

Op weg naar effectief en efficiënt klachtenmanagement

# VIJF STEVIGE SUCCESSFACTOREN

In toenemende mate verwachten klanten dat de producten en of diensten die uw organisatie levert aansluiten bij hun verwachtingen. Daarbij worden consumenten mondiger, kritischer en worden ervaringen gemakkelijker gedeeld.

Door Luc van Sas

Onlangs bracht Apple de vierde versie van haar iPhone uit. Een versie die in alle opzichten beter zou zijn dan de vorige, en welke standaarden in de markt opnieuw zou definiëren. “Opnieuw wordt alles anders”, zo luidde de slogan. Niet lang na de introductie verschenen er steeds meer berichten in de media, waarin gebruikers klaagden over de antenne. Het toestel zou sterk verminderd bereik hebben, zodra men de telefoon op een bepaalde manier vastpakte. Aanvankelijk stak Apple de kop in het zand en bracht naar buiten het niet als een probleem te zien. “Dit effect treedt op bij alle vergelijkbare telefoons”, luidde de verklaring. En erger: gebruikers moeten de telefoon “gewoon anders vasthouden”, aldus Apple topman Steve Jobs. Deze minachting van de klant leidde tot hevige kritieken in de media en diverse rechtszaken werden aangespannen tegen Apple. In dit voorbeeld wordt duidelijk hoe zeer de omgang met klachten bijdraagt aan de totale beleving van de klant en het is heel aannemelijk dat ‘antennagate’ een negatieve invloed heeft gehad op de verkoopcijfers van de iPhone 4. Dat men er niet mee kan bellen zodra iemand de telefoon verkeerd vasthoudt, zal vast niet zijn wat Apple bedoeld had toen het “opnieuw alles anders” wilde maken. Opvallend is dat de vraag of de klacht terecht is, niet eens de belangrijkste issue is. Het kwaad is immers al geschied. Apple kon uiteindelijk niet anders dan zwichten voor de kritiek en bood alle iPhone 4-gebruikers een gratis hoesje, waarmee het probleem werd verholpen. Enkele

weken na de introductie van het toestel verliet Mark Papermaster, bij Apple verantwoordelijk voor de hardware van de iPhone, – al dan niet gedwongen – het bedrijf.

Het voorbeeld van Apple onderstreept het belang van zorgvuldig omgaan met klachtenmanagement. Dit gaat echter niet alleen op voor grote, bekende organisaties. Of de organisatie waarin u werkzaam bent nu groot is of klein, fysieke producten of diensten levert, of dat het in de profit of non-profit sector opereert: zodra het te maken krijgt met klagende klanten is het hebben van een adequaat klachtenproces essentieel. De rol hiervan in de totale beleving van de klant wordt vaak onderschat.

Dit artikel beschrijft vijf succesfactoren waarnaar gekeken zou moeten worden bij het ontwerp en de implementatie van een klachtenproces. Aan de hand hiervan wordt een aantal praktische tips gegeven, welke een bijdrage kunnen leveren aan het succesvol implementeren van het proces.

## Klachtenmanagement – wat levert het op?

De vraag die de doorsnee manager zich stelt bij elke willekeurige afweging is: wat levert het op en wat kost het? Uitgerend bij klachtenmanagement is deze vraag buitengewoon lastig te beantwoorden. Waar kosten vaak al niet transparant zijn, geldt dit al helemaal voor de opbrengsten. Zaken als loyaliteit en – bovenal – de interne verbetermogelijkheden als gevolg van inzichten die klagende klanten bieden, zijn nu eenmaal lastig in geld uit te drukken.

Toch hoeft u er niet voor gestudeerd te hebben om het voordeel van goed klachtenmanagement in te zien. Goede klachtenafhandeling heeft een groot positief effect op klanttevredenheid. Sterker nog, de loyaliteit van klagende klanten wordt bepaald door de tevredenheid over de klachtenafhandeling en niet door de tevredenheid voordat de klacht werd ingediend.<sup>1</sup> Dat een goede klachtenafhandeling ook een positieve uitwerking heeft op het behouden van klanten mag dan ook geen verrassing heten. Zeker wanneer niet alleen aan de verwachting voldaan wordt, maar als deze daarbij ook nog eens overtroffen wordt, beïnvloedt dit de klant positief.

