



«Enhver klage er en gave dersom den blir behandlet riktig»

Forord

Denne masteroppgaven er det siste kapittelet i vår 2-årige masterutdannelse i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Det er også avslutningen av et samarbeid, men det er ikke avslutningen på et vennskap som begynte allerede for fem år siden da vi var medstudenter på det samme bachelorgrad i Trondheim.

Vi takker familie og venner for oppmuntrede ord og støtte under arbeidet med masteroppgaven. En spesiell stor takk rettes til hverandres foreldre som har tilrettelagt og sørget for kost og losji når vi har møttes for å samarbeide underveis i prosessen.

Samtidig takker vi Kasper Christensen for gode innspill og Bernt Aarseth som har stilt opp med gode råd og utlån av litteratur. Medstudenter fortjener også takk for å ha deltatt i pretesten til datainnsamlingen.

Kontaktpersonene i hver av caseenhetene fortjener en spesiell takk. Uten dere ville vi ikke hatt kvalifiserte informanter til vår undersøkelse. Disse kontaktpersonene har vist stor fleksibilitet og gjort det mulig å gjennomføre intervjuene med informantene, noe som har bidratt til studiens resultater. Derfor rettes det også en stor takk til våre informanter som tok seg tiden til å stille opp på intervjuene.

Til slutt en stor takk til vår hovedveileder Elin Kubberød og biveileder Nina Veflen Olsen, Nofima. Vi har hatt mange veiledningsmøter og jevnlig kommunikasjon hvor vi har fått konstruktive tilbakemeldinger som har bidratt til progresjon i arbeidet med studien. Deres engasjement har både inspirert og motivert oss i arbeidet med masteroppgaven.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Ås, 13.05.2014

Tor Henning B. Skaug & Ajitpal Singh

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er innovasjon i matindustrien. Tidligere forskning viser at norsk matindustri opplever økt konkurranse fra utlandet og derfor blir innovasjon sett på som nøkkelen til å overkomme denne utfordringen. Avhandlingen studerer hvordan kundeklager kan skape grunnlag for innovasjon og det rettes fokus mot verdi i kundeklager. Med utgangspunkt i tema, bakgrunn og formål ble følgende problemstilling utledet:

«Hvordan kan kundeklager skape grunnlag for innovasjon i matindustrien?»

For å belyse studiens problemstilling er det benyttet et kvalitativt casestudiedesign hvor datainnsamlingen ble gjennomført hos to caseenheter med totalt ni informanter. Begge caseenhetene opererer innen samme næringsgruppe (Bakervarer) i matindustrien.

Hovedfunnene i studien viser at det forekommer lite innovasjon basert på kundeklager, men det kommer frem at kundeklager har blitt brukt som innovasjonsgrunnlag for utvikling av nye produkter. Videre viser det seg at kundeklager også har ført til endringer på eksisterende produkter, noe som kan bli sett på som inkrementelle innovasjoner. Utfordringene knyttet til kundeklager som grunnlag for innovasjon er lønnsomheten, og det å lytte til kundeklager kan gi varierte resultater. Caseenhetene handler på bakgrunn av flere kilder til markedsinformasjon fremfor en enkelt kilde som kundeklager ved produktutvikling og innovasjon. Beslutninger tas med forankring i markedsinformasjon.

For videre forskning hadde det vært interessant å undersøke hvordan en bedrifts organisasjonskultur kan påvirke spredningen av kundeklager og eventuelle spredningsbarrierer. Flere av informantene begrunner svarene med bakgrunn i organisasjonskulturen. Det ville også vært spennende om andre forskere kunne gjennomført samme studie i en annen næringsgruppe i matindustrien, for å undersøke om forskerne kan komme frem til lignende resultater. Videre, ville det vært av interesse for ytterligere forskning på området å undersøke hvordan maktbalansen i matindustrien kan påvirke bedriftenes mulighet til å bringe nye innovasjoner til markedet.

Abstract

The topic of this master thesis is innovation in the Food Industry. Previous research proves that the Norwegian Food Industry experiences increased international competition and therefore innovation is the key to overcome and deal with this challenge. This study examines how customer complaints can create a basis for innovation and the study is focusing on the value in customer complaints. Based on the topic, background and the object for this study the following problem to be addressed was introduced:

“How can customer complaints create a basis for innovation in the Food Industry?”

To highlight the problem to be addressed the study utilizes a qualitative case study design where the data collection was collected from two case units with the total amount of nine informants. Both case units operate in the same Industry Group within the Food Industry.

The main findings in the study shows that the level of innovation based on customer complaints is low, however customer complaints have been used as a basis for innovation and for development of new products. The results also shows that customer complaints have led to changes on already existing products, which can be describe as incremental innovations. The challenge with customer complaints as a basis for innovation is the profitability and the results shows that by listening to customer complaints can result in different outcomes. The case units in this study utilize different sources for market information rather than one single source of market information for product development and innovation. The decisions are rooted in market information.

For further research, it would be interesting to examine how the organizational culture can affect the transmission of customer complaints and the potential barriers for transmission. Several of the informants justify their answers in the organizational culture. It would also be interesting if other researchers could carry out the same study in another Industry Group in the Food Industry to investigate whether they can achieve similar results. Another suggestion for further research in this field would be to examine how power balance in the Food Industry can affect the companies' opportunities to bring innovations to the market.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
1. INTRODUKSJON	3
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	3
1.2 FORMÅL OG BIDRAG	4
1.3 PROBLEMSTILLING	5
1.4 OPPBYGNING AV STUDIEN	5
2. TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1 KUNDEKLAGER I ET MARKEDSORIENTERINGS-PERSPEKTIV	6
2.1.1 Markedsorientering	7
2.1.2 Innhenting av kundeklager	9
2.2 SPREDNING AV KUNDEKLAGER	10
2.2.1 Absorberende Kapasitet	13
2.3 BRUK AV KUNDEKLAGER TIL INNOVASJON	15
2.3.1 Markedsorientering og innovasjon	15
3. FORSKNINGSMETODE	17
3.1 METODE-TILNÆRMING	17
3.2 FORSKNINGSDSIGN	17
3.3 DYBDEINTERVJU SOM UNDERSØKELSESMETODE	19
3.4 UTVALG	19
3.5 GJENNOMFØRING	21
3.6 RAMMEVERK FOR INTERVJUGUIDEN	23
3.7 ANALYSE AV INTERVJUDATA	25
3.8 PÅLITELIGHET, TROVERDIGHET, OG OVERFØRBARHET	26
3.9 ETISKE AVVEININGER	28
3.9.1 NMBUs etiske retningslinjer	29
4. RESULTAT OG DISKUSJON	30
4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 – HVORDAN INNHENTER BEDRIFTEN KUNDEKLAGER?	31
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 – HVORDAN SPRES KUNDEKLAGER OG EVENTUELT HVILKE SPREDNINGSBARRIERER FINNES?	35
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 – HVORDAN ANERKJENNES VERDI FRA KUNDEKLAGER?	40
4.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4 – HVORDAN BRUKES KUNDEKLAGER TIL INNOVASJON?	42
5. KONKLUSJON	46
5.1 SVAKHETER OG BEGRENŚINGER VED STUDIEN	48
6. REFERANSER	49
7. VEDLEGG	51
7.1 VEDLEGG 1: SAMTYKKEBREV	51
7.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	52
7.3 VEDLEGG 3: BRANSJE- OG NÆRINGSINDELING	53

Figuroversikt

Figur 1 – Konseptuell modell	8
Figur 2 – Flytdiagram over kundeføringssystemet	31

Tabelloversikt

Tabell 1 – Oversikt over caseenheter	18
Tabell 2 – Utvalgskriterier	20
Tabell 3 – Oversikt over informanter	20
Tabell 4 – Forsknings spørsmål med tilhørende intervjuede spørsmål	24
Tabell 4 – Oversikt over kommunikasjonskanaler	32

1. Introduksjon

I dette kapittelet presenteres bakgrunn for oppgaven, formål og bidrag, problemstilling og oppbygningen av studien.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

«Enhver klage er en gave dersom den blir behandlet riktig»

Bedrifter som oppfordrer misfornøyde kunder til å klage, og som gir sine ansatte fullmakt til å løse problemet på stedet, oppnår høyere inntekter og overskudd enn bedrifter som ikke har noen systematisk tilnærming til feil ved produktene Tax og Brown (1998) referert i (Kotler 2005). En av grunnene til dette er at bedrifter som har effektiv klagebehandling utvikler retningslinjer for feilretting med hensyn til rettferdighet og kundetilfredshet. Samtidig fjerner de barrierer som gjør det vanskelig for kunder å klage, og de utvikler effektive rutiner for å løse kundeklager. Samtidig kan en effektiv klagehåndtering sørge for at bedrifter er i stand til å analysere klager og årsaker for å justere egen atferd (Kotler 2005).

I media hører vi ofte om misfornøyde kunder som klager og reklamerer på produkter. Kundene forteller at produktene de har kjøpt ikke oppfyller deres forventninger. Vi synes det er interessant å undersøke hvordan bedrifter innhenter og bruker kundeklager, og hva som skjer med kundeklagene etter de er innhentet. Blir kundeklagene fulgt opp av bedriftene, og på hvilken måte? Undersøkelser viser at i gjennomsnitt vil en tilfreds kunde fortelle tre andre om en god kjøpserfaring, mens den gjennomsnittlige misfornøyde kunden vil klage sin nød til 11 personer. Dersom disse personene videreformidler misnøyen, vil det dårlige rykte vokse forholdsmessig (Kotler 2005). Kunder og bedrifter kan ha svært ulike syn på klager. Der kundene opplever noe som et problem, kan bedriftene tolke det samme som en bagatell.

Selv har vi vært opptatt av kundeklager på hver vår måte da vi begge har erfaring med dette fra arbeidslivet. Tor Henning har jobbet som konsulent hvor han har erfaring fra førstelinje support og hadde ansvar for å ta imot henvendelser fra kunder, behandle, løse og eventuelt videreformidle kundenes problemer. Mens Ajitpal har jobbet i dagligvarebutikk hvor kundehåndtering var en av de sentrale oppgavene. I en dagligvarebutikk opplever man klager fra a til å, og man prøver å hjelpe kundene så godt man kan. Enkelte klager er engangstilfeller, mens andre klager er kjente gjengangere. Når man arbeider på medarbeidernivå er det ofte at

man ikke kan hjelpe kundene selv og derfor vil man ofte henvende kunden til sine overordnede. Basert på egne erfaringer når det gjelder kundeklager synes vi det ville være interessant å undersøke hvordan bedrifter utnytter kundeklagene til sin fordel. Vi har også interesse av å studere hvordan bedrifter registrerer kundeklager og arbeider med å forebygge dem og utnytte dem i ettertid. Vi mener dette er et interessant tema fordi det er gjennomført lite forskning på dette området.

Vi startet arbeidet med valg av tema for studien allerede i oktober 2013. Etter mange timer med lesing og søking etter litteratur satte vi i gang med idemyldring. I samarbeid med våre veiledere bestemte vi oss tidlig for å sette oss inn i kundeklager og hvordan dette perspektivet kan kobles til innovasjon.

1.2 Formål og bidrag

Tidligere forskning på kundeklager omtaler i stor grad hvordan bedrifter skal håndtere og kompensere for kundeklager. Veldig få studier sier noe om anvendelse av kundeklager til innovasjon. Kundeklager er en form for markedsinformasjon, og denne informasjonen burde brukes av markedsorienterte bedrifter til å forbedre eksisterende produkter og tjenester eller komme opp med nye i form av innovasjon. Etter en omfattende gjennomgang av relevant forskningslitteratur, oppdaget vi at få markedsorienteringsstudier omhandler kundeklager.

I denne studien skal vi studere hvordan kundeklager kan skape et mulig grunnlag for innovasjon og vi ønsker å rette fokus mot den potensielle verdien i informasjonen fra kundeklager. Studien skal bidra til økt forståelse om hvordan kundeklager kan utnyttes for å skape et grunnlag for innovasjon, og på denne måten bidra til å belyse et understudert område.

Innovasjon blir sett på som nøkkelen til å overkomme utfordringene norsk matindustri i dag opplever med tanke på økt internasjonal konkurranse på hjemmemarkedet (Rålm 2013).

Derfor vil vi gjennom denne studien bidra til ny kunnskap som kan hjelpe norsk matindustri til å bli bedre på innovasjon.

1.3 Problemstilling

Hvordan kan kundeklager skape grunnlag for innovasjon i matindustrien?

Vi skal undersøke hvordan bedriftene håndterer kundeklagene. For det første skal vi undersøke hvordan bedriftene innhenter kundeklagene. Deretter skal vi undersøke hvordan kundeklagene spres innad i bedriften og om det finnes eventuelle spredningsbarrierer. Videre vil vi studere bedriftens evne til å anerkjenne verdi fra kundeklagene. Til slutt vil vi undersøke hvordan bedriftene kan utnytte informasjonen fra kundeklagene til innovasjon. Dersom man skal lykkes med innovasjon er det viktig å videreutvikle de innspill som kan skape grunnlag for innovasjon (Liseth & Lurfald 2013). I denne sammenhengen skal vi studere motivasjonen til å gjøre noe med kundeklagene og hvordan disse klagene kan danne grunnlag for og å inspirere til innovasjon.

1.4 Oppbygning av studien

Studien er delt inn i fem hoveddeler. Kapittel 2 gir en gjennomgang av det teoretiske rammeverket og presenterer den konseptuelle modellen for studien. På bakgrunn av teori- gjennomgangen blir det utledet fire forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene skal bidra til å svare på problemstillingen. Kapittel 3 viser forskningsdesignet som er valgt, hvordan datainnsamlingsprosessen har foregått og hvordan data er analysert. I kapittel 4 presenteres resultatene og diskusjon av resultatene opp mot forskningsspørsmålene. Til slutt presenteres konklusjon, forslag til videre forskning og begrensinger ved studien i kapittel 5.

2. Teoretisk rammeverk

I denne delen av studien skal vi se på hvordan relevant teori kan belyse om informasjon fra kundeklager kan utnyttes til å skape muligheter for bedriften, eller mer spesifikt hvordan klager kan brukes til konstruktive formål som innovasjon. For å finne ut av dette vil vi trekke inn teori som markedsorientering, spredningsbarrierer, absorberende kapasitet, og teori om forholdet mellom markedsorientering og innovasjon. Vi plasserer vårt bidrag innenfor et klassisk markedsorienteringsperspektiv.

2.1 Kundeklager i et markedsorienteringsperspektiv

Å klage har aldri hatt en positiv betydning. Det kommer av det latinske ordet *plangere*, og betyr å «slå». I dag gir det uttrykk for irritasjon, smerte eller misnøye. Det betyr også en lidelse eller sykdom, og i juridiske betegnelser, er det en form for formell tiltale eller anklage (Barlow & Møller 1996).

