

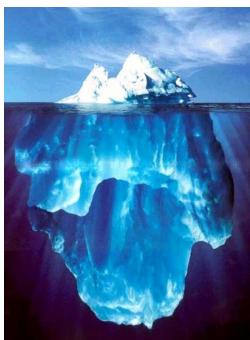
Een klacht geeft macht!

De succesfactoren om een klacht rendabel te maken!

Welke bellen gaan er rinkelen op het moment dat er bij uw bedrijf een klacht binnenkomt? Zijn dat steeds dezelfde bellen? Beseft iedere medewerker binnen uw bedrijf dat een klacht een dialoog met de klant is? Is er een beleid hoe met deze klachten om te gaan?

Deze vragen worden vaak ontweken met de gedachte, 'dat gaat bij ons altijd goed' of 'de verantwoordelijke manager/directeur (of hun assistent) stuurt altijd een nette brief.' Op het eerste gezicht levert dit ook geen problemen op. De klant heeft een antwoord gekregen en meestal gaat het de klant om aandacht voor zijn probleem (principekwestie). Hoe goed aandacht ook kan zijn, iets dat goed is kan altijd beter, of sterker nog, in dit geval is er sprake van een gemiste kans.

Een klacht is in beginsel een mismatch tussen verwachtingen en prestaties. Logischerwijs is er een situationele probleemoplossing nodig. Immers, de klant verwacht naar aanleiding van zijn actie een reactie. Het feit dat de klant een actie heeft ondernomen is het eerste compliment aan een onderneming. Dit is namelijk een erkenning als gesprekspartner. Deze erkenning impliceert meestal dat de klant moeite neemt om in gesprek te komen met de betreffende onderneming. Dit lijkt logisch, maar dat valt nader te bezien.



Uit onderzoeken van o.a. TARP in 1999, blijkt dat klachten van alle tijden zijn en gezien mogen worden als een ijsberg waarvan alleen het topje (4-10%) boven water uitsteekt. Dit topje staat voor klachten die kenbaar worden gemaakt bij uw organisatie. De bovenste helft van de ijsberg die zich onder het wateroppervlak bevindt (50-60%) zijn klachten die niet kenbaar zijn gemaakt bij uw organisatie, maar wel aanwezig zijn bij de klant. De klant maakt deze klachten veelal wel kenbaar aan zijn omgeving. De onderkant van de ijsberg (30-46%) zijn klachten, die door negatieve mond-tot-mond reclame tot stand komen. Deze klachten zijn het moeilijkst onder controle te krijgen.

Klanten hebben uiteenlopende redenen om niet te reclameren. Denk hierbij aan tijdgebrek, het ontbreken van inhoudelijke kennis, een kosten-baten-afweging of simpelweg gebrek aan (zelf)vertrouwen. Een ingediende klacht hoort om welke reden dan ook bij het topje van de eerder

genoemde ijsberg. Het levert openheid en transparantie op en verkleint de aangroei aan de onderkant van de ijsberg. Het is dus niet verkeerd om meer klachten binnen te krijgen. Het wegnemen van drempels kan er zelfs toe leiden dat een onderneming een betere relatie met de klant gaat krijgen en dat een onderneming commercieel slagvaardiger wordt. Hier begint de vaak onbenutte batenkant van klachten voor een onderneming. Deze gegevens zijn kosteloos en daarmee veel goedkoper dan marktonderzoek, maar bezitten niet minder waarde dan die laatste!

1. Klachtenmanagement

Het op gestructureerde wijze omgaan met klachten mag met recht klachtenmanagement worden genoemd. De te verwachten resultaten zijn moeilijk uit te drukken in valuta. Wel leidt gedegen klachtenmanagement tot een stijging in tevredenheid en behoud van de klagers, verbetering van de bedrijfsprocessen en behoud van eigen medewerkers. In dit kader heeft de Amerikaan Robert Johnston onderzoek¹ gedaan naar klachtenmanagement in het bedrijfsleven. Van de onderzochte bedrijven bleek slechts 12% daadwerkelijk een klachtenbeleid te voeren waarin deze voordelen daadwerkelijk werden behaald.

