Espoo. Teorin i arbetet grundar sig bl.a. på Cook & Macaulays teori om egenmakt (empowerment) samt på Barlow & Mollers modeller i reklamationshandling. Undersökningen är gjord med en kvalitativ undersökningsmetod och data är insamlade med hjälp av fyra semi-strukturerade intervjuer. Respondenterna bestod av tre försäljare och en avdelningschef vilka dagligen arbetar med reklamationer som en del av kundmöten. Resultatet i undersökningen visar att personalen till största delen följer Giganttis riktlinjer. Svagheter i reklamationshandling ligger i otillräcklig handledning av nya försäljare. Giganttis riktlinjer är alltför målinriktade och beskriver inte komplexiteten och processen i reklamationshandling.</p>	
Nyckelord:	Gigantti, Reklamationshandling, egenmakt.
Sidantal:	26
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	21.11.2016

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	5021
Author:	Martin Nyman
Title:	Hur sköter man reklamationer på Gigantti Case: Gigantti Megastore Espoo
Supervisor (Arcada):	Christel Willför
Commissioned by:	Gigantti Megastore Espoo
Abstract:	
<p>Customer satisfaction is a core value for Gigantti, but despite this goal the company believes that the staff does not always follow the principles when handling complaints. The aim for this study is to examine how the staff in reality handles complaints and how the guidelines are followed. In addition Gigantti wants to know what could be done to improve the process of complaint handling. The study discusses only the complaint handling at Gigantti Megastore Espoo. The theoretical framework for my study is partly based on Cook & Macaulay's theory of empowerment and on Barlow and Moller's models on complaint handling. The research method for the study is qualitative and the data was collected through four semi-structured interviews. The respondents consisted of three vendors and a department manager who work with customer complaints as a part of their daily routine in customer service. The result of the survey shows that the staff for the most part follows the guidelines that Gigantti endorses. The weakness in complaint handling lies in inadequate supervision of new vendors and because of the fact that Gigantti guidelines are too goal oriented and do not describe the complexity and the process of complaint handling.</p>	
Keywords:	Gigantti, Complaint management, empowerment.
Number of pages:	26
Language:	Swedish
Date of acceptance:	21.11.2016

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutus:	Liiketalous
Tunnistenumero:	5021
Tekijä:	Martin Nyman
Työn nimi:	Millä tavalla Gigantti käsittelee reklamaatioita? Case: Gigantti Megastore Espoo
Työn ohjaaja (Arcada):	Christel Willför
Toimeksiantaja:	Gigantti Megastore Espoo
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Gigantille asiakastyytyväisyys on keskeinen arvo, mutta tästä huolimatta yhtiö kokee, että henkilökunta ei aina noudata näitä periaatteita reklamaatioiden hoidossa. Tämän työn tarkoituksena on selvittää, miten henkilökunta käsittelee reklamaatioita ja kuinka Gigantin omat suuntaviivat vastaavat henkilökunnan todellista toimintamallia. Lisäksi Gigantti haluaa selvittää mitä reklamaationhoidossa voitaisiin tehdä paremmin. Työssä käsitellään reklamaationhoitoa joka rajoittuu Gigantti Megastore Espoon toimintamalliin. Työn teoriaosuus perustuu muun muassa Cook & Macaulayn teoriaan omasta päätösoikeudesta (empowerment) sekä Barlow & Mollerin malleihin reklamaatioiden käsittelyssä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä jossa käytettiin apuna neljää semi-strukturoitua haastattelua. Haastatellut koostuivat kolmesta myyjästä ja yhdestä osastopäälliköstä jotka päivittäin työskentelevät reklamaatioiden parissa asiakaskohtaamisten yhteydessä. Tutkimuksen tulos osoittaa, että henkilöstä suurilta osin seuraa Gigantti ohjeistusta reklamaatioiden käsittelyssä. Heikkous valitusten käsittelyprosessissa piilee riittämättömässä koulutuksessa. Gigantin suuntaviivat ovat liian kohdehakuja eikä kuvaa monimutkaisuutta ja prosessia jota reklamaatioiden käsittely vaatii.</p>	
Avainsanat:	Gigantti, reklamaation hoito, voimaannuttaminen
Sivumäärä:	26
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	21.11.2016

INNEHÅLL / CONTENTS

1	BAKGRUND	7
2	PROBLEMFÖRMULERING	7
2.1	Reklamationshantering på Gigantti	8
2.2	Syfte	9
2.3	Avgränsningar	10
3	METOD	10
3.1	Kvalitativ forskning	10
3.2	Semi-strukturerad Intervju	11
3.3	Reliabilitet	12
3.4	Validitet	12
3.5	Objektivitet	13
3.6	Källkritik	13
4	TEORIBESKRIVNING	13
4.1	Vad är reklamationshantering?	13
4.2	Framgångsrikt tjänstemöte	13
4.3	Egenmakt	15
4.4	Utbildning och reklamationshantering	16
4.5	Psykologin i reklamationshantering	17
5	EMPIRI	18
5.1	Sammanfattning av intervjuerna	18
5.1.1	<i>Mottagning av reklamationer och beslut över en snabb lösning</i>	18
5.1.2	<i>Presentation av lösning</i>	20
5.1.3	<i>Är kunden nöjd?</i>	21
6	ANALYS OCH UTVÄRDERING	23
7	SLUTSATSER	25
7.1	Avslutande kommentarer	26
	Källor	27
	Bilagor	28

Figurer

Figur 1 Giganttis reklamationshanteringsmodell	9
Figur 2 De viktigaste stegen i kvalitativ undersökning enligt Prasad (1993) (Bryman & Bell 2005)	11

1 BAKGRUND

Kundtillfredsställelse är ett centralt värde för Gigantti, men i en bransch som opererar inom försäljning av hemelektronik uppstår det ofta fall där det ibland kan vara svårt att hålla fast vid denna strävan. Nästan alla anställda på Gigantti Megastore Espoo sköter reklamationer som en del av sina dagliga rutiner, men enligt operationschefen Ville Henttonen, ansvarig för kundservice på Gigantti Megastore Espoo, ser en del av personalen uppgiften som besvärlig eller t.o.m. direkt motbjudande. Enligt Henttonen (2014) har Gigantti arbetat fram en modell i hur man arbetar med reklamationer. Trots rekommendationerna förekommer det ändå stora variationer i reklamationshanteringen. Henttonen hävdar att reklamationer i stället borde ses som en möjlighet till nöjdare kunder och därför inte alls som ett problem som ”sopas under mattan”. Enligt Gigantti uppskattar största delen av kunderna god kundservice och en saklig och skälig hantering av reklimationsärenden. En dåligt hanterad reklamation leder ofta till spridning av negativa åsikter om företaget. Därför är en professionell hantering av reklimationsärenden centralt för Giganttis rykte som en tillförlitlig återförsäljare. Den här problematiken kommer jag att undersöka närmare i mitt arbete.

