

De innovatieve kracht van klachtenmanagement

Zanna van Dun

De kritiek op de slechte dienstverlening van Nederlandse bedrijven groeit. Tegelijkertijd klagen Nederlanders veel bij diezelfde bedrijven. Een gemiste kans: bedrijven kunnen zó leren omgaan met klachten van klanten, dat zij hier commercieel voordeel van hebben. In dit artikel, mede gebaseerd op kwalitatief onderzoek bij zeven grote organisaties, wordt dit nader toegelicht. Daarbij wordt ingegaan op het begrip klachtenmanagement, de ideale inrichting en voordelen van het integreren van klachtenmanagement en de lerende organisatie. Hoe haal je méér uit klachten?

Wat een verschrikkelijk land', kopte *Volkskrant Magazine* eind 2005. Het artikel ging over de abominabele service die expats ondervinden van Nederlandse organisaties. Er komen steeds meer geluiden uit de samenleving en in de media dat Nederlandse bedrijven bekend staan om hun slechte dienstverlening. En dat terwijl wij Nederlanders wel veel klagen bij diezelfde bedrijven. Hier ligt een gemiste kans. Het bedrijfsleven kan zódanig leren omgaan met klachten van klanten dat bedrijven hier commercieel voordeel van hebben. Voor dit artikel is kwalitatief onderzoek gedaan bij zeven grote organisaties: DHL, Carglass, ANWB, DeliXL, Postbank, KPN en Interpolis.

In dit artikel gaan we eerst in op het begrip klachtenmanagement en de ideale inrichting daarvan. Daarna bespreken we de voordelen van het integreren van klachtenmanagement en de lerende organisatie. We noemen enkele opvallende zaken uit het onderzoek. We sluiten het artikel af met enkele conclusies en aanbevelingen voor organisaties die hun klachtenmanagement op een hoger plan willen tillen.

Mirjam van den Berg, DHL: 'Door het analyseren van de klachten op het niveau van onze terminals, kunnen we hen helpen specifieke verbeteringen voor hun eigen terminal te signaleren. Hierdoor kunnen we voorkomen dat bepaalde klachten een structureel karakter krijgen doordat we tussen de terminals kunnen benchmarken.'

Klachtenmanagement

Niet alleen de geluiden uit media en maatschappij zijn een reden om aandacht te schenken aan klachtenmanagement. Ook in een markt waarin het onderscheidend vermogen steeds sterker aan de servicekant komt te liggen, wordt het steeds belangrijker klachten van klanten te behandelen. In eerdere onderzoeken is aangetoond dat de manier waarop een klacht is afgehandeld

Drs. Zanna van Dun is
CRM Consultant bij Capgemini
Nederland B.V.
zanna.van.dun@capgemini.com
www.zanna.nl

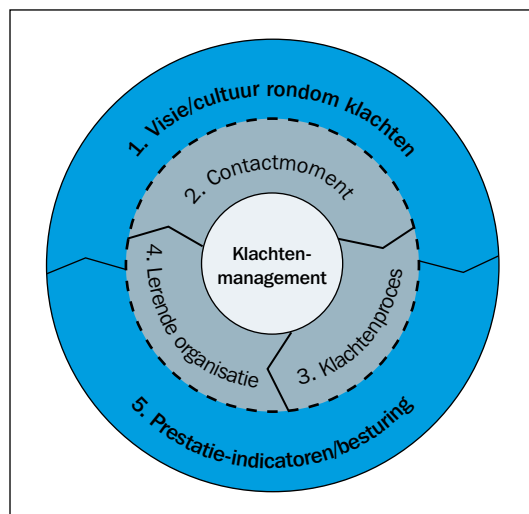
een belangrijke invloed heeft op de loyaliteit van klanten. Wordt een klacht naar tevredenheid afgehandeld, dan is de kans aanmerkelijk groter dat de klant blijft. En anderzijds: een negatieve ervaring wordt aan gemiddeld twintig mensen doorverteld. En dat terwijl een positieve ervaring aan slechts vijf mensen wordt doorverteld. Reden genoeg dus om aandacht te schenken aan klachtenmanagement. Goed ingericht klachtenmanagement maakt klachten van kostenpost tot waardecreërend element van de organisatie.