Het is echter niet alleen de klagende klant zélf die beïnvloed wordt. Via mond-op-mond reclame kan deze persoon ook zorgen voor positieve reclame voor uw bedrijf. Indien een klacht snel en adequaat wordt afgehandeld, en er een oplossing uitkomt die voldoet aan de verwachtingen van de klant, zal deze positiever tegen uw bedrijf aankijken. Echter, dit is bij lange na niet het belangrijkste. Het grootste belang moet namelijk gezocht worden in de andere hoek: het voorkomen van negatieve reclame. Ga maar bij uzelf na: zou u uw vrienden en kennissen vertellen dat het signaal van uw internetverbinding is verbeterd na een telefoontje met de kabelmaatschappij? Waarschijnlijk niet. Aan de andere kant: als u drie keer gebeld heeft, in de wacht bent gezet, u hierdoor aardig in de kosten bent gelopen, u vervolgens iemand te spreken kreeg zonder enige bevoegdheid, en u nu nog steeds geen internetverbinding heeft, in hoeverre zou u uw frustratie hierover uiten bij uw vrienden en kennissen? Juist.

Investeren in klachtenmanagement is investeren in klanttevredenheid en is investeren in continu verbeteren. De volgende vijf succesfactoren zullen u helpen bij het inrichten van een effectief en efficiënt klachtenproces, zie afbeelding 1.

### Bedrijfscultuur

Een goede bedrijfscultuur is een voorwaarde voor het slagen van klachtenmanagement. Dit wordt toegelicht aan de hand van de thema's 'visie' en 'de klant centraal'.

#### Visie.

Een klacht wordt veelal ervaren als iets negatiefs. Met name in kleinere organisaties – waar klachtenafhandeling geen separate afdeling behelst – besteedt men er niet graag aandacht aan en leidt het tot een gevoel dat men 'niet toekomt aan het werk'. Men moet inzien dat klachtenafhandeling deel uitmaakt van het werk. Kortom: de klacht is het werk. Ook moet een klacht – ongeacht de grootte van de organisatie – veel meer gezien worden als een kans. Allereerst als een kans om de organisatie te verbeteren. De klant biedt u gratis inzicht in waar het aan schort in uw organisatie. Daarnaast kan een klantklacht ook weer commerciële kansen opleveren. Deze omslag in denken kost tijd en kan alleen maar bereikt worden met de steun van het hogere management. Zij speelt een cruciale rol in het uitdragen van de visie op klachtenmanagement.



Afbeelding 1: De vijf succesfactoren van klachtenmanagement.

#### De klant centraal.

Stel altijd de klant centraal. Wat verwacht de klant bij de afhandeling van de klacht? Er zijn enkele algemene verwachtingen die generaliseerbaar zijn over elk type organisatie. De klant wil een adequate oplossing die ervoor zorgt dat er in tweede instantie wél wordt voldaan aan de behoefte, en dit het liefst zo snel mogelijk en op een klantvriendelijke wijze. Ook is de klant altijd op zoek naar erkenning, hij wil serieus genomen worden. Als blijkt dat u fout zit, bied dan ook excuses aan en doe dat oprecht.