Med hensyn til forrige avsnitt kan man si at det er det ingen som liker å motta klager. Men dette er den måten kundene bruker for å fortelle hva de er misfornøyd med og hvilke ønsker som ikke blir oppfylt relatert til produkter og tjenester. Selv om bedrifter strever for å levere produkter og tjenester, kan kundene fortsatt gi uttrykk for at de ikke er fornøyd. Bedriften skal ønske kundenes tilbakemeldinger velkommen siden de klager fordi bedriftens produkter og tjenester ikke dekker deres behov. Kundene kan klage og syte, men deres budskap er viktig og verdifull informasjon til enhver bedrift (Barlow & Møller 1996).

Klager kan gi verdifull informasjon som kan hjelpe organisasjoner med hurtig og rimelig endring av produkter, service, stil, og markedsfokus for å møte behovene til kundene - som tross alt, «finansierer» og er grunnen til at bedrifter eksisterer i første omgang (Barlow & Møller 1996). Stephens og Gwinner (1998) hevder at to tredjedeler av kundene ikke klager selv om de er misfornøyd med et produkt eller tjeneste. Det viser seg at majoriteten av misfornøyd kunder ikke klager fordi de vil unngå dårlig kundeservice (Stephens & Gwinner 1998). Alle organisasjoner bør tenke på klagehåndtering som et strategisk verktøy - en mulighet til å lære noe nytt om produktene eller tjenestene man leverer. Samtidig bør bedriften utnytte klagehåndtering til noe konstruktivt som for eksempel et

markedsføringsmiddel, i stedet for å se på det som en plage eller en kostnad som ikke forsvinner (Barlow & Møller 1996).

2.1.1 Markedsorientering

Kohli og Jaworski definerer markedsorienteringsbegrepet som:

«Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it» (Kohli & Jaworski 1990).

Kohli og Jaworskis (1990) definisjon fokuserer på organisasjonens informasjonsbehandling med hensyn til markedet organisasjonen opererer i. Dette innebærer at markedsinformasjonen er grunnlaget for bedriftens markedsatferd og implementering av markedskonseptet.

Kundeklager er en type markedsinformasjon som uttrykker kundens misnøye relatert til produkter og tjenester. En markedsorientert organisasjon antas å innhente, formidle og opptre handlekraftig i forhold til informasjon om markedet. Denne informasjonen er viktig for beslutningstakerne i organisasjonen fordi det gjør beslutningstakerne og bedriftene i stand til å respondere effektivt i forhold til behov hos de ulike interessentene i markedet referert i (Sandvik 1998). Dersom bedriftene ikke klarer å respondere effektivt til markedsbehovene kan det føre til at kunder oppsøker konkurrenter som klarer å tilfredsstille deres behov på en bedre måte.

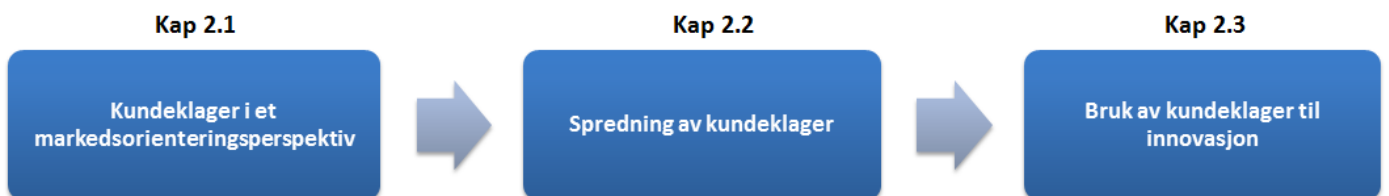
Kohli og Jaworski (1990) presenterer en operasjonalisering av hver av de tre dimensjonene av markedsorientering (dvs. informasjonsinnhenting, informasjonsspredning, og handlingsevne). Den første dimensjonen av markedsorientering er informasjonsinnhenting og den går ut på at organisasjonen samler inn viktig og relevant informasjon på flere måter referert i (Sandvik 1998).

Den andre dimensjonen av markedsorientering er informasjonsspredning. Denne dimensjonen går ut på at alle avdelingene i organisasjonen må bidra for å kunne respondere raskt til markedskrav (Sandvik 1998). Dimensjonen er viktig for markedsorienterte bedrifter når det gjelder behandling av markedsinformasjon. Når markedsinformasjon blir innhentet må informasjonen behandles for deretter å spres til de aktuelle avdelingene i bedriften slik at den har muligheten til å studere klagen. Dette kan gi muligheten til å utvikle eller forbedre produkter og tjenester.

Den tredje dimensjon er handlingsevne, som er handlingen og den atferden i respons på innsamling og spredning av markedsinformasjon. Store deler av organisasjonens aktiviteter bør planlegges på bakgrunn av informasjon fra markedet (Sandvik 1998). Dersom bedriftene er strategisk opptatt av å studere kundeklager og utnytte disse, kan det igjen føre til at bedriftene kan bruke klagene til å skape grunnlag for innovasjon.

Kohli og Jaworski (1990) tolker markedsorientering som en kontinuerlig prosess. De antar at ineffektiv markedsorientering kan ha en sammenheng med dårlig planlegging knyttet til bedriftens markedsorientering (f.eks. å samle for mye informasjon uten å ha noen klar strategi for analyse og tolkning av data) (Kohli & Jaworski 1990).

Etter en omfattende gjennomgang av teori og forskning innen markedsorientering, fant vi ut at det var få studier som sa noe om bruk av kundeklager til innovasjon. Siden det er lite forskning på hva markedsorientering sier om bruk av kundeklager til innovasjon blir det interessant i forhold til studiens kontekst å undersøke dette. På bakgrunn av teorigjennomgangen og rammeverket for markedsorientering, har vi utviklet en konseptuell modell som tar sikte på å undersøke fenomenet kundeklager nærmere og som strukturerer utvikling av våre forskningsspørsmål.



Figur 1 – Konseptuell modell

2.1.2 Innhenting av kundeklager

En kundeklage oppstår når kunden varsler bedriften om at deres produkter eller tjenester ikke tilfredsstillir kundens behov. En kundeklage kan gi bedriften verdifull informasjon og innsikt om markedet.

Innhenting av markedsinformasjon er den første dimensjonen i Kohli og Jaworskis markedsorientering (Sandvik 1998). Kundeklager kan klassifiseres som negativ informasjon og utfordringen til bedriftene blir å utnytte denne informasjonen til konstruktive formål. En markedsorientert bedrift utvikler, formidler og agerer på informasjon om markedet, og derfor er kundeklager en faktor det er viktig å ta med i denne sammenhengen. Dersom bedriftene ikke tar kundeklagene på alvor kan den risikere å gå glipp av muligheter som kan bidra til å opprettholde eller oppnå nye konkurransefortrinn. Etersom innhenting av markedsinformasjon er en veldig viktig del av markedsorientering utledes følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan innhenter bedrifter kundeklager?

2.2 Spredning av kundeklager

Kundesenterets oppgave er å gjøre forholdet til kundene bedre, og gjøre bedriften bedre til å respondere ovenfor behovene til kundene. Kundesenteret kan forbedre tilfredshet blant kundene ved å ivareta kundens interesser i bedriftens beslutningsprosesser. Samtidig kan kundesenteret by på muligheter som kan forbedre effektiviteten av markedsføringen (Kendall & Russ 1975).

Forskning indikerer at mange bedrifter fortsatt ikke har realisert det fulle potensialet som ligger i kundesenter. Antakeligvis det mest synlig beviset på dette er at det kan virke som at kundesenteret har begrenset innvirkning på markedstilfredsheten. Mens kundesenteret har vært vellykket i å ordne rask og rettferdig kompensasjon for de som klager Fornell (1978) Grainer et al. (1979) og Kendall & Russ (1975) referert i (Fornell & Westbrook 1984), kan det være kundeklager som aldri blir formidlet videre til selger og ledelse. Dersom kundesenteret holder tilbake informasjon, kan det føre til at bedriften ikke makter å ta tak i klagen og at klagen fortsetter å komme inn til bedriften.

Fornell (1976), Goodman (1981) Grainer et al. (1979) og Taylor (1982) referert i (Fornell & Westbrook 1984) hevder at dersom kundesenteret ikke har vært i stand til å utnytte bedriftens ressurser godt nok, kan dette føre til at bedriften ikke klarer å eliminere eller fjerne de praksisene som gir opphav til misnøye, og derfor vil de problemene som forårsaker misnøye fortsette. Fornell og Westbrook (1984) diskuterer i lys av funn fra Fornell (1981) og Jones (1978) at disse problemene er knyttet til at ledelsen i bedrifter ikke forstår det potensielle bidraget som kundesenteret kan tilføre bedriftens ytelses. Utover ledelsens forståelse, kan det være betydelige organisatoriske hindringer for integrering av kundesenteret i ledelsens beslutningsprosesser. Dette er atferds barrierer som utelukker kundesenterfunksjonen fra å bidra med sitt fulle potensial til bedriften, samt effektivt redusere utilfredse kunder.

«Kundesenteret kan synes det er vanskelig å overføre informasjon om kundeklager til ledelsen pga. problemer knyttet til kommunikasjon av negativ informasjon eller «dårlige nyheter» (Fornell & Westbrook 1984).

En grunn til dette kan være at kundesenteret synes det er vanskelig å ha en merkbar innvirkning når det kommer til problemet med å være «bærer av dårlige nyheter». Ifølge Fornell og Westbrook (1984) opplever kundesenteret et lignende dilemma når de presenterer kundeklager til ledelsen.

Kundeklager kan være symbolske, de kan vise til feil eller utilstrekkelighet blant tidligere markedsbeslutninger, og rette kritikk mot de som er ansvarlig for dette. Dersom antall mottatte kundeklager er stort representerer dette «dårlige nyheter» for lederne i bedriften, og særlig markedslederne (Fornell & Westbrook 1984).

Forskning tyder på at organisatorisk atferd viser merkbare hindringer for intern kommunikasjon av negativ informasjon. Forskning viser også at organisasjonens informasjonsbehandling kan være utsatt for betydelig selektivitet og at bare begrensede deler av mottatt informasjon blir overført over interne kommunikasjonskanaler (Fornell & Westbrook 1984). Det kan tenkes at dette er tilfelle når man snakker om forholdet til kundesenteret og resten av avdelingene i bedriften. Dersom kundeklager blir utsatt for merkbar selektivitet kan mye av informasjonen i klagen bli endret på og som følge av dette kan bedrifter tape verdifulle innspill fra kundens side. Videre kan denne undertrykkelsen av negativ informasjon føre til at bedriftens evne til å respondere på markedsbehov blir redusert. Med dette menes hvor effektivt bedriften kan tilfredsstille kundens eksisterende behov, forutsette fremtidige behov, og å bringe innovasjoner til markedet.

March & Simon (1958) referert i (Fornell & Westbrook 1984) har identifisert rollen til organisatoriske «portvoktere» (eng. gate keepers) i håndtering av informasjon. For å bli akseptert i organisasjonen, må informasjonen først passere gjennom «portvoktere» som avgjør om det er hensiktsmessig og relevant for organisasjonens behov. Straks forbi dette «filteret», kan informasjon bli utsatt for redigering når den passerer gjennom forskjellige kanaler. (Fornell & Westbrook 1984).

Dette bekreftes også av Smith (2010) som beskriver «portvoktere» som individer med en nøkkelrolle i prosessen når det gjelder overføring av kunnskap. Smith hevder også at individene som fungerer som «portvoktere» sitter på nøkkelen til kunnskapen og trekker frem eksempelet om at individet kan fungere som et bindeledd mellom deler av organisasjonen. En «portvokter» kan oppbevare kunnskap og kan fungere som en kanal som forenkler overføring av kunnskap. Samtidig kan feilaktig informasjon bli introdusert av «portvoktere» (Smith 2010).

Spesielt relevant for overføring av «dårlige nyheter» er fenomenet med «meldingsblokkering» (eng. message blockage) (Fornell & Westbrook 1984). Med dette menes at informasjon tilbakeholdes av underordnede slik at informasjonen ikke blir kommunisert til overordnede. Empiriske studier støtter dette inverse forholdet mellom «meldingsfavorisering» (eng. message favorability) og å gjengi feilaktig informasjon (Fornell & Westbrook 1984). En annen studie observerte at underordnede er mer tilbakeholdne med å kommunisere negativ assosiert informasjon enn positiv assosiert informasjon (Roberts & O'Reilly 1974).

Matlin og Stang (1978) referert i (Fornell & Westbrook 1984) har foreslått en teori for å forklare motviljen til mennesker med å overføre negativ informasjon og deres tendens til å vise «defensiv unngåelse» (eng. defensive avoidance), samt andre indikasjoner på menneskelig selektivitet hvor hyggelig eller positivt verdsatte elementer er favorisert. Matlin og Stang viser bevis fra over 1000 studier rapportert i litteraturen som støtter prinsippet om at informasjonsbehandlingsaktiviteter er partisk i favør av behagelig informasjon. Hensikten med forskningen til Matlin og Stang (1978) er å vise til at behagelig informasjon blir bedre behandlet enn negativ assosiert informasjon (Fornell & Westbrook 1984).

Sannsynligheten for at informasjonen fra kundeklager ikke vil nå ledelsen øker dersom kundesenterfunksjonen er isolert, og nye markedsmuligheter kan bli oversett. Dermed kan det føre til at endringer og forbedringer i bedriftens markedsføring ikke blir utført, og som resultat av dette vil kundens klager fortsette i en ond sirkel (Fornell & Westbrook 1984).

I markedsorienteringens andre dimensjon, informasjonsspredning, er det viktig at alle avdelinger i en organisasjon deltar for at man skal kunne respondere effektivt på behov i markedet. Kohli og Jaworski (1990) argumenter at markedsorientering er organisasjonens orientering, og at markedsatferden er mer effektiv når hele organisasjonen er markedsstyrt. Markedsføringslitteraturen omtaler markedsinformasjon som mer enn bare kundens behov og preferanser. Markedsinformasjon omfatter også overvåking av faktorer som offentlige reguleringer og konkurranse som påvirker behov og preferanser til kundene. Vi fant få studier som sier noe om hvordan kundeklager blir behandlet eksplisitt fra annen markedsinformasjon. Ettersom kundeklager er en form for markedsinformasjon kan det være av interesse å se hvordan den blir innhentet og spredt i en organisasjon. På bakgrunn av dette og teori om spredningsbarrierer stilles følgende forskningsspørsmål:

F2: *Hvordan spres kundeklager og eventuelt hvilke spredningsbarrierer finnes?*

2.2.1 Absorberende Kapasitet

«The ability to exploit external knowledge is thus a critical component of innovative capabilities» (Cohen & Levinthal 1990).