2 PROBLEMFORMULERING

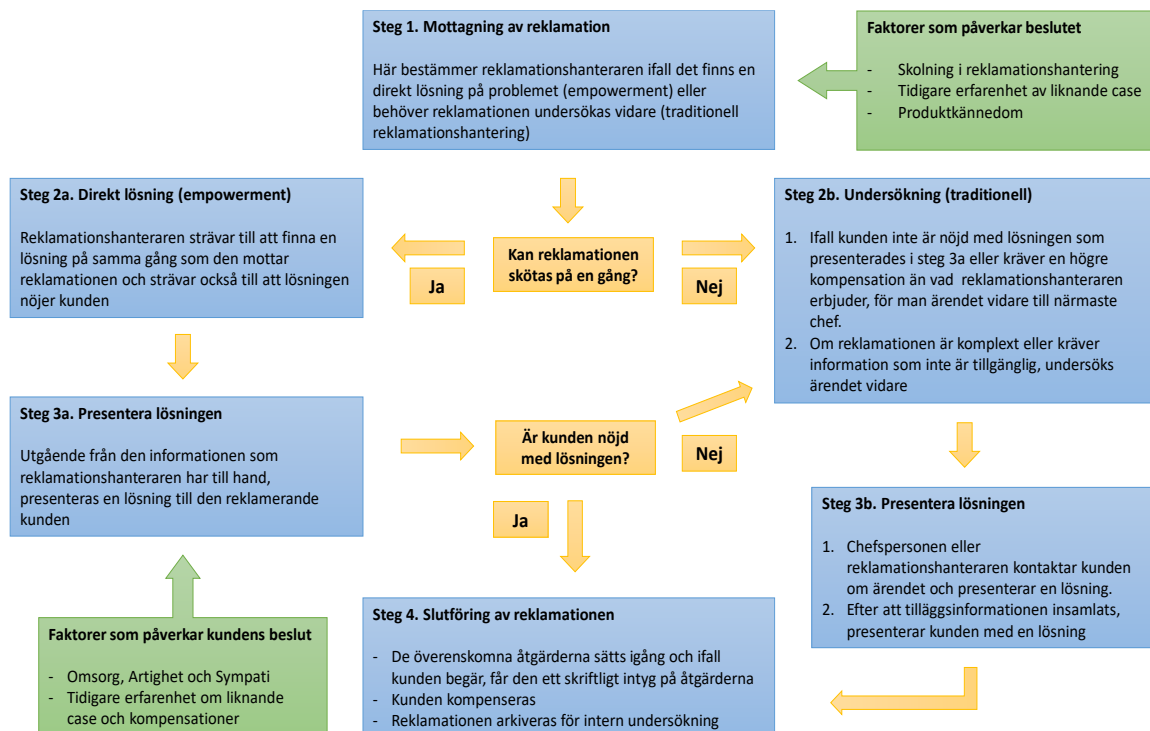
Målsättningen med reklamationshandling för Gigantti är att snabbt och effektivt finna lösningar som tillfredsställer både kunden och företaget. Verkligheten motsvarar dock inte alltid målsättningen. Enligt servicechefen Ville Henttonen (2014) på Gigantti Megastore Espoo upplever en del av personalen reklamationshandling som en besvärlig arbetsuppgift. För tillfället ger Gigantti sin personal fullmakt att lösa klagomål på samma gång som den mottas. Denna modell påminner mycket i teorin om ”empowerment” av Cook och Macaulay (1997) som jag presenterar noggrannare i teoribeskrivningen.

2.1 Reklamationshantering på Gigantti

För tillfället tillämpar Gigantti följande riktlinjer vid hantering av reklamationer:

- Alla anställda har både ansvaret och beslutanderätten att använda företagets resurser för att göra kunden nöjd.
- Anställda ska alltid sträva till att förändra den negativa upplevelsen hos kunden till en positiv. Detta för att inte bryta förhållandet med kunden.
- Kunden måste bli sakligt och professionellt bemött oberoende av klagomålets karaktär. Anställda ska även visa förståelse för problemet.
- En klagande kund är lika viktig som en köpande kund. Det är inte acceptabelt att undvika kunden bara för att denne klagar.
- Allt som man kommer överens med kunden bör arkiveras och kunden har också rätt att få ett skriftligt intyg på de överenskomna åtgärderna. (Gigantti 2012)

Ville Henttonen (2014) på Gigantti Megastore Espoo klargör att Gigantti inte har en tydlig grafisk modell som belyser företagets reklamationshanteringsprocess och på vilket vis de olika kunskapsområdena i branschen påverkar resultatet av reklamationer. Därför har jag byggt upp en egen processmodell som klargör den nuvarande reklamationshanteringsprocessen på Gigantti och det operativa delområde som jag kommer att fokusera på i mitt arbete.



Figur 1 Giganttis reklamationshanteringsmodell

Enligt Henttonen är prisavdrag det vanligaste sättet att ersätta kunden vid reklamationer. Det betyder nödvändigtvis inte att problemet blir löst, utan kan i värsta fall leda till ett brutet kundförhållande ifall det ursprungliga problemet inte åtgärdas. Gigantti har en väldefinierad funktionsmodell för reklamationshandtering, men varför uppstår det ändå brister i förfarandet? Gigantti vill veta hur reklamationer de facto hanteras och huruvida de överensstämmer med företagets riktlinjer. Hur ser personalen på reklamationshandtering och kunde någonting göras bättre och i så fall hur?

2.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att utreda hur personalen de facto sköter reklamationer på Gigantti och huruvida dessa överensstämmer med den reklamationshanteringsmodell som Gigantti förfäktar. Finns det möjligheter till förbättring i företagets reklamationshanteringsmodell?

2.3 Avgränsningar

I mitt arbete kommer jag att undersöka reklamationshandlingen inom varuhuset Gigantti. Undersökningen grundar sig på material insamlat på Gigantti Megastore Espoo och behandlar enbart personalens upplevelser av sådana reklamationssituationer som personalen möter. Jag kommer inte att behandla material från andra varuhus eller reklamationer som presenterats för call center. Gigantti är intresserat av den kundbetjänande personalens förfarande vid hantering av reklamationer och därför behandlar jag inte material från övriga källor. I undersökningen tar jag inte heller ställning till innehållet i reklamationen utan koncentrerar mig på förfarandet inom hanteringsprocessen. Detta för att objektivt kunna värdera processen.

