

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Klagehåndtering i norske bedrifter: Noen observasjoner og forslag til tiltak

Nina Ronæs
Handelshøyskolen BI

Bengt G. Lorentzen
Handelshøyskolen BI

Pål Silseth
Handelshøyskolen BI

Line Lervik-Olsen
Handelshøyskolen BI

Magma, 19(2016)8, 60-67

Magma utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

KLAGEHÅNDTERING I NORSKE BEDRIFTER F

Noen observasjoner og forslag til tiltak



NINA RONÆS er høyskolelektor ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring. Hun er nasjonalt fagansvarlig for faget Forbrukeratferd og underviser på flere studieretninger innen fagfeltet markedsføring. Nina har sin MSc fra Strathclyde University i Glasgow, Skottland.



BENGT G. LORENTZEN er høyskolelektor ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring og partner i Barcode Intelligence AS. Han har arbeidet med Norsk Kundebarometer siden oppstarten i 1996 og har gjennom årene jobbet med 100-talls norske bedrifter primært knyttet til rådgivning om hva som skal til for å øke kundetilfredshet. Barcode Intelligence AS har hatt det kommersielle ansvaret for Norsk Kundebarometer siden 2014.



PÅL SILSETH er høyskolelektor ved Handelshøyskolen BI og har vært prosjektleder for Norsk Kundebarometer siden 2000, der han har arbeidet med et 100-talls norske bedrifter. Hovedoppgaven har vært å omsette teori til praktiske verktøy bedrifter kan benytte seg av for å bli bedre på kundetilfredshet og dermed få mer lojale kunder. Silseth er partner og var med på å starte Barcode Intelligence AS i 2013, som har hatt det kommersielle ansvaret for Norsk Kundebarometer siden 2014.



LINE LERVIK-OLSEN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring og tilknyttet Center for Service Innovation ved Norges Handelshøyskole.

SAMMENDRAG

Klagehåndtering i norske bedrifter er ikke noe å skryte av. Dette gir seg utslag i lav tilfredshet med klagehåndtering blant kundene, noe tall fra Norsk Kundebarometer tydelig viser. Dette er slett ikke bra for bunnlinjen og framtidsutsiktene for norske bedrifter.

Men hva skyldes dette fenomenet egentlig? Er det bedriftene som feiler, eller er det kundene som nekter å snakke? Noe av årsaken er nok at norske kunder av en rekke ulike grunner ikke nødvendigvis klager når de er misfornøyde. En annen grunn er nok at norske bedrifter har langt igjen med hensyn til å fjerne barrierer som kunden måtte oppleve når det gjelder å klage. Også effektive klagehåndteringsstrategier ser ut til å mangle.

Svikten fra begge sider fører til en tap-tap-situasjon. Kunden er misfornøyd, og bedriften vet ikke hva de skal foreta seg for å forbedre servicekvaliteten. De bedriftene som imidlertid lykkes i å få kundene i tale, som utvikler gode rutiner for klagehåndtering og lærer opp de ansatte til å ta imot klager med et smil – vil kunne vinne kundenes gunst tilbake.

I denne artikkelen belyser vi kunders klagemønstre og klagehåndtering i et utvalg bransjer som er representative for norske handlevogner. Vi belyser også tiltak som kan settes i verk for å utvikle effektive systemer for håndtering av klager og tilbakemeldinger fra kundene.

BAKGRUNN

Når vi som kunder opplever en negativ hendelse relatert til en tjeneste eller et produkt, kan vi velge å klage eller ikke. Velger vi å klage, innebærer det at vi egner oss til aktiviteter som innebærer negativ omtale av produktet eller tjenesten.¹ Klagen kan rettes muntlig eller skriftlig ved direkte henvendelse til leverandøren av produktet eller tjenesten, eller den kan gi utslag i negativ omtale til venner og kjente, over internett og i sosiale medier,² eller ved grovere tilfelle av urett kan vi velge å gå til en tredje part, slik som forbrukerombudet, med klagen. Men noen velger å ikke foreta seg noen ting som helst. Andreassen og Lervik-Olsen (2015)³ har belyst noen av årsakene til dette.

HVORFOR KLAGER VI IKKE?