Absorberende kapasitet består av tre elementer for håndtering av informasjon. Det første går ut på å anerkjenne informasjonen, det andre går ut på å tilegne seg informasjonen og det siste går ut på å utnytte informasjonen til for eksempel innovasjon. Dette kan være forskjellen på suksess og fiasko. En bedrift som har et høyt nivå av absorberende kapasitet er bedre egnet til å anerkjenne verdifull informasjon fra kundeklager, i motsetning til en bedrift med lavere nivå av absorberende kapasitet. Et av de viktigste elementene i absorberende kapasitet er å anerkjenne verdien i informasjonen, men dersom bedrifter ikke klarer å anerkjenne verdien, går verdifull informasjon tapt (Cohen & Levinthal 1990). Denne informasjonen kan komme fra eksisterende kunnskap eller eksterne kunnskapskilder, som for eksempel fra markedet. Cohen og Levinthal (1990) oppdaget at en bedrifts innovative evner avhenger av hvor dyktige den er til å utnytte ekstern kunnskap. For å utnytte den eksterne kunnskapen best mulig er det viktig for bedriften å anerkjenne verdien av informasjon, tilegne seg informasjonen og utnytte den til innovasjoner (Cohen & Levinthal 1990).

Cohen og Levinthal (1990) hevder at en bedrift er avhengig av tidligere erfaring og kunnskap for å kunne tilegne seg og bruke ny kunnskap. De mener også at bedriftens absorberende evne er avhengig av den absorberende evnen til de ansatte (Cohen & Levinthal 1990). Bedriftens absorberende kapasitet er derfor ikke kun avhengig av bedriftens direkte kontakt med det eksterne miljøet, som markedet, men en viktig faktor er overføringen av kunnskap på tvers av avdelinger innad i bedriften. Verdifull informasjon kan trekkes ut fra kundeklagene, og det er viktig å skille nyttig informasjon fra unyttig informasjon.

Med hensyn til forhold i markedet har von Hippel (1988) understreket viktigheten av innovasjon til nært knyttede forbindelser med både kjøper og leverandør referert i (Cohen & Levinthal 1990). Ved å ha god kommunikasjon med kunden og lytte til tilbakemeldingene, uansett positive eller negative, kan man ha mulighet for å skape et grunnlag for innovasjon. For å styrke bedriftens kunnskap er det viktig å utvikle et nettverk som inneholder både interne og eksterne relasjoner. Ved å utvikle et slikt nettverk vil den individuelle absorberende kapasiteten øke og dermed vil bedriftens absorberende evne også økes (Cohen & Levinthal 1990).

Det å anerkjenne verdi i informasjon fra kundeklager kan føre til at en bedrift kan skape grunnlag for innovasjon eller innovative aktiviteter.

Med hensyn til teorien om absorberende kapasitet blir følgende forskningsspørsmål utledet:

F3: Hvordan anerkjennes verdi fra kundeklager?

2.3 Bruk av kundeklager til innovasjon

2.3.1 Markedsorientering og innovasjon

Jaworski og Kohli (1996) håndterer ikke innovasjon som eksplisitt i sin modell (Jaworski & Kohli 1996), men i etterfølgende arbeid har de foreslått at markedsorientering er en forløper til innovasjon. De ser på innovasjon som et resultat av markedsorientering (Hurley & Hult 1998). I senere tid, har Jaworski og Kohli (1996) innsett at innovasjon har vært feilaktig fraværende i modeller om markedsorientering. Før dette, var det bare Deshpande et al. (1993) og Menon og Varadarajan (1992) som knyttet markedsorientering og innovasjon referert i (Hurley & Hult 1998).

Tidligere forskning knyttet til markedsorientering og innovasjon viser at det er vanskelig for forskere å konkludere med at markeds- og læringsorientering ikke bare er en forløper eller fase av en prosess som kan bli kalt «markedsdrevet innovasjon» (Hurley & Hult 1998). Et markedsorientert syn vil kunne være en kilde til ideer for innovasjon i form av forbedringer og endringer for bedriften. Dersom bedriften i tillegg er læringsorientert viser dette at de verdsetter og ønsker å tilegne seg nye ideer og ny kunnskap som kan føre til innovasjoner. Organisatorisk læring, som i dette tilfellet betyr innsikt eller kunnskap som påvirker atferd, og innovasjon overlapper i Thompsons (1965) klassiske definisjon av innovasjon som «generasjon, aksept og implementering av nye ideer, prosesser, produkter eller tjenester». Denne definisjonen støttes også av Zaltman et al. (1973) som definerer innovasjon som «en idé, praksis eller en materiell gjenstand som oppfattes som ny ved den aktuelle enheten for adopsjon» referert i (Hurley & Hult 1998). Dette vil si at en bedrift trenger nye ideer for å utvikle innovasjoner og ofte kommer disse ideene fra eksterne kilder. En bedrift kan utnytte kundeklager i form av å akseptere dem og utvikle nye produkter basert på den negative informasjonen fra kundeklagene. Derfor er det viktig at bedriften motiveres til å forbedre seg selv eller sine produkter og tjenester for å bygge videre på den eksterne informasjonen de har tilgang til.

Nyere forskning har inkludert innovasjon i markedsorienteringsmodeller og undersøkt forholdet mellom markedsorientering og innovasjon. Grinstein (2007) har publisert en metaanalyse hvor han påpeker at det finnes mye forskning på markedsorienteringens effekt på forretningsytelse, og at det er rettet altfor lite oppmerksomhet mot markedsorienteringens

effekt på innovasjon (Grinstein 2007). Resultater fra denne studien viser hvordan markedsorienteringskomponenter påvirker innovasjon positivt. Studien antyder også at forholdet mellom markedsorientering og innovasjon er sterkere i svært konkurransedyktige miljøer (Grinstein 2007).

En annen studie av Carbonell og Rodriguez (2010) har studert markedsorienteringens effekt på innovasjonshastighet. Studien deres søker etter å gi ny innsikt i hvorvidt og hvordan markedsorienteringens tre hovedkomponenter: informasjonsinnhenting, informasjonsspredning, og handlingsevne påvirker innovasjonshastighet og «new product performance». Resultatene fra studien indikerer at informasjonsinnsamling har en indirekte positiv effekt på innovasjonshastighet via informasjonsspredning og handlingsevne (Carbonell & Rodriguez 2010).

Den tredje dimensjonen av markedsorientering, handlingsevne, er handlingen som blir tatt på bakgrunn av markedsinformasjon. Nyere forskning har studert forholdet mellom markedsorientering og innovasjon, men ikke hvordan kundeklager kan påvirke innovasjon. Det finnes studier som berører hvordan kundeklager kan utnyttes til konstruktive formål, for eksempel studien til LeBoeuf (2000) referert i (Tomlinson 2011) viser at kundeklager er en av de potensielt mest lønnsomme aktiviteter bedrifter kan engasjere seg i, fordi de viser til områder som trenger forbedring.

Hovedspørsmålet i studiens problemstilling er om kundeklager kan skape grunnlag for innovasjon. Med hensyn til dette blir følgende forskningsspørsmål stilt:

F4: Hvordan brukes kundeklager til innovasjon?

3. Forskningsmetode

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive metoden for gjennomføringen av studien. Det gjøres rede for valg av metodetilnærming, design og for metode for datainnhenting og gjennomføring. Det gjøres også rede for utvalgs kriterier, troverdighet, pålitelighet og overførbarhet.

3.1 Metodetilnærming

Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn og egenskaper ved det fenomenet som studeres. Metoden er hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner spesielt godt, som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener som vi ønsker å forstå mer grundig (Johannesen et al. 2011).

Derfor blir det naturlig for oss å bruke en kvalitativ tilnærming for å gjennomføre datainnsamling, og for å kunne svare på problemstillingen vår. Siden problemstillingen er av en åpen og utforskende karakter mener vi det er mer naturlig å bruke forskningsspørsmål fremfor hypotesetesting.

Til forskjell fra kvantitativ metode skal man i kvalitativ metode prøve å fange mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland 2007).

3.2 Forskningsdesign

Yin argumenterer for at hovedhensikten til forskningsdesignet er å bidra til at man unngår situasjoner hvor forskningsbevisene ikke adresserer forskningsspørsmålene (Yin 2009). Enhver empirisk forskning har et implisitt eller eksplisitt forskningsdesign. Forskningsdesign er den logiske sekvensen som knytter de empiriske data til studiens forskningsspørsmål, og dens konklusjoner. Når forskeren velger et design er det viktig at dette designet er det beste alternativet for å belyse problemstillingen. Ifølge Yin (2009) er forskningsspørsmål som «hvordan» og «hvorfor» av mer eksplorerende natur og vil sannsynligvis lede til bruken av casestudier, historier og eksperimenter. Casedesign egner seg best til «hvordan» - og «hvorfor» - spørsmål. I denne studien bruker vi casestudiedesign fordi problemstillingen med de underordnede forskningsspørsmålene er formulert på en måte som egner seg for casestudier. Vi analyserte to case i studien og caseenhetene var bedrifter i matindustrien. Et av

målene til studien er å kaste nytt lys over bruken av kundeklager til innovasjon og utfordringene knyttet til spredning av negativ informasjon innen en organisasjon. Disse fenomenene er mindre kjent og det finnes få studier som adresserer dette fenomenet. Derfor går vi eksplorativt frem for å undersøke dette fenomenet nærmere for å identifisere interessante problemstillinger og spørsmål for fremtidig forskning på området. Caseundersøkelsen er ikke ene og alene eksplorativt, da vi allerede har en teoretisk modell som vi ønsker å bruke som styrende (deduktivt) for vår problemstilling og forskningsspørsmål. Undersøkelsen bærer derfor også preg av å være forklarende og beskrivende i henhold til teori.

Grunnlaget for studien er to caseenheter som representerte samme næringsgruppe (bakervarer, se vedlegg 3) innen matindustrien.

Vi valgte to case for å øke datagrunnlaget og for å kunne utforske fenomenet grundigere, og på denne måten øke troverdigheten i analysen. Ved å ha to case har vi muligheten til å oppnå større datatilfang, og to uavhengig konklusjoner fra hvert av casene vil stå sterkere enn en konklusjon fra et enkeltcase studie (Yin 2009). En av farene med enkeltcase er at man må stole på de dataene man samler inn og får ikke sammenlignet med andre caser. Ved bruk av to case er vi mindre sårbare for disse farene og oppnår et større datagrunnlag som vil kunne styrke dataene våre ytterligere.

Tabell 1 viser oversikt caseenhetene.

Tabell 1 – Oversikt over caseenheter

Caseenhet 1		Caseenhet 2	
Etablert:	1947	Etablert:	1927
Bransje:	Mat	Bransje:	Mat
Næringsgruppe:	Bakervarer	Næringsgruppe:	Bakervarer
Ansatte:	100	Ansatte:	85
Kundehåndteringssystem (CRM):	Ja	Kundehåndteringssystem (CRM):	Ja
Kundesenter:	Ja	Kundesenter	Ja
Innovasjonsavdeling:	Ja	Innovasjonsavdeling:	Nei
Antall ansatte i kundesenter:	1	Antall ansatte i kundesenter:	2
Antall klager per år:	52	Antall klager per år:	40

3.3 Dybdeintervju som undersøkelsesmetode

Det som kjennetegner en casestudie er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Casestudier gjennomføres som oftest med kvalitative tilnærminger som intervju eller observasjon (Johannesen et al. 2011). Vi kom fram til at dybdeintervju som undersøkelsesmetode egnest seg best for problemstillingen fordi det søkes å avdekke holdninger, meninger og erfaringer som kan hjelpe oss med å forklare og forstå fenomenet.

Ettersom dybdeintervju tar utgangspunkt i at man har en intervjuguide begynte vi å utforme et førsteutkast til intervjuguiden i henhold til det teoretiske rammeverket og den konseptuelle modellen. Som metodelitteraturen sier er det ikke alltid at informantene svarer i den retningen man forventer (Johannesen et al. 2011). Derfor vil det være en fordel om man ikke er låst til intervjuguiden. Vi bestemte oss for å benytte semi-strukturert dybdeintervju. Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som danner grunnlaget for selve intervjuet. I et semi-strukturert intervju kan spørsmål, temaer og rekkefølge varieres, fordi forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannesen et al. 2011). Et semi-strukturert intervju er åpent for forandringer både i rekkefølge og spørsmålsform. Dette gir oss muligheten til å følge opp svarene vi får av intervjuobjektet (Kvale 2006). Siden informanten kan komme med svar man ikke forventer vil det være en fordel at man kan være fleksibel.

3.4 Utvalg

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få fyldige beskrivelser om fenomenet som studeres. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål, og i metodelitteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse av informanter. Det vil si at forskeren må tenke igjennom hvem som kan gi de nødvendige data i en undersøkelse (Johannesen et al. 2011). Utgangspunktet for å velge ut informanter i den kvalitative undersøkelsen vi gjennomførte er ikke representativitet, men hensiktsmessighet.

Basert på teorien vår og tilgjengelig bransjenettverk ble kriterier til studiens caseenheter satt opp. I første omgang stilles det kriterier til bedriftene, og videre stilles det kriterier til informantene i bedriftene. Tabell 2 viser utvalgsriteriene.

Tabell 2 – Utvalgsriterier

Kriterier for caseenhetene og informantene	
Caseenhetene	<ol style="list-style-type: none"> 1. Må være etablert i matindustrien 2. Må ha et kundefølgesystem (CRM) som registrerer kundeklager 3. Må ha et kundesenter
Informantene	<ol style="list-style-type: none"> 1. Må ha tilgang til kundeklager 2. Må være kjent med innovasjon

Etter at vi tok kontakt med bedriftene om hvem vi burde intervju kom vi fram til at vi burde intervju noen som jobber med innovasjon og marked, og noen som jobber i kundesenter. Deretter var det bedriftene selv som foreslo relevante informanter til studien vår. I caseenhet 1 foreslo innovasjonssjefen informantene, og i caseenhet 2 var det kundeansvarlig som foreslo informantene. Informantene ble informert over e-post og deretter ble det fastsatt dato og lokasjon for intervju.

Tabell 3 viser en oversikt over hvilke informanter vi intervjuet og deres rolle i hver av casene. Vi vil også presisere at caseenhet 2 ikke operer med de samme typene stillingstitler som caseenhet 1. Informant 7 i caseenhet 2 forteller at de er en mindre bedrift og trenger ikke slike stillingstitler, men av hensyn til studien så kan man definere rollene til hver av informantene som vist i tabell 3.