De theorie achter klachtenmanagement

Maar wat behelst klachtenmanagement eigenlijk? Om in een organisatie het optimale uit klachtenmanagement te halen, zijn vijf elementen onlosmakelijk met elkaar verbonden (zie figuur 1):

1. visie/cultuur rondom klachten;
2. het contactmoment;
3. het klachtenproces;
4. het leren van klachten;
5. prestatie-indicatoren en besturing.

Hierna gaan we uitgebreider in op bovenstaande elementen.



Figuur 1. Het Klachtenmanagement Vliegwiel

Visie/cultuur rondom klachten

De medewerkers die met de klagende klanten te maken hebben, moeten weten waar ze aan toe zijn. Communiceer dus een duidelijke visie op klachtenmanagement. Dan weten medewerkers of ze bijvoorbeeld hun best moeten doen om de klagende klant weer tevreden te stellen, of dat ze de klacht zo snel mogelijk moeten afhandelen. Een duidelijke visie creëert een eenduidig beeld voor zowel klant als medewerker. Deze visie moet u

inbedden in de inrichting van de organisatie en de werkprocessen. We komen later in dit artikel nog terug op de cultuur die van belang is voor optimaal klachtenmanagement.

Het contactmoment

De inrichting van klachtenmanagement komt voort uit de visie die de organisatie heeft en krijgt vorm bij het contactmoment. Dit is het moment om te laten zien dat je er ook voor de klant bent als er iets misgaat. Als de klant contact met een organisatie opneemt, moet deze bereikbaar zijn. Hij moet het

gevoel krijgen dat de organisatie aandacht heeft voor zijn klacht: dat de medewerker hem vriendelijk te woord staat, hem begrijpt en zijn best zal doen om de klacht te verhelpen. Vervolgens moet de organisatie die klacht op een juiste wijze afhandelen.

Het klachtenproces

Het klachtenproces houdt in dat de klacht wordt opgelost. Uit eerder onderzoek is gebleken dat snelheid, excuses en aandacht de belangrijkste indicatoren zijn voor het naar tevredenheid oplossen van de klacht van de klant. Daarnaast moet u met de klant communiceren over het verloop van dit proces. In de ideale situatie is het proces van het melden tot en met het oplossen van de klacht zowel intern als extern helder en transparant ingericht.

Leren van klachten

De vierde stap in het inrichten van klachtenmanagement heeft te maken met het voorkómen van klachten en het halen van voordeel uit de klachten. Dit kunt u bereiken als u de lerende organisatie inzet. In het onderzoek is met name op dit aspect ingezoomd. Verderop gaan we hier nader op in.

Prestatie-indicatoren en besturing

De laatste stap naar een optimaal klachtenmanagement is het kiezen van de juiste prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren zijn meetbare aspecten van klachtenmanagement. Met de juiste prestatie-indicatoren kunt u de kwaliteit van het klachtenproces continu meten. Ook kunt u als u deze indicatoren communiceert aan de organisatie duidelijk maken welke doelstellingen er moeten worden bereikt. Door deze zorgvuldig te kiezen en te laten aansluiten bij de visie van de organisatie, wordt deze visie versterkt, worden de medewerkers ondersteund in de uitvoering en wordt als het ware een vliegwieleffect gecreëerd.

In het onderzoek is ingegaan op de vijf bovenstaande aspecten, waarbij specifiek is ingezoomd op het leren van klachten.

De praktijk van klachtenmanagement

De visie van een bedrijf komt tot uiting in de gehanteerde definitie¹ van een klacht. De definities die de deelnemers uit de interviews hanteren variëren van:

'Alles waar de klant een negatieve bijmaak van heeft overgehouden' tot 'Als de klant zelf de term klacht hanteert, zien wij dit als een klacht.'

Het verschil in definities zit hem in het belang dat een bedrijf hecht aan twee dingen:

1. de beleving van de klant;
2. de wens om (continu) te verbeteren.