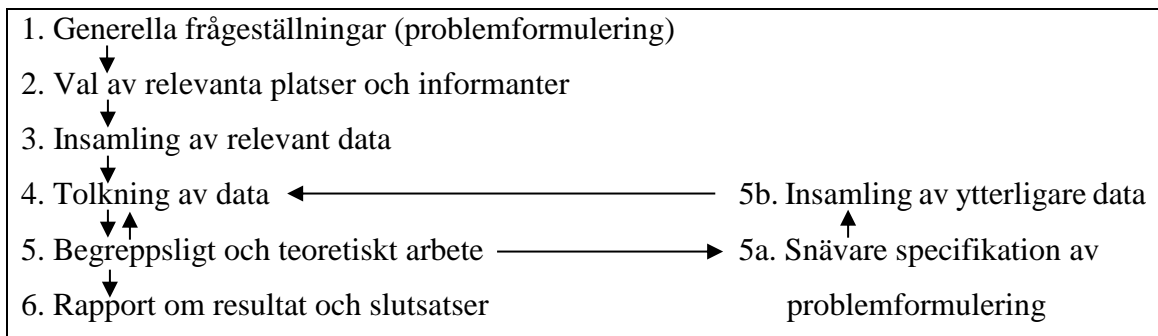
3 METOD

I detta kapitel kommer jag att beskriva metodiken d.v.s. tillvägagångssättet i min studie. Jag har valt att utföra en kvalitativ undersökning baserad på semi-strukturerade intervjuer. Jag kommer också att redogöra över metodens validitet och reliabilitet. Eftersom målsättningen med arbetet är att undersöka hur personalen på Gigantti utför och upplever reklamationshandling, är min förhoppning att bäst uppnå resultaten med hjälp av den valda metoden.

3.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning är en induktiv forskningsmetod d.v.s. den är teoriskapande. Forskningsmetoden lämpar sig väl i situationer där man vill förstå ett fenomen och för att jämföra en teoretisk modell med ett praktiskt utförande. I kvalitativ forskning handlar det mera om ord än om siffror. Därför kan också den som undersöker tolka den insamlade informationen på olika vis. (Bryman & Bell 2005 s. 297-298)

Strukturen i en kvalitativ forskning kan delas in i steg eller faser som bygger på en tidigare fas av forskningsprocessen.



Figur 2 De viktigaste stegen i kvalitativ undersökning enligt Prasad (1993) och Bryman & Bell (2005)

Steg 1. Generella frågeställningar är den drivande tanken bakom forskningen. Det är dessa frågor som man vill ha svar på som resultat av undersökningen. Steg 2. Val av relevanta platser och informanter är likaså viktigt eftersom det bestämmer hur bra undersökningsobjektet representerar de mål som bestämts i problemformuleringen. Steg 3. Då man valt ut de personer som så väl som möjligt motsvarar undersökningens demografi, måste man också se till att frågeställningen är relevant. Steg 4 och 5. Tolkning och bearbetning av data sorterar och begränsar det insamlade materialet till sådan information som är relevant för undersökningen. Detta ger undersökaren en möjlighet att reflektera över teorier, upptäcka upprepade mönster och vid behov skärpa till på forskningsfrågor ifall det insamlade materialet inte svarar på problemformuleringen. Steg 6. Det sista steget sammanfattar resultaten i en rapport som antingen jämför dem med tidigare forskningar eller bildar nya teorier som är anpassade för ett specifikt område. (Bryman & Bell 2005 s. 300-302)

3.2 Semi-strukturerad Intervju

Intervju är en av de vanligaste metoderna för kvalitativ undersökning. Den tillåter respondenten att med egna ord berätta vad han anser. Intervjumetoder delas ofta in i strukturerade, ostrukturerade och semi-strukturerade med varierande friheter för uttryckning av svar. I denna studie kommer jag att samla in mitt material genom den semi-strukturerade intervjumodellen. Modellen stöder min undersöknings mål väl eftersom den tillåter respondenten ett friare och bredare fält för svar. (Bryman & Bell 2005 s. 360-361). Den semi-strukturerade intervjun följer en intervjuguide som delar in problemområdet i flera teman som sedan berörs separat. Intervjuguiden behöver inte följas till punkt och pricka och även avvikelser från den anses vara bra eftersom det ger respondenten rum att berätta

vad denne anser som relevant och viktigt. Följdfrågor är vanliga och de används för att få en djupare inblick i det problematiserade temat. (Bryman & Bell 2005 s. 363-364)

Inför intervjun följer jag Kvaless (1996) lista över krav på intervjuare. Jag väljer att följa dessa krav så att min egen inverkan på intervjuresultaten blir minimerad. Listan förutsätter att intervjuaren ska vara insatt i sitt ämne. Informanten ska bli informerad om syftet och etiken bakom intervjun. Frågorna ska vara tydliga och ifall svaren inte motsvarar frågorna bör de styras åt rätt håll. Intervjuaren måste vara sensitiv och visa hänsyn. Vara öppen och även kritisk till den inkommande informationen. Slutligen ska intervjuaren vara balanserad d.v.s. inte själv tala för mycket så att respondenten passiveras, eller för lite då informanten kan uppleva svaren som fel eller otillräckliga. (Bryman & Bell 2005 s. 370)

3.3 Reliabilitet

Kvalitativ forskning är till sin natur mer dynamisk än kvantitativ forskning. Därför är också reliabiliteten mindre exakt när man tolkar det insamlade materialet. Med reliabilitet menar man ”hur upprepbara är resultaten med den valda forskningsmetoden”(Bryman & Bell 2005 s. 401). Reliabiliteten på intervjumetoden kan variera mycket p.g.a. utomstående faktorer och högst troligt kommer man aldrig att få två likadana resultat vid upprepning av mätningen. Därför ligger det ett stort ansvar hos den som utför undersökningen att tolka informationen med en klar helhetsbild och framför allt så objektivt som möjligt.

3.4 Validitet

Validiteten är måttet på hur väl det som man avsett sig mäta motsvarar den verkliga mätningen. LeCompte & Goetz (1982) delar därutöver validiteten in i två kategorier, intern och extern validitet. För fall som undersöks i en sluten miljö, passar den interna validiteten bättre. I den slutna miljön kan undersökaren lättare identifiera funktionsmönster och jämföra dem med presenterade teorier (Bryman & Bell 2005 s. 401).

3.5 Objektivitet

Objektiviteten utgörs av forskarens förmåga att upprepbar ge ut konstant data d.v.s. forskarens egna åsikter och inriktning ska inte ha en inverkan på den insamlade informationen (Bryman & Bell 2005 s. 405). Eftersom jag själv arbetar på Gigantti och känner respondenterna, måste jag beakta risken att min egen närvaro påverkar intervjuvaren. Däremot kan min kännedom om den interna miljön minska på graden av feltolkning.

