

## Trefwoorden

Klachtenmanagement

Organisatiecultuur

Klanttevredenheid

## ZANNA VAN DUN



*Zanna van Dun is als CRM-consultant werkzaam bij Capgemini.*

E-MAIL: [zanna.vandun@capgemini.com](mailto:zanna.vandun@capgemini.com)

WEBSITE: [www.zanna.nl](http://www.zanna.nl)

# KLACHTEN-MANAGEMENT IN VIJF STAPPEN

## De innovatieve kracht van Carglass

Klachtenmanagement zou de kip met gouden eieren van iedere organisatie moeten zijn, roept de theorie. Maar is klachtenmanagement in de praktijk ook echt zo'n gouden kip? En zo ja, hoe ziet het klachtenmanagement van zo'n organisatie er dan uit? Carglass is één van de weinige organisaties die de innovatieve kracht van klachtenmanagement onderschrijft, dagelijks in de praktijk toepast en hier de vruchten van plukt. Een praktijkcase.

In dit artikel omschrijven we de praktijkcase van klachtenmanagement bij Carglass. Als eerste komt de visie van Carglass als bedrijf aan de orde en welke rol klachtenmanagement hierin heeft. Vervolgens beschrijven we hoe Carglass haar klachtenmanagement heeft ingericht. En tot slot gaan we in op de cultuur die optimaal is voor een organisatie die innovatief klachtenmanagement nastreeft en die ook bij Carglass gehanteerd wordt.

### Klachtenmanagement

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 en cultuur rondom klachten;
2. het contactmoment;
3. het klachtenproces;
4. het leren van klachten;

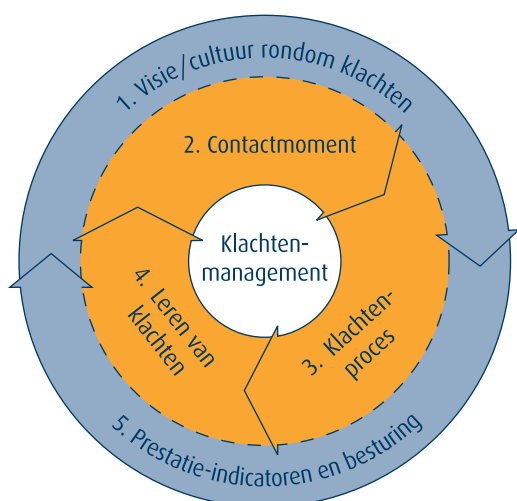
5. prestatie-indicatoren en besturing.

### Visie en cultuur

Door een duidelijke visie op klachtenmanagement te communiceren, weten de medewerkers die met de klagende klanten te maken hebben, waar ze aan toe zijn. Ze weten of ze hun best moeten doen om de klagende klant weer tevreden te stellen of dat het alleen van belang is de klacht zo snel mogelijk af te handelen. Een duidelijke visie creëert een eenduidig beeld voor zowel klant als medewerker. Deze visie dient in de inrichting van de organisatie en de werkprocessen ingebed te worden. Later in dit artikel gaan we in op de cultuur van een organisatie die innovatief klachtenmanagement nastreeft.

### *Enthousiaste klanten*

Volgens de visie van Carglass is klanttevredenheid het belang-



**Figuur 1. Het klachtenmanagementvliegwielt**

rijkste voor je organisatie. Zonder klanttevredenheid ben je nergens. Het bedrijf is ervan overtuigd dat als je alles in het teken stelt van klanttevredenheid, de financiële voordelen dan automatisch volgen. Het motto was tot voor kort dan ook: '100 procent klanttevredenheid'. Echter, Carglass vindt dit niet genoeg. Het bedrijf is van mening dat niet tevreden klanten, maar enthousiaste klanten de beste klanten zijn. Enthousiaste klanten bevelen Carglass aan bij andere organisaties. Het nieuwe motto is dan ook: '100 procent enthousiaste klanten'. Dit motto wil Carglass bereiken door te focussen op het overtreffen van de verwachtingen van de klanten.