Uiteraard wil elk bedrijf de negatieve geluiden over zijn organisatie en producten of diensten zoveel mogelijk voorkómen, ongeacht de definitie die het bedrijf hanteert. Maar het bedrijf dat de eerste definitie hanteert zal een hoger aantal klachten hebben dan een bedrijf dat de tweede definitie hanteert. Immers, een bedrijf dat de brede (eerste) definitie hanteert, zal ook alle opmerkingen van klanten als klacht behandelen. Een bedrijf dat de tweede definitie hanteert zal opmerkingen niet als klacht zien en zal dus in aantal minder klachten hebben, ook al krijgt dit bedrijf hetzelfde aantal opmerkingen: dit bedrijf doet niks met die opmerkingen. En juist omdat een organisatie die de eerste definitie hanteert meer klachten krijgt en dus op alle signalen van ontevredenheid kan inspelen, is deze klantgerichter, leert continu en heeft een hogere klanttevredenheid dan een organisatie die de tweede definitie gebruikt. Bij de tweede definitie ziet een bedrijf veel onvrede van klanten over het hoofd of doet het in ieder geval weinig of niets met opmerkingen van klanten. Hierdoor kan het bedrijf geen adequate actie ondernemen om deze ontevredenheid bij klanten weg te nemen of te voorkomen.

Wat betreft de twee volgende stappen, het contactmoment en het klachtenproces, hebben de meeste bedrijven hun zaken redelijk op orde of zijn druk bezig dat proces te verbeteren. Maar de echte winst van klachtenmanagement zit in het leerproces dat dankzij die klachten geïnitieerd kan worden. De volgende drie vragen zullen dit verduidelijken:

1. Op welke manieren kunnen organisaties leren van klachten?
2. Wat levert het leren van klachten op?
3. Welke organisatiecultuur faciliteert dit het beste?

Martijn Driessen, Carglass: 'Wij hebben een klanttevredenheid van 98% en een klachttevredenheid van 90%. Dit heeft alles te maken met het feit dat wij luisteren naar wat klanten ons ter verbetering aandragen via het Feeddex-systeem. Jaarlijks ontvangen wij op deze manier bijna 100.000 responses. Een schat aan informatie, onder meer resulterend in een complete make-over van de wachtruimtes in onze Service Centers. Dat onze klanten dit waardeerden, bleek wederom uit de huidige responses uit het Feeddex-systeem.'

Leren van klachten

Het leren van klachten bestaat uit vier belangrijke stappen:

1. *De juiste data vastleggen.* Gegevens van de klacht en de klant zodanig vastleggen dat de organisatie precies weet wat de oorzaak is van de klacht.
2. *Periodieke analyse van de data.* Welke klachten komen veel voor, bij welke klantgroepen? Bij welke productgroepen komen veel klachten voor, wie of wat is de veroorzaker, enzovoort?

3. *Organisatiebreed overleg.* In crossfunctioneel overleg worden de analyses besproken en wordt gekeken bij welke afdeling welke oorzaken weggenomen kunnen worden. Ook kan gekeken worden welke nieuwe producten of diensten interessant zijn, gezien de informatie die de organisatie van klanten ontvangt. Steun van het topmanagement is essentieel om dit organisatiebrede overleg te doen slagen.
4. *Verbeteringen.* In het overleg wordt bepaald welke afdeling welke verbeteringen gaat doorvoeren, op welke termijn, wie verantwoordelijk is voor het realiseren van die verbetering en wat het gewenste resultaat is van die verbetering. Het resultaat wordt vervolgens gemeten uit de periodieke analyses.

Uit de interviews blijkt dat de meeste bedrijven het *vastleggen van de gegevens en informatie om straks analyses te doen* vrij goed voor elkaar hebben. Ze leggen voldoende informatie vast om zinvolle verbeteringen te onderkennen. En alle bedrijven analyseren periodiek deze informatie om te zien wat er beter kan. Er is wel een verschil in de manier waarop organisaties de klachten analyseren. Bij een van de bedrijven kan op afdelingsniveau, op servicecenterniveau en zelfs op medewerkerniveau bekeken worden hoeveel en wat voor soort klachten er zijn. Niet ieder bedrijf heeft (vooralsnog) de analysehulpmiddelen zo efficiënt georganiseerd, maar de meeste kunnen bijvoorbeeld al op productniveau kijken welke klachten zijn binnengekomen. Er zijn dus voldoende analysemogelijkheden in huis om de juiste informatie boven tafel te krijgen.

