

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

Håndtering av kundeklager

Rutger van Oest
Handelshøyskolen BI

George Knox
Tilburg University

Magma, 18(2015)4: 72-74

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

HÅNDTERING AV KUNDEKLAGER F

Hva kan vi lære av faktisk kundeatferd?



RUTGER VAN OEST er professor ved BI Handelshøyskolen. Han har en Ph.D.-grad fra 2005 ved Erasmus University Rotterdam. Hans akademiske forskning er presentert i ledende internasjonale markedsføringstidsskrifter som *Journal of Marketing*, *Marketing Science* og *International Journal of Research in Marketing*.



GEORGE KNOX er førsteamanuensis ved Tilburg University. Han har en Ph.D.-grad fra 2006 ved University of Pennsylvania. Hans akademiske forskning er presentert i ledende internasjonale markedsføringstidsskrifter som *Journal of Marketing*, *Marketing Science* og *International Journal of Research in Marketing*.

SAMMENDRAG

Når kunden klager, er det ikke bare negativt – klagen kan også betraktes som en nyttig tilbakemelding som gir bedriften mulighet til å holde på den misfornøyde kunden. Men hva er den økonomiske verdien

av god oppfølging av kundeklager? For hvilke kunder gir det størst uttelling? Vi har analysert faktisk kjøps- og klageatferd blant kundene hos en stort detaljhandel i USA.

INNLEDNING

Klager fra kundene forekommer i nesten alle bransjer, og slik misnøye kan i verste fall gjøre at bedriftens relasjon til disse kundene blir brutt. Bedrifter flest betrakter kundeklager som ikke ønskelige (et signal om misfornøyde kunder), men de medfører også noen positive sider. Ikke bare fungerer slike klager som nyttige innspill til bedriften som kan brukes til å forbedre tjenestene den leverer (en slags samskaping der kunden skaper verdi gjennom sine tilbakemeldinger), de gjør det også mulig for bedriften å rette opp i problemet og holde på kunden slik at han eller hun kommer tilbake igjen for å handle på et senere tidspunkt. Normalt er det bedre at misfornøyde kunder klager enn at de bare i all taushet kutter ut bedriften. Derfor bør bedriften oppfordre misfornøyde kunder til å klage og utnytte muligheten til å løse problemet som en strategisk styrke. En økonomisk etterrettelig klagebehandling forutsetter at bedriften anslår hvor effektivt klageerstatningen påvirker påfølgende kundeatferd.

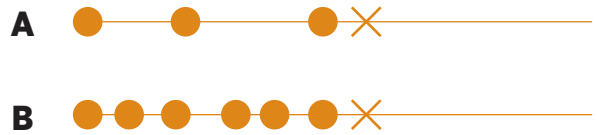
EN NY TILNÆRMING TIL UNDERSØKELSER AV KLAGESAKER: HANDLING BETYR FORTSATT MER ENN ORD

Det er forsket mye på effekten av klageerstatning, og nesten all forskning inntar kundens ståsted i form av spørreundersøkelser om kundens tilfredshet med klagehåndteringen og intensjoner om kjøp i fremtiden. Men en stor svakhet ved denne tilnærmingen er at det ofte er liten sammenheng mellom slike tiltak og faktisk kjøpeatferd. I stedet for spørreundersøkelser (måling av hva kundene sier) for å kartlegge konsekvenser av klager og bedriftens respons på klagen, studerer vi hva kundene faktisk gjør, ved å analysere kundebasen: Vi bruker kundenes faktiske transaksjons- og klagehistorikk til å forutsi fremtidig kjøpsatferd og hvilke kunder som etter all sannsynlighet vil forsvinne. Mange bedrifter som er opptatt av gode kunderelasjoner, har allerede den informasjonen de trenger i sine egne datavarehus. Det gjør det enkelt å iverksette vår tilnærming.