De som velger å ikke klage, gjør det av svært varierende årsaker. Fellesnevneren er sannsynligvis frykten for å ikke bli tatt på alvor. Andreassen og Lervik-Olsen (2015)³ oppsummerer ti ulike årsaker til at kunder ikke vil klage. Det kan være:

- 1 Innsatsen: Kunden orker ikke bruke flere krefter på saken.
- 2 Tid: Å klage tar for mye tid.
- 3 Tro på suksess: Kunden tror ikke servicemedarbeideren vil gjøre noe med klagen.
- 4 Ubehag: Kunden vil ikke utsette seg for en ubehagelig situasjon.
- 5 Klageopplevelser: Kunden har dårlig erfaring med å klage.
- 6 Fellesskapsorientering: Å klage vil ikke hindre andre i å oppleve det samme.
- 7 Målbevissthet: Kunden hadde tenkt å klage, men fikk aldri gjort det.
- 8 Sosial aksept: Kunden ønsker ikke å bli oppfattet som vanskelig.
- 9 Usikkerhet: Kunden er usikker på hvilke rettigheter vi har som kunder.
- 10 Økonomi: Kunden regner med liten økonomisk kompensasjon.

DEN KLAGENDE KUNDEN

Hva kan vi egentlig vente oss om kundene klager? Hva karakteriserer klagerne? Hva er motivasjonen når de endelig klager? Dette er viktig informasjon for å kunne håndtere klager effektivt i en bedrift.

Singh kom i 1990⁴ fram til at det finnes ulike typer klagerer i tillegg til de passive. Det er klagerne, de sinte og aktivistene. Mens de passive ikke ser noen grunn til å kaste bort mer tid eller krefter på bedriften av årsaker vi allerede kjenner til, er klageren en lojal kunde som ønsker å gi bedriften tilbakemelding, slik at situasjonen kan unngås i framtiden. De sinte skjeller og smeller til venner og bekjente, og aktivistene henvender seg gjerne til en tredje part – pressen eller Forbrukerrådet – eller enda verre: De deler i sosiale medier. Klagerne benytter seg av forskjellige kanaler avhengig av hvilke motiver de har. En lignende kategorisering av klagerer ble utarbeidet av Wysocki et al. (2015),⁵ hvor de identifiserer ikke-klageren, den aggressive klageren, den fornuftige klageren, svindleren og den kroniske klageren.

Hvilke motiver ligger som regel bak klagingen? Hva ønsker kunden å oppnå? I en klassisk studie⁶ identifiseres ulike motiver for å klage. Disse er like aktuelle i dag. Etter en feil i serviceleveransen eller at produkter eller tjenester ikke lever opp til forventningene, kan kunden ha et behov for å få en rettfærdig kompensasjon for tapet, en oppreisning, en unnskyldning, en oppretting av den feil som er begått, en forklaring eller rett og slett bare få utløp for sine følelser. Disse ulike motivene vil kreve nokså forskjellige tiltak og respons fra bedriftens og medarbeidernes side.

I en artikkel fra 2010 påpeker Orsingher et al.⁷ at det kan godt kan være kulturelle forskjeller når det gjelder klageatferd og hvordan klagehåndtering blir evaluert. Dette bringer oss over til sakens kjerne: Hvordan er klageatferden blant norske kunder, og hvordan håndteres kundeklager i norske bedrifter?

KLAGEATFERD OG KLAGEHÅNDTERING I NORSKE BEDRIFTER

For å svare på dette spørsmålet har Norsk Kundebarmeter ved Handelshøyskolen BI⁸ gjennomført en undersøkelse i 13 bransjer og 71 bedrifter på forbrukermarkedet. Totalt sett var det 6 978 personer som deltok i undersøkelsen.

Undersøkelsen var en del av Norsk Kundebarmeters årlige datainnsamling, som måler kunders opplevelse av kvalitet, deres tilfredshet og lojalitet til norske bedrifter. Det første spørsmålet som ble stilt i delen om klaging og klagehåndtering, var om kunden har opplevd situasjoner som gir grunn til misnøye, i noen utvalgte bransjer som er viktige i den norske husholdningen.

TABELL 1 Andel med grunn til misnøye (Norsk Kundebarometer 2015).