Tabell 3 – Oversikt over informanter

Caseenhet 1		Caseenhet 2	
Informant:	Rolle:	Informant:	Rolle:
Informant 1:	Innovasjonssjef	Informant 6:	Kundeansvarlig
Informant 2:	Kvalitetssjef	Informant 7:	Produktutvikler
Informant 3:	Kundebehandler	Informant 8:	Produktutvikler
Informant 4:	Kategorisjef	Informant 9:	Prosessutvikler
Informant 5:	Produkt og prosessutvikler		

3.5 Gjennomføring

I forkant av intervjuene med caseenhetene valgte vi å gjennomføre en pretest. Vi gjennomførte en pretest på fire medstudenter hvor vi fikk testet både intervjuguiden og diktafon. Pretesten hjalp oss med å kontrollere logikken og flyten til intervjuguiden, og samtidig gi oss et estimert tidsbruk. Vi fikk også testet spørsmålene i intervjuguiden. Det kom frem av testingen at noen av spørsmålene fort kunne misforstås og krevde mer utdyping etter at spørsmålet var stilt. Våre medstudenter begynte å svare på noe annet enn det vi spurte om da vi stilte disse spørsmålene, og vi opplevde at vi måtte prøve å lede de inn på «rett vei». Derfor valgte vi å endre på disse spørsmålene og formulere dem på en enklere måte. Flere av våre medstudenter mente også at rekkefølgen på spørsmålene i tema to burde rokkeres om. For eksempel foreslo en av dem at «hvordan forekommer spredning av kundeklage data?» burde være det første spørsmålet *«fordi det tar tak i det viktigste i temaet»*, og en annen mente at spørsmålet «hvem kan spre og hvem har tilgang til disse dataene?» burde bli stilt avslutningsvis *«fordi det indikerer en slags naturlig avslutning på temaet»*. Vi diskuterte disse forslagene sammen før vi valgte å gjøre om på rekkefølgen til spørsmålene i intervjuguiden. Det endte med at vi valgte å lytte til forslagene.

Under pretesten fikk vi også konkrete tilbakemeldinger til selve gjennomføringen av intervjuene. Blant annet ble det foreslått at vi burde informere når intervjuet snart er ferdig og si ifra når vi skal bevege oss over til neste tema i intervjuguiden. Gjennom pretesten ble vi godt kjent med diktafonen og fant ut hvordan vi skulle justere den optimalt i forhold den bestemte settingen. Pretesten gjorde at vi følte oss bedre forberedt til intervjuene med caseenhetene.

Det ble samlet inn data fra ni semi-strukturerte intervju hvor vi hadde en time til disposisjon per informant. Informantene i caseenhet 1 bestod av fire personer i lederstillinger og en kundebehandler fra kundesenteret. Mens informantene i caseenhet 2 bestod av tre personer i lederstillinger og en prosessutvikler fra produksjonsavdelingen. Siden vi valgte et semi-strukturert intervju hadde vi muligheten til å være fleksible og bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden (Johannesen et al. 2011). Dette gjorde at når informanten kom med svar vi ikke var forberedt på så var vi ikke fastlåst til intervjuguiden. Informantene hadde utdypende svar på stort sett alle spørsmålene, noe som var til god hjelp i etterkant. Intervjuene fant sted

19. mars, 27. mars, 24. april og 28. april og foregikk hos caseenhetene. Alle intervjuene ble tatt opp med diktafonen.

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et samtykkebrev (se vedlegg 1) til informantene. Dette gjorde vi for å forsikre dem om at dataene ville bli behandlet på en seriøs og forsvarlig måte i henhold til forskningsetiske retningslinjer. I samtykkebrevet ble informantene opplyst om sine rettigheter under intervjugjennomføringen, blant annet at de kunne nekte å svare på spørsmål og trekke seg når som helst. Det ble også opplyst om anonymisering av både caseenhetene og informantene. I henhold til samtykkebrevet ble lydopptakene fra intervjuene slettet når oppgaven ble levert.

Samtidig sendte vi ut deler av intervjuguiden til alle informantene i begge caseenhetene slik at de kunne danne seg et bilde av hvordan det hele ville foregå. Grunnen til at vi bare sendte ut deler av intervjuguiden var at vi ikke ønsket at informantene skulle diskutere spørsmålene seg imellom og å ha svarene klare i forkant av intervjuene. Intervjuene ble tatt opp med diktafon i tillegg til at det ble tatt notater. Vi gjorde dette for å bedre fokusere på dialogen mellom intervjuer og informanten. Rett etter at intervjuene var gjennomført ble det notert ned tanker og meninger rundt gjennomføring til hvert enkelt intervju, og vi begge tok notater gjennom alle intervjuene og sammenlignet disse i etterkant. Grunnen til at vi begge sammenlignet notater var for å se om vi hadde registret det samme eller om vi hadde noe variasjon. Vi så tydelig at vi hadde registret stort sett det samme, og det var kun på noen spørsmål vi hadde noe variasjon. På disse spørsmålene forklarte vi for hverandre hvorfor vi hadde variasjon i våre notater. Dette var en god måte for å kontrollere hverandre på og å passe på at notering var gjort riktig. Vi begynte med transkriberingen av intervjuene etter sammenligning av notatene våre. Totalt ble det 45 sider med transkribering av alle intervjuene.

Det ble brukt en felles intervjuguide på informantene med de samme spørsmålene. Vi gjorde dette for å se om vi kunne oppnå replikasjon av data fra caseenhetene, og dersom vi oppnår replikasjon vil dette styrke kvaliteten til dataene. Rollefordelingen mellom oss var klar fra det første intervjuet til det siste intervjuet. Tor Henning intervjuet alle informantene i studien samtidig som han tok notater under intervjuet. Ajitpal tok notater og hadde også som oppgave å ta opp intervjuene med diktafon. Intervjuene har foregått i samsvar med forskningsetiske retningslinjer selv om datainnsamlingen ikke har vært meldepliktig til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste). Mer om dette i punkt 3.9 Ethiske avvenninger.

3.6 Rammeverk for intervjuguiden

Intervjuguiden er utformet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 2. I intervjuguiden ble hvert enkelt forskningsspørsmål brukt som tema og under hvert tema ble det stilt sentrale spørsmål for å komme i dybden av forskningsspørsmålet. Intervjuguiden er delt opp i fire temaer (se vedlegg 2). Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet for å få utfyllende og forklarende svar fremfor «ja» og «nei» svar. Før vi lagde den endelige versjonen av intervjuguiden diskuterte vi den med Nofimas Ph.D. student Kasper Christensen, våre veiledere, og medstudenter. Tabell 4 viser hvilke spørsmål som ble stilt i intervjuguiden for å belyse forskningsspørsmålene.

Tabell 4 – Forskningsspørsmål med tilhørende intervjuguide spørsmål

Forsknings spørsmål:	Intervjuguide spørsmål:
F1 - Hvordan innhenter bedrifter kundeklager?	<ul style="list-style-type: none"> a) Hvordan behandles kundeklager? b) Hvordan henvender kunder seg for å klage? Telefon, epost, skjema på internett? c) Hvordan gjør dere en misfornøyd kunde fornøyd? Eksempel? d) Hvordan fører dere statistikk for antall og innhold i kundeklager? Databaser? e) Er det flere kundeklager som tar opp de samme problemene eller er det stor variasjon? f) Har dere et system og evt. hva slags system brukes for håndtering av kundeklager?
F2 - Hvordan spres kundeklager og eventuelt hvilke spredningsbarrierer finnes?	<ul style="list-style-type: none"> a) Hvordan forekommer spredning av kundeklager? (F.eks. fra kundesenter til FoU/mellom ulike avdelinger) b) Hvordan er informasjonsflyten mellom avdelingene i bedriften? c) Hva mener dere er hensikten med å spre disse klagene? d) Hvordan imøtekommer dere negativ informasjon? e) Hvorfor kan negativ informasjon som kundeklager være vanskelig å spre? Eksempel? f) Tror dere at negativ informasjon bevisst tilbakeholdes for ikke å spre ubehag? g) Tror dere at negativ informasjon blir endret på for å glede mottaker innad i bedriften? h) Hva tror dere konsekvensene av dette blir? Eksempel? i) Hvem kan spre og hvem har tilgang til klagene?
F3 - Hvordan anerkjennes verdi fra kundeklager?	<ul style="list-style-type: none"> a) Hvordan anerkjenner dere verdifull informasjon fra kundeklager? Eksempler? b) Hva gjør dere for å bedre evnen til å anerkjenne verdi fra kundeklager?
F4 - Hvordan brukes kundeklager til innovasjon?	<ul style="list-style-type: none"> a) Hvordan bruker dere kundeklager til å utvikle markedsinnsikt for innovasjon? Eksempel? b) Hvordan bruker dere informasjon fra kundeklager for å skape innovasjoner? c) Har dere tidligere utviklet nye produkter basert på kundeklager? d) Har dere tidligere gjort endringer på eksisterende produkter basert på kundeklager? Eksempler? e) Involverer dere kunder i produktutvikling og innovasjon? Kom med eksempler. f) Hvor mange arbeider med innovasjon hos dere?

3.7 Analyse av intervjudata

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for hvordan vi analyserte dataene. Det første vi gjorde i analysen var å analysere hver for oss ved bruk av klipp-og-lim teknikken (Askheim & Grenness 2008) og deretter kategoriserte vi i etterkant. Grunnen til at vi utførte analysen hver for oss var å undersøke om vi kom frem til samme resultat eller om vi hadde store variasjoner i vår analyse. Der vi opplevde variasjon ble vi nødt til å diskutere og argumentere for å få fram riktig virkelighetsbilde og sikre objektivitet. Dersom man kommer frem til det samme resultatet tyder det på høy grad av gyldighet og troverdighet.

Datanalyse kan defineres som «*systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem*». Analyse og fortolkning av data er krevende (Askheim & Grenness 2008). Det vil alltid være en risiko for å overse eller trekke feilaktige konklusjoner. På grunn av dette kan det være en god løsning å la flere personer jobbe med analysen av et gitt datamateriale, slik vi gjør i denne studien. Felles oppfatning av et materiale, såkalt intersubjektivitet, bidrar til å styrke både validiteten og reliabiliteten (Askheim & Grenness 2008).

Å analysere kvalitative data kan ses på som en sirkulær prosess. Den sirkulære prosessen deles opp i tre steg, beskrive fenomenet vi studerer, kategorisere datamaterialet, og binde sammen datamaterialet (Askheim & Grenness 2008). Som det første steget i prosessen sier innebærer dette en nøye og detaljert beskrivelse av fenomenet. Her har vi forsøkt å gi leseren en detaljert beskrivelse om den konteksten som fenomenet har blitt undersøkt i, slik at dataene kan reproduseres i større grad av andre forskere i ettertid.

Det andre steget går på å kategorisere datamaterialet. I studien vår er analysen blitt gjort på dataene vi samlet inn ved bruk av intervjuguiden. Dataene ble samlet inn i form av notater og lydopptakene ble transkribert i ettertid. Transkriberingene fra intervjuene dannet grunnlaget for analysen. Etter at vi transkriberte alle intervjuene identifiserte vi meningsinnhold i teksten. Dette gjorde vi ved å trekke frem sitater, utsagn og setninger som ble vurdert for å være relevante for å belyse det aktuelle temaet i intervjuguiden. Vi brukte klipp-og-lim teknikk i arbeidet med dette. Denne teknikken innebærer at man plukker eller klipper fra hverandre utsagn som knytter seg til ett bestemt fenomen, og limer det sammen med utsagn om det samme fenomenet fra andre personer eller fra samme person andre steder i intervjuet (Askheim & Grenness 2008). Deretter kategoriserte vi utsagnene etter hva de formidlet i samsvar med temaene i intervjuguiden.

I etterkant av klipp-og-lim teknikken brukte vi i tillegg mønstermatching. Grunnen til dette var at vi ønsket å la de innsamlede dataene lede kategoriseringen gjennom klipp-og-lim teknikken. Deretter ville vi at teorien skulle lede kategoriseringen av dataene gjennom mønstermatching. Mønstermatching er en teknikk for å se om et empirisk basert mønster matcher et forutsett mønster. Dersom et mønster i datamaterialet passer sammen med et mønster forskeren har forutsatt på forhånd, kan resultatene hjelpe et case med å styrke sin interne validitet. Det tredje steget består av å binde sammen datamaterialet. Dette gjorde vi i resultat- og diskusjonskapittelet der funnene kunne diskuteres opp mot teorien ved bruk av mønstermatching teknikken.

3.8 Pålitelighet, troverdighet, og overførbarhet

Casestudier kan være både kvalitative og/eller kvantitative. På grunn av dette kan det oppstå overlapp om hvilke begreper man tar i bruk for å måle en undersøkelses kvalitet. Innenfor kvantitativ forskning måles kvalitet gjennom reliabilitet og ulike validitetsformer. Mens Guba og Lincoln (1989) mener at kvalitativ forskning må måle kvalitet etter begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet referert i (Johannesen et al. 2011).

Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan tolke på samme måte (Johannesen et al. 2011). Derfor er det viktig at vi gir en detaljert beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten under hele forskningsprosessen for å styrke påliteligheten. Pålitelighet kan forstås som det kvantitativ forskning omtaler som reliabilitet. Detaljert beskrivelse og transparens i forskningsprosessen vil bidra til å øke påliteligheten til studien. Vi har forsøkt å gi beskrivelser av de beslutningene som har blitt tatt slik at leseren har mulighet til å forstå konteksten til studien. Hovedpoenget med pålitelighet er å minimere feil og skjevheter i forskning dersom en annen forsker på et senere tidspunkt skulle utføre samme studie om igjen (Johannesen et al. 2011).

Få respondenter innen de ulike temaene kan svekke gyldigheten. Når det er sagt vil antall informanter variere avhengig av problemstilling og måten data samles inn på. Hvis man underveis oppdager at man ikke får tilstrekkelig med informasjon fra den ene gruppen man intervjuer, kan dette kompenseres med andre informanter. Dette vet man som regel ikke på forhånd. Utvalgsstørrelsen vil derfor i mange tilfeller bli bestemt når undersøkelsen nærmer

seg sin avslutning (Johannesen et al. 2011). Derfor ba vi om flere intervjuer fra begge caseenhetene, og vi fikk flere informanter fra samme avdelinger.

Troverdighet i kvalitativ forskning er beslektet med det kvantitativ forskning omtaler som begrepsvaliditet som tar opp spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?». Troverdighet dreier seg om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen et al. 2011). Det er ikke alltid informantene sier det de tenker og holder igjen informasjon. Med andre ord kan vi ha vært utsatt for at informantene opptrådte som «portvoktere» under intervjuene. Dette kan være med å svekke troverdigheten til studien. Videre, kan intervjuer påvirke troverdigheten ved at for eksempel intervjuer ikke følger opp interessante spor eller har en intervjuguide som ikke reflekterer problemstilling og forskningsspørsmålene godt nok. For å hindre en slik påvirkning har vi utformet en intervjuguide med utgangspunkt i teorien og forskningsspørsmålene. Samtidig har vi vært to forskere som har deltatt under intervjuene. For å øke troverdigheten og påliteligheten til undersøkelsen valgte vi å analysere dataene hver for oss og har dermed oppnådd en intersubjektivitet i undersøkelsen (Askheim & Grenness 2008). Etersom vi analyserer hver for oss og sammenligner resultatet i ettertid, vil dette stryke troverdigheten og påliteligheten til studien. Samtidig reflekterer og diskuterer vi variasjoner som har oppstått i analysen.