3.6 Källkritik

Källorna som jag valt att använda i arbetet grundar sig på mångciterade verk. Överraskande nog var det svårt att finna litteratur som behandlade reklimationshanteringsmodeller. Huruvida resultatet skulle ha förändrats med andra källor, kan jag därför inte ta ställning till. Datainsamlingen som gjordes i form av semi-strukturerade intervjuer med fyra respondenter bedömde jag som den mest passande metoden för att få svar på frågeställningarna i problemformuleringen.

4 TEORIBESKRIVNING

I följande kapitel presenterar jag den teoretiska referensramen.

4.1 Vad är reklimationshantering?

I sin enklaste form är kundklagomål eller reklamationer alla sådana förväntningar som inte blivit bemötta. Enligt Barlow & Moller (2008) är det också en gåva som ger möjligheten att återställa en skadad kundrelation.

4.2 Framgångsrikt tjänstemöte

En viktig del av reklimationshantering är samspelet mellan kunden och tjänsteleverantören. Arbetssättet och resurserna som säljaren förfogar över avgör köparens kvalitetsupplevelse. Grönroos (2002) definierar detta samspel som ett tjänstemöte och denna utgörs av den funktionella kvalitén som han presenterar i sin modell om servicekvalitet. Inom service management kan detta även kallas för sanningens ögonblick d.v.s. tillfället där

kunden möter en person, situation eller ser en produkt för första gången och bildar kort därefter sin åsikt över dessa. (Grönroos 2002). Söderlund (2001) beskriver att ett framgångsrikt tjänstemöte kan delas in i tre olika faktor eller funktionsmodeller som skapar kundnöjdhet. Dessa tre faktorer som ursprungligen utvecklats av Bitner (1990) ser ut på följande sätt:

- Ifall återförsäljaren själv orsakat fel eller problem för kunden, kan man använda sig av s.k. återställarstrategier. Dessa kan omfatta allt från en ursäkt till olika former av kompensationer. Idén bakom strategin är att återställa missnöjdheten så att kunden upplever situationen som normaliserad.
- Att godkänna kundens begäran om specialbehandling genom att skraddarsy en produkt eller tjänst eller genom att sköta kundens problem även om problemet inte är förorsakat av återförsäljaren.
- Man kan också nå en bättre kundnöjdhet genom att överträffa kundens förväntningar. ”Att ge det lilla extra” - någonting positivt som kunden inte väntat sig eller förhandlat över.

Söderlund (2001) beskriver utgående från Winsted (2000) en annan liknande modell vilken behandlar personalens uppträdande gentemot kunden i ett tjänstemöte:

- *Concern* – Omsorg. Personalen ska visa att man bryr sig om kunden och dess behov. Man ska visa hänsyn, vara uppmärksam och vara tillgänglig då situationen det kräver. Kunden ska uppleva att personalen är där för kunden.
- *Civility* – Artighet. Ett artigt uppträdande leder också till nöjdare kunder. Nonchalant, arrogant eller annat oartigt beteende leder ofta till en dålig uppfattning, inte bara om personalen utan också om hela företaget. Artigheten ska inte heller verka artificiell eller bli alltför påträngande.
- *Congeniality* – Sympati. Ett glatt och entusiastiskt framträdande får kunden att känna sig välkommen och önskad. En försäljare som är glad och utåtriktad uppfattas som mera pålitlig ur kundens synvinkel.

Även om dessa modeller oftare är förknippade med tjänstemöten som äger rum då kunden möter försäljaren för första gången, gäller dessa s.k. sanningens ögonblick också vid situationer då kunden möter personalen i reklimationsärenden. Den anställda som tar emot klagomålet har även en möjlighet att göra ett positivt intryck och t.o.m. ändra den negativa erfarenheten till en positiv. Så länge tillfället är nytt, har personalen en gynnsam möjlighet att ändra på kundens uppfattningar om företaget. Om det första tjänstemötet gått snett, kan det vara svårt att reparera en skadad relation. Att försöka förbättra relationer i efterhand har ofta liten effekt. Eftersom kunden ofta upplever flera sanningens ögonblick, är det viktigt att varje interaktion i tjänsteprocessen genomförs som om den vore den första. (Grönroos 2002)

4.3 Egenmakt

Egenmakt (empowerment) är en reklimationshanteringsstrategi där besluten och lösningen till problemet avgörs av personen som mottar klagomålet. Enligt Cook & Macaulay (1997) har flera företag börjat använda strategin då de insett nyttan av relationsmarknadsföring. För att illustrera reklimationshanteringsstrategiernas olika synsätt delar Cook & Macaulay (1997) in dem i två grupper; den gamla (traditionell) och den nya (empowerment).

- I det gamla synsättet har reklimationshanterare begränsad auktoritet och ofta sämre status i företaget. Klagomålen behandlas defensivt och företagets synsätt kör över kundens synsätt. Hanteringsprocessen är långsam och svaren ges ofta i skriftlig form. Minimal mängd av analyser är baserade på inkomna reklamationer.
- Det nya synsättet lyfter fram reklimationshanteraren som en viktig del av företaget. Kundnöjdhet är nyckeln till framgång. Klagomålen behandlas positivt och kunder uppmuntras att dela med sig av sin åsikt. Man strävar till snabba och enkla lösningar. Kontakt med kunden görs ofta via telefon. Klagomål används för att kartlägga trender och för att förbättra kundnöjdhet.

Ur det nya synsättet på reklimationshantering har Cook & Macaulay (1997) presenterat sin modell om praktiska steg för att implementera egenmakt i en reklimationshanteringsprocess. Såsom i Winsteds (2000) modell delar båda två liknande idéer.

- Reklamationshanteraren ska ha en positiv ”can do” attityd gentemot klagomålet, och visa empati för kunden. Reklamationshanteraren ska ha en god kännedom om företagets produkter och veta med vilken auktoritet han kan lösa problemet. Reklamationshanteraren ska aktivt föra vidare informationen om klagomålen för att förbättra produkten/processen.
- Ur ledningen synvinkel ska det finnas klara linjer vad reklamationshantera får och inte får göra. Personalen ska också bli uppmuntrad att kompensera kunden ifall situationen det kräver.
- Utbildning för bruk av självakt. Dessa kan t.ex. bestå av faktorer som förklarar vad kunden vill och inte vill höra i en reklamationssituation och hur man ska bete sig i krångliga situationer.