BRANSJE	GRUNN TIL MISNØYE (ANDEL JA)
Skadeforsikring	6 %
Boligalarm	8 %
Kapitalforvaltning	9 %
Turoperatører	11 %
Byggevarer	12 %
Fergecruise	12 %
Bilforhandler	15 %
Eiendomsmegling	15 %
Hvite- og brunevarer	19 %
Hurtigmat	22 %
Dagligvarer	25 %
TV-distribusjon	33 %
Bredbånd	46 %

Tabell 1 viser andelen av kunder som har svart ja på spørsmålet om de har hatt grunn til misnøye. Vi ser at det er spesielt bredbåndsleverandørene som utmerker seg med svært høy andel kunder med grunn til misnøye: Nesten annenhver kunde har hatt grunn til å være misfornøyd med sin bredbåndleverandør. TV-distribusjon følger opp på en andre plass, hvor rundt hver tredje kunde har grunn til å være misfornøyd med sin leverandør. Felles for begge disse bransjene er at de leverer tekniske løsninger til husholdningene. En mulig forklaring på hvorfor TV-distribusjon og bredbånd ligger på topp hva gjelder misnøye, kan være fraværet av tjenestene. Tjenestene er vanskelig å erstatte der og da, og dette kan påvirke kundens emosjoner sterkt. I situasjoner der kunden har lite kontroll over feilen (slik som i vårt tilfelle), er det stor sannsynlighet for at det oppstår misnøye. TV-distribusjon og bredbåndtjenester oppfattes gjerne som kompliserte, og kunden kan selv ikke gjøre noe for å rette opp feilen, noe som fører til utilfredshet. Andre mulige årsaker til misnøye kan også være at kunden har en sterk affektiv tilknytning til for eksempel et fotballag og ønsker å se en bestemt kamp. Men på grunn av fravær av tjenesten lar ikke dette seg gjøre. Kunden vil i begge disse tilfellene agere negativt og oppleve misnøye. Oppsummert kan vi si at hvis tjenesten faktisk er fraværende og kunden ikke får tilgang til denne, vil det være grunn til misnøye.

TABELL 2 Andel misfornøyde kunder som klager (Norsk Kundebarometer 2015).

BRANSJE	KLAGET (ANDEL JA)
Kapitalforvaltning	15 %
Byggevarer	32 %
Dagligvarer	41 %
Fergecruise	43 %
Hurtigmat	45 %
Eiendomsmegling	53 %
Turoperatører	56 %
TV-distribusjon	59 %
Skadeforsikring	61 %
Hvite- og brunevarer	61 %
Boligalarm	64 %
Bredbånd	67 %
Bilforhandler	75 %

Hvor mange er det da som går til det skritt å klage? Ser vi nærmere på hvor stor andel av kundene med grunn til misnøye som velger å klage til sin leverandør, fordeler ja-andelen seg som vist i tabell 2.

Her ser vi at det er størst andel som klager på bilforhandlere, bredbånd og boligalarm, mens litt over 60 prosent klager på hvite- og brunevarer og skadeforsikring, 59 prosent klager på tv-distribusjon, mens turoperatører og eiendomsmegling opplever at henholdsvis 56 og 53 prosent av misfornøyde kunder klager. Fergecruise, dagligvare og byggevarer ligger noe lavere, mens kun 15 prosent av misfornøyde kunder klager på kapitalforvaltningstjenester. Det kan derfor se ut til at store investeringer (bil), tjenester, som oppleves som nødvendige (bredbånd og husalarm), og erfaringsbaserte tjenester, tjenester som kundene er i stand til å vurdere kvaliteten på etter kjøp, er tjenester som har høyere andel klager. Tillitsbaserte tjenester, slik som kapitalforvaltning, som innebærer en høy grad av kompetanse, og som det kan være vanskelig for meningmann å vurdere kvaliteten på, mottar færrest klager.

Et annet særtrekk ved klageatferden er de aller fleste kundene klager muntlig. Dette framgår tydelig av tabell 3.

Tabell 3 viser fordeling mellom muntlige og skriftlige klager. Respondentene kan krysse av for begge alter-

TABELL 3 Fordeling av klager på muntlig eller skriftlig (Norsk Kundebarometer 2015).

BRANSJE	SKRIFTLIG	MUNTLIG
Kapitalforvaltning	8 %	12 %
Fergecruise	19 %	26 %
Byggevarer	6 %	28 %
Eiendomsmegling	27 %	36 %
Dagligvarer	4 %	38 %
Turoperatører	35 %	41 %
Hurtigmat	5 %	43 %
TV-distribusjon	20 %	46 %
Skadeforsikring	21 %	55 %
Hvite- og brunevarer	9 %	56 %
Boligalarm	14 %	59 %
Bredbånd	12 %	61 %
Bilforhandler	16 %	68 %