En kvantitativ undersøkelse gir flere resultater i og med at man velger ut flere representative bedrifter som man kan bruke for å generalisere sine funn. En undersøkelses overførbarhet i kvalitativ undersøkelse dreier seg om hvorvidt det lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. I kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap istedenfor generalisering (Johannesen et al. 2011). Overførbarhet er beslektet med det kvantitativ forskning omtaler som ekstern validitet. Den eksterne validiteten dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger (Johannesen et al. 2011). Basert på utvalget i studien vil ikke en generalisering være representativ for matindustrien. Men den teoretiske generaliseringen vil kunne være representativ for lignende teoretisk settinger. Samtidig vil kunnskapen kunne overføres til lignede kontekster.

3.9 Etiske avveininger

Etikk dreier seg om prinsipper og retningslinjer for vurdering av om handlinger man utfører er riktige eller gale. Det er viktig at forskeren har tenkt over hvordan et tema kan belyses uten at det byr på etisk ansvarsløse konsekvenser for enkeltindivider, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannesen et al. 2011).

Når det gjelder etiske avveininger som kan oppstå under dybdeintervjuet er det viktig at vi vektlegger at informanten må samtykke til bruk av for eksempel lydopptak. Dersom det ikke lar seg gjøre er det nødvendig å skrive ned gode notater underveis og rett etter intervjuet.

Når det gjelder informantens etiske retningslinjer ble det informert om at deltakelsen er frivillig og at informanten kan trekke seg på ethvert tidspunkt. Det ble også informert om at deltakelsen foregår i full anonymitet og det samme gjelder behandlingen av dataene som ble samlet inn. I tillegg ble informantene varslet om at intervjuet blir tatt opp og at det blir tatt notater under gjennomføringen.

Forskning må følge etiske prinsipper, juridiske retningslinjer og NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) har i tillegg vedtatt forskningsetiske retningslinjer som forskere må følge.

Vi har vært i kontakt med NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste) for å forhøre oss om vår undersøkelse var meldepliktig. Etter samtaler med en konsulent i NSD kom vi frem til at vår oppgave ikke var meldepliktig siden den ikke dreier seg om personlig informasjon, men heller om generell bedriftsinformasjon. Selv om vår oppgave ikke er meldepliktig er det fremdeles viktig at vi følger etiske retningslinjer

I forkant av intervjuet ble det sendt ut et skriv hvor det ble opplyst om retningslinjene for intervjuet, blant annet anonymisering, slik at det ble lettere for informanten å svare ja til å delta. Vi benyttet oss av skriftlig samtykke som måtte undertegnes av informanten. Dette sikret oss i ettertid av intervjuene dersom noe skulle oppstå (se vedlegg 1).

Dersom det skulle oppstå et tilfelle av at informanten ønsker å trekke seg før intervjuet er ferdig er det viktig å ha en plan for hva vi skal gjøre. Det vil her være lurt å nevne anonymisering og at dataene ikke kan knyttes direkte til informanten.

3.9.1 NMBUs etiske retningslinjer

Vi vil også ta hensyn til skolens etiske retningslinjer med tanke på gjennomføring av intervju og ved analyse av dataene. Ifølge NMBUs retningslinjer skal oppgaven kjennetegnes av høy etisk bevissthet, åpenhet og refleksjon. Forskningen skal bygge på tillitt og man må vurdere om forskningen er i hensyn til samfunn og konsekvenser av metoder og metodenes effekt på de som er berørt av forskningen. Det er viktig at forskningen er etterprøvable og at metodevalget er begrunnet i pakt med vitenskapelig arbeidsmåte. All forskning skal preges av sannferdighet og presenteres på en ærlig og profesjonell måte. Det er viktig å utøve god forskningsmetodikk og følge relevante regelverk. Forskningsdata skal frembringes etter redelige, ærlige og vitenskapelige etterprøvbare metoder. Til slutt er det viktig at forskningen blir utarbeidet fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet, respekt av forsøkspersonens integritet, frihet og medbestemmelse og respektere kravet om informert samtykke (UMB 2008). Dette vil si at vi som forskere må opptre forsvarlig og respektere informantene som deltar i studien. Vi har etter beste evne fulgt etiske retningslinjer i arbeidet med studien.

4. Resultat og diskusjon

I dette kapitlet presenteres funn fra dybdeintervjuene sett i sammenheng med teorien og den konseptuelle modellen. For å svare på problemstillingen ble det utviklet fire forskningsspørsmål. Resultat og diskusjon er presentert under hvert enkelt forskningsspørsmål. Dette for å gjøre det enklere å holde oversikt over hvilke data som belyser det enkelte forskningsspørsmålet. Videre, diskuteres resultatene opp mot teorien, og i dette tilfellet brukes metoden mønstermatching. Data som ikke var med på å belyse forskningsspørsmålene ble utelukket fra resultat og diskusjon.

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan kundeklager kan skape grunnlag for innovasjon for bedrifter i matindustrien. På bakgrunn av dette ble det gjennomført dybdeintervjuer med informanter fra to caseenheter i matindustrien. Data fra intervjuene skal svare på problemstillingen:

«Hvordan kan kundeklager skape grunnlag for innovasjon i matindustrien?»

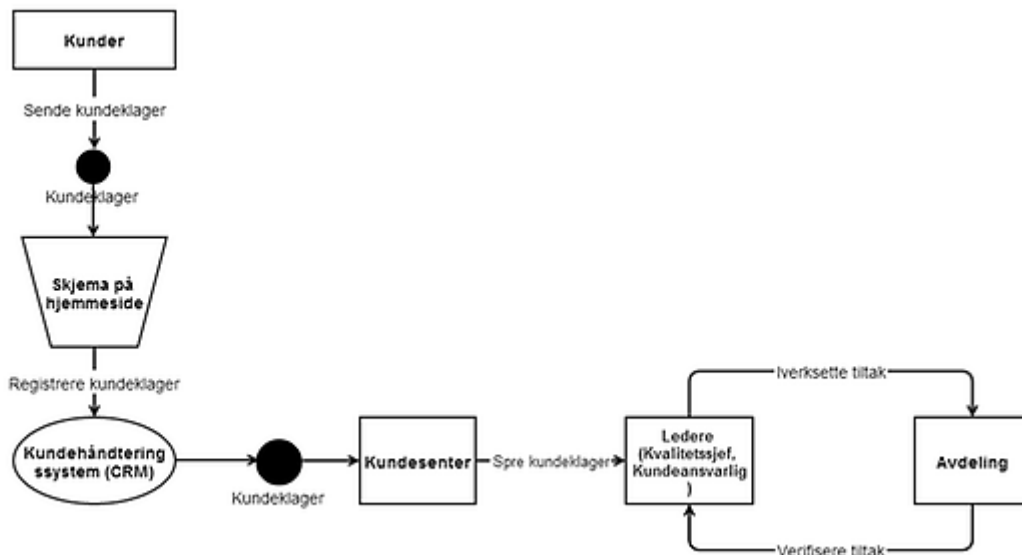
Resultatene er presentert med tekst og tilhørende sitater. Sitater blir angitt som vist under:

«(...) vi må ha jevn kvalitet hele tiden»

(...) indikerer korte pauser og hvis man hopper noen ord eller setninger i original teksten (Johannesen et al. 2011).

4.1 Forskningsspørsmål 1 – Hvordan innhenter bedriften kundeklager?

Hvordan bedriften behandler kundeklager er viktig for å belyse problemstillingen. Derfor er det naturlig å starte med dette forskningsspørsmålet i dette kapitlet. Figur 2 illustrerer hvordan kundeklager blir registret og formidlet gjennom kundehåndteringssystemet (CRM).



Figur 2 – Flytdiagram over kundehåndteringssystemet

Informantene forteller at kundene bruker forskjellige kommunikasjonskanaler for å formidle klager. Tabell 4 viser hvilke kommunikasjonskanaler kundene bruker. Informant 3 (kundebehandler) forteller at de oppfordrer kundene til å klage på bedriftens hjemmeside. Dette fordi de vil samle mest mulig informasjon på et sted og da blir dette registrert på en enklere måte i kundehåndteringssystemet deres. Informant 3 (kundebehandler) påpeker følgende:

«Det er noen som henvender seg via Facebook og da henviser vi dem til hjemmesiden vår, ellers blir ikke klagen registrert i riktig system. Hvis de bare klager på Facebook får jeg ikke gjort noe med det, klagen må komme fra riktig system. Så jeg prøver alltid å oppfordre de til å henvende seg via hjemmesiden, slik at klagen kommer inn riktig vei»

Tabell 5 – Oversikt over kommunikasjonskanaler

Kommunikasjonskanaler	
Telefon	✓
Epost	✓
Facebook	✓
Skjema på hjemmeside	✓
Kundesenter	✓
Brev	✓

Det kommer frem at det føres statistikk over hvor mange og hvilken type klager caseenhetene får. Dette gjør dem i bedre i stand til å følge med på eventuelle negative trender som kan ha oppstått. Alle klagen med både antall og innhold føres inn i kundehåndteringssystemet. Det kommer tydelig frem hvilke produkter det klages mest på i den aktuelle perioden og årsaken. Når det gjelder ulike typer klager gir fem av informantene uttrykk for at det er lite variasjon i klagen, og at det stort sett er de samme klagen som kommer og går på typisk det at enkelte produkter er for godt eller dårlig stekt. Mens andre informanter mener det er ganske stor variasjon i kundeklagen og ofte kan klagen skyldes svikt hos leverandøren. Kundeklager oppstår også på grunn av at butikkene har for dårlige rutiner med datomerking som kan føre til at kundene kjøper tørre eller mugne produkter. Derfor ber caseenhetene butikkene om å forbedre sine rutiner på datomerking. De opplever også klager i forhold til at oppgitt antall på forpakning ikke alltid samsvarer med det faktiske innholdet.

Som det kom frem av resultatene viser det seg at caseenhetene samler kundeklager over flere kommunikasjonskanaler. Tidligere var det færre medier kundene kunne ta i bruk for å klage, men nå finnes en rekke nye medier som for eksempel Facebook. Caseenhetene fører statistikk over hvor mange og hvilke typer klager de får. Teorien viser til at en markedsorientert organisasjon samler inn viktig og relevant informasjon på flere måter (Kohli & Jaworski 1990). Grunnen til at caseenhetene ønsker å registrere kundeklagen i kundehåndteringssystemet er for å gjøre det enklere å iverksette tiltak. Disse tiltakene skal være med på å hindre gjentakende feil i fremtiden og bidra til forbedring av rutiner.

Fra en annen synsvinkel kan man diskutere hvorvidt dette er det eneste motivet caseenhetene har for å samle kundeklagene i interne systemer. Ved å oppfordre kundene til å registrere klagen på caseenhetenes skjema på hjemmeside vil dette sørge for mindre klager i offentligheten, noe som igjen gjør at man unngår å skape dårlig omdømme blant andre kunder. Dersom klagen ligger offentlig tilgjengelig kan konkurrenter utnytte disse til sin fordel ved å tilby bedre produkter. I tabell 1 kapittel 3 kommer det frem at caseenhetene har til sammen 92 kundeklager per 2013. Det relativt lave antall klager kan skyldes at caseenhetene nærmest tvinger kundene til å klage over en kommunikasjonskanal (skjema på hjemmeside). En annen årsak til det lave antallet klager kan være at caseenhetene gjør det mindre attraktivt for kundene å klage. Som informant 2 (kvalitetssjef) illustrerer med sitatet:

«La oss si at man alltid gir 500 kroner uansett hva det var for noe klager, så kan det hende vi fikk veldig mange klager tilbake og det er vi ikke interessert i (...) da begynner folk å klage på grunn av at da blir det attraktivt (...) Så det vil vi ikke, det prøver vi å unngå (...)»

I virkeligheten kan de ha flere klager enn det som faktisk blir registret. En slik underrapportering kan gi dem et ukorrekt bilde av virkeligheten og kan føre til at de taper verdifulle tilbakemeldinger fra kundene. Teorien viser til at to tredjedeler av kundene ikke klager selv om de er misfornøyde med et produkt. Det viser seg at majoriteten av misfornøyde kunder ikke klager fordi de vil unngå dårlig kundeservice (Stephens & Gwinner 1998). Som teorien sier er klaging måten kundene bruker for å fortelle hva de er misfornøyde med og hvilke ønsker som ikke blir oppfylt relatert til produkter. Fordelen med kundeklager er at de kan inneholde verdifulle tilbakemeldinger som angir konkrete problemer og forklarer årsaken til disse. Men det finnes også ulemper ved kundeklagene da de kan inneholde mindre konstruktive tilbakemeldinger som kun uttrykker kundenes frustrasjon og sinne.

Som våre informanter forteller blir kundeklagene som kommer inn registrert i et kundehåndteringssystem, og deretter blir klagen sendt til den avdelingen det gjelder. Før klagen blir registrert må de vite hvem som klager. Informant 1 (innovasjonssjef) opplyser om at de har to typer kunder, bedriftskunder og forbrukerkunder, beskrevet med denne kommentaren:

«I vår bransje er forbrukeren de som handler og kunden er de vi selger til»

Hensikten med dette er at klagen kan gi verdifull informasjon som kan hjelpe caseenhetene med å endre markedsfokus sitt for å bedre imøtekomme behovene til kundene i forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet. Dersom de klarer å tilfredsstille behovene til kundene på en bedre måte kan dette igjen føre til at de oppnår høyere kvalitet og færre klager. Dette vil igjen føre til at de klarer å opprettholde kundebasen, slik at kundene ikke oppsøker konkurrentene. Fra resultatene kommer det frem at caseenhetene fokuserer på å levere høy kvalitet da dette kan bidra til færre klager. Litteraturen forteller at bedrifter bør utnytte klagehåndtering til noe konstruktivt som for eksempel et markedsføringsmiddel heller enn å se på det som en kostnad og plage (Barlow & Møller 1996). Caseenhetenes formål med å redusere antall klager blir gjort rede for i stor grad, men deres formål og motivasjon til å utnytte kundeklager til formål som innovasjon blir omtalt i mindre grad. Det kan forstås som om caseenhetene ikke har noen konkret strategi for kundeklagen enn å opprettholde høy kvalitet og forhindre lignende klager i fremtiden.