Jack Stern, ANWB: 'Voor ons is het belangrijk om veel contact te hebben met het productmanagement. Een tijdje geleden hadden we veel klachten over de kwaliteit van onze sneeuwkettingen. Door snel contact op te nemen en af te stemmen met de betreffende productmanager hebben we nieuwe, betere sneeuwkettingen aan onze leden/klanten kunnen leveren, waardoor we veel klachten en ontevredenheid hebben voorkomen.'

Wat betreft *organisatiebreed overleg* zijn er wat meer verschillen. Veel bedrijven hebben een verband gelegd tussen de afdeling die de klachten analyseert en productontwikkeling. In dit geval wordt aan productmanagers teruggekoppeld welke klachten er over hun product zijn binnengekomen. Van de productmanager wordt dan verwacht dat hij actie onderneemt om de klachten over zijn product te verminderen. Reactief dus. Een aantal bedrijven heeft periodiek overleg met alle afdelingen (marketing, sales, service, inkoop, productie, enz.). Dit soort uitgebreid crossfunctioneel overleg naar aanleiding van de klachtenrapportage heeft belangrijke voordelen:

- Er is een eenduidig beeld van het belang van klachtenmanagement, waardoor verbeteringen naar aanleiding van klachten organisatiebreed gedragen worden.

- Men kan praten over het voorkómen van klachten. Nieuwe producten en diensten (of verbeteringen van producten en diensten) bijvoorbeeld kunnen meteen in dit overleg door alle disciplines besproken worden. Hierdoor wordt de haalbaarheid van een dergelijk nieuw idee vanuit alle invalshoeken getoetst. Proactief dus.

De bedrijven die dit crossfunctionele overleg hebben ingericht, merken dat bepaalde afdelingen minder happig zijn op de klachtenrapportages dan andere. Ze houden zich vooral niet graag bezig met verbeteringen doorvoeren naar aanleiding van die rapportages. De reden hiervoor is dat prestatie-indicatoren van deze afdelingen niet zijn afgestemd op het voorkomen/verminderen van klachten. Stel bijvoorbeeld dat productmanagement wordt beoordeeld aan de hand van het aantal nieuwe producten dat men op de markt zet. Dan zullen op deze afdeling medewerkers al snel worden ingezet op het bedenken van nieuwe producten. Het verminderen of voorkomen van klachten is dan minder relevant. Het management moet crossfunctioneel overleg dus ondersteunen door de juiste prestatie-indicatoren in te stellen over de verschillende afdelingen heen.

Maarten van Riessen, DeliXL: 'Wij gebruiken "topping" als instrument om het resultaat van het leren van klachten te meten. Stel bijvoorbeeld dat een klant veel klachten heeft ingediend, dan is het streven voor de volgende periode dat het aantal klachten is gedaald. De benefits zijn meerledig én concreet. Naast de directe besparingen op herstellkosten bij zowel Deli XL als de relatie reageren zowel onze relaties als medewerk(st)ers positief op de gerichte aandacht en aanpak.'

Een ander verschil dat naar voren kwam in de interviews is de rol van de klachtenmanager dan wel de manager klantenservice in dit crossfunctionele overleg. In een van de organisaties is de klachtenafdeling er puur om ideeën aan te dragen. De afdelingen mogen vervolgens zelf beslissen of ze er iets mee doen of niet. Het verbeteren van de organisatie staat of valt in zo'n geval met de manager van die afdeling. Als hij klachten van klanten belangrijk vindt, zal hij dankbaar gebruik maken van de informatie van de klachtenanalyses. Maar zodra de manager andere prioriteiten heeft, zal hij de analyses naast zich neerleggen. Dit staat het creëren van een eenduidig klantgerichte organisatie in de weg. In een andere organisatie is het verbeteren naar aanleiding van klachten zó in de hele organisatie vergroeid, dat de klachtenrapportages, naast de klanttevredenheidsrapportages, centraal staan in de bedrijfsvoering. Alle afdelingen zijn erop gebrand de klachten te verminderen en te voorkomen. De klant zal bij ieder contact dat hij met het bedrijf heeft een eenduidig, klantgericht beeld krijgen.