nativer dersom de ønsker det. Hovedfunnet er at de aller fleste kundene klager muntlig når de først tar seg bryet med å klage. Vi har også sett på hvordan grunn til misnøye og klaging fordeler seg i ulike aldersgrupper og det som er mest iøyenfallende er at de aller yngste (under 31 år) har størst andel med grunn til misnøye (25% mot gjennomsnitt 18%) og samtidig som de klager minst (54% klaget ikke mot gjennomsnitt 46%). I hvert fall så klager de minst til bedriften direkte. Spørsmålet er om de i større grad ytrer sin misnøye til andre, f.eks på sosiale medier, hvilket burde være grunn til bekymring for flere bedrifter. Mange bedrifter har systemer for å fange inn skriftlige klager. Spørsmålet er hvordan de muntlige klagenes behandles. Får frontpersonalet med seg at kunden klager, eller ikke? Hvordan systematiseres i så fall de muntlige klagenes? Det faktum at den bransjen med høyest andel misfornøyde kunder (bredbånd) også har en av de høyeste andelen hvor kunden faktisk klager, tilsier at bedriftene i denne bransjen bruker mye tid og ressurser på å ta seg av klagende kunder.

Med hensyn til klagehåndtering har Norsk Kundebarometer målt to aspekter: tilfredshet med klagehåndteringsprosessen og tilfredshet med utfallet av klagen.

Resultatene i tabell 4 og tabell 5 er relativt nedslående. Kundene er gjennomgående misfornøyde med både klagehåndteringsprosessen leverandøren presterer, og resultatet av selve klagen. Det kan virke som

TABELL 4 Tilfredshet med klagehåndteringsprosessen (Norsk Kundebarometer 2015, skala fra 0 til 100, hvor 0 = svært misfornøyd, 100 = svært fornøyd).

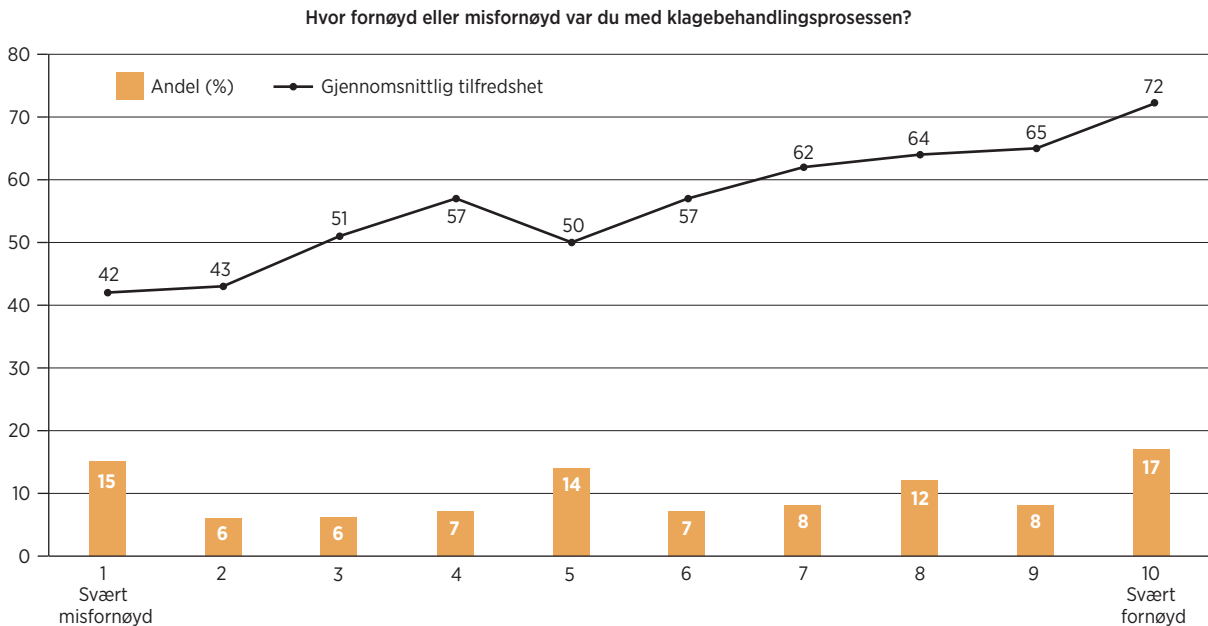
BRANSJE	TILFREDSHET MED KLAGE-BEHANDLINGSPROSESSEN
Turoperatører	25
Kapitalforvaltning	26
Skadeforsikring	43
Hvite- og brunevarer	47
Bredbånd	48
Eiendomsmegling	48
Fergecruise	51
Byggevarer	52
TV-distribusjon	54
Dagligvarer	55
Hurtigmat	57
Bilforhandler	59
Boligalarm	65

TABELL 5 Tilfredshet med resultatet av klagen (Norsk Kundebarometer 2015, skala fra 0 til 100, hvor 0 = svært misfornøyd, 100 = svært fornøyd).