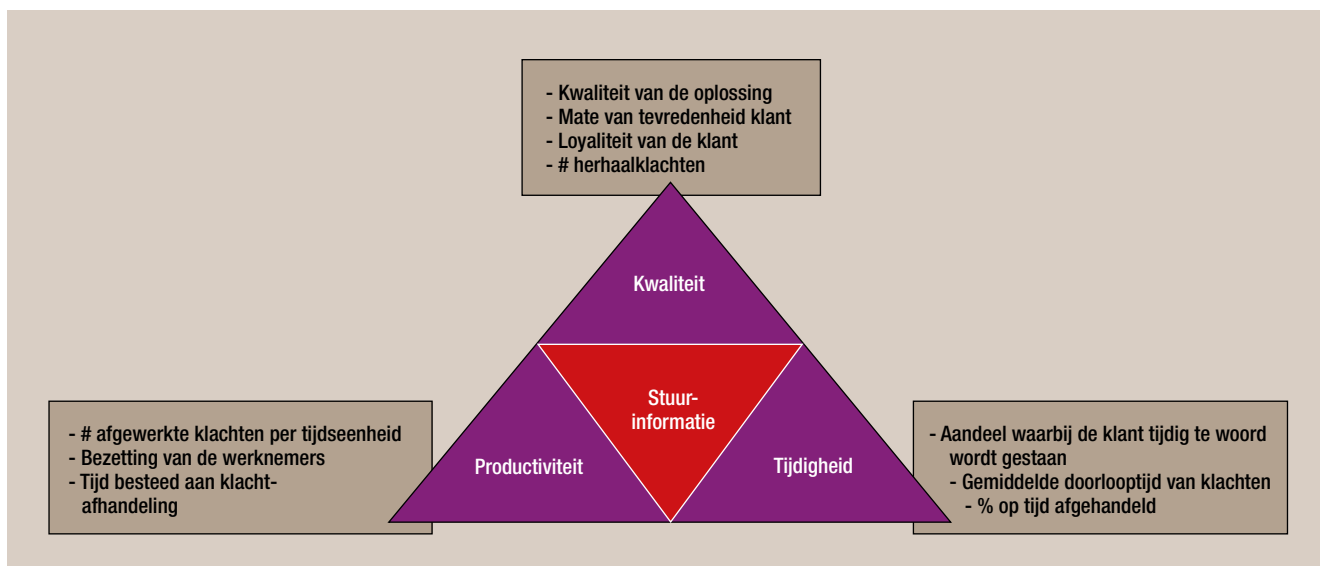
Naast de algemene verwachtingen, zijn er wellicht ook nog meer specifieke zaken die een klant verwacht van uw organisatie. Ook hier liggen kansen. Wellicht kan er tegen relatief lage marginale kosten (vaak zelfs 0) iets extra's geboden worden. Nét dat kleine beetje extra, dat juist een grote impact op klanttevredenheid heeft. Niet alleen voldoen aan de klantverwachting, maar deze overtreffen.

#### Proces

Het is van belang dat betrokkenen op de hoogte zijn van het klachtenproces: wat gebeurt er vanaf binnenkomst tot afhandeling, en wat is daarin de rol van elk individu? Tekenen dit proces uit en deel het met de betrokkenen. Bij het opstellen van dit proces zijn er drie specifieke gebieden die extra aandacht vergen. Deze hebben betrekking op ontvangst, verantwoordelijkheden en communicatie naar de klant.

#### Klachtenontvangst.

Er zijn twee afwegingen die gemaakt moeten worden. Allereerst dient u te kiezen wáár u klachten laat binnenkomen. U kunt kiezen voor één loket, waarbij alle klachten via dezelfde weg volgen. Dit biedt het beste beeld van het aantal en de



Afbeelding 2: KPI-driehoek voor effectief en efficiënt klachtenmanagement.

omvang van de klachten, maar is wellicht organisatorisch lastiger dan wanneer klachten op verschillende plekken binnenkomen. Laat u bijvoorbeeld de mogelijkheid open dat klachten binnenkomen via Verkoop, of via de technische medewerker buiten? Mogelijk maakt u hierin nog onderscheid tussen verschillende typen klachten. De tweede afweging die gemaakt moet worden is: hoe laten we klachten binnenkomen? Vragen we de klant dit te doen via een website, telefonisch, via e-mail, via post of via een combinatie van de vier? Op de website kan gebruik gemaakt worden van een vooraf gedefinieerd invulformulier. In geval van telefonische ontvangst moet er een keuze gemaakt worden tussen een lokaal nummer, een 0800-, of 0900-nummer. De uitkomst van deze afwegingen is sterk afhankelijk van de omvang en complexiteit van uw organisatie, en de aard van het product of dienst.