Analyse av kundebasen gir noen klare fordeler med hensyn til å studere kundenes faktiske atferd og bruke allerede innsamlede data, men en stor utfordring er at mange detaljister og tjenesteytere opererer i ikke-avtaleregulerte forhold hvor kunden kan forlate bedriften uten å måtte si opp noen formell avtale. I slike tilfeller er det vanskelig å vite når en kunde slutter å være kunde. Figur 1 illustrerer problemet. Den første tidslinjen viser observasjonen av kunde A, som foretok tre kjøp fra bedriften (prikkene) og fremsatte en klage etter tredje kjøp (krysset). Selv om vi ikke observerer noen kjøp etter klagen før mot slutten av tidslinjen (her og nå), kan det fortsatt hende at kunden kommer tilbake for å handle hos bedriften en gang i fremtiden, men det vil vi ikke kunne fange opp i det datagrunnlaget vi har innhentet. For kunde A er den stille perioden uten aktivitet etter klagen ikke spesielt lang sammenliknet med kjøpsfrekvensen frem til klagen – det er rimelig stor sannsynlighet for at kunde A fortsatt kan komme tilbake en gang i fremtiden. I den andre tidslinjen observerer vi tidslinjen for kunde B, som har foretatt seks kjøp. Denne kunden kuttet sannsynligvis ut bedriften etter klagen, ettersom den inaktive perioden etter klagen er mistenkelig lang sammenliknet med de korte intervallene mellom kjøpene før kunden fremsatte sin klage. Kort fortalt er det altså slik at man ikke med sikkerhet kan si om en kunde har forlatt bedriften etter en klage i ikke-avtaleregulerte sammenhenger, men mønsteret i kundens historikk kan likevel brukes til å anslå hvor sannsynlig det er.

I artikkelen «Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach», som ble publisert i *Journal of Marketing*, utarbeidet vi en statistisk modell for analyse av faktisk kjøps- og klageatferd. Denne modellen estimerer hvor store fremtidige salgsinntekter som går tapt hvis en kunde klager, og hvordan dette tapet avhenger av bedriftens klagebehandling og kundens kjøps- og klagehistorikk i bedriften. Vår tilnærming kan brukes til å anslå verdien av en klageerstatning ved å sammenlikne det erstatningen koster, med de økonomiske fordelene den innebærer. Grunnbegrepet kost-nytte-analyse har vært i bruk i mange år innen klagebehandling, men så vidt vi vet, finnes det ingen artikler der det tas i bruk i praktisk forstand. Rust, Subramanian og Wells (1992) drøfter et eksempel i et amerikansk forretningstidsskrift: Klageerstatning øker sannsynligheten for at kunden holder på bedriften, fra 60 til 90 prosent, og kundens potensielle fremtidige

FIGUR 1 Tidslinjer som beskriver kjøps- og klagehistorikk for to kunder. Prikk representerer kjøp, og kryss representerer klage. Kunde A kan ha opprettholdt forholdet til bedriften etter klagen, mens kunde B ganske sikkert har kuttet den ut.



kjøp som står på spill, er verd 200 dollar. Ifølge forfatterens forklaring er klageerstatning økonomisk lønnsomt opp til $(0,90-0,60) \times 200$ dollar = 60 dollar. Slike beregninger er nyttige, men forutsetter svært klare antakelser om hvilke tall som skal inn i regnestykket (her: 60 prosent, 90 prosent og 200 dollar), i og med at disse tallene ikke kan observeres direkte. Med vår tilnærming hentes disse tallene ut av kundenes faktiske kjøps- og klagehistorikk.

EMPIRISKE FUNN

Vi brukte modellen på faktiske transaksjons- og klage-logger hos en stor internett- og katalogdetaljist i USA. Dataene sporet 20 000 kunder i rundt 2,5 år. Kundene foretok gjennomsnittlig 2,3 kjøp, og 805 kunder (rundt fire prosent) klaget på bedriften i denne perioden; noen av klagerne fremsatte flere klager. Til sammen omfattet materialet 922 klager, hvorav bedriften fant en løsning i 884 tilfeller, og ingen løsning i 38. Våre funn gir følgende innsikt:

1. Klageerstatning gir en betydelig nedgang i sannsynligheten for at kunden kutter ut bedriften. De anslåtte økonomiske fordelene ved god klageerstatning er nesten alltid større enn kostnaden, noe som bekrefter ledelsens intuitive fornemmelse av at det er viktig å håndtere klager på en tilfredsstillende måte. En klageerstatning er vanligvis «vel verd», og det er avgjørende at bedriften oppfordrer misfornøyde kunder til å klage, og benytter anledningen til å løse problemet. Vi fant imidlertid ingen evidens for paradoksale situasjoner hvor erstatningen er så effektiv at bedriften får mer igjen for klageerstatning enn om ingenting hadde gått galt i utgangspunktet. Klageerstatning er dyrt og gir ikke mer lojale kunder sammenliknet med problemfrie kjøp, og dermed er