BRANSJE	TILFREDSHET MED UTFALLET AV KLAGEN
Turoperatører	24
Kapitalforvaltning	24
Fergecruise	29
Skadeforsikring	37
Eiendomsmegling	43
Bredbånd	45
Boligalarm	48
Hvite- og brunevarer	48
Byggevarer	51
TV-distribusjon	55
Dagligvarer	57
Bilforhandler	59
Hurtigmat	62

norske bedrifter er i villrede om hvordan de skal forholde seg til kunder som klager, med det som resultat at kunden blir enda mer opprørt over håndteringen. Vår antagelse er at norske bedrifter i for stor grad forholder seg til de juridiske sidene ved en klage eller mangel i en leveranse, og i for liten grad fokuserer på kundens

FIGUR 1 Sammenheng mellom generell tilfredshet med leverandør og tilfredshet med klagebehandlingsprosessen (Norsk Kundebarometer 2015).



opplevelse av klagehåndteringen. Så lenge leveransen går på skinner, fungerer norske bedrifter bra, det er når feil oppstår, at det stokker seg til.

Tilfredshet med utfallet av klagen er fremstilt i tabell 5.

Analysene viser at reklamasjonsparadokset ikke lenger gjelder, om det noen gang faktisk har gjort det.^{11,12} Ifølge reklamasjonsparadokset skal man når uhellet oppstår, gjennom utmerket klagehåndtering kunne gjøre kunden enda mer fornøyd enn om uhellet aldri fant sted.¹³ Riktignok har ikke disse funnene latt seg gjenskape i alle sammenhenger. Noe av årsaken til dette kan rett og slett være at effekten slett ikke lar seg skape i det hele tatt, eller at den påvirkes av ulike individuelle og situasjonsbetingede forhold, slik som tidligere negative opplevelser, hvem som har ansvar for feilen, osv.¹⁴

Selv de kundene som opplever perfekt klagebehandling (både i selve prosessen og med hensyn til utfallet), ligger lavere på tilfredshet og lojalitet enn de kundene som ikke har opplevd situasjoner med grunn til misnøye. Dermed blir den viktigste oppgaven bedriften kan gjøre, å hindre grunn til misnøye i utgangspunktet.

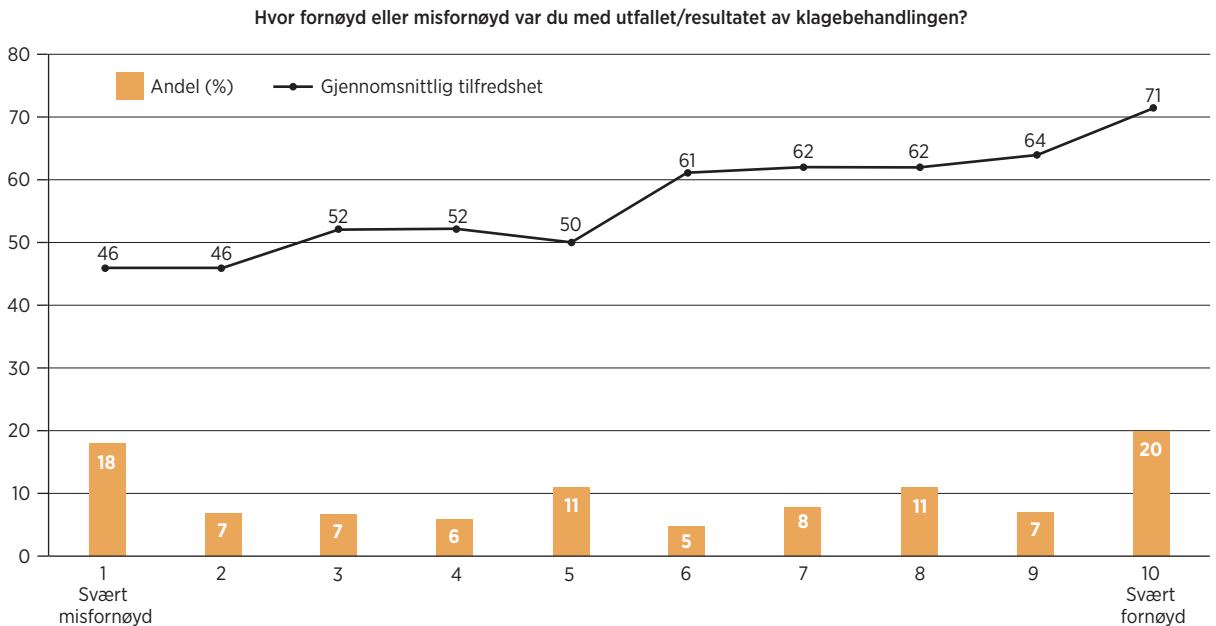
Hvis skaden likevel har skjedd, viser analysene våre at klagebehandlingen må oppleves som tilnærmet perfekt for å rette opp igjen inntrykket så mye som mulig.