**Rollen en Verantwoordelijkheden.**

Klachtenafhandeling heeft vaak betrekking op meerdere afdelingen. Het is van belang dat er binnen de organisatie één iemand verantwoordelijk wordt gesteld voor de bewaking en de verbetering van de procesketen. Dit noemen we de *proces-eigenaar*. Deze persoon is verantwoordelijk voor de inrichting van het proces en houdt zich bezig met vraagstukken als: welke systemen gebruiken we, hoe komen klachten binnen, hoe ziet het proces eruit, welke rollen onderkennen we en hoe vullen we deze in enzovoort.

Naast de proceseigenaar is er ook nog de *case manager*, die een meer praktische rol heeft. Deze persoon ziet erop toe dat de klacht conform de afgesproken wijze en binnen de afgesproken tijd wordt afgehandeld. De case manager spreekt diverse schakels in het proces meteen aan indien er iets mis dreigt te gaan. Om de proceseigenaar en de case manager te voorzien van input, moet de stuurinformatie goed zijn ingericht. Hierover meer in de volgende succesfactor.

Verder is het van belang dat iedereen in het proces de eigen verantwoordelijkheid goed kent. Ook hierin kunnen nog verschillende rollen benoemd worden, bijvoorbeeld de *initiator* (degene die de klacht initieert c.q. registreert), de *beoordelaar* (degene die beoordeelt of de klacht gegrond is en/of welke oplossing gekozen wordt) en de *oplosser* (degene die de oplossing uitvoert).

Het kan vaak een goede keuze zijn om – indien mogelijk – personen die de klacht ‘veroorzaakt’ hebben, te laten optreden als oplosser. Dit om zo te stimuleren dezelfde fout in de toekomst niet meer te maken. Ongeacht wie de klacht oplost geldt: zolang rollen en verantwoordelijkheden niet helder gedefinieerd en gecommuniceerd zijn, zal klachtenmanagement niet slagen.

**Communicatie naar de klant.**

Communicatie is in de beleving van de klant – naast de daadwerkelijke oplossing van het probleem – het belangrijkste onderdeel van het klachtenproces. Het is cruciaal dat de klant voldoende aandacht krijgt, al is het maar via een automatisch gegenereerde e-mail. Bouw daarom altijd een aantal (minimaal 2, maximaal 5) standaard communicatiemomenten in met de klant. Laat de klant in ieder geval weten dat zijn klacht in behandeling is genomen en wat de oplossing is. Eventueel kunt u ook nog laten weten wanneer de klacht formeel is afgehandeld en wat uw organisatie doet om een dergelijk voorval in de toekomst te voorkomen. Klanten waar- deren dit.

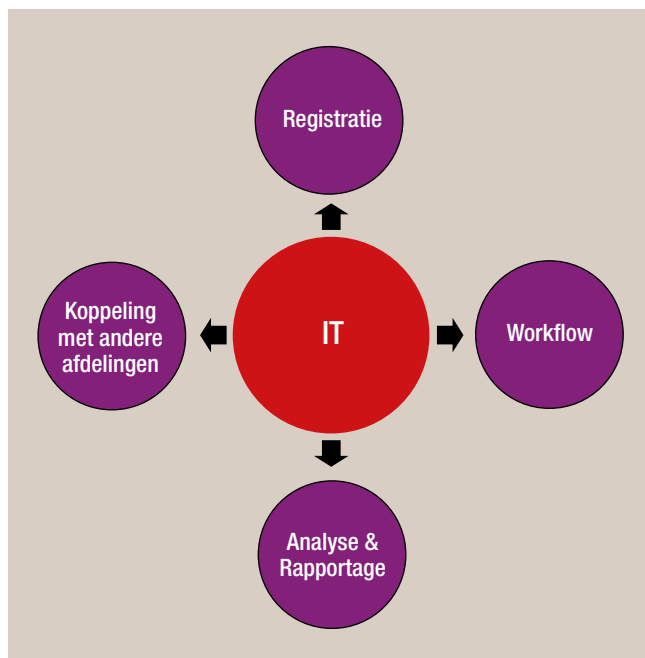
Denk ook na over gewenst gedrag dat zich bijvoorbeeld uit in taalgebruik, *tone of voice* en uitstraling. Al deze aspecten hebben enorme invloed op de beleving van de klant. Het is daarom geen overbodige luxe om mensen te begeleiden bij of mogelijk te trainen in klantcontact. Zorg hierbij dat gewenst gedrag aansluit bij de cultuur van uw bedrijf.