Ifølge Kohli og Jaworski (1990) vil en markedsorientert organisasjon antas å innhente, formidle og opptre handlekraftig i forhold til informasjon om markedet. Denne informasjonen er viktig for beslutningstakerne i organisasjonen fordi det gjør beslutningstakerne og organisasjonen bedre i stand til å respondere på behov hos de ulike interessentene i markedet. Budskapet i kundeklagen er viktig og verdifull informasjon til enhver bedrift fordi bedrifter bedre kan respondere på markedsbehovene (Barlow & Møller 1996). Resultatene viser til at kundesenter kun registrerer kundeklagen og sprer klagen videre til lederne i caseenhetene. Det er lederne som er beslutningstakerne og sitter på makten til å fatte tiltak. Kundeklagen er viktig for lederne i caseenhetene for å sette i gang de riktige tiltakene når det kommer til produkt, service, og levering.

4.2 Forskningsspørsmål 2 – Hvordan spres kundeklager og eventuelt hvilke spredningsbarrierer finnes?

Dette forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan kundeklagene spres internt i caseenhetene. Det å undersøke kundeklagens livssyklus er derfor interessant for å finne ut hva som skjer med klagene når de kommer inn og hvordan de behandles internt.

Informantene forteller at kundeklagene innhentes gjennom flere kommunikasjonskanaler for deretter å bli registrert i kundefølgningssystemet. Når kundesenteret mottar kundeklager blir klagene formidlet videre til hovedansvarlig. Caseenhetene har en hovedansvarlig som skal håndtere og følge opp kundeklagene, henholdsvis kvalitetssjef og kundeansvarlig i de respektive caseenhetene. Deretter blir kundeklagene formidlet til de avdelingene som er berørt. Behovet for videreformidling av kundeklagene avhenger av alvorlighetsgraden knyttet til klagene, og hvilket produkt og avdeling det gjelder. Produksjonen i caseenhetene foregår hele døgnet og det er viktig at hvert skift får beskjed dersom det har oppstått klager. Denne informasjonen spres og formidles blant annet gjennom møter som holdes av avdelingslederne.

Ansatte på administrasjonsnivå i caseenhetene har tilgang til kundeklager. Det vil si alle ansatte med eget kontor og datamaskin. Informantene forteller at alle ansatte på administrasjonsnivå i tillegg kan spre kundeklagene, men caseenhetene har en ansatt som er hovedansvarlig for å spre klagene, iverksette tiltak og følge dem opp i etterkant.

Informasjonen fra kundeklagene spres gjennom møter med avdelingslederne, epost og rapporter. Kvalitetssjef og kundeansvarlig i de respektive caseenhetene har ansvaret for kundeklagene. Forskning har identifisert rollen til organisatoriske «portvoktere» March og Simon (1958) referert i (Fornell & Westbrook 1984). Dette støttes også av Smith (2010) som beskriver «portvoktere» som individer med en nøkkelrolle i prosessen med overføring av kunnskap. For at informasjon skal bli akseptert i organisasjonen må informasjonen først passere gjennom «portvoktere». Fra resultatene ser vi at kundesenteret er første instans som mottar kundeklager og deretter spres klagene til kvalitetssjef og kundeansvarlig i de respektive caseenhetene fungerer som andre instans. Hvordan kundesenteret er organisert vil variere fra bedrift til bedrift, men de aller fleste vil ha en sentral oppgave som går på å håndtere kommunikasjon fra kunder. Det viktigste med kommunikasjonen er det kundene forteller om problemer eller klager knyttet til bedriftens produkter og tjenester (Fornell &

Westbrook 1984). Ut ifra teorien kan kundesenter forstås som første «portvokter», mens kvalitetssjef og kundeansvarlig som andre «portvokter».

Dersom kundesenteret må involvere for eksempel markedsavdeling for å løse et problem blir kundesenteret nødt til å kommunisere problemet. Ifølge Fornell og Westbrook (1984) er det ofte denne kommunikasjonen som undertrykkes på grunn av interne atferds barrierer. Dette kan være tilfellet i hver av caseenhetene hvor kundesenteret ikke har autoritet til å løse kundeklager på egenhånd. Kundesenteret må involvere kvalitetssjef og kundeansvarlig i de respektive caseenhetene for å løse problemene kundene opplever. Når informasjon passerer gjennom disse instansene kan den bli utsatt for redigering (Fornell & Westbrook 1984). Smith (2010) støtter dette og hevder samtidig at en «portvokter» kan introdusere feilaktig informasjon. Resultatene viser at ansatte på administrasjonsnivå har tilgang og kan spre kundeklagene. Derfor kan det stilles spørsmål om hvor mye redigering «portvokterne» faktisk gjør i caseenhetene. Dersom flere har tilgang til kundeklager kan det føre til at man enklere kan avsløre om klagene har vært utsatt for endring. Til tross for dette kommer det også frem at få ansatte har interesse av å sjekke kundeklagene da disse blir rapportert jevnlig ved møter.

Informantene gir uttrykk for at informasjonsflyten i caseenhetene er god fordi at de ansatte i caseenhetene får tilgang til den informasjonen de har behov for. Det kommer også frem at kundehåndteringssystemet er nøkkelen til informasjonsflyten i caseenhetene. Informantene mener at det å spre kundeklagene er viktig for å forhindre feil og oppdage problemer raskt. God kvalitet er viktig for caseenhetene og derfor må de være oppdatert på hva kundene klager på.

Selv om caseenhetene gir inntrykk for god informasjonsflyt betyr det ikke at spredningen av kundeklager nødvendigvis er god. Fornell og Westbrook (1984) viser til at organisatorisk atferd kan være utsatt for merkbare hindringer for intern kommunikasjon av negativ informasjon. Informasjonsbehandling kan være utsatt for betydelig selektivitet og kun begrensede deler av informasjonen blir formidlet internt (Fornell & Westbrook 1984). Hvorvidt dette forekommer hos caseenhetene er vanskelig å si med sikkerhet. Caseenhetene mener at for å kunne levere god kvalitet er det viktig at alle avdelinger er fortrolig med kundeklagene. Selv om caseenhetene hevder at hindringer for intern kommunikasjon av negativ informasjon ikke eksisterer, vil det alltid kunne være en risiko for at det faktisk er forekommer.

Det kommer frem at caseenhetene er positivt innstilt til kundeklagene og at de tar hver kundeklage alvorlig. Det gis uttrykk for at denne holdningen kan være fordelaktig for caseenhetene. Dette begrunnes med at caseenhetene kan oppdage verdifull informasjon i kundeklagene, noe som igjen kan bidra til forbedring. Informant 7 (produktutvikler) sier følgende:

«(...) du kan tenke deg at en av ti som gidder å ta den der telefonen å ringe og si ifra, jeg ser på det som noe positivt. Hvis de ikke sier noe, la oss si at de lar være å kjøpe, kjøper kundene ikke mer fra oss (...)»

Matlin og Stang (1978) referert i (Fornell & Westbrook 1984) forklarer menneskers motvilje til å overføre negativ informasjon samt andre indikasjoner på at menneskelig selektivitet favoriserer behagelig eller positivt verdsatte meldinger. Fra resultatene ser vi at caseenhetene stiller seg positivt til kundeklagene. Caseenhetene gir uttrykk for at en slik holdning kan være fordelaktig for dem. Dette fordi kundeklager kan gjøre caseenhetene oppmerksomme på problemer og avdekke forbedringspotensial. Videre forteller caseenhetene at en misfornøyd kunde vil spre ordet til venner, kolleger og familie. Dette støttes av Tax og Brown (1998) referert i (Kotler 2005) som hevder at den gjennomsnittlige misfornøyde kunden vil klage sin nød til 11 personer.

Det å spre kundeklager er ikke noe problem i caseenhetene. Caseenhetene har en kultur som tilsier at det er lov å feile, men at det iverksettes tiltak slik at en feil ikke forekommer igjen. Informantene forteller også at kundeklager ikke holdes tilbake. Alle klagene blir spredt selv om det kan medføre ubehagelige situasjoner for den avdelingen eller de ansatte som blir berørt. De prøver å vinkle kritikken på en måte som gjør at vedkommende ikke tar det personlig, men heller skal prøve å ta lærdom av det som et ledd i caseenhetenes arbeid med kontinuerlig forbedring. Dette begrunnes med at alle ansatte i caseenhetene er tjent med å vite hva det klages på slik at de kan iverksette tiltak og opprettholde kvalitet. Informant 1 (innovasjonssjef) forteller følgende om kundeklager blir tilbakeholdt:

«Nei, ikke her. Men det kan helt sikkert forekomme, men vi har en kultur for det. Fortell sannheten. Være direkte? Ja»

Informant 6 (kundeansvarlig) opplyser om at innholdet i kundeklagene ikke blir nevneverdig endret på for å glede meldingsmottakere. Begge caseenhetene har en kultur som går på det å fortelle sannheten, være åpne og ærlige. Men det kommer også frem at usaklig informasjon som ikke er relevant i kundeklager kan bli fjernet eller endret slik at hovedpoenget og det

saklige innholdet i kundeklagene kommer tydelig frem. Informant 2 (kvalitetssjef) understreker at det er viktig å komme styrket ut av situasjonen og derfor kan man ikke endre for mye på kundeklagene og fjerne viktig informasjon. Informant 6 (kundeansvarlig) forteller også at enkelte ansatte kan ta klager mer personlig enn andre, og derfor kan det hende at man prøver å vinkle klagen på en positiv måte. Informant 9 (prosessutvikler) innrømmer følgende:

«Det kan jo hende at vi prøver å skrive det, formulere oss litt penere enn kunden har gjort på telefon for å si det sånn. Men vi må få frem poenget, vi må jo få frem feilen. Hvis en kunde er skikkelig forbanna i telefonen blir det jo pyntet på»

Informant 2 (kvalitetssjef) røper endring av uvesentlig innhold i kundeklager:

«At kunden måtte kjøre ti mil i minus 20 grader og fyre opp sin gamle Volvo. Altså, det er fullstendig uvesentlig».

Ifølge Fornell & Westbrook (1984) er «meldingsblokkering» informasjon som tilbakeholdes av underordnede slik at informasjonen ikke blir kommunisert til overordnede. Caseenhetene forteller at de ikke har noen problemer med å spre negativ informasjon og ser ikke noe grunn til at informasjon skal tilbakeholdes. De tar høyde for at tilbakeholding av informasjon kan forekomme, men forteller samtidig at de har en kultur som går på å fortelle sannheten. Caseenhetene sprer kundeklager uansett om det kan føre til ubehagelige situasjoner for den enkelte som blir berørt. Informantene forteller også at innholdet i kundeklagene ikke blir endret for å glede meldingsmottaker. Teorien omtaler endring av informasjon i meldinger for å glede mottaker som «meldingsfavorisering» (Fornell & Westbrook 1984). Igjen trekker caseenhetene frem at de har en kultur som oppfordrer til å være åpen og ærlig. Men i etterkant viser resultatene at usaklig informasjon blir endret for å få frem hovedpoenget i kundeklagene. Dette kan tyde på at selv om caseenhetene har en overordnet kultur hvor de skal være åpne og ærlige kan viktig informasjon bli utsatt for endring for å glede meldingsmottaker.

Det er felles enighet blant informantene på spørsmål om hva konsekvensen av å tilbakeholde eller endre på kundeklagene kan føre til. Informantene forteller at dette vil medføre mer skade enn nytte og at alvorlige problemer ikke blir identifisert. Dersom kundeklagene tilbakeholdes eller blir endret på vil ikke caseenhetene klare å fjerne kilden til problemet, og derfor vil feil gjenta seg. Som informant 9 (prosessutvikler) påpeker:

«Da vil det samme fort kunne skje igjen. Da får vi ikke luket det vekk og da vil problemet fortsatt være tilstede, avviket vil gjenta seg. Så vi lærer mye av kundeklagene».

Informanten 7 (produktutvikler) forteller at det ville ført til at de ville mistet kunder ettersom bransjen er veldig konkurranseutsatt.

Det er felles enighet blant informantene om hva konsekvensene blir av å tilbakeholde eller endre på informasjonen i kundeklagene blir. Det kommer frem at dette vil medføre mer skade enn nytte og at alvorlige problemer ikke blir identifisert. Dersom informasjon blir tilbakeholdt kan det føre til at bedrifter ikke klarer å ta tak i kundeklagene og at klagene forsetter. Det kan igjen medføre til at de bedrifter ikke klarer å eliminere eller fjerne de praksisene som gir opphav til misnøye Fornell (1976), Goodman (1981) Grainer et al. (1979) og Taylor (1982) referert i (Fornell & Westbrook 1984). Videre kan undertrykkelse av negativ informasjon føre til at bedriftens evne til å respondere på markedsbehov blir redusert og nye markedsmuligheter kan bli oversett. Barrierene til og skjevheter i internkommunikasjonen relaterer seg direkte til spredning av kundeklager i bedriften. «Portvoktere» kan skille ut eller minimalisere betydningen av klager sendt fra kundesenter (Fornell & Westbrook 1984).

Dataene og informasjonen fra informantene gav opphav til en ny kategori, organisasjonskultur. Grunnen til dette var at informantene forsvarte flere av sine besvarelser med forankring i kulturen. Fra datainnsamlingen kan det tyde på at organisasjonskulturen i caseenhetene kan ha en påvirkning på hvordan de sprer kundeklagene og eventuelt hvilke spredningsbarrierer som er knyttet til spredning av klagene. Teori om denne kategorien kan bidra til å øke forståelsen til hvordan spredning og barrierer kan være påvirket av organisasjonskulturen. Ifølge Bang (2011) defineres organisasjonskultur som et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å streve etter, mens normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Virkelighetsoppfatninger hjelper medlemmene med å forstå det som skjer rundt dem, for eksempel hva som kan oppfattes som sant og usant (Bang 2011). Gitt Bang (2011) sin definisjon på organisasjonskultur kan man se hvordan organisasjonskulturteori kunne belyst forskningsspørsmålet i større grad. Alle bedrifter har en unik kultur, og verdier, normer og virkelighetsoppfatninger utgjør grunnlaget for hva som er akseptert atferd.

4.3 Forskningsspørsmål 3 – Hvordan anerkjennes verdi fra kundeklager?

Under dette forskningsspørsmålet vises resultatene om hvordan caseenhetene anerkjenner verdi fra kundeklager. Her vil det komme frem hvorvidt caseenhetene målrettet utnytter kundeklager til å anerkjenne verdi.

Det kommer frem av resultatene at verdifull informasjon for caseenhetene er informasjon som bidrar til å avdekke og redusere feil. Dette gjør at de kan opprettholde et nivå av høy kvalitet. Samtidig kan verdifull informasjon avdekke nye markedsmuligheter.

Som det kommer frem i resultatene anerkjenner caseenhetene verdien fra kundeklager ved å se på hvordan de kan utnytte potensiell verdi i kundeklagene til konstruktive formål.