Vi snakker om å oppnå 10 på skalaen fra 1–10. Ved lavere resultat er mye av kunderelasjonen ødelagt.

Figur 1 viser sammenhengen mellom generell tilfredshet med leverandøren og tilfredshet med klagebehandlingsprosessen, mens figur 2 viser sammenhengen mellom generell tilfredshet med leverandøren og tilfredshet med resultatet av klagebehandlingen.

Oppsummert viser resultatene at norske kunder vegrer seg mot å klage til tross for misnøye. At bedrifter ikke får tilbakemelding om dårlig service fra misfornøyde kunder, har en åpenbar slagside – det blir vanskelig å forbedre servicenivået, hvilket påvirker både kundetilfredshet og kundelojalitet. Dette rammer bunnlinjen gjennom at kunder faller fra om bedre alternativ kommer på markedet, og hvor det ikke finnes bedre alternativer, vil kunden sannsynligvis søke å holde omgangen med og kjøp fra disse bedriftene på et absolutt minimum.

Funn fra undersøkelsen antyder også at manglende klaging og tilbakemelding fra kundene kan skyldes at norske bedrifter generelt er nokså dårlige på selve behandlingen av klagen. På en skala fra 0–100 oppnår bedrifter i snitt kun 53 poeng når man spør kundene om hvor fornøyde de er med klagehåndteringsprosessen. Dette er lavt, tatt i betraktning at man bør komme

FIGUR 2 Sammenheng mellom generell tilfredshet med leverandør og tilfredshet med resultatet av klagebehandlingen (Norsk Kundebarometer 2015).

over 70 poeng for å i det hele tatt kunne påberope seg en akseptabel fornøydhetsscore. Heller ikke kompensasjonen eller utfallet av klagehåndteringen er kundene særlig fornøyde med, her oppnås kun 52 poeng. Ser man på den negative effekten av dårlig klagehåndtering, er denne svært sterk. Kunder med grunn til misnøye og som har opplevd en klagehåndteringsprosess, scorer 20 poeng lavere på total kundetilfredshet enn kunder uten grunn til å klage.

Totalt sett i Norge rapporterer 18 prosent at de har grunn til å klage. Dette kan nærmest sies å være et samfunnsproblem, mens andelen som faktisk klager, er relativt lav. Kan det være slik at ansatte ikke fanger opp at det har kommet en klage, og ikke følger opp saken? Eller er årsaken at negativ informasjon forvitrer internt i organisasjonen fordi ansatte er engstelige for konsekvensene?

Det er i alle fall langt igjen før vi kan snakke om et servicereklamasjonsparadoks i Norge, da våre data viser at selv etter at en klagehåndtering har funnet sted, ligger kunden fire–fem poeng lavere på tilfredshet enn de som ikke har hatt grunn til misnøye. Likevel er det åpenbart at norske bedrifter har mye å hente på å forbedre klagehåndteringssystemer og bli flinkere til å lytte til kundene. Forutsetningene for at klagehåndtering

skal ha positive effekter på bunnlinjen, er imidlertid at relevante tiltak settes i gang,¹⁵ og at klagebehandlingen er perfekt i kundenes øyne, slik at de tilgir og fortsetter kundeforholdet.

HVA KAN NORSKE BEDRIFTER GJØRE?