Bij het doorvoeren van *verbeteringen* zijn ook verschillen te zien tussen de bedrijven. Vooral de verantwoordelijkheid voor het doorvoeren van deze verbete-

ringen verschilt. Bij de meeste bedrijven wordt de verantwoordelijkheid voor de verbetering bij die afdeling gelegd, die de oorzaak van de klachten kan wegnemen. Er wordt dan meestal vanuit gegaan dat deze afdeling die verbetering ook echt doorvoert. Er is geen centrale afdeling die alle verbeterinitiatieven volgt en in de gaten houdt. Bedrijven waar het belang van klachtenmanagement niet in alle geledingen is doorgedrongen, lopen hiermee het risico dat bepaalde afdelingen de verbeteringen niet doorvoeren. En dat men hier pas achterkomt als er (herhalings-)klachten binnenkomen.

De manier waarop het bedrijf de lerende organisatie rondom klachten heeft ingericht, bepaalt dus voor een groot deel of het leren van klachten iets oplevert of niet.

Peter Kerkhof, Postbank: 'Wij kijken niet alleen naar het aantal klachten dat daalt en wat dus kosten bespaart, maar we zien ook dat het aantal, vaak onnodige contacten op het call center, door verbeteringen die we doorvoeren, vermindert. En de tevredenheid over de klachtafhandeling op de lange termijn wordt steeds beter door deze acties.'

De voordelen van het leren van klachten

Veel bedrijven richten zich op klachtenmanagement naar aanleiding van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Vooral als daaruit naar voren komt dat klanten ontevreden zijn over de klachtafhandeling van de organisatie. De ontevredenheid uit deze onderzoeken is meestal gericht op óf het contactmoment ('de medewerker aan de telefoon had totaal geen begrip voor mijn klacht') óf het proces ('ik bel nu al voor de derde keer: wanneer gaat u nu echt mijn klacht oplossen'). De organisatie kan dan de klanttevredenheid vergroten door de manier waarop zij omgaat met klachten te verbeteren. Maar niet alleen de klanttevredenheid is gediend met een beter klachtenmanagement.

Naast klanttevredenheid is er, zo blijkt uit de interviews, ook op andere gebieden winst te behalen voor de organisaties:

- kostenbesparingen;
- innovatie;
- organisatiecultuur.

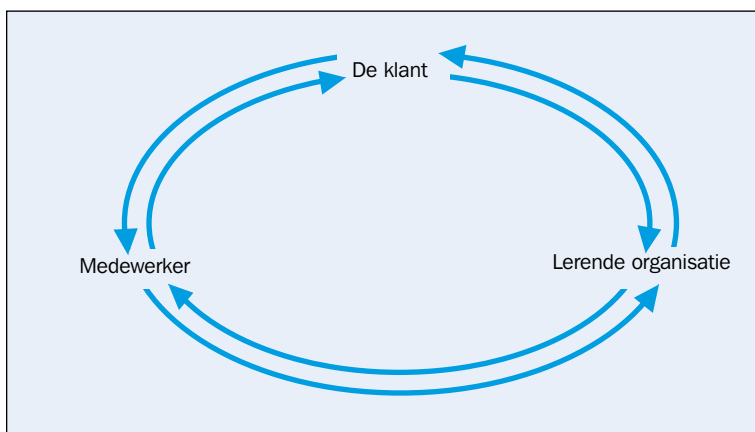
Nils Schmeling, KPN: 'Wij hebben onderzoek gedaan onder onze klanten over wat zij onder een klacht verstaan. Hieruit bleek dat zij "Alles wat een probleem is" als definitie van een klacht zien. Deze definitie hantieren wij nu ook. Per bedrijfs onderdeel (bijvoorbeeld ADSL, Facturering, Call center, enz.) sturen wij actief op de vermindering van klachtoorzaken en door bijvoorbeeld af te spreken dat van de totale top 3 aan klachten het aantal met een bepaald percentage moet dalen en dat ten minste één van de top 3 oorzaken aan het eind van het jaar is opgelost.'