Het te behalen rendement kan bij financiële dienstverleners nog verder oplopen. Immers, een financiële dienstverlener is volgens artikel 4:17 Wvft verplicht om een interne klachtenprocedure (gericht op snelheid en zorgvuldigheid) te hebben. Door het voeren van goed klachtenmanagement wordt er zonder meer aan deze vereiste voldaan.

Bij promotie naar de klant is er altijd een natuurlijke angst: 'Je gaat je klant toch niet vertellen hoe te klagen, dan is het alsof er veel te klagen is'. Dit stadium zijn we echter voorbij. De claimcultuur waar ook Nederland mee te maken krijgt, maakt mensen mondiger en onvrede wordt daardoor eerder geuit. Waarom zouden we dan het topje van de ijsberg niet groter maken en onszelf meer inzicht verschaffen? Een simpele test naar de adressering waaraan schriftelijke klachten gericht worden geeft al een indicatie hoe het met de promotie gesteld is. Een verscheidenheid aan adresseringen, wat duidt op onduidelijkheid bij de klant over het klachtenbeleid, komt zeer regelmatig voor en kan dus een heldere eerste indicatie geven.

Met betrekking tot de inhoudelijke werkzaamheden van de klachtenafdeling valt er veel winst te behalen in het creëren van opbrengsten. Het genereren van gegevens van verschillende klachten in een rapportagecyclus biedt mogelijkheden om beleidsaanpassingen te doen. Het biedt kansen om de onderneming gericht te profileren en de mogelijkheid om aanknopingspunten te vinden voor een conversatie met de klant (en bijbehorende commerciële kansen, zoals cross selling). Daarnaast biedt

¹ Robert Johnston (2001), 'Linking complaint management to profit', International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 1, pp. 60-69

het de organisatie reflectie en dat alles nog steeds zonder dat u de klant voor deze informatie hoeft te betalen. Dat is nog eens commercieel!

2. Tien succesfactoren voor een rendabel klachtenbeleid

Het voeren van een succesvol klachtenbeleid kan rendabel zijn. Waar moet u dan op letten? Hier volgen een aantal succesfactoren en de benadering hiervan die het mogelijk maken een succes te maken van uw klachtenbeleid.

1. Wat is een klacht?

De definitie van een klacht is van levensbelang voor een goed beleid binnen een onderneming. Een klacht is een uiting van ontevredenheid, maar waar ligt de grens tussen een opmerking van huishoudelijke aard en een daadwerkelijke klacht? En wie kan een klacht indienen?

Juist hier gaat het regelmatig verkeerd. Afdeling A ziet iets niét als klacht en afdeling B wél. Vervolgens zien de indieners van de klacht elkaar in het sociale leven en de klachten (inclusief reactie) worden besproken. Hoe goed de oplossing ook is, de uitstraling van eenheid en eerlijkheid wordt onrecht aangedaan.

Een ondernemingsbrede definitie van een klacht en een daarop afgestemd beleid is daarom van belang voor een goed doordacht klachtenmanagement.

2. Promotie klachtenbeleid: Intern & Extern

Wat is er binnen en buiten de onderneming bekend over het gevoerde klachtenbeleid? Weet iedere medewerker of potentiële ontvanger van een klacht wanneer er sprake is van een klacht en zo ja hoe te handelen bij een klacht? Oftewel is er een interne klachtenprocedure? Verder is het van belang dat het beleid onder de aandacht blijft. De borging ten opzichte van nieuwe medewerkers dient in dit kader ook helder in kaart gebracht te worden in een procedure indiensttreding.

Daarnaast is de externe promotie van belang. Bij veel organisaties is het lastig om er achter te komen waar de klacht moet worden ingediend. Laat staan dat mensen worden gemotiveerd om hun klacht in te dienen. Het woord klacht mag best genoemd worden, promotie hiervan is niet direct negatieve reclame. De drempel om een klacht in te dienen moet zo laag mogelijk zijn.