4.4 Utbildning och reklamationshantering

Ingen är född med kunskaper i reklamationshantering. Därför är det inte ovanligt att en nyanställd eller en utbildad gör misstag vid hanteringen av klagomål. Av naturen ogillar vi klagomål eftersom det i grund och botten är frågan om att skylla på någon eller något. För att ändra på den instinktivt negativa attityden mot klagomål, är det viktigt att företag utbildar i ämnet och försöker få personalen att se klagomål som en god sak (Barlow & Moller 2008). Också Grönroos (2002) poängterar att utbildning är viktig vid utformningen av personalens kunskaper och attityder om kundrelationer för att kunna se det som en naturlig del av den interna marknadsföringen. Utbildningsprocessen kan enligt Grönroos (2002) delas in i tre kategorier:

- Man tillägnar sig en holistisk syn på företaget och dess delfunktioner som tjänsteföretag eller hur det fungerar på en marknadsinriktad marknad.
- Man tillägnar sig färdigheter om hur olika uppgifter ska skötas.
- Man tillägnar sig särskilda färdigheter i kommunikation och service.

Personalens kunskaper och kännedom om produkten har en stor inverkan vid hanteringen av reklamationer. Många reklamationer uppstår redan vid köptillfället där försäljaren an-

tingen missförstår kundens behov eller omedvetet säljer en produkt som inte passar kunden. Det kan också framkomma att kunden inte vet vad han behöver. I sådana situationer räcker det inte med att enbart försäljaren känner till produkten. Han måste också kunna upplysa kunden om vilka olika möjligheter det finns och vilka av dem som troligen passar kundens behov. Ifall produkten trots detta är opassande, är det ändå mindre sannolikt att kunden blir missnöjd med försäljaren eftersom kunden ursprungligen är medveten om att produkten kan vara det. Om försäljaren saknar kunskap om produkten och inte kan identifiera problemet, blir resultatet ofta en enkel kompensation. Detta är enligt Barlow & Moller (2008) det mindre önskvärda alternativet eftersom problemet kvarstår. Kunder är ofta nöjdare med ett löst problem än en extra 20-lapp i fickan. (Barlow & Moller 2008)

4.5 Psykologin i reklamationshantering

En klagande kund har ofta ett problem som den vill ha löst och frustrationen uttrycks ofta i beskyllningar. Enligt Barlow & Moller (2008) vill den klagande kunden ha ett objekt som den kan rikta sitt problem mot. Det kan antingen vara en person eller ett system. Det blir lättare att komma fram med problemet ifall det finns någon eller någonting att skylla på. Atmosfären är ofta negativ vid hantering av reklamationer. Även om den betjänande anställda är utbildad till att sakligt och lugnt ta emot reklamationer, tenderar ett socialt oacceptabelt beteende så som skrikande och svärande ha en negativ effekt på hanteringen av reklamationen. Reklamationsmottagaren blir automatiskt mindre villig att ge efter för kundens krav. Det är också vanligt att personalen går i försvar och t.o.m. beskyller kunden för problemet. Det kan gott hända att problemet i verkligheten är orsakat av kunden själv, men det löser inte den situation som kunden befinner sig i. Reklamationshantering är ofta en tidskrävande process och kräver mycket kunskap, tålamod och ibland ”out of the box” tänkande. För att företag skulle kunna bli mer effektiva i reklamationshantering, är det viktigt att de förstår de underliggande drivkrafterna bakom en reklamationshanteringsprocess. (Barlow & Moller 2008)

5 EMPIRI

I kapitlet redovisar jag över materialet som jag samlade in i form av fyra semistrukturerade intervjuer. Informanterna bestod av tre försäljare och en avdelningschef. En av försäljarna fungerade också som respondent för pilotintervjun där jag testade mina intervjufrågor. Jag valde respondenterna av bekvämlighetsskäl eftersom jag kände till dem från tidigare och visste att de hade erfarenhet i reklamationshantering i varierande grad. Intervjuerna utfördes i ett ljudisolerat rum på Gigantti Megastore Espoo och tog ca 30 minuter var. Intervjuerna bandades in med en inspelningsapplikation på min mobiltelefon.

I början av intervjuerna berättade jag för respondenterna vad intervjun gick ut på och att den var uppdelad i tre kategorier med 3-4 frågor var (bilaga 1). I fall respondenten inte förstod min fråga eller inte visste vad denne skulle säga, omformulerade jag min fråga så att frågeställningen blev mera klar. Om respondenten inte kunde svara exakt på frågan, förtydligade jag frågeställningen så att svaret belyste rätt aspekt av frågan. Då respondenten inte alls hade ett svar, gav jag olika alternativ att välja emellan.

5.1 Sammanfattning av intervjuerna

Som följande presenterar jag resultatet av intervjuerna och sammanfattar svaren i tre kategorier.

5.1.1 Mottagning av reklamationer och beslut över en snabb lösning

Alla intervjuer med de fyra respondenterna inleddes med frågan huruvida denne kände till Giganttis reklamationshanteringsmodell. En respondent svarade nekande medan de tre andra sade att de visste hur man skulle sköta reklamationer men inte sett något dokument som visade processen steg för steg. Därpå frågade jag ifall respondenterna hade fått formell skolning i reklamationshantering. En av försäljarna berättade att han fått en grundskolning medan de tre andra inklusive avdelningschefen inte direkt blivit vägleda inför situationen. Däremot sade de att deras förmåga att hantera reklamationer baserat sig på att följa andras exempel och genom att de fått hjälp av andra mer erfarna ifall de inte kunnat lösa situationen själva.

Därefter presenterade jag för respondenterna en hypotetisk situation där de möter en missnöjd kund. Jag valde reklambesvärsobjektet så att detta motsvarade respondentens experisområde (t.ex. Tv:n fungerar inte, diskmaskinen är försenad osv). Alla respondenter berättade att de först lyssnar på kunden för att försöka kartlägga situationen så väl som möjligt. En försäljare och avdelningschefen försöker samtidigt som de lyssnar komma på en lösning. Därutöver poängterar avdelningschefen att man ska vara lugn och låta kunden ösa ut sitt missnöje.

Följande fråga gällde vad respondenten tyckte att var svårt vid mottagningen av en reklamation. De tre försäljarna var av den åsikten att kundens beteende hade en stor inverkan på huruvida det var lätt eller svårt att motta reklamationen. En av försäljarna var av den åsikten att kundens beteende hade en direkt inverkan på slutresultatet. Avdelningschefen tyckte inte att mottagning av reklamationer var svårt, men att en gynnsam lösning kunde vara svår att finna ifall kunden redan tidigare varit och klagat över samma problem. Alla respondenter poängterade ändå att svårighetsgraden för att lösa ett problem var situationens bunden.