## Stuurinformatie

Voor de proceseigenaar is het alleen mogelijk om het proces te besturen indien resultaten transparant worden gemaakt. Hiertoe is het noodzakelijk dat een set aan kritische prestatie indicatoren (KPI's) wordt vastgesteld. Deze verzameling KPI's moet iets zeggen over de prestaties op het gebied van drie invalshoeken, te weten kwaliteit, productiviteit en tijdigheid. Denk bij *kwaliteit* aan de kwaliteit van de oplossing, de mate van tevredenheid over de oplossing, de impact op algemene klanttevredenheid en daarmee de loyaliteit van de klant (het percentage klanten dat opnieuw bij u iets afneemt), enzovoort. KPI's met betrekking tot *productiviteit* geven inzicht in de efficiency van het proces. Denk bijvoorbeeld aan tijd die medewerkers besteden aan de afhandeling van klachten ten opzichte van de totale werktijd, het aantal afgewerkte klachten per tijdseenheid of de bezetting van de mensen in de keten.

De laatste component is *tijdigheid*. Deze beantwoordt de vraag "lossen we de problemen op tijd op?" Denk hierbij bijvoorbeeld aan KPI's als het aantal openstaande klachten, de gemiddelde doorlooptijd van klachten, het aandeel op tijd afgehandeld, bereikbaarheid, of het aandeel waarbij de klant tijdig te woord gestaan wordt.

Voor elke organisatie is een set aan werkbare KPI's samen te stellen. De genoemde KPI's kunnen uitgesplitst worden naar verschillende dimensies, bijvoorbeeld afdelingen, medewerkers of producten/diensten. Voor elke KPI gaat u op zoek naar de beste manier om deze te visualiseren. Denk daarbij aan verschillende typen grafieken of combinaties daarvan. Let op dat u ook niet te veel KPI's in het leven roept (maximaal 9),



Afbeelding 3: IT-Ondersteuning.

want dan schuilt het risico dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Afbeelding 2 toont de KPI-driehoek voor effectief en efficiënt klachtenmanagement.

