

# KLACHTENMANAGEMENT EEN INTEGRALE AANPAK?

WIE KENT DEZE WAARHEDEN NIET: 'EEN KLACHT IS EEN KANS, DE BESTE KLANT IS EEN KLAGENDE KLANT, EEN KLANT MELDT ZIJN TEVREDENHEID AAN 3 MENSEN, EEN KLACHT WORDT AAN 10 MENSEN VERTELD...' AAN HET BEREIKEN VAN NIEUWE KLANTEN WORDT JAARLIJKS EEN GROOT DEEL VAN HET MARKETINGBUDGET BESTEED. MAAR WAT WORDT ER GEDAAN OM DE BESTAANDE KLANT 'BINNEN' TE HOUDEN?

Door Jeannette van Beek

**E**én van de manieren om bestaande klanten te behouden, is op een goede manier omgaan met klachten en herhaling van klachten over dezelfde onderliggende oorzaken te voorkomen. Wanneer niet alleen de individuele klacht correct wordt afgehandeld maar ook de onderliggende oorzaak van de klacht structureel wordt opgelost, levert dit uw organisatie belangrijke voordelen op. De meest succesvolle manier om dit te bereiken is het organiseren van een integrale aanpak van klachtenmanagement binnen uw organisatie; een aanpak in verschillende stappen, op verschillende niveaus in de organisatie.

## WAT IS EEN KLACHT?

Om te kunnen garanderen dat uw organisatie correct omgaat met klachten is één van de belangrijkste voorwaarden dat klachten (tijdig) herkend en erkend worden. Belangrijk is dus om een klachtdefinitie te gebruiken die aan duidelijkheid niets te wensen overlaat. Dat betekent dat de klacht-

definitie afgebakend moet zijn en herkenbaar is voor uw medewerkers.

'Iedere uiting van onvrede van een klant is een klacht' is mogelijk wel herkenbaar als klachtdefinitie, maar kan over oneindig veel verschillende irrelevante onderwerpen gaan. De afbakening laat in dit voorbeeld te wensen over. Afbakening kan in dit geval plaatsvinden door aan deze definitie kenmerken toe te voegen. Als klacht wordt 'iedere uiting van onvrede van een klant' in behandeling genomen wanneer de klant:

- Een claim indient en/of
- Expliciet vermeldt dat hij een klacht indient en/of
- Nadrukkelijk vermeldt het niet eens te zijn met het standpunt van uw bedrijf en/of
- Dreigt met het inschakelen van de pers.

## SUCCEFACTOREN VOOR AFHANDELING VAN KLACHTEN

Om de individuele klachtmelding met succes af te kunnen handelen is het aan te

raden aandacht te besteden aan een juiste en complete registratie van klachten. Daarnaast is een tijdige behandeling van klachten van belang. Funest is het als een klant die de moeite neemt om uw bedrijf middels een klacht te wijzen op een onvolkomenheid genegeerd wordt. Of pas na lange tijd een reactie krijgt en het voor hem eigenlijk al niet meer hoeft. Monitoring van het tijdig afhandelen van klachten is dus een voorwaarde. Vervolgens is het praktisch indien vooraf is nagedacht over mogelijkheden en middelen om de klacht af te handelen. Een aantal afwegingen dient op strategisch niveau te worden gemaakt: Wat is er nodig om zo snel mogelijk en tegen zo laag mogelijke kosten reparatie van de gevolgen van voorkomende klachten te realiseren? Welke coulantemogelijkheden zijn van toepassing? Welke beleidsafwegingen liggen hieraan ten grondslag? Soms is terugdraaien van de fout niet wenselijk of kostbaarder dan een coulant-gebaar. Welke autorisaties zijn hiervoor op welk niveau nodig?

Het naar tevredenheid afhandelen van een individuele klacht is een eerste stap voor behoud van uw klanten. Echter, het afhandelen van één klachtmelding lost een klacht nog niet op. Dat gebeurt pas als ook de onderliggende oorzaak wordt opgelost.

### WAT IS ER NODIG OM KLACHTEN STRUCTUREEL OP TE LOSSEN?

Om klachten structureel op te lossen is het van belang om na de afhandeling van de individuele klacht de onderliggende oorzaken te onderzoeken en waar mogelijk – en gewenst – weg te nemen.

De eerste stap is periodieke analyse van voorkomende klachten. Deze stap is nodig om de onderliggende oorzaak van klach-

ten te kunnen vinden. Per klachtmelding wordt benoemd wat de oorzaak van de betreffende klacht is. Een mogelijke onderverdeling van 'bronnen' van klachtoorzaken is:

- *Kwaliteit van de output*; hieronder vallen fouten in een geleverd product of aangeboden dienst; een defect artikel of een medewerker die klanten onheus bejagent.
- *Doorlooptijd*; wanneer de geleverde pro-

ducten en/of diensten niet tijdig zijn aangeleverd aan de klant.