Kostenbesparingen

Door de klachten te analyseren komen inefficiënte processen naar voren. Bij een aantal van de geïnterviewde bedrijven zijn hierdoor al concrete procesverbeteringen gerealiseerd, waardoor kosten zijn bespaard. Bij één van de organisaties ontdekte men dat mensen met een klacht die nog een openstaande factuur hadden, wachtten met betalen totdat hun klacht was afgehandeld. Hier heeft men door dit inzicht veel kosten kunnen besparen. Een andere belangrijke kostenbesparing zit in het voorkómen van onnodige telefoontjes van klanten. Een andere organisatie meet of het aantal klachten en telefoontjes vermindert naar aanleiding van een bepaalde verbetering. Meerdere malen bleek dat dit aantal direct merkbaar terugliep, waardoor ook hier aanzienlijk kosten zijn bespaard.

Innovatie

Klachten zijn een directe bron van marktonderzoek onder bestaande klanten van de organisatie. Door deze informatie op een juiste manier te analyseren en dit te combineren met een analyse van vragen die van klanten binnenkomen, ontstaat inzicht in de wensen van de klanten. Met een klacht geven klanten aan over welk (element van een) product of dienst ze ontevreden zijn. Door te schakelen met productmanagement krijgt men inzicht in de wens naar nieuwe producten of diensten van de bestaande klanten. Stel bijvoorbeeld dat een organisatie continu vragen krijgt over artikelnummers die de klant nodig heeft voor een bestelling. Om deze vragen te voorkomen en om het voor de klant makkelijker te maken, zou het interessant zijn om een hulpmiddel te maken waarmee de klant zelf het artikelnummer kan achterhalen. Bijvoorbeeld door ze op internet beschikbaar maken. Deze behoefte wordt direct gesignaleerd door de vragen en klachten van klanten te analyseren. Hier creëert een organisatie een win-winsituatie: de organisatie bespaart kosten (krijgt geen telefoontjes meer) en de klant krijgt een extra service die inspeelt op zijn behoefte. Klanten ervaren hierdoor dat de organisatie klantgericht is en meedenkt. Op deze manier bindt een organisatie haar klantenkring aan zich.



Figuur 2. Drie aspecten van een organisatiecultuur die klachtenmanagement volledig benut

De organisatiecultuur

Welke organisatiecultuur maakt het nu mogelijk al bovengenoemde voordelen te creëren en te benutten? Een organisatie die klachtenmanagement ten volle benut, zorgt ervoor dat er drie aspecten in haar cultuur voorop staan (zie figuur 2): klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, lerende organisatie.

Klanttevredenheid

Uit de interviews is al gebleken hoe belangrijk organisaties klanttevredenheid vinden en hoe klachtenmanagement hierin een belangrijke rol speelt. Het creëren van tevreden klanten is namelijk een essentiële stap naar een groter klantbehoud. Een groter klantbehoud heeft weer gevolgen voor de omzet dan wel winst van de organisatie.

Medewerkertevredenheid

Een vaak onderbelicht maar niettemin wezenlijk aspect van de cultuur is de medewerkertevredenheid. Een van de grote problemen van de klantenservice – waartoe klachtenmanagement vrijwel altijd behoort – is het verloop onder medewerkers. Er is weinig aandacht voor de medewerkertevredenheid. Uit vele onderzoeken is echter gebleken dat medewerkertevredenheid en klanttevredenheid elkaar versterken. Een organisatie die aandacht heeft voor klanttevredenheid, zou ook aandacht moeten schenken aan haar medewerkertevredenheid. Bovendien zijn er veel kosten gemoeid met dit verloop van medewerkers, dus ook hier is een win-winsituatie te behalen voor zowel organisatie als medewerker.