Fra TARP-undersøkelsen¹⁶ vet vi at gjenkjøpet øker til 70 prosent om misfornøyde kunder som klager, får klagen løst. Om klagen blir løst raskt, kan gjenkjøpet øke til hele 95 prosent i enkelte situasjoner. Etter å ha gått gjennom 60 ulike studier av årsaker til og konsekvenser av tilfredshet med klagehåndtering, fant Orsingher et al. 2010¹⁷ at tilfredshet med klagehåndtering er en sterk driver av jungeltelegrafene, gjenkjøp og den totale tilfredsheten med leverandøren. Klagehåndtering har med andre ord direkte effekt på bunnlinjen. Men hva kan norske bedrifter gjøre for å forbedre situasjonen, det vil si 1) få misfornøyde kunder til å klage, og 2) håndtere klagen effektivt? Dette vil vi belyse i det resterende av artikkelen.

HVORDAN FÅ MISFORNØYDE KUNDER TIL Å KLAGE?

For å få kundene i tale, til å gi tilbakemeldinger og ikke minst klage når de er misfornøyde, må det i større grad legges til rette for kundedialog i norske bedrifter.

Terskelen for å henvende seg til bedriften må gjøres langt lavere enn den er i dag. Dette kan gjøres gjennom å utvikle og ikke minst levere enkle, men gode prosedyrer som kommuniseres tydelig til kundene, for eksempel servicegarantier som er lett å forstå og realisere. Flere bedrifter har klart dette med hell, så som for eksempel Hennes & Mauritz og IKEA (hm.com, ikea.no). De tilbyr begge en åpen retur, altså at kundene kan bytte eller få pengene tilbake uten å oppgi hvorfor. De legger dermed til rette for at kundene skal kunne returnere varene sine hvis de ikke innfrir forventningene. Effekten av denne type strategi ser ut til å være høyere kundetilfredshet og kundelojalitet. Ifølge Norsk Kundebarometer 2016 scoret IKEA 71,3 på tilfredshet og hele 88,7 på lojalitet. Samme år hadde Hennes & Mauritz en score på henholdsvis 66,3 og 83,3.¹ Mens kundetilfredshet kan sies å være akseptabel, er lojalitetsscoren skyhøy for IKEA og over middels for HM. Dette borger bra for bunnlinjen. Uten denne reklamasjonsstrategien kunne nok både kundetilfredsheten og lojaliteten vært vesentlig lavere. Utfordringen med denne løsningen er imidlertid at kundene nettopp slipper å si noe om årsaken. Derfor kan vi kun anta at dette tiltaket påvirker lojaliteten positivt. Vi vet det ikke sikkert. En forbedring av denne løsningen vil være å gå i dialog med kunden om nettopp årsaken.

Tilstedeværelse i kundenes kanaler er en annen forutsetning. Ofte er norske bedrifter langt bedre til å rekruttere nye kunder enn å bistå eksisterende kunder når de har behov for det. Hvilke kanaler benyttes for rekruttering av kunder? Kan disse brukes også til å skaffe tilbakemeldinger fra kunden og fange opp eventuell misnøye? Hvilke kanaler bruker kundene når de omtaler våre tjenester og produkter? Er vi til stede her? Og ikke minst, er disse kanalene betjent til enhver tid eller tydelige på når de er betjent?

Et annet tiltak som er nyttig, er oppfølging av kunder som velger å avslutte kundeforholdet av en eller annen grunn. Hvorfor gjør de det? Er det misnøye med eksisterende tjenester eller produkter, eller er det endrede behov i hverdagen som førte til at de avsluttet?

Disse tiltakene ha en fellesnevner: De krever at de ansatte forberedes mentalt, slik at de ikke automatisk går i forsvarsposisjon, som er en naturlig menneskelig reaksjon når man får en henvendelse som kan oppleves som kritikk. En annen sentral forutsetning blir opplæring, i første omgang for å evne å fange opp klager

– kundene bruker sjelden ordet *klage* når de har noe på hjertet – i andre omgang for å evne å gjennomføre klagehåndteringen raskt og effektivt.

HVORDAN HÅNTERE KLAGER EFFEKTIVT?

Etter å ha fått kunden til å gi uttrykke sin misnøye, har vi en rekke tiltak å velge mellom for å kunne håndtere klagen effektivt. Ofte er det enkle grep som skal til. Så enkelt som en umiddelbar unnskyldning kan være med på å forbedre kundetilfredsheten og gjenopprette en god kunderelasjon,¹⁹ mens kompensasjon bare blir godt mottatt hvis kunden opplever erstatningen som rettferdig i lys av den ulempen han eller hun ble påført.²⁰ Størrelsen på kompensasjonen kunden selv mener er rimelig, står ikke nødvendigvis i stil med lovfestede og garanterte kompensasjonsnivåer. I noen situasjoner er det faktisk også slik at det ikke trengs kompensasjon. Det kan være nok at kunden føler seg forstått, noe som understreker betydningen av at klagebehandleren viser empati.