Nästa fråga gällde reklambesvärshanterarens beteende mot kunden vid mottagningen av en reklamation. De första svaren jag fick var: ”vänlig, intresserad, rakryggad och ödmjuk”. Två av försäljarna och avdelningschefen sade att det var viktigt att man visar sig vara intresserad över kundens problem och att man måste hålla sig lugn. En av försäljarna tog dock en defensiv position och uttryckte att ”som försäljare behöver vi inte lyssna på skäll som inte leder någonstans”.

I sista frågan om mottagningen av en reklamation tog jag upp Giganttis modell som i grund och botten strävar efter en snabb lösning på ett problem. Jag frågade dem vad som påverkade ifall de kunde lösa situationen under samma besök eller inte. Alla respondenter var överens om att en snabb lösning oftast var den bästa metoden för att sköta en reklamation. En av försäljarna var dock av den åsikten att ifall kundens krav var orealistiska om vad som hänt, så kan det vara svårt att lösa situationen med en gång. Däremot kan det också ibland vara bra att ge efter för kundens krav, eftersom en oskött reklamation är en belastning och stjälar arbetstid från andra arbetsuppgifter. Den andra försäljaren sade, att en snabb lösning var möjlig ifall det finns tillräckligt med information om situationen.

Att genast presentera en lösning utan att undersöka ärendet noggrannare kan få värre följder ifall problemet inte ligger i det som man har försökt lösa. Den tredje försäljaren hade mindre erfarenhet i reklamationshantering och meddelade att hon aldrig blivit skolad för arbetsuppgiften. Hon sade att förmågan att handskas med reklamationssituationer lärde man sig bäst genom erfarenhet, men att en case-baserad skolningsmodell skulle vara det bästa sättet att skola upp helt nya försäljare.

Slutligen frågade jag ifall kundens beteende mot försäljaren hade en inverkan på förmågan att presentera en lösning. Alla respondenter medgav att kundens beteende kunde ha en inverkan på slutresultatet. Två av försäljarna var av den åsikten att kundbeteendet t.o.m. kunde påverka huruvida de försökte lösa ärendet på en gång eller föra det vidare. En försäljare sade att han vanligtvis inte brydde sig om kundens klagande, men om denne betedde sig orespektfullt, så blev inte heller kunden bemött med ödmjukhet. Avdelningschefen var av den åsikten att i sådana fall skulle man försöka få kunden att inse sitt eget osakliga beteende och därigenom göra situationen lättare att hantera. ”Viktigast är ändå att vi aldrig beter oss så att kunden kan klaga vidare över oprofessionell mottagning av reklamation”.

5.1.2 Presentation av lösning

Följande frågor behandlade hur respondenterna framlade sina lösningsförslag och vad de i så fall gjorde ifall kunden inte var nöjd med förslaget. Alla respondenter betonade att det allra viktigaste resultatet med presentationen av lösningen var att kunden upplevde sig vara nöjd. En av försäljarna hade som vana att gå igenom reklamationen med kunden innan han presenterade sin lösning. Resten av respondenterna hade ingen rutin och varierade sitt sätt att lägga fram sin lösning beroende på situationen. Viktigt för alla fyra var att vara ärlig och att klarlägga för kunden vad som var möjligt och vad denne kunde förvänta sig. Datorförsäljaren sade att ”ytterst svåra är situationer där kunden har förlorat personlig data p.g.a. fel i hårdvara eller dylikt”. Jag frågade också hur respondenterna uppfattade Giganttis modell som ger reklamationshanteraren fria händer att använda företagets resurser för att lösa ett problem. Alla medgav att även om de visste om möjligheten, försökte de ändå finna en balans som gynnade båda parterna. Mera vikt lades ändå

vid att kunden förblev nöjd. Avdelningschefen sade också att reklamationshanteringen kunde vara en möjlighet. ”Ifall man blev tvungen att gå hem till kunden för att lösa ett problem, kunde man också dra nytta av situationen och marknadsföra andra produkter som denne eventuellt kunde behöva”.

Nästa fråga behandlade reklamationshanterarens egenskaper och hur de själva kunde påverka kundens upplevelse. Tre respondenter betonade att reklamationshanteraren måste se intresserad ut och ge en bild av att bry sig. En respondent svarade att ödmjukhet och hänsynstagande t.o.m. kunde vända situationen där kunden tackade för exceptionellt bra kundservice utan att problemet ens hade blivit löst. Viktigaste var att kunden upplever att reklamationen var i goda händer.

Till sist frågade jag respondenterna huruvida det inverkar ifall de skötte reklamationen av en kund som ursprungligen blivit betjänad av dem själva, eller av någon annan. Två svarade att de hade en betydelse medan de två andra sade att det inte spelade någon roll. Reklamationshanteraren ville ogärna framstå som inkompetent i kundens ögon ifall misstaget hade uppstått till följd av försäljningsprocessen. Därför ville han lägga extra vikt vid att lösa problemet så fort som möjligt. Den andra försäljaren sade att ifall man ursprungligen kommit överens något med kunden, så kunde det vara svårt för en tredje part att ta ställning till problemet. Då kunde det hända att ärendet måste skjutas upp. Ingen av respondenterna var ändå färdig att kompensera ”egna” kunder mera än andras, ifall situationen krävde att man måste betala ut en kompensation.

5.1.3 Är kunden nöjd?

Sista delen av intervjun behandlade hur respondenterna förhöll sig till hur en reklamationssituation avslutades. Alla tyckte att det hörde till god vana att beklaga misstaget, tacka för reklamationen och välkomna kunden åter. En del av respondenterna berättade att avslutningen dock kunde variera och var bunden till hur allvarligt problemet hade varit. ”Ifall en kund har fått vattenskada i köket till följd av en bristfällig utförd installations-tjänst, kan man knappast vara glad och välkomna kunden åter”.

Jag frågade hur reklamationshanteraren uppfattade huruvida kunden var nöjd med resultatet. Försäljarna berättade att kroppsspråket sade mycket även om kunden inte uttryckte

det verbalt. Två försäljare var också färdiga att presentera en annorlunda eller en förbättrad lösning ifall kunden inte verkade nöjd. Avdelningschefen berättade att det inte alltid gick att avgöra, om kunden på riktigt var nöjd. ”Det märker man först när kunden dyker upp på nytt”.

Vad händer ifall kunden meddelade att han inte var nöjd med lösningen? Den försäljare som hade minst erfarenhet var färdig att ge efter och kompensera med en högre summa, men ville först ha bekräftelse från en chef. Den andra försäljaren var färdig att göra något extra för kunden även om felet inte var orsakat av Gigantti. Den tredje försäljaren berättade att han frågade kunden hur denne själv ansåg att problemet kunde lösas. Ifall kunden ville ha en lite större kompensation för ett misstag, var det godkännbart för försäljaren. Avdelningschefen försökte dock finna en lösning som inte grundade sig på kompensation utan antingen löste situationen eller överträffade kundens förväntningar. Ifall kunden trots detta inte var nöjd, ansåg försäljarna att de var tvungna att föra ärendet vidare. Avdelningschefen meddelade att ”det sista och slutliga är uppsägning av köpet men detta ska man försöka undvika”.