Klachtenmanagement helpt dit motto te realiseren. De definitie die het hanteert voor een klacht is heel ruim: 'alles waaruit blijkt dat Carglass kan verbeteren'. Dit kunnen positieve opmerkingen zijn, negatieve opmerkingen en ook 'echte' klachten. Omdat deze definitie van klachten zo breed is, wordt de term feedback gehanteerd. Klanten kunnen meteen na reparatie van hun autoruit feedback geven hoe tevreden zij zijn en of hun verwachtingen overtroffen zijn. Op het moment dat deze niet overtroffen zijn en de klant heeft aangegeven waarom niet, gaat Carglass met deze feedback aan de slag. Het doel hiervan is om alsnog de verwachting van die klant te overtreffen door

zijn feedback serieus te nemen en waar mogelijk op te pakken. Dit wordt ook teruggekoppeld naar de klanten. Op deze manier draagt Carglass' klachtenmanagement bij aan haar motto.

#### *Innovatieve kracht*

De innovatieve kracht van klachtenmanagement is het duidelijkst gebleken uit het vernieuwen van de inrichting van de Service Centers van Carglass. Na een aantal opmerkingen van klanten over de wachtruimte van deze Service Centers is men bij zichzelf te rade gegaan en realiseerde zich dat klanten daar soms tot een uur moeten vertoeven. Om dit uur aangenaam te kunnen maken voor de klant heeft dat geresulteerd in een make-over van de Service Centers. Waar je eerst in een vrij kale kamer met een paar stoelen kon wachten, kun je nu van alle luxe genieten: comfortabele zitplaatsen, gratis koffie, thee en soep, internet, allerlei kranten en je kunt er aangifte doen als er spullen zijn gestolen uit de auto. De make-over van de eerste Service Centers bleek een zodanig grote impact te hebben op de tevredenheid van klanten dat Carglass het landelijk heeft doorge-

Snelheid, excuses en aandacht zijn de belangrijkste indicatoren voor het naar tevredenheid oplossen van de klacht van de klant.

voerd. Maar hoe zorgt Carglass er nu voor dat ze deze innovatieve kracht optimaal benut?

#### **Het contactmoment**

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

Het is van essentieel belang dat de medewerker goed luistert naar de klant en vooral ook aandacht schenkt en meeleeft met de situatie van de klant, zodat de klant het gevoel heeft echt begrepen te worden. Goed luisteren is voor Carglass extra van belang, omdat zij die ruime klachtdefinitie hanteren. Als een klant geen opmerking plaatst, maar de medewerker het gevoel krijgt dat de klant niet helemaal tevreden is, dan zal deze medewerker proactief aan de klant vragen of hij inderdaad niet tevreden is. De medewerkers van Carglass hebben een vrij grote vrijheid in het inschatten wanneer een passende attentie van belang is om de relatie met de klant te herstellen.

#### **Het klachtenproces**

De klacht in behandeling nemen en oplossen. Snelheid, excuses en aandacht zijn de belangrijkste indicatoren voor het naar tevredenheid oplossen van de klacht van de klant. Daarnaast dient over het verloop van dit proces met de klant gecommuniceerd te worden. In de ideale situatie is het proces van melden van de klacht tot en met het oplossen van de klacht – het klachtenproces – zowel intern als extern helder en transparant ingericht.

#### *Stimuleren van klachten*

Klanten kunnen op verschillende manieren hun opmerking uiten.

## MANAGEMENTINFO OP NIVEAU



Wilt u als manager breed geïnformeerd worden? Niet alleen op uw eigen vakgebied, maar ook over andere bedrijfsdisciplines. Met Management Executive gaat u goed voorbereid in gesprek met collega-managers. Deze unieke combinatie van een tijdschrift en online database biedt managementinformatie op het gebied van hrm, operations, ict, financiën, marketing en innovatie.