Det finnes også noen gode tips til hvordan man kan håndtere klager:²¹

- 1 Klager og reklamasjoner skal behandles så raskt som mulig og nærmest mulig kunden.
- 2 Ta saken på alvor, og håndter den positivt, også når du ikke kan gi kunden medhold.
- 3 Den som mottar reklamasjonen, har ansvar for å håndtere den og påse at kunden blir fulgt opp.
- 4 Kunder som reklamerer, skal ikke oppleve å bli sendt fra saksbehandler til saksbehandler.
- 5 Har bedriften gjort feil som påfører kunden reelle eller opplevde tap, skal kunden erstattes fullt ut. Yt gjerne noe ekstra for å kompensere for den uleilighet kunden er påført.
- 6 Se saken fra kundens side. Er det tvil, og det reelle eller følte tapet er lite, la tvilen komme kunden til gode.
- 7 Håndtering av klager og reklamasjoner er kundebehandling, og ikke intern produksjon.
- 8 Det er ikke et prestisjenederlag å gi kunden medhold eller innrømme feil.
- 9 Ikke skyld på andre, men ta ansvar for å rette opp feilen og informere kunden om saksforløpet.
- 10 Husk at ingen er bedre ambassadør for bedriften enn kunder som er fornøyde med hvordan deres reklamasjon og klage er håndtert.

KONKLUSJON

Mange bedrifter har mye å hente på å forbedre seg. Høy andel misnøye slår hardt ut på tilfredshet og lojalitet, og dette bør norske bedrifter ta innover seg. Å utvikle gode klagehåndteringssystemer som ivaretar kundens behov og ønsker, er et utnyttet potensial for mange norske bedrifter. Synet på klager vil være

avhengig av kulturen i bedriften. Klager bør ses på som konstruktive opplysninger og tilbakemeldinger som kan brukes til å gjenopprette og forbedre servicenivået. Selv om vi ikke ser konturene av reklamasjonsparadokset i norske bedrifter, er alle parter tjent med effektiv klagehåndtering for å gjenopprette kundetilfredshet og lojalitet. **M**

REFERANSER

- Jacoby, J. og J.J. Jaccard (1981). The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis. *Journal of Retailing*, 57(høst), 4–24.
- McGraw, A.P., C. Warren, C. Kan (2015). Humorous Complaining. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1153–1171.
- Andreassen, T.W. og L. Lervik-Olsen (2015). *Service og innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Singh, J. (1990). A typology of consumer dissatisfaction response styles: An agenda for future research. *European Journal of Marketing*, 24(6), 55–72.
- Wysocki, A.F., K.W. Kepner, D.F. Glasser og J.F. Clark (2015). *Customer Complaints and Types of Customers*. Hentet fra: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR00500.pdf> (Lesedato: 10.08.2016).
- Lewis, R.C. (1983). When guests complain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24(2), 23–32.
- Orsingher, C., S. Valentini og M. de Angelis (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 169–186.
- Norsk Kundebarometer (2016). Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/resultater-2016/> (Lesedato: 10.08.2016).
- Berry, L.L., K. Seiders og D. Grewal (2002). Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, 66(juli), 1–17.
- Andreassen, T.W., G. Calabretta og L.L. Olsen (2012). Trendspotting: Nøkkelen til innovasjonssuksess. *Magma*, 3, 38–46.
- van Oest, R. og G. Knox (2015). Håndtering av kundeklager. *Magma*, 4, 72–74.
- de Matos, C.A., C.A.V. Rossi, R.T. Veiga og V.A. Vieria (2009). *Journal of Services Marketing*, 23(7), 462–475.
- Hart, C.W., J.L. Heskett og W.E. Sasser Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Magnini, V.P., J.B. Ford, E.P. Markowski og E.D. Honeycutt Jr. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213–225.
- Gelbrich, K. og H. Roschk (2011). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14(1) 24–43.
- Wilson, A., V.A. Zeithaml, M.J. Bitner og D.D. Gremler (2012). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Orsingher, C., S. Valentini og M. de Angelis (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 169–186.
- Wilson, A., V.A. Zeithaml, M.J. Bitner og D.D. Gremler (2012). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Wirtz, J. og A.S. Mattila (2003). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166.
- Gelbrich, K. og H. Roschk (2011). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43.
- Andreassen, T.W. og L. Lervik-Olsen (2015). *Service og innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.