Lerende organisatie

De lerende organisatie is dé manier om klachtenmanagement volledig te benutten ten gunste van de organisatie en haar klanten. Maar niet alleen de klanten, ook de medewerkers profiteren van deze cultuur. Zij hebben veel meer het gevoel bij te dragen aan het verbeteren van hun organisatie, hetgeen de betrokkenheid vergroot. Ook het samenwerken tussen afdelingen wordt gestimuleerd door het concept van de lerende organisatie. Hierdoor ontstaat een synergie tussen de analyses en verbeteringen die uit de klachtenanalyses naar voren komen en de ideeën die hierdoor ontstaan bij de andere afdelingen.

Als de directie er bovendien voor zorgt dat de prestatie-indicatoren goed zijn afgestemd op het stimuleren van deze lerende organisatie, dan is de optimale cultuur een feit: de mensgerichte organisatie.

Veel van de geïnterviewde organisaties zijn ofwel product- ofwel klantgericht. Tabel 1 toont de typische kenmerken van deze drie verschillende organisatievormen.

| | Productgerichte organisatie | Klantgerichte organisatie | Mensgerichte organisatie |
|----------------------------|---|---|--|
| Visie | Oog voor het product | Oog voor de klant | Oog voor de mens: zowel klant als medewerker |
| Stijl van leidinggeven | Directief, top-down | Afgebakende verantwoordelijkheden | Eigen invulling verantwoordelijkheid, bottom-up |
| Visie bedrijfsresultaat | Winst is primair | Klantgerichtheid leidt tot meer winst | Mensgerichtheid is primair, winst volgt vanzelf |
| Samenwerking | Iedereen voert zijn eigen taken uit | Samenwerking binnen de afdeling | Samenwerking tussen de afdelingen |
| Visie op rol medewerker | Passieve uitvoering door medewerkers | Uitvoering van taken om de klant te helpen | Actieve inbreng door medewerkers |
| Betrokkenheid medewerkers | Medewerkers zijn betrokken bij hun eigen taak | Medewerkers zijn betrokken bij klanten | Medewerkers zijn betrokken bij de hele organisatie |
| Behoud medewerkers | Laag | Gemiddeld | Hoog |
| Inspelen op ontwikkelingen | Reactief | Proactief naar klanten, reactief naar medewerkers | Proactief |
| Organisatieontwikkeling | Conservatief | Innovatieve front-office, conservatieve back-office | Innovatief |
| Klantbehoud | Laag | Gemiddeld/Hoog | Hoog |

Tabel 1. Organisatieculturen en klachtenmanagement

Een organisatie die haar cultuur wil inrichten volgens deze drie elementen kan klachtenmanagement heel goed als startpunt daarvan nemen. Het is dé plek is waar het medewerkerverloop vaak hoog is, waar je direct je klantgerichtheid richting klanten duidelijk maakt en waar je uiterst waardevolle informatie binnenkrijgt om van te leren.

Naar aanleiding van de vraag naar het ideale leerproces rondom klachten kwam in de interviews nog een aantal wensen naar voren:

- van reactief, probleemoplossend naar proactief, probleemvoorkomend klachtenmanagement;
- topmanagement één keer per week met een klant laten praten over een klacht om veel meer gevoel te krijgen bij de impact van klachtenafhandeling en de financiële gevolgen hiervan voor de organisatie;
- meer focus op het voorkómen van ontevreden klanten in plaats van een grotere klanttevredenheid;
- het leren van klachten moet veel kortcyclischer worden, waardoor de focus van de afdelingen en de betrokkenheid bij de verbeteracties ook scherp blijft.

Wim Berkenbosch, Interpolis: 'Onze Glashelder-visie vinden wij ontzettend belangrijk. Dit betekent voor onze klachten dat wij uitermate toegankelijk willen zijn voor klachten van klanten. Dit betekent ook dat het aantal klachten toeneemt. Onze directie is dermate overtuigd van het belang van klachten, dat wij zelfs een compliment krijgen op het moment dat we meer klachten hebben gekregen. Dat is namelijk een teken dat de klanten steeds vaker hun ontevredenheid met ons willen delen en niet zomaar weglopen.'