### Ik wil:

- kunnen meepraten over alle bedrijfsdisciplines
- alle managementinfo bij de hand
- een nog betere visie vormen
- een onderbouwde mening kunnen geven

### Ja, ik wil GRATIS kennismaken met Management Executive:

- ik ontvang een proefnummer van het tijdschrift
- ik heb een maand lang onbeperkt toegang tot de online

### Voor één maand management informatie betaalt u niets!

Ontvangen wij binnen één maand na ontvangst van het tijdschrift geen tegenbericht van u, dan gaan wij ervan uit dat u uw abonnement wilt verlengen. Bij het proefnummer ontvangt u een brief met een annuleringsmogelijkheid. Een jaarabonnement (6x een tijdschrift en onbeperkt toegang tot de online database) kost € 152,- (incl. BTW).

Vraag een gratis proefabonnement aan:  
[www.kluwermanagement.nl/shop](http://www.kluwermanagement.nl/shop)

Telefonisch, via de website, via e-mail en ook schriftelijk per post. Carglass probeert op alle manieren de klant proactief te vragen naar zijn opmerkingen. Want alleen dan kun je hierop inspelen. Op alle folders en opdrachtbonnen wordt genoteerd waar je als klant terecht kunt indien je iets kwijt wilt, positief of negatief. Het feit dat klanten op allerlei manieren hun klacht kunnen indienen, wil niet zeggen dat de klachten intern niet op uniforme wijze worden vastgelegd. In een centraal systeem worden alle klachten op dezelfde wijze vastgelegd. Op die manier is het mogelijk de juiste analyses te maken en wordt er niets over het hoofd gezien.

### Klachtenbehandeling

Wanneer een klant zijn klacht indient, krijgt deze binnen 24 uur bevestiging van ontvangst. In deze bevestiging wordt aangegeven wat de verwachte oplostijd is en wordt, indien mogelijk, aangegeven welke actie(s) uitgezet worden om deze klacht op te lossen. De voortgang van de klacht wordt in het centrale systeem gemonitord door de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de klachtafhandeling (Customer Service). Carglass heeft er bewust voor gekozen om dedicated medewerkers op de klachtafhandeling te zetten en deze niet door het Customer Contact Center te laten afhandelen. De klanten kunnen dan ook een apart nummer bellen als ze een klacht hebben. Mochten klanten toch het Customer Contact Center of de receptie bellen, dan wordt de klant meteen doorgeschakeld naar Customer Service. De status van de klacht kan te allen tijde worden gevolgd door medewerkers van Customer Service en eventueel betrokken afdelingen. Zij kunnen het dossier inzien en de status terugkoppelen naar de klant indien deze daarnaar vraagt. In de toekomst is het ook voor klanten mogelijk om zelf via internet de status van de klacht te volgen.

Niet tevreden klanten, maar enthousiaste klanten zijn de beste klanten.

### Klachtenclassificatie

Voor Carglass bestaan er geen ongegronde klachten. Als de klant het ergens niet mee eens is, dan is dat de waarheid. De klant wordt toch tegemoetgekomen om alsnog de verwachtingen van die klant te overtreffen. Ook classificeert of prioriteert Carglass de klachten niet. Alleen als het erg druk is, gaan zakelijke klachten vóór particuliere klachten. Maar dan nog krijgt iedereen binnen 24 uur een bevestiging van ontvangst van de klacht en een terugkoppeling wat ermee gaat gebeuren en op welke termijn.

### Klachtenadministratie

Customer Service is de eigenaar van de klacht. Deze afdeling draagt de verantwoordelijkheid voor de klacht, ook al moet een andere afdeling aan de slag om de betreffende klacht op te lossen. Stel dat met de klant is afgesproken dat zijn klacht binnen twee dagen is opgelost en een bepaald Service Center is hierbij betrokken. Dan zal Customer Service na drie dagen bellen als de klacht nog niet is opgelost en aan wie wordt teruggekoppeld of de klacht is opgelost, zodat Customer Service dit weer aan de klant kan terugkoppelen. Degene die de klacht moet oplossen moet altijd aan Customer Service terugkoppelen wat er met de klacht is gedaan.