Som uppföljning frågade jag vad respondenterna trodde vad det berodde på att kunderna inte var nöjda med lösningen. Respondenterna hade inga exakta svar men spekulerade över följande skäl. Kundernas förväntningar kunde vara oproportionella gentemot reklamationens art. Om kunden köpt en diskmaskin för 199€ är det inte ovanligt att denne kräver 100€ ersättning för en kosmetisk skada. Det förekommer också att kunden vid reklamationstillfället är så uppretad att han har svårt att tänka objektivt. En annan förklaring kan vara att de från första början inte är nöjda med kundbetjäningen och därför inte kan nöja sig med en rimlig lösning. Slutligen kan det också bero på att kunderna vill dra nytta av situationen och försöker få en högre kompensation än vad kan anses vara rimligt. Jag frågade också om man kunde förhindra dessa situationer med en egen insats i reklamationshandlingen. Respondenterna var av den åsikten att man alltid kunde försöka, men att det var svårt att påverka kundens egna förväntningar

Som avslutande fråga för intervjun bad jag respondenterna berätta huruvida det fanns faktorer som hindrade dem från att utföra ett gott arbete i reklamationshandling. Svaren var tudelade. De erfarna försäljarna var klart av den åsikten att de hade alla redskap och

tillåtelse att lösa problemet på ort och ställe. Svårigheten låg i balansen mellan att minimera kostnader och få kunden nöjd. Den mindre erfarna försäljaren och avdelningschefen betonade att redskapen fanns men skolningen för hantering av reklamationer delvis var bristfällig.

6 ANALYS OCH UTVÄRDERING

Syftet med detta arbete är att undersöka huruvida den reklamationshanterande personalen fungerar enligt den modell som Gigantti vill utöva. Avsnittet beskriver till vilken del personalens beteende är förenligt med Giganttis riktlinjer och huruvida den överensstämmer med den teoretiska referensramen som används här.

Det första steget i reklamationshantering är mötet med en reklamerande kund. Respondenterna var överens om att kunden ska bemötas sakligt och med ett professionellt intresse för kundens problem. Detta överensstämmer med Giganttis riktlinjer och Winsteds (2000) första regel om omsorg vid kundmötet. Dessutom poängterar två respondenter att samtidigt som de lyssnar på kunden, försöker de komma på en lösning. Giganttis reklamationshanteringsmodell (Figur 1) beskriver detta förfarande i steg 2a. Svaren som jag fått i intervjuerna visar att respondenterna i regel strävar till en snabb lösning (empowerment) vid mottagningen av reklamationer.

Enligt respondenterna varierar svårighetsgraden i mottagning av reklamationer med reklamationens art och med kundens beteende. Barlow & Moller (2008) beskriver att skolning i reklamationshantering är viktig men betonar också produktkännedom. En snabb lösning är svårare att komma på för oerfarna försäljare eftersom de eventuellt inte har sådana insikter som möjliggör en tillfredställande lösning utan vidare undersökning i ärendet. Detta beskrivs i Giganttis modell (Figur 1) i steg 2b.

Enligt intervju svaren är reklamationshanterarens förmodade beteende mot kunden i linje med både Giganttis riktlinjer och med den teoretiska referensramen (Winsted 2000). Alla respondenter underströk att kunden borde bemötas med en framåtriktande attityd även om en av respondenterna uppvisade en defensiv position som delvis kan förklaras av att atmosfären ofta är negativ i en klagomålssituation (Barlows & Mollers 2008).

Följande punkt behandlar försäljarens förmåga att tillämpa Giganttis modell över en snabb lösning på en reklamation. Den allmänna åsikten var att en snabb lösning alltid var den bästa metoden. Detta stöds också av Cooks & Macaulays (1997) teori över personalens egenmakt i klagomålssituationer. Detta ser ändå inte ut att alltid fungera emedan en snabb lösning kräver att all väsentlig information om reklamationen är tillgänglig. Situationen beskrivs i Figur 1, steg 2b. Om målet är att lösa en reklamation med bästa möjliga slutresultat där man överträffar kundens förväntningar (Cook & Macaulay 1997), räcker det inte med att endast kompensera för misstaget, utan snarare att själva problemet måste åtgärdas (Barlow & Moller 2008).

I intervjuerna kom det fram att kundens osakliga beteende kunde ha en inverkan på försäljarens attityd och hans förmåga att presentera en lösning. Två av respondenterna meddelade att kundens beteende t.o.m. kunde leda till att ärendet inte sköttes på en och samma gång utan att det direkt fördes vidare för undersökning. Något som strider mot Giganttis principer om kundbetjäning i en reklamationssituation.

Då respondenterna förklarade hur de presenterade sin lösning, hade majoriteten ingen specifik rutin som de följde. De poängterade ändå att reklamationshanteraren måste vara ärlig och sakligt berätta vad kunden kunde förvänta sig i en sådan situation. Teoridelen i detta arbete tar inte upp på vilket sätt man presenterar en gynnsam lösning för kunden, men jag förklarar detta delvis i "faktorer som påverkar kundens beslut" i figur 1 steg 3a.

Reklamationshanterares egenskaper spelade en stor roll hur kunden upplevde reklamationssituationen. Försäljarna förklarade att man måste vara ödmjuk och visa att man brydde sig om kundens problem. Svaren motsvarar de egenskaper som Söderlund (2001) beskriver i Winsteds (2000) modell om omsorg, artighet och sympati. Jag frågade också ifall försäljarnas insats i reklamationen varierade ifall kunden ursprungligen blivit betjäna av dem själva. Hälften svarade att de gjorde en större insats med egna kunder. Jag ställde frågan för att bedöma hur objektivt försäljarna ser på en reklamation.

Vid avslutningen av en reklamation varierade försäljarnas sätt och uppträdande beroende på hur allvarlig reklamationen varit. Också Gigantti vill att kunden ska bli sakligt och professionellt bemött, vilket innebär att det inte finns ett enda rätt beteende mot kunden utan att det alltid är situationsbundet. Frågeställningen ifall kunden var nöjd med den

presenterade lösningen var delvis svår att avgöra även om kunden godkände lösningen. Enligt försäljarna var kundens kroppsspråk den bästa indikatorn.