Naast de bovengenoemde zaken die uit de interviews naar voren komen, zijn de volgende punten interessant:

- Vraag proactief naar klachten: maak het voor klanten heel makkelijk om hun klachten te uiten, zodat de organisatie kan reageren. Dit voorkomt dat klanten vertrekken zonder de organisatie een kans te geven de tevredenheid te herstellen.
- Klachtenmanagement verdient een veel meer sturende rol voor wat betreft het analyseren van verbeterinitiatieven. Medewerkers hebben dagelijks contact met klanten en weten welke verbeteringen klanten het meest zullen waarderen.
- De afdeling klachtenmanagement of klantenservice laten fungeren als ‘filter’ voor nieuwe producten, diensten of marketingacties, voordat deze op de markt worden gezet. Door hun dagelijks contact met klanten kan deze afdeling goed inschatten of en zo ja, welke vragen klanten zullen hebben over deze nieuwe producten, diensten of acties. Hiermee kunnen veel vragen en klachten worden voorkomen.
- Geef klachtenmanagement de verantwoordelijkheid om de verbeterinitiatieven die de afdelingen doorvoeren te monitoren. Op die manier is er in de organisatie één centraal aanspreekpunt rondom de verbeteringen.

Veel bedrijven zijn druk bezig met klachtenmanagement en zien hier ook het belang van in. Maar in de praktijk blijken de meeste organisaties te kiezen voor een reactieve, niet-synergetische aanpak. Organisaties kunnen veel winst halen uit de manier waarop zij met klachtenmanagement omgaan.

Conclusies en aanbevelingen

Bedrijven die op de juiste manier omgaan met klachtenmanagement, kunnen veel voordelen behalen. Vooral op het gebied van klanttevredenheid, kostenbesparing en innovatie. Door de vijf elementen van klachtenmanagement (visie/cultuur, contactmoment, proces, leren van klachten en prestatie-indicatoren/besturing) goed op elkaar af te stemmen, creëert de organisatie een vliegwiel-effect en profiteert zodoende optimaal van de klachtenafhandeling. De meeste bedrijven bevinden zich in de fase van het optimaliseren van het proces van klachtafhandeling. Ze beseffen wel dat er winst zit in het leren van klachten, maar de manier waarop ze dit moeten doen is voor de meeste organisaties nog niet duidelijk. Vier aspecten zijn van belang om te komen tot een lerende organisatie rondom klachten: de juiste data vastleggen, deze data periodiek analyseren, organisatiebreed overleg en vervolgens verbeteringen doorvoeren naar aanleiding van de analyses en het overleg. Deze resultaten kunnen het best worden behaald in een mensgerichte organisatiecultuur: een organisatie die zich bewust committeert aan klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en lerend vermogen.

Om te groeien naar een meer winstgevende manier van klachten afhandelen, moet een organisatie gefaseerd te werk gaan. In een mensgerichte organisatie

worden niet alleen klachten maar ook opmerkingen en vragen geanalyseerd en wordt gekeken hoe hiervan geleerd kan worden – maar een organisatie moet dit wel aankunnen. Zorg er dus eerst voor dat de visie, het contactmoment, het proces, het leren van klachten en de prestatie-indicatoren op elkaar zijn afgestemd en goed functioneren. Pas dan is het haalbaar om de definitie te verbreden en/of de klanten proactief te vragen naar enige ontevredenheid of opmerkingen die ze hebben én hier daadwerkelijk actie op te ondernemen.

Kortom: klachtenmanagement genereert klantbetrokkenheid (vertrouwen, waardering, aankoop), medewerkerbetrokkenheid (verantwoordelijkheid, aandacht, visie) en lerend vermogen (crossfunctioneel overleg, interne cohesie, proactief beslissen).

Noten

1. De nieuwe ISO-norm (10.002) die in 2004 in het leven is geroepen specifiek voor klachtenmanagement, hanteert de volgende definitie van een klacht: 'Expression of dissatisfaction made to an organization, related to its products, or the complaints-handling process itself, where a response or resolution is explicitly or implicitly expected.'

Met dank aan Nils Schmeling (KPN), Peter Kerkhof (Postbank), Mirjam van den Berg (DHL), Martijn Driessen (Carglass), Monique Kruse (ANWB), Wim Berkenbosch (Interpolis) en Maarten van Riessen (DeliXL).