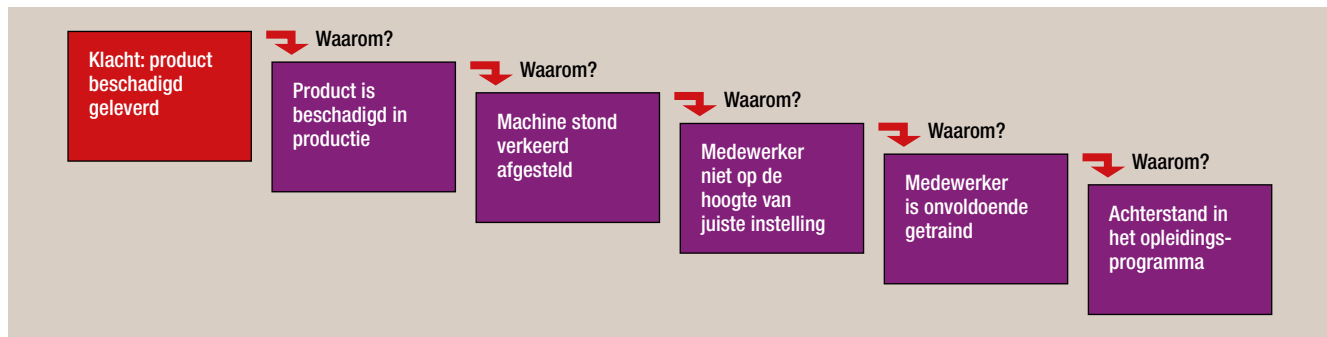
De kunst van effectief en efficiënt omgaan met stuurinformatie zit echter niet alleen in de definitie van een werkbare set aan KPI's. Minstens even belangrijk is ervoor te zorgen dat deze informatie ook daadwerkelijk consequent gebruikt wordt. Hiertoe kunt u een – zogenaamd – verbeterbord inrichten. Op dit bord zijn alle KPI's gevisualiseerd. Afhankelijk van het aantal klachten organiseert u dagelijks of wekelijks op vaste tijdstippen een bijeenkomst aan dit bord. Nodig hierbij betrokkenen uit de keten uit. De case manager of de proceseigenaar leidt dit overleg, en doet dit op een dusdanige manier dat iedereen aan het woord komt. De KPI's dienen hierbij als rode draad; als een bepaalde KPI een zorgelijke score geeft, probeert degene die de meeting leidt door vragen te stellen te achterhalen hoe dit komt. Vervolgens wordt besproken hoe men ervoor kan zorgen dat de KPI's in de toekomst wél scores geven die leiden tot tevredenheid. Het verbeterbord zal hiermee een wezenlijke bijdrage leveren aan het succes van klachtenmanagement.

## IT-ondersteuning

Om klachtenmanagement te laten slagen, is het van belang dat het ondersteund wordt door passende IT (zie afbeelding 3). Over het algemeen geldt: hoe groter de organisatie, des te groter het belang van passende IT-ondersteuning. Zorg voor een IT-systeem dat de inrichting van het proces volgt. Hierbij is een aantal zaken van belang. Ten eerste moet er ruimte zijn om alle relevante gegevens over een klacht te registreren. Naast gestructureerde data (voorgedefinieerde velden die worden ingevuld) kan de mogelijkheid om ongestructureerde data op te slaan nuttig zijn. Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan foto's.

Ten tweede moet het klachtenmanagement systeem een *workflow component* bevatten. Hiermee worden bepaalde klachten (of delen van de oplossing) toegekend aan verschillende personen of afdelingen. Dit maakt efficiënte communicatie tussen verschillende schakels in de keten mogelijk. Ten derde dient het mogelijk te zijn om data te analyseren en rapporteren, om zo inzicht te krijgen in uw klachten en om de juiste stuurinformatie boven water te krijgen. Bij voorkeur wilt u de KPI's voor op het verbeterbord met één druk op de knop kunnen uitprinten.

Het vierde en laatste aandachtspunt is de *koppeling met andere afdelingen*. Het IT-systeem moet faciliteren in het gemakkelijk informeren van de rest van de organisatie over de status van klachten. Er zijn diverse gevaren die de klant danig kunnen frustreren wanneer dit niet goed geregeld is. Zo moet een verkoper op de hoogte zijn van openstaande klachten van zijn klanten. Een ander voorbeeld is de koppeling met debiteurenbeheer. We willen voorkomen dat de klant een aanmaning op een openstaande rekening krijgt, waarvoor een klacht openstaat. Ook moet voorkomen worden dat leve-



Afbeelding 4: Voorbeeld 'Vijf keer waarom'.

ringen aan klanten stagneren als gevolg van een te hoog debiteurensaldo door openstaande klachten. Het IT-systeem moet dit soort zaken signaleren en eventueel (helpen te) voorkomen.