Caseenhetene begrunner dette med at kundeklager kan bidra til å holde høy kvalitet og trekker frem eksempler som å oppdage årsaker til feil og nye markedsmuligheter. Det kommer også frem at kundeklagene kan inneholde informasjon som kan brukes i arbeidet med å utvikle fremtidige markedsplaner. Det legges stor vekt på kvalitet i caseenhetene og de gir inntrykk for mer fokus på kvalitetsformål fremfor andre formål som innovasjon. Ifølge Cohen og Levinthal (1990) er det første elementet i absorberende kapasitet å anerkjenne informasjon. Dersom bedrifter ikke klarer å anerkjenne verdien vil den gå tapt. Det er vanskelig å måle hvor dyktige caseenhetene er til å anerkjenne verdien.

Informantene forteller at kundene også klager over produkter som de gjerne skulle ha sett i caseenhetenes produktportefølje, og trekker frem et konkret eksempel om glutenfrie produkter. Denne informasjonen fra kundene om glutenfrie produkter gjør at caseenhetene undersøker om det eksisterer et marked for dette. Caseenhetene vurderer om det kan være en lønnsom mulighet og deretter tar de en beslutning om de skal forfølge muligheten. Informant 7 (produktutvikler) forteller følgende:

«Så da er jo dette nyttig informasjon for oss og kunne sjekke ut videre om det er et stort nok marked for å lansere (...)»

Informant 8 (produktutvikler) gir et eksempel på at de opplever en økning av kundeklager når media analyserer matprodukter. Blant annet fordi media gjerne skaper trend rundt hvilke matingredienser som er usunne. Dette fører til at det i større grad kommer direkte henvendelser fra kunder om caseenhetene kan utvikle nye produkter med sunnere ingredienser. Caseenheten vil da vurdere om de skal begynne med testing av sunnere

ingredienser. Informant 4 (kategorisjef) mener at kundene kommer med innspill fremfor klager, og påpeker med følgende sitat:

«Når det gjelder etterspørsel av varer vil det dreie seg om å finne ut hva kundene ønsker og hvordan utviklingen i markedet er da, trender og sånne ting. Det er vel ikke klager, kanskje mer innspill»

Når det kommer til å forbedre evnen til å anerkjenne verdifull informasjon fra kundeklager forteller informantene at det har vært lite fokus på dette. Informant 5 (produkt- og prosessutvikler) forteller at ved å jobbe kontinuerlig med kundeklagene og etablere gode rutiner på det vil det etter hvert bidra til å øke evnen til å anerkjenne verdi. Det kommer også frem at de tester produkter de opplever klager på. Caseenhetene begrunner dette med at de vil identifisere årsaken til misnøye blant kundene.

Resultatene viser at det har vært lite fokus på evnen til å anerkjenne verdien fra kundeklager. Dette kan skyldes at ettersom trender forårsaker en økning av klager kan det være mer gunstig for caseenhetene å overvåke trendene. Ved å anerkjenne verdien i trendene kan caseenhetene reagere relativt raskt på nye markedsmuligheter som kan oppstå. Fra en annen side kan det skyldes at enkelte informanter mener at kundene formidler innspill fremfor klager. Dette kan igjen føre til at caseenhetene fokuserer mer på å anerkjenne verdien fra innspill heller enn kundeklager.

Teorien sier at bedriftens absorberende kapasitet avhenger av den absorberende kapasiteten til de ansatte (Cohen & Levinthal 1990). Det kan føre til at bedriften må forbedre de ansattes kompetanse for å øke evnen til å anerkjenne verdifull informasjon. Fra resultatene forteller informant 5 (produkt- og prosessutvikler) at de går i butikkene og kjøper egne produkter som de opplever kundeklager på, deretter tester de produktene i etterkant. Ved å gjøre dette setter de seg inn i kundens situasjon for å avdekke hva som er årsakene til klager på produktene deres. Hvor ofte slike tester gjennomføres blir det ikke sagt noe om, og det sies ikke noe om hvordan produktene testes heller. Hvorvidt caseenhetene tester egne produkter for å anerkjenne verdien som kan brukes til innovasjon kommer ikke frem av resultatene. Fra en objektiv synsvinkel kan det virke som at caseenhetene gjør dette for å anerkjenne verdien som kan redusere årsaker til feil og sikre høy kvalitet.

4.4 Forsknings spørsmål 4 – Hvordan brukes kundeklager til innovasjon?

Under dette forsknings spørsmålet vil vi belyse på hvilken måte kundeklager kan benyttes i den hensikt å bidra til innovasjon. Caseenhetene bruker kundeklagene opp mot innovative aktiviteter og det blir presentert konkrete eksempler for bruk av kundeklager til innovasjon.

Når det kommer til om kundeklager blir brukt til å utvikle markedsinnsikt har informantene ulike synspunkter. Enkelte informanter hevder at de ikke har brukt kundeklager til å utvikle markedsinnsikt. Mens andre informanter sier at kundeklagene blir brukt til å utvikle markedsinnsikt, men at det er begrenset hvor mye innsikt de kan generere av klagen. En av utfordringene er at caseenhetene får relativt få klager. Caseenhetene bruker klager til å oppdage negative mønstre i produksjonen, og prøver å iverksette tiltak mot dette. Det kommer også frem at caseenhetene tar hensyn til klagen ved utvikling av nye produkter. Informant 1 (innovasjonssjefen) sier følgende:

«(...) Du kan si at vi bruker dem (...) når vi utvikler nye produkter»

Det er viktig å lytte til kundenes innspill, men man kan ikke forfølge hver ide som kommer fra kundene. Når flere kunder etterspør samme produkt fører det til et mer gunstig grunnlag for utvikling av et nytt produkt. Dersom de får kundeklager på et produkt som går på smak, form eller utseende, så undersøker caseenhetene muligheten til å utvikle mer på produktet eller foreta endringer.

Det oppstår ulike synspunkter blant informantene i caseenhetene når det kommer til å utvikle markedsinnsikt fra kundeklager. Det kan også forklares med at de ulike produktutviklerne har ansvar for hvert sitt produkt og ikke kjenner til om andre produktutviklere i caseenhetene har anvendt kundeklager til å utvikle markedsinnsikt. Teorien forteller at verdifull informasjon kan komme fra eksterne kunnskapskilder og at en bedrifts innovative evner avhenger av hvor dyktig den er til å utnytte disse kunnskapskildene (Cohen & Levinthal 1990). Ekstern informasjon som kundeklager kan gi ny innsikt og fremheve nye behov eller markedsmuligheter. Barlow og Møller (1996) foreslår at alle organisasjoner bør tenke på klager som et strategisk verktøy og en mulighet til å lære noe nytt om produktene man leverer. Informantene som hevder at kundeklagene har blitt brukt til å utvikle markedsinnsikt forteller at det er begrenset hvor mye innsikt som kan genereres fra klager. En av utfordringene med dette er det relativt lave klageantallet.

Informantene forteller at caseenhetene ikke har noen konkrete rutiner på hvordan de bruker kundeklager til innovasjon. To av informantene forteller at markedsavdelingen vurderer om det finnes verdifull informasjonen i kundeklagene. Informant 1 (innovasjonssjefen) påpeker følgende:

«Vi har ingen gode rutiner på det, men som jeg sa så får kategorisjefene på markedsavdelingen den informasjonen, så blir den brukt hvis de føler at det er nyttig for oss»

Informant 2 (kvalitetssjefen) påpeker også at det ikke kommer mye innovasjon ut ifra rene kundeklager, men at de kan være til hjelp ved å avdekke feil på utstyr og maskiner i produksjonsprosessen.

Det kommer også frem at caseenheten 2 har brukt kundeklager til innovasjon ved å utvikle nye produkter. Flere av informantene i caseenhet 2 trekker frem eksemplet om gjærfrie og glutenfri produkter. Men at utfordringen med nye produkter er lønnsomheten. Dette begrunnes med at caseenheten ikke kan produsere produkter som ikke er lønnsomme.

Caseenheten 1 har ikke endret på eksisterende produkter basert på kundeklager, men de understreker at de har gjort dette basert på innspill fra kunder. Innspill har kommet fra kundene over de ulike kommunikasjonskanalene. Caseenhet 1 følger også med på trendene i markedet og forteller at innspill fra forbrukerne blir vurdert ved lansering av et nytt produkt. Informant 5 (produkt- og prosessutvikler) forteller følgende:

«(...) ikke gjort noe endring på selve produktet. Kanskje mer på hvordan man kan pakke produktet»

Caseenheten 2 opplyser om at de har anvendt kundeklager til å gjøre endringer basert på informasjon i kundeklager. I den forbindelse nevner informant 7 (produktutvikler) at de har gått vekk fra palmeolje noe som har fungert bra og at de har prøvd seg med å redusere saltinnholdet i produktene.

Informant 8 (produktutvikler) trekker frem et eksempel om deres best selgende brød:

«Ja, et eksempel er vårt best selgende brød. Grovheten på dette brødet har vi løftet forsiktig og gradvis og vi har økt grovheten på dette med 10 % de siste 15 årene. Det er jo veldig høyt i forhold til hva det var. Dette endte med at vi lanserte en ny variant av dette produktet med enda høyere grovhet. For to år siden utga vi enda en nyere variant av dette brødet med enda høyere grovhet. Det som begynte med ett brød er nå oppe i 3 forskjellige varianter i samme brødet, noe som viser at folk har klaget og ønsket mer grovhet, og vi har tatt dette videre. Så det er en utvikling av kunder som har kommet med ytringer og meninger»

Både informant 7 (produktutvikler) og informant 8 (produktutvikler) forteller om blandede erfaringer ved å lytte til kundeklager og trekker frem eksempler om palmeolje og salt i sine produkter. Det å erstatte palmeoljen med et sunnere alternativ har vært en suksess. Samtidig har de prøvd å redusere saltinnholdet i produktene, noe som førte til den største klagestormen i deres historie.

For å kunne bruke kundeklager til innovasjon er det viktig å anerkjenne verdien i klagen som informantene påpeker. Det kommer frem av resultatene at det ikke kommer mye innovasjon ut ifra rene kundeklager. Som nevnt tidligere i studien har caseenhetene relativt få klager og dette kan være med på å forklare hvorfor det ikke kommer så mye innovasjoner ut av kundeklager. Samtidig har de ingen konkrete rutiner på hvordan kundeklager skal brukes til innovasjon. Det kan også skyldes at de ikke har tilstrekkelig med ansatte for å utnytte kundeklagen til innovasjon. Som kan tyde på at caseenhetens størrelse kan påvirke evne til å utnytte kundeklager til innovasjon. Til tross for dette har caseenheten 2 brukt kundeklager til å utvikle nye produkter. En av de største utfordringene knyttet til nye produkter er som informant 7 (produktutvikler) påpeker lønnsomheten. Dersom produktet ikke er lønnsomt blir de nødt til å kvitte seg med produktet. Informant 7 (produktutvikler) forteller også at de har brukt kundeklager til å gjøre endringer på eksisterende produkter ved å finne et substitutt til palmeolje, og redusere saltinnholdet i produktene. Endringer på eksisterende produkter kan forstås som inkrementelle innovasjoner. Å lytte til kundene kan gi varierte resultater som informantene i caseenhet 2 poengterer i resultatene. Caseenheten 1 forteller at de har gjort endringer på eksisterende produkter på bakgrunn av innspill fra kundene fremfor klager. Det kommer også frem at trendene i markedet spiller en viktig rolle ved endring av produkter, og det kan virke som at trender medfører hyppigere kundeklager og kundeinnspill.

Resultatene gir inntrykk av at caseenhetene legger mer vekt på annen markedsinformasjon enn kundeklager når det kommer til produktutvikling og innovasjon. Det kommer frem at markedsinformasjon og innspill gjennom messer, og trender i markedet spiller en viktig rolle med hensyn til innovasjon. Det kan skyldes at caseenhetene er markedsorienterte og beslutninger tas med forankring i markedsinformasjonen. Dette støttes av Kohli og Jaworski (1990) som viser til at det å være en markedsorientert bedrift innebærer at markedsinformasjonen er grunnlaget for bedriftens markedsatferd. Fra en objektiv synsvinkel kan man nærmest klassifisere kundeklager som «gratis» markedsinformasjon. Kundene sender klagen uoppfordret til caseenhetene og deretter registreres kundeklagene i kundehåndteringssystemet. Annen type markedsinformasjon som for eksempel gjennom spørreundersøkelser kan være kostbart for en hvilken som helst bedrift. Derfor vil det vært synd dersom «gratis» markedsinformasjon som kundeklager ikke utnyttes til innovasjon.

5. Konklusjon

Studiens problemstilling var å undersøke hvordan kundeklager kan være med på å skape grunnlag for innovasjon i matindustrien. Dataene er samlet inn fra to caseenheter innen samme næringsgruppe (se vedlegg 3) og konklusjonen er basert på resultatene fra disse caseenhetene.

Resultatene viser at det forekommer lite innovasjon basert på kundeklager. Dette skyldes at caseenhetene prioriterer andre formål enn innovasjon når det kommer til kundeklager. Til tross for dette har kundeklager blitt anvendt som innovasjonsgrunnlag for utvikling av nye produkter. Samtidig har kundeklager ført til endring på eksisterende produkter noe som kan bli sett på som små forbedringer eller inkrementelle innovasjoner. En av utfordringene knyttet til kundeklager som grunnlag for innovasjon er lønnsomheten. Det å bruke kundeklager kan gi varierte resultater som blir poengtert i kapittel 4.4. Samtidig viser resultatene at caseenhetene vektlegger annen markedsinformasjon enn kundeklager ved produktutvikling og innovasjon. Det kommer frem at markedsinformasjon, innspill og trender spiller en viktig rolle med hensyn til innovasjon. Dette skyldes at Caseenhetene er markedsorienterte og beslutninger tas med forankring i markedsinformasjonen. Caseenhetene bruker markedsinformasjon for å redusere risiko og samtidig øke sannsynligheten for en suksessfull produktlansering.

Når det kommer til spredning av kundeklager blir dette formidlet gjennom møter, rapporter og epost. Det er en ansatt som har hovedansvaret for dette henholdsvis kvalitetssjef og kundeansvarlig i de respektive caseenhetene. Kundesenteret er første «portvokter» og henholdsvis kvalitetssjef og kundeansvarlig i de respektive caseenhetene blir identifisert som andre «portvokter». Resultatene viser at caseenhetene ikke ser noe problem med å spre kundeklager fordi de er opptatt av kvalitet og læring for å bli bedre. Caseenhetene erkjenner at risikoen for at kundeklager blir tilbakeholdt alltid vil eksistere. De innrømmer at innholdet i kundeklager har blitt endret før det har nådd mottaker. De konkluderer med at dersom kundeklager blir endret på eller ikke blir spredt vil det føre til at problemer ikke blir løst og problemene kan forekomme igjen. Samtidig erkjenner de at nye markedsmuligheter kan bli oversett.