3. Draagvlak

In hoeverre zijn medewerkers bereid om mee te werken aan een actief klachtenbeleid en in hoeverre houden zij zich aan dit beleid? Hiervoor is het belangrijk dat zij op de hoogte zijn van de

klachtenregeling en dat zij de klant op de juiste manier kunnen verwijzen naar de website of klachtenafdeling. Verder moeten de medewerkers bekend zijn met eventuele externe klachteninstanties en/ of de geschillencommissie. Dit kan op verschillende manieren worden afgedwongen, zoals bijvoorbeeld het benoemen van (groepen) stakeholders, het verplicht opleggen van het beleid aan de medewerkers en het beleid op de juiste wijze vertalen naar de werkprocessen. De houding van de medewerkers ten opzichte van het klachtenbeleid is hierin van groot belang en moet het uitgangspunt zijn.

4. Doorlooptijd van een klacht

Deze geeft weer binnen welk tijdsbestek de onderneming in staat is een reactie naar de klant te geven. Met andere woorden: hoe lang is de levenscyclus van een actie(klacht) tot het geven van een reactie. Dit onderwerp hangt vaak samen met de afdelingsoverstijgende samenwerking en bevoegdheden. Hiervoor is in alle redelijkheid een tijd vast te stellen waarin klant en de onderneming zich kunnen vinden.

5. Capaciteit

Is er bekend hoeveel klachten er periodiek binnen komen en hoeveel tijd er gemiddeld aan een klacht wordt besteedt? Hoeveel arbeidsuren zijn er beschikbaar voor het klachtenbeleid en is er een evenwicht tussen benodigde arbeidsuren en aanbod?

6. Kennis en competenties

Vindt er op regelmatige basis afstemming plaats tussen gevraagde kennis en competenties op het gebied van klachtenmanagement en de aanwezige kennis en competenties op zowel medewerkers- als managementniveau?

7. Bevoegdheden

Welke bevoegdheden zijn er binnen de afdeling klachtenmanagement om de werkzaamheden op de beoogde wijze en binnen het gewenste tijdspad uit te voeren? Eenvoudigweg het toevoegen van een directielid bij de besluitvorming omtrent klachten kan er al toe leiden dat de afdeling veel slagvaardiger wordt, zonder dat het voor dit directielid veel inspanning hoeft te kosten.

8. Dossierbeheer

In welke mate is er sprake van vastlegging van gegevens en op welke wijze zijn deze reproduceerbaar? Het is inzake wetgeving (denk aan zorgplicht bij financiële instellingen of richtlijnen KIFID) aan te raden digitale en/of fysieke dossieropbouw te laten plaatsvinden op de klachtenafhandeling. Dit is tevens van belang in het kader van overdracht van werkzaamheden en als 'lessons learned'.

9. Rapportage

Welke opbrengsten realiseert de klachtenafhandeling? Een belangrijke vraag, waarvoor binnen de gestelde kaders een rapportage moet bestaan. Aan rapportage gaat in eerste instantie vastlegging van gegevens vooraf. Het gaat hierbij om alle gegevens omtrent de klant, de klacht, de reactie richting de klant, maar zeker ook de reactie die de klant weer terug geeft.

10. Evaluatie

In welke mate wordt er geëvalueerd en worden hier resultaten mee geboekt? Het gaat hier om het evalueren van werkzaamheden en samenwerking rondom klachtenafhandeling ondernemingsbreed.

Cruciaal in dit onderdeel is dat mensen en afdelingen zich kwetsbaar moeten kunnen opstellen. Dit is een onderdeel dat vaak als grootste struikelblok naar voren komt. Bij de evaluatie heerst er angst dat er afgerekend gaat worden met de medewerkers en afdelingen. Juist hier moet duidelijk zijn dat de klant, door actie te ondernemen, de mogelijkheid biedt om te anticiperen op de toekomst. De evaluatie moet dan ook een opbouwend karakter hebben en is de generator voor verbetervoorstellen van de kerndienstverlening. Een Klacht geeft Macht.