- det vanligvis bedre å forebygge problemer enn å drive skadebegrensning i etterkant.
2. Det å bygge opp en transaksjonshistorikk med kunden er en flott måte å skape kundelojalitet på. Det er mindre sannsynlig at kunden kutter ut bedriften etter en klage, hvis vedkommende har foretatt en lang rekke kjøp før. Et stort antall tidligere kjøps-transaksjoner styrker tilliten til bedriften og gjør at kunden lettere tilgir bedriften når noe går galt. Våre funn viser at den positive effekten av tidligere gjennomførte kjøp holder i årevis. Det å bygge opp en transaksjonshistorikk bidrar altså til å sikre kunden når negative hendelser setter relasjonen under press.
 3. Det er større sannsynlighet for at kunden kutter ut bedriften etter en klage hvis det ikke er den første, men stikk i strid med all intuisjon avtar den negative effekten etter den første klagen raskt. Selv om man kunne tenke seg at kunden ville bære nag til bedriften i lang tid, ser vi at kunder som bestemmer seg for å opprettholde kunderelasjonen, virkelig gir bedriften en ny sjanse: Ikke bare fortsetter de å handle der, men relasjonen til bedriften normaliserer seg raskt. Disse kundene glemmer kanskje ikke klagen, men er raske til å tilgi (i hvert fall med hensyn til fremtidige kjøp). Kunder som ikke tilgir bedriften raskt, er de som uansett har bestemt seg for å kutte ut bedriften, og dermed sitter man stort sett igjen med overbærende kunder.
 4. Bør bedriften prioritere nye eller etablerte kunder ved fordeling av erstatningsressurser etter feilskjær? På den ene siden er beslutningen om å opprettholde relasjonen eller kutte ut bedriften, for nye kunder mest avhengig av selve erstatningen. På den andre siden er det et større verditap å miste etablerte kunder. Våre økonomiske beregninger tyder på at nye kunder responderer absolutt best på erstatning, men likevel er det ikke alltid disse som bør prioriteres. Verdien av erstatning er noe høyere for nye enn for

etablerte kunder hvis det er første klage. Men det er mer lønnsomt å gi erstatning til etablerte kunder hvis klagen ikke er den første, men kommer rett etter en tidligere klage. En forklaring på dette kan være at nye kunder mister man sannsynligvis uansett, mens erstatningen er avgjørende for etablerte kunder som føler at de fortjener god behandling. Kunder med lengre fartstid, er lojale og overbærende når noe går galt (selv om det ikke er første gang), men de aksepterer det ikke hvis de ikke får erstatning for klagen.

KONKLUSJON

Vi foreslo å bruke analyse av kundebasen (studere faktiske transaksjons- og klagedata) til å anslå effekten av klager og erstatning på fremtidig kjøpsatferd. En tilnærming hvor man analyserer hva kunden faktisk gjør, kan erstatte spørreundersøkelser om intensjoner om kjøp i fremtiden (hva kundene sier at de kommer til å gjøre) og supplere undersøkelser om kundetilfredshet og på den måten knytte tilfredshet til faktisk atferd. Vi har drøftet flere empiriske funn basert på kundebasen hos en stor detaljist. En viktig videreføring av vår forskning ville være å skille mellom bestemte typer klager (for eksempel defekt produkt eller sen levering) og bestemte typer erstatning (for eksempel refusjon, tilgodelapp eller erstatningsprodukt), og hvordan dette til sammen påvirker kundens fremtidige kjøpeatferd. Vi omtalte kunde verdi utelukkende basert på verdien av kjøp i fremtiden, selv om kunder skaper verdi for bedriften på fire forskjellige måter (Kumar mfl. 2010): (i) ved kjøp, (ii) ved verving av nye kunder gjennom formelle verveprogrammer, (iii) ved å påvirke andre kunders kjøp, lojalitet og spredning mellom ulike bedrifter (*share of wallet*) gjennom jungeltelegrafene, og (iv) ved tilbakemeldinger som gjør at bedriften kan forbedre sine prosesser. Med unntak av formelle verveprogrammer påvirker klagebehandlingen alle dimensjoner av kunde verdi. M

LITTERATURLISTE

- Knox, George og Rutger van Oest (2014). Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach. *Journal of Marketing*, 78 (september): 42–57.
- Kumar V., Lerzan Aksoy, Bas Donkers, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel og Sebastian Tillmanns (2010). Undervalu-

- ed or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3): 297–310.
- Rust, Roland T., Bala Subramanian og Mark Wells (1992). Making Complaints a Management Tool. *Marketing Management*, 1(3): 41–45.