### 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 wordt bereikt door de lerende organisatie in te zetten. Hier komt de innovatieve kracht van klachtenmanagement het duidelijkst naar voren. Bij Carglass heeft iedereen toegang tot het klantregistratiesysteem waarin alle feedback is vastgelegd. Marketing, Sales, Customer Service, Operations en de Service Centers

## ISO-norm voor klachtenmanagement

Sinds 2004 heeft NEN een ISO-norm in het leven geroepen speciaal voor klachtenmanagement: ISO 10.002. In deze norm wordt de volgende definitie van een klacht gehanteerd: "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." Naast de definitie van een klacht wordt er aan alle facetten van klachtenmanagement aandacht besteed: bereikbaarheid voor klanten, wie in de organisatie voor klachten verantwoordelijk zou moeten zijn, het volgen van klachten, het analyseren van klachten, het reviewen van het klachtafhandelingproces en continue verbetering middels klachtenmanagement. NEN vindt dat een organisatie 'best practices' moet onderzoeken en implementeren, een klantgerichte benadering binnen de organisatie moet doorvoeren en innovatie in het klachtafhandelingproces moet stimuleren.

### Goede leidraad

De ISO-norm richt zich vooral op het klachtafhandelingproces zelf. Er wordt niet zozeer beschreven wat de rol van klachtenmanagement in de organisatie zou moeten zijn. Maar ondanks deze kanttekening, is deze norm een goed houvast voor organisaties die hun klachtafhandelingproces onder de loep willen nemen. De norm is in 2004 ontworpen, toch zijn veel bedrijven niet op de hoogte van het bestaan hiervan. Anderen vragen zich af of het certificeren de moeite waard is, ook omdat nog niemand anders gecertificeerd is. Of het certificeringstraject veel waarde toevoegt is nog onduidelijk, maar de norm als leidraad gebruiken voor de inrichting of verbetering van je klachtenmanagement lijkt zeker een bruikbare toepassing.

Keurmerk voor klantgericht klachtenmanagement: [www.ikm3000.nl](http://www.ikm3000.nl)

analyseren allemaal periodiek deze feedback om te kijken welke zaken verbeterd kunnen worden.

Customer Service kan structurele trends aangeven en mogelijke verbeteracties voorstellen. Marketing en Sales gebruiken de input om er hun Serviceproposities op aan te passen en Operations - en vooral ook de regiomanagers - gebruikt de informatie om te kijken welke Service Centers verder verbeterd kunnen worden. Het systeem kan zelfs 'op monteurniveau' de feedback aangeven.

Iedereen in de organisatie kan zelf verbeterinitiatieven aandragen en doorvoeren. Er is hierdoor geen centraal overzicht van deze verbeteringen. Wel worden overzichten bijgehouden wie welke verbeteringen oppakt, om te voorkomen dat zaken dubbel worden gedaan. Periodiek hebben de betrokken afdelingen vervolgens overleg om onderling af te stemmen wie waarmee bezig is, zodat ook hier de juiste synergie ontstaat.

### Terugkoppeling

Zowel richting klanten als richting medewerkers wordt regelmatig teruggekoppeld wat er met de feedback en de verbeteringen is gebeurd. De manier waarop verschilt echter. Klanten krijgen op individueel niveau feedback. En in de toekomst zullen ze worden geïnformeerd over de verbeteringen die Carglass heeft doorgevoerd om haar dienstverlening te verbeteren.

Medewerkers worden periodiek op de hoogte gebracht van de resultaten van allerlei verbeteringen. Recentelijk heeft Carglass in kaart gebracht welke verbeterpunten er in 2003 gesignaleerd waren en hoe deze verbeteringen nu scoren in de ogen van de klanten. Op alle punten is een significante verbetering te zien. Deze goede resultaten worden breed in de organisatie gedeeld en motiveert mensen om nog meer verbeteringen op te pakken.