De största variationerna i svaren fick jag i frågan om hur reklamationshanterarna reagerade då kunden inte var nöjd med den presenterade lösningen. Den mindre erfarna försäljaren var färdig att kompensera med en högre summa för att lösa situationen. Funktionsmodellen påminner om återställarstrategin som Söderlund (2001) beskriver i sin modell om kundnöjdhet. Försäljaren ville dock först ha bekräftelse från en chefsperson. Detta påminner om det traditionella sättet att lösa en reklamation (Cook & Macaulay 1997). De erfarna försäljarna var färdiga att antingen göra något extra eller höja på compensationen. Här uppvisade de bruket av egenmakt (Cook & Macaulay 1997) eftersom de själva gjorde beslutet och inte bad om bekräftelse av chefen. Avdelningschefens mål var igen att överträffa kundens förväntningar, något som följer Söderlunds (2001) modell om kundnöjdhet.

Då kunden inte var nöjd med den nya lösningen var försäljarna tvungna att föra ärendet vidare. Jag beskriver denna situation i Figur 1, steg 2b. Varför kunden inte var nöjd med den presenterade lösningen varierade enligt respondenterna, men det berodde troligen på att kunden från första början inte varit nöjd med försäljningsprocessen.

Sista frågan i intervjun behandlade möjliga hinder i reklamationshanteringsarbetet. Två svarade att skolningen är bristfällig medan de två andra meddelade att det hade alla behövliga redskap. De mer erfarna försäljarna hade via erfarenhet fått insikten och rutinen att lösa reklamationer. De nya försäljarna skulle däremot inte vara så osäkra i reklamationssituationer om de hade förberetts bättre. Enligt Grönroos (2002) ska utbildning i reklamationshandling ses som en del av den holistiska synen på försäljarutbildningen.

7 SLUTSATSER

Syftet med arbetet var att utreda huruvida den reklamationshandterande personalens förfarande överensstämmer med den reklamationshandteringsmodell som Gigantti vill utöva och som finns i skriftlig form. I mitt arbete har jag tydliggjort Giganttis principer i en processmodell (Figur 1). Kärnan i Giganttis modell är att så långt som möjligt komma kunden till mötes. Men varken i Giganttis principer eller i min modell syns vilken påverkan känslor har i en reklamationshandlingssituation. I undersökningen kom jag fram till

att nya försäljare upplever reklamationshantering som besvärlig och att de har svårt att i praktiken tillämpa Giganttis principer. Svårigheten ligger i bristande handledning och avsaknad av rutin. Erfarna försäljare däremot är skickligare på att utnyttja det handlingsutrymme som Gigantti ger dem. Undersökningen visar att utbildning i reklamationshantering är ett måste, ifall Gigantti vill att deras reklamationshanteringsprinciper går att uppfylla i alla situationer oberoende av om försäljaren är ny eller erfaren.

Det visade sig att reklamationshantering på Gigantti kan vara en komplex process och speciellt för nya försäljare svår att överblicka. Företagets förhandsuppfattning om att reklamationssituationer är obehagliga och att problemen gärna sopas under mattan visade sig dock inte vara fullt så dystert som uppdragsgivaren befarade. Giganttis riktlinjer för hantering av reklamationer ger alla möjligheter till maximering av kundnöjdhet. Riktlinjerna är dock målinriktade och visar inte hur man i praktiken når en god lösning. Principerna kunde operationaliseras t.ex. enligt den modell som jag ritat upp. I modellen saknas dock den roll som känslorna enligt min undersökning spelar.

7.1 Avslutande kommentarer

Som sista punkt i Giganttis riktlinjer för reklamationshantering tar man upp arkiveringen av överenskomna åtgärder. P.g.a. ett förbiseende har jag inte behandlat arkiveringen i intervjuerna. Min bedömning är dock att avsaknaden inte påverkade slutsatserna.

De slutsatser som jag kommit fram till i mitt arbete bedömer jag att kunde användas i andra företag med liknande verksamhet. Tillämpningen av metoderna kräver dock en likadan kundorienterad relationsmarknadsföring som Gigantti har.

Som uppslag till vidare studier föreslår jag en vidare utveckling till min processmodell.

KÄLLOR

Litteratur:

- Barlow, Janelle, & Moller, Claus. 2008, *Complaint Is a Gift : Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*, Upplaga 2, Berrett-Koehler Publishers, Williston, VT, USA, 305 s
- Bitner, Mary & Booms, Bernard. 1990, *The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents*, Journal of Marketing, Vol. 54, Nr. 1, s. 71-85
- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Upplaga 1:2, Författarna och Liber AB, 621 s
- Cook, Sarah & Macaulay, Steve. 1997, *Practical steps to empowered complaint management*, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 7 Nr. 1 s. 39 – 42
- Grönroos, Christian. 2002, *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*, Upplaga 1, Liber AB, 436 s
- Henttonen, Ville. 2014, *Intervju om uppdraget för undersökningen* [muntl.]. 11.12.2014.
- Söderlund, Magnus. 2001, *Den lojala kunden*, Upplaga 1, Liber AB, 200 s
- Winsted, Kathryn Frazer. 2000, *Service behaviors that lead to satisfied customers*", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nr. 3, s. 399 – 417

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Mottagning av reklamation och beslut över en snabb lösning

Fråga: En missnöjd kund kommer upp till dig och klagar över att den nyligen köpta datorn/tv:n/diskmaskinen (beroende på avdelning) är sönder och fungerar inte. Berätta hur du mottar reklamationen?

Uppföljningsfrågor:

- Vad tycker du är svårt i mottagning av reklamationer?
- Hur tycker du att man borde bete sig vid mottagning av en reklamation?
- Vilka faktorer påverkar ditt beslut för att lösa situationen på en gång eller föra ärendet vidare?
- Hur förhåller du dig till kundens beteende, och hur påverkar det dig som reklamationshanterare?

2. Presentation av lösning.

Fråga: Utgående från den information som kunden gett dig, hur presenterar du din lösning till kunden?

Uppföljningsfrågor:

- Vad strävar du till med din lösning?
- Vilka egenskaper i reklamationshanteraren tror du att påverkar en gynnsam lösning?
- Har det någon påverkan på din lösning ifall den reklamerande kunden är "din egen" eller någon annans kund?

3. Är kunden nöjd?

Fråga: Låt oss säga att kunden godkänner lösningen. Hur avgör du ifall reklamationshandlingen var lyckad eller inte?

Uppföljningsfrågor:

- Hur avslutar du din reklamation ifall kunden verkar nöjd?
- Vad händer ifall kunden inte är nöjd med din lösning?
- Varför tror du att kunden inte var nöjd?

Tycker du att det finns hindrande faktorer som blockerar en gynnsam lösning?