### De lerende organisatie

De vijfde en laatste succesfactor waaraan we aandacht besteden noemen we 'de lerende organisatie'. Ook bij klachtenmanagement geldt het credo 'voorkomen is beter dan genezen'. De klacht afhandelen is dan ook pas de eerste stap. Waar het voor de klant hier eindigt, start het voor de interne organisatie. Het is waarschijnlijk dat hier het grootste winstpotentieel ligt. De belasting van uw klachtenproces zegt iets over de volwassenheid van alle andere processen. Maak daarom gebruik van dit proces om de andere processen beter te maken.

### Klachten indelen.

Indien er veel klachten binnenkomen (meerdere klachten per dag) is het raadzaam om klachten in te delen in rubrieken, bijvoorbeeld naar afdeling, product/dienst of oorzaak. Maak binnen deze rubrieken een reeks klachtencodes aan, waaraan klachten worden toegewezen. Elke klacht moet straks aan een code worden toegewezen, desnoods de code 'overige'. Wanneer hier echter te veel onder zou vallen, is uw verzameling klachtencodes niet compleet of zijn ze niet goed omschreven. Deze indeling is iets dat moet groeien in de organisatie, maar later zult u er zeker de vruchten van plukken. Door deze gestructureerde manier van indelen wordt analyse veel eenvoudiger. Aan de hand van frequentieanalyses zal snel duidelijk worden waar de grootste pijnpunten zitten.

### Root cause analyse.

Root cause analyses brengen u bij de wortel van het probleem. Te vaak ligt de focus te eenzijdig bij het oplossen van de klacht, maar om het probleem in de toekomst te voorkomen zal toch echt duidelijk moeten zijn wat de oorzaak is. Gebruik daarom bestaande root cause analyse technieken zoals 'Vijf keer waarom' (de bekende Lean-techniek) of het Ishikawa-diagram. Zie afbeelding 4 als voorbeeld. De klacht luidt dat er een product beschadigd geleverd is. De oplossing van deze klacht ligt voor de hand: het product wordt ofwel vervangen, ofwel hersteld. Vervolgens wordt een root cause

analyse gedaan. Met behulp van 'Vijf keer waarom' ontdekken we dat de fout te herleiden is tot een achterstand in het opleidingsprogramma. Het is dus zaak om een verbeterplan op te stellen om deze achterstand zo spoedig mogelijk weg te werken. Root cause analyse helpt hierbij het gat tussen klachten oplossen en structureel verbeteren te overbruggen.

### Rapportage naar betrokken afdelingen.

Aan de hand van de eerder beschreven klachtencodes, gekoppeld aan een root cause analyse, moet duidelijk worden waarom klachten ontstaan en hoe ze kunnen worden vermeden. Zorg dat de betreffende afdeling en/of personen betrokken worden in deze analyses. Dit ter voorkoming van de klacht in de toekomst. De voortgang en resultaten van deze verbetervoorstellen worden gemonitord door de proceseigenaar.

### Conclusie

Elk type organisatie zou een beleid moeten hebben op het gebied van klachtenmanagement. Helaas wordt dit vaak onderbelicht, omdat opbrengsten niet direct inzichtelijk zijn. Het potentieel is echter enorm. Extern, als uithangbord naar de klant, draagt het bij aan klanttevredenheid, klantloyaliteit en levert het positieve reclame op. Voor de interne organisatie moet een klacht gezien worden als een kans. Een kans om interne processen te verbeteren om zo te komen tot een beter product of dienst.

Wanneer u erin slaagt op de besproken vijf succesfactoren een passende inrichting te vinden voor uw bedrijf, dan staat niets het effectief en efficiënt omgaan met klachtenmanagement meer in de weg.

### Noot

1. Christiaan Homburg en Andres Fürst (2005), 'How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and Organic Approach', Journal of Marketing, Vol. 69, July, pp. 95-114.

### Luc van Sas

Ir. L.P.J. van Sas (luc.van.sas@cpmpartners.nl) is werkzaam als iPM-consultant bij CPM Partners.