### Prestatie-indicatoren en besturing

De laatste stap om te komen tot een optimaal functionerend klachten-

management is het kiezen van de juiste prestatie-indicatoren. Met de juiste prestatie-indicatoren kan de kwaliteit van het klachtenproces continu worden gemeten.

Voorbeelden zijn tevredenheid over de klachtafhandeling (en met alle onderliggende items zoals aandacht, excuses, bereikbaarheid enzovoort), het percentage herhalingsklachten, de snelheid van afhandeling en van ontvangstbevestiging en het gemak van het indienen van klachten.

Daarnaast heeft het communiceren van deze indicatoren als voordeel dat de leiding aan de organisatie duidelijk maakt welke doelstellingen bereikt moeten worden. Door deze zorgvuldig te kiezen en te laten aansluiten bij de visie die de organisatie heeft, wordt deze visie versterkt en worden de medewerkers ondersteund in de uitvoering. Als het ware wordt hierdoor een vlieg-wieleffect gecreëerd.

Carglass stuurt op 100 procent enthousiaste klanten en zet in haar klanttevredenheidsonderzoek speciaal voor de klachten een klachtmonitor op. Deze klachtenmonitor ziet er ongeveer als volgt uit:

- Carglass was gemakkelijk bereikbaar voor mijn feedback.
- Ik kreeg tijdig een eerste terugkoppeling.
- Ik kreeg alle noodzakelijke aandacht.
- Mijn feedback is professioneel behandeld.
- Mijn feedback heeft uiteindelijk geleid tot een gewenst/passend resultaat.
- De gehele afwikkeling is voorspoedig verlopen.
- Carglass is een bedrijf om aan te bevelen.
- Carglass heeft (alsnog) mijn verwachting overtroffen.

### Organisatiecultuur

Een organisatie die klachtenmanagement ten volle benut, zorgt ervoor dat er drie aspecten in haar

Door goed verwachtingsmanagement wordt klachtafhandeling veel sneller als positief ervaren

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

**Tabel 1. Organisatieculturen en klachtenmanagement**

cultuur vooropstaan: klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en de lerende organisatie. Deze drie elementen zijn verenigd in een mensgerichte organisatie (zie tabel 1). Carglass onderschrijft en hanteert deze mensgerichte cultuur. Betrokkenheid van medewerkers is essentieel: men is overtuigd van het positieve effect van tevreden medewerkers, niet alleen op de klanttevredenheid, maar ook op het meedenken hoe de organisatie nog meer verbeterd kan worden. Door regelmatig de medewerkertevredenheid te meten, is deze betrokkenheid goed in de gaten te houden.

## Do's en Don'ts

### Do's

- Zet mensen dedicated op klachtenmanagement. Laat mensen het niet 'erbij' doen. En zorg ervoor dat dit een neutrale partij is binnen de organisatie.
- Klachtenmanagement is een specialisme. Selecteer daarom de juiste mensen. Mensen die inlevingsvermogen hebben en die tegen een stootje kunnen.
- Zorg voor goede interne communicatie over het belang van klachten. Iedereen moet 100 procent overtuigd zijn van het belang van klachten, niet alleen de klachtenafhandelaars.
- Zorg voor een optimale bereikbaarheid, zowel intern als extern. Zowel klanten als medewerkers moeten meteen weten waar ze terecht kunnen met hun feedback.

### Don'ts

- Denk niet dat je standaardreacties op klachten kunt hebben. De klacht kan wel hetzelfde zijn, maar de behoefte van de klant is nooit hetzelfde. De combinatie klachtinhoud/klantbehoefte is daarom altijd uniek en behoeft dan ook een unieke afhandeling.
- Wees niet reactief maar proactief. Stimuleer de klanten zo veel mogelijk om hun feedback te geven en maak het ze hierbij zo gemakkelijk mogelijk.