3. *Vanuit 3 niveaus kijken naar Klachtenmanagement*

Bij het opzetten, verbeteren en het evalueren van het klachtenbeleid is het van belang dat de verschillende geledingen in de organisatie betrokken blijven. Er moet sprake zijn van begrip, acceptatie en motivatie binnen uw organisatie. Om vrij eenvoudig inzichtelijk te maken welke stappen genomen moeten worden en met name wie de stappen dient te zetten, benadert Welten klachtenmanagement vanuit drie basisniveaus:

- a. De organisatie
- b. De klachtenafdeling
- c. De taken en verantwoordelijkheden van de klachtenafdeling

De 10 succesfactoren uit hoofdstuk 2 en zijn in te delen naar deze 3 niveaus. Door binnen ieder niveau te letten op de voor dat niveau vastgestelde succesfactoren en daarnaast bedrijfsspecifieke factoren te benoemen is het mogelijk prioriteiten te stellen en doeltreffend te werk te gaan om zo uw klachtenmanagement te verbeteren.

Evenwicht en vooruitgang

Op het gebied van de basisniveaus wordt een tweetal doelen nagestreefd. Enerzijds dienen ze onderling in evenwicht te zijn. Immers, als uw klachtenafdeling inhoudelijk goed functioneert, terwijl de rest van uw organisatie disfunctioneert in het klachtenmanagement, dan kunt u er van uit gaan dat dit ten koste gaat van de opbrengst van uw beleid. Anderzijds dienen de basisniveaus afzonderlijk zo

hoog mogelijk gekwalificeerd te worden. Deze combinatie leidt tot een ideaalbeeld en vormt een stevige basis, die kan leiden tot een stabiel en rendabel klachtenbeleid.

4. Quicktest – Waar liggen uw prioriteiten?

Op welk niveau liggen binnen uw organisatie de prioriteiten? Is uw klachtenorganisatie in evenwicht? Op basis van de 10 succesfactoren vanuit 3 niveaus kunt u een korte test doen. U beoordeelt ze met een cijfer tussen 1 en 10. U kunt de verschillende factoren naar eigen inzicht nog een afwijkend belang toekennen middels een weging per factor. De gang van zaken binnen uw organisatie beoordeelt u ten opzichte van de situatie waarin alle voordelen uit de succesfactoren worden behaald.

Een voorbeeld: De doorlooptijd van een klacht is optimaal op het moment dat de totale populatie klanten hier (in alle redelijkheid) tevreden over is. Als het binnen uw organisatie niet voorkomt dat een klacht langer dan deze afgestemde maximale doorlooptijd blijft liggen, beoordeelt u dit met een 10.

Factor	Cijfer	Weging	Totaal
Definiëring			
Promotie			
Draagvlak			
Doorlooptijd			
Capaciteit			
Kennis/competenties			
Bevoegdheden			
Dossierbeheer			
Rapportage			
Evaluatie			
Totaalscore			

Basisniveau	Beoordeling
A. Organisatie	
B. Klachtenafdeling	
C. Werkzaamheden klachtenafdeling	

Zo bepaalt u per succesfactor criteria op basis waarvan u de succesfactor kunt meten. Door dit te vermenigvuldigen met de wegingsfactor en alles op te tellen, ontstaat een totaalscore voor uw klachtenmanagement.

Door deze test periodiek te doen, ontstaat een beeld van de trend rondom de kwaliteit van het klachtenafhandelingsproces binnen uw organisatie. Als op den duur de klachten qua aard veranderen, weet u dat de verbeteracties die u uitzet richting de operatie effect hebben. De cyclus is dan volledig rond en u borgt hiermee een structurele verbetercyclus, die uiteindelijk meer tevreden klanten zal opleveren.