Caseenhetene klassifiserer verdifull informasjon som bidrar til å avdekke og redusere feil. Samtidig avdekker verdifull informasjon nye markedsmuligheter. Videre viser resultatene at de anerkjenner verdi i kundeklager som informasjon de kan utnytte til konstruktive formål.

Som det kommer frem av resultatene gir caseenhetene inntrykk av at de i større grad fokuserer på kvalitetsformål enn andre formål som innovasjon. For å bedre evnen til å anerkjenne verdi arbeider caseenhetene kontinuerlig med kundeklager. Samtidig følger de stadig med på aktiviteten i markedet.

Resultatene viser at caseenhetene bruker flere kommunikasjonskanaler for å registrere klager fra kunder. Det kommer frem at per 2013 hadde caseenhetene til sammen 92 kundeklager.

Et råd til caseenhetene er å øke fokuset på og bli bedre til å utnytte kundeklager til innovasjon. På grunnlag av at det er relativt lite ressurskrevende å samle kundeklager, og derfor vil det vært synd om klagene ikke kunne blitt anvendt for innovasjon.

For videre forskning hadde det vært interessant å undersøke hvordan en bedrifts organisasjonskultur kan påvirke spredningen av kundeklager og eventuelle spredningsbarrierer. Flere av informantene begrunner svarene med bakgrunn i organisasjonskulturen. Det ville også vært spennende om andre forskere kunne gjennomført samme studie i en annen næringsgruppe i matindustrien. For å undersøke om forskerne kan komme frem til lignende resultater. Videre, ville det vært av interesse for ytterligere forskning på området å undersøke hvordan maktbalansen i matindustrien kan påvirke bedriftens mulighet til å bringe nye innovasjoner til markedet.

5.1 Svakheter og begrensinger ved studien

I begge caseenhetene er kundesenter det første leddet som mottar alle henvendelser fra kundene. Deretter sender kundesenteret all informasjon videre til de respektive avdelingene i caseenhetene. Vi kan med andre ord si at kundesenteret er den første «portvokteren». I caseenhet 1 intervjuet vi en informant fra kundesenter, men vi skulle også ha intervjuet en informant fra kundesenter i caseenhet 2. Dette er en av svakhetene til datainnsamlingen. Men ettersom caseenhet 2 mente det ikke var noen hensikt i å snakke med kundesenter var det lite vi kunne gjøre. Dette gjør at vi ikke får sammenlignet svarene til informantene i kundesenteret. Vi skulle gjerne ha undersøkt om det er store kontraster i meningene deres eller ikke.

I samtykkebrevet vi sendte ut til informantene har vi beskrevet tema til en viss grad. Vi tar høyde for at det kan ha ført til at informantene har tilpasset svarene på grunn av dette. Det er vanskelig å si med sikkerhet hvorvidt informantene gjorde dette eller ikke. En måte å gjøre det mer utfordrende for informantene å komme med tilpassede svar hadde vært å bruke flere teknikker som åpen, skjult, deltakende og ikke-deltakende observasjon eller gruppeintervju under datainnsamlingen (Johannesen et al. 2011). I studien vår har vi kun brukt dybdeintervjuer.

Gjennom læringsprosessen oppdaget vi at noen av spørsmålene i intervjuguiden var mindre relevant. Videre så vi at enkelte spørsmål ikke belyste forskningsspørsmålene og disse ble utelukket fra analysen. Samtidig kunne enkelte spørsmål oppleves som ledende.

Vi tar også høyde for at rekrutteringen av informantene kan påvirke troverdigheten. Det var caseenhetene selv som foreslo relevante informanter. Vi kan ikke påstå at det var lett å få tak i informanter og det har heller ikke enkelt å snakke med akkurat hvem vi ville. Men vi fikk snakke med flere nøkkelinformanter som kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

6. Referanser

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barlow, J. & Møller, C. (1996). *A complaint is a gift: Using customer feedback as a strategic tool*: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Carbonell, P. & Rodriguez, A. I. E. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (7): 501-513.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Sage Publications Inc.* , 35 (1): 128-152.
- Dalland, O. (2007). *Metode for oppgaveskriving for studenter*. 4 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fornell, C. & Westbrook, R. A. (1984). The Vicious Circle of Consumer Complaints. *Journal of Marketing*, 48 (3): 68-78.
- Grinstein, A. (2007). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2): 166-173.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3): 42-54.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap *Journal of Market Focused Management*, 1: 119-135.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kendall, C. L. & Russ, F. A. (1975). Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management. *Journal of Marketing*, 39 (2): 36-43.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.

- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. 1 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Liseth, R. & Lerfald, T. (2013). *Hvordan lykkes med innovasjon?* Tilgjengelig fra: <http://www.tns-gallup.no/?aid=9089067> (lest 06.01.2014).
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *The Academy of Management Journal*, 17 (2): 205-215.
- Rålm, P. C. (2013). *Mat og industri 2013. Status og utvikling i norsk matindustri*. Oslo.
- Sandvik, K. (1998). *The effects of market orientation*. Bergen, Norway: Norges Handelshøyskole, The Department of Strategy and Management at the Norwegian School of Economics and Business Administration. 213 s.
- Smith, D. (2010). *Exploring Innovation*. 2 utg. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Stephens, N. & Gwinner, K. P. (1998). Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3): 172-189.
- Tomlinson, G. (2011). *How To Win Customers & Keep Them For Life*. USA: Gary Tomlinson. Tilgjengelig fra: http://www.gary-tomlinson.com/media/Book_Report_-_How_to_Win_Customers.pdf (lest 19.2.2014).
- UMB. (2008). *Etiske retningslinjer for UMB*. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4 utg., b. 5. USA: SAGE Publications Inc.

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1: Samtykkebrev

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave.

Vi er to masterstudenter i entreprenørskap og innovasjon ved NMBU Handelshøyskolen i Ås.

I forbindelse med masteroppgaven vår ønsker vi å intervju personer som er tilknyttet områdene innovasjon og kundeservice/kundesenter. Oppgavens tema er hvordan kundeklager kan utnyttes som kilde til innovasjon i matindustrien.

Studien vil innebære deltakelse på intervjuet hvor det vil bli brukt diktafon (båndopptaker) og det vil bli tatt notater mens vi snakker sammen. Gjennomføringen av intervjuet vil foregå på informantens arbeidsplass, og hvert intervju vil ha en varighet på omtrent en time.

Deltakelse i undersøkelsen er frivillig og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis i intervjuet. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den endelige oppgaven. Opplysningene vil bli anonymisert og opptakene vil slettes når oppgaven er ferdig.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.5.2014.

Hovedveileder for dette prosjektet er Elin Kubberød.

Om du har noen spørsmål kan du kontakte oss eller veileder.

Vi har vært i kontakt med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS og fått bekreftet at vårt prosjekt ikke er meldepliktig. Dette er fordi vi er ute etter generell bedriftsinformasjon og ikke personopplysninger.

Sted/Dato/Signatur:

Med vennlig hilsen

Tor Henning B. Skaug og Ajitpal Singh

Kontaktinformasjon

Masterstudenter:

Epost: tor.henning.brovold.skaug@nmbu.no eller ajitpal.singh@nmbu.no

Veileder NMBU:

Elin Kubberød, Epost: elin.kubberod@nmbu.no

7.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

1) Tema: Kundeklager

- a) Hvordan behandles kundeklager?
- a) Hvordan henvender kunder seg for å klage? Telefon, epost, skjema på internett?
- b) Hvordan gjør dere en misfornøyd kunde fornøyd? Eksempel?
- c) Hvordan fører dere statistikk for antall og innhold i kundeklager? Databaser?
- d) Er det flere kundeklager som tar opp de samme problemene eller er det stor variasjon?
- e) Har dere et system og evt. hva slags system brukes for håndtering av kundeklager?

2) Tema: Hvordan spres kundeklager?

- a) Hvordan forekommer spredning av kundeklager? (F.eks. fra kundesenter til FoU/mellom ulike avdelinger)
- b) Hvordan er informasjonsflyten mellom avdelingene i bedriften?
- c) Hva mener dere er hensikten med å spre disse klagene?
- d) Hvordan imøtekommer dere negativ informasjon?
- e) Hvorfor kan negativ informasjon som kundeklager være vanskelig å spre? Eksempel?
- f) Tror dere at negativ informasjon bevisst tilbakeholdes for ikke å spre ubehag?
- g) Tror dere at negativ informasjon blir endret på for å glede mottaker innad i bedriften?
- h) Hva tror dere konsekvensene av dette blir? Eksempel?
- i) Hvem kan spre og hvem har tilgang til klagene?

3) Tema: Hvordan anerkjennes verdi fra kundeklager?

- a) Hvordan anerkjenner dere verdifull informasjon fra kundeklager? Eksempler?
- b) Hva gjør dere for å bedre evnen til å anerkjenne verdi fra kundeklager?

4) Tema: Hvordan brukes kundeklager til innovasjonsformål?

- a) Hvordan bruker dere kundeklager til å utvikle markedsinnsikt for innovasjon? Eksempel?
- b) Hvordan bruker dere informasjon fra kundeklager for å skape innovasjoner?
- c) Har dere tidligere utviklet nye produkter basert på kundeklager?
- d) Har dere tidligere gjort endringer på eksisterende produkter basert på kundeklager? Eksempler?
- e) Involverer dere kunder i produktutvikling og innovasjon? Kom med eksempler.
- f) Hvor mange arbeider med innovasjon hos dere?

5) Avslutning

- a) Har du noen spørsmål eller kommentarer?
- b) Vi takker så mye for tid og mulighet til å stille på intervju!

7.3 Vedlegg 3: Bransje- og næringsinndeling

Tabellen nedenfor viser hvordan rapporten definerer de ulike bransjene innenfor matindustrien etter gammel og ny NACE. Hentet fra NILF rapport Mat og industri 2013. Status og utvikling i norsk matindustri.

Næringsgrupper (NACE 2007)		Næringsgrupper (NACE 2002)	
10-33 Industri		15-37 Industri	
10 Produksjon av nærings- og nytelsesmidler (MATINDUSTRIEN)		15 Produksjon av nærings- og nytelsesmidler (MATINDUSTRIEN)	
Kjøttvarer		Kjøttvarer	
10.110	Bearbeiding og konservering av kjøtt	15.110	Slaktning, produksjon og konservering av kjøtt
10.120	Bearbeiding og konservering av fjørfekjøtt	15.120	Slaktning, produksjon og konservering av fjørfekjøtt
10.130	Produksjon av kjøtt- og fjørfevarer	15.120	Slaktning, produksjon og konservering av fjørfekjøtt
		15.130	Produksjon av kjøtt- og fjørfevarer
Fiskevarer		Fiskevarer	
10.201	Produksjon av saltfisk, tørrfisk og klippfisk	15.201	Produksjon av saltfisk, tørrfisk og klippfisk
10.202	Frysing av fisk, fiskefileter, skalldyr og bløtdyr	15.202	Frysing av fisk, fiskefileter, skalldyr og bløtdyr
10.203	Produksjon av fiskehermetikk	15.203	Produksjon av fiskehermetikk
10.209	Bearbeiding og konservering av fisk og fiskevarer ellers	15.209	Bearbeiding og konservering av fisk og fiskevarer ellers
Potetindustri		Potetindustri	
10.310	Bearbeiding og konservering av poteter	15.310	Bearbeiding og konservering av poteter
Konserves		Konserves	
10.320	Produksjon av juice av frukt og grønnsaker	15.320	Produksjon av juice av frukt og grønnsaker
10.390	Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers	15.330	Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers
Olje og fett		Olje og fett	
10.411	Produksjon av rå fiskeoljer og fett	15.411	Produksjon av rå fiskeoljer og fett
10.412	Produksjon av andre uraffinerte oljer og fett	15.419	Produksjon av andre uraffinerte oljer og fett
10.413	Produksjon av raffinerte oljer og fett	15.421	Produksjon av animalske oljer og fett
10.420	Produksjon av margarin og lignende spiselige fettstoffer	15.422	Produksjon av vegetabiliske oljer og fett
		15.430	Produksjon av margarin og lignende spiselige fettstoffer
Meierivarer		Meierivarer	
10.510	Produksjon av meierivarer	15.510	Produksjon av meierivarer
10.520	Produksjon av iskrem	15.520	Produksjon av iskrem
Kornvarer		Kornvarer	
10.610	Produksjon av kornvarer	15.610	Produksjon av kornvarer
10.620	Produksjon av stivelse og stivelsesprodukter	15.620	Produksjon av stivelse og stivelsesprodukter
Bakervarer		Bakervarer	
10.710	Produksjon av brød og ferske konditorvarer	15.810	Produksjon av brød og ferske konditorvarer
10.720	Produksjon av kavringer, kjeks og konserverte konditorvarer	15.820	Produksjon av kavringer og kjeks og konserverte konditorvarer
10.730	Produksjon av makaroni, nudler, couscous og lignende pastavarer	15.850	Produksjon av pastavarer
Sjokolade og sukkervarer		Sjokolade og sukkervarer	
10.810	Produksjon av sukker	15.830	Produksjon av sukker
10.820	Produksjon av kakao, sjokolade og sukkervarer	15.840	Produksjon av kakao, sjokolade og sukkervarer
Øvrige næringsmidler		Øvrige næringsmidler	
10.830	Bearbeiding av te og kaffe	10.830	Bearbeiding av te og kaffe
10.840	Produksjon av smakstilsetningsstoffer og krydderier	10.840	Produksjon av smakstilsetningsstoffer og krydderier
10.850	Produksjon av ferdigmat	10.850	Produksjon av ferdigmat
10.860	Produksjon av homogeniserte matprodukter og diettmat	10.860	Produksjon av homogeniserte matprodukter og diettmat
10.890	Produksjon av næringsmidler ikke nevnt annet sted	10.890	Produksjon av næringsmidler ikke nevnt annet sted
Dyrefôr		Dyrefôr	
10.910	Produksjon av fôrvarer til husdyrhold	15.710	Produksjon av fôr til husdyrhold
10.920	Produksjon av fôrvarer til kjæledyr	15.720	Produksjon av fôr til kjæledyr
Drikkevarer		Drikkevarer	
11.010	Destillering, rektifisering og blanding av sprit	15.910	Produksjon av destillerte alkoholholdige drikkevarer
11.030	Produksjon av sider og annen fruktvin	15.920	Produksjon av etylalkohol av gjærede råvarer
11.040	Produksjon av andre ikke-destillerte gjærede drikkevarer	15.940	Produksjon av sider og annen fruktvin
11.050	Produksjon av øl	15.950	Produksjon av andre ikke-destillerte gjærede drikkevarer
11.060	Produksjon av malt	15.960	Produksjon av øl
11.070	Produksjon av mineralvann, leskedrikker og annet vann på flaske	15.970	Produksjon av malt
		15.980	Produksjon av mineralvann og leskedrikker



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no