## Tips

### 1. Creëer een positieve klachtencultuur

Zolang een organisatie haar cultuur niet afstemt op positief omgaan met klachten, zullen optimale voordelen uitblijven. Een goed voorbeeld hiervan is het afrekenen van afdelingen op het aantal klachten dat er over deze afdeling binnenkomt. Dit is een zeer slechte manier van beoordelen. Je wilt eigenlijk het liefst zo veel mogelijk klachten weten, zodat je hier iets aan kunt doen. Er moet dus een balans worden gevonden tussen klachten voorkomen en het kennen van zo veel mogelijk klachten, Maar sturen op aantal klachten is hier geen juiste indicator voor.

### 2. Kies een op dit moment haalbare definitie van een klacht

Als je klachten definieert als 'brieven waarin de klant de term klacht hanteert', dan is het niet verstandig opeens 'elke uiting van ontevredenheid' als klacht te definiëren, want dan krijg je in een keer veel te veel informatie op je af. En hierdoor zal de tevredenheid alleen maar afnemen, omdat je de hoeveelheid klachten niet meer kunt verwerken.

### 3. Faseer het verbreden van deze definitie

Faseer van 'schriftelijke klachten waarin de klant de term klacht hanteert', naar 'schriftelijke en telefonische klachten waarin de klant de term klacht hanteert'. Richt hier je organisatie op in, zodat de extra hoeveelheid klachten goed verwerkt kan worden. Ga pas als het goed werkt weer een stap verder in het definiëren van een klacht.

### 4. Controleer of de 'voorkant' goed is ingericht, voordat je het proces gaat verbeteren

Als je je klachtenproces gaat analyseren en verbeteren, zorg er dan altijd voor dat eerst de voorkant op orde is. Als de klant je al niet kan bereiken, dan zal hij niet tevreden zijn met de snelheid van afhandelen. Zorg dat de klant het gevoel heeft dat hij goed te woord wordt gestaan, dat je organisatie oog en begrip heeft voor zijn klacht en dat zijn klacht in goede handen is. Mocht je weten dat je proces niet helemaal op orde is, communiceer dit dan ook aan de klant! Geef aan dat de afhandeling wat langer duurt, maar dat hij goed op de hoogte gehouden zal worden. Door goed verwachtingsmanagement wordt de klachtafhandeling veel sneller als positief ervaren.

### 5. Zorg dat je weet wat jouw klanten van belang vinden bij de klachtafhandeling

Veel organisaties onderzoeken de tevredenheid over de klachtafhandeling met een vraag in het algemene klanttevredenheidsonderzoek. Dit geeft je echter te weinig handvatten om te zien wat de klant nu specifiek ontevreden maakt. Is dit de snelheid, is dit de bereikbaarheid of de aandacht, of iets anders? Pas als je dat weet kun je een adequate klachtenmonitor inrichten en inspelen op de behoeften van de klant. Zorg ervoor dat je niet alleen om waardering vraagt per item (wel of niet tevreden) maar ook naar het belang dat klanten aan dit item hechten. Zo kun je optimaal prioriteren: ontevreden en hoog belang is meteen aanpakken.

## Samenvatting

*Volgens de theorie is klachtenmanagement de kip met de gouden eieren van iedere organisatie. Maar is klachtenmanagement in de praktijk ook echt zo'n gouden kip? En zo ja, hoe ziet het klachtenmanagement van zo'n organisatie er dan uit? Dit artikel is een praktijkcase over klachtenmanagement bij Carglass. Als één van de weinige organisaties onderschrijft het de innovatieve kracht van klachtenmanagement. Door het dagelijks in de praktijk toe te passen, plukt het hier de vruchten van.*



Zie in de Management Tools Base de artikelen:

- Klachtenmanagement: leren van klachten, Joop de Jager.
- Klachtenmanagement: als verbetering van kwaliteit en klantgerichtheid, Hans Pol.