- *Managen van verwachtingen*; de geleverde producten en/of diensten zijn op zich correct, maar voldoen niet aan de verwachtingen van de klant.
- *Externe factoren*; onvoorziene omstandigheden die buiten de directe invloedssfeer van uw bedrijf vallen; denk hierbij aan een transporteur die afspraken niet nakomt, of een lading post die zoekraakt op een rangeerterrein.
- *Overige*; onder deze categorie vallen klachten die niet onder bovenstaande punten zijn te groeperen.

Na analyse van de mogelijke onderliggende oorzaken van klachten is de volgende

dit ongewenste feit daadwerkelijk voorkomt.

### WANNEER IS EEN FEIT ONGEWENST?

Een feit is ongewenst als vooraf gestelde normen zijn overschreden. Een voorbeeld: Een organisatie stelt dat 95% van de e-mails die binnenkomen binnen 24 uur dienen te worden afgehandeld. Deze norm wordt altijd gehaald.

Nu gaat gemiddeld 40% van de klachten over de afhandeltijd van e-mails. Klanten vinden 24 uur te lang; zij verwachten dezelfde dag nog een antwoord. Onderliggende oorzaak van de klacht is het managen van verwachtingen. Klanten verwachten iets anders (antwoord binnen 1 werkdag) dan de dienstverlening is (antwoord binnen 1 etmaal).

Ongewenst feit is in dit voorbeeld dat door klanten geklaagd wordt terwijl de norm door het bedrijf altijd gehaald wordt.

### INCIDENT

Wie bepaalt nu of er sprake is van een incident? Van belang is om in uw organisatie goed te regelen waar potentiële incidenten verzameld moeten worden. Bijvoorbeeld bij het loket 'kwaliteitsmanagement'. Kwaliteitsmanagement bepaalt in dat geval bij iedere melding in welk aandachtsgebied deze melding thuishoort.

Een aandachtsgebied kan zijn een kennisdomein, business unit, een keten of een afdeling. Aan het hoofd van ieder aandachtsgebied staat een verantwoordelijke, een zogenoemde domeineigenaar. De domeineigenaar bepaalt of er sprake is van een incident door te onderzoeken of er normen zijn overschreden. Wanneer vooraf vastgestelde normen niet zijn overschreden kan de domeineigenaar ervoor kiezen het incident niet aan te pakken als probleem. Een zeker afbreukrisico wordt door ieder bedrijf ingecalculerd. Van belang is om incidenten van dezelfde onderliggende oorzaak te blijven registreren om te monitoren of de norm ook in de toekomst niet wordt overschreden.

### PROBLEEM

Wanneer een melding de status Incident heeft gekregen van een domeineigenaar, bepaalt deze of het incident dermate ern-



© NFP RECHTENVRJ

stig is dat er sprake is van een Probleem. In het genoemde voorbeeld kan de domeineigenaar de Kwaliteitsmanager zijn. Die kan bijvoorbeeld als target hebben dat maximaal 30% van de klachten mag worden toegerekend aan één onderliggende oorzaak. De Kwaliteitsmanager vindt een overschrijding van deze norm met 33% een reden om dit incident als Probleem aan te pakken.

### WIJZIGINGSVOORSTEL

De domeineigenaar organiseert alles wat nodig is om de onderliggende oorzaak op te lossen. Dat kan variëren van het aanpassen van meer mensen om de afhandeltijd te verkorten tot het laten herschrijven van werkinstructies of het laten aanpassen van processen en service level agreements (SLA's).

Wellicht ten overvloede verdient het aanbeveling bij domeinoverschrijdende klacht-oorzaken een wijzigingsvoorstel op te stellen in samenwerking met alle relevante domeineigenaren.

### COMMUNICATIE

Ten slotte is het van belang om in iedere fase van het doorlopen van het IPWC-model over de actuele status te communiceren met alle relevante betrokkenen.

Door het gemelde incident te vermelden in een incidentenlogboek waarin ook de status van de melding wordt bijgehouden, kan de status van de oplossing van de oorzaak worden bijgehouden en geraadpleegd. Nieuwe meldingen die binnenkomen ten gevolge van dezelfde onderliggende oorzaak dienen bijvoorbeeld wel te worden geregistreerd, ter informatie, maar vragen niet om een individuele aanpak van de onderliggende oorzaak. Die actie was immers al ingezet door de domeineigenaar.

Om een klagende klant te kunnen behouden is het dus van belang aandacht te besteden aan klachtenmanagement. Een duidelijke klachtdefinitie die bekend is bij iedereen in uw organisatie die klantcontact heeft in combinatie met een aantal duidelijke kenmerken van klachten, vergroot de kans dat een klacht herkend wordt en op de juiste manier afgehandeld kan worden. Wanneer de registratie van de klacht correct en volledig plaatsvindt, maakt dit een

grondige analyse van klachtoorzaken mogelijk waardoor het beter mogelijk is onderliggende klachtoorzaken op te lossen. Bijvoorbeeld via de IPWC-methode die het mogelijk maakt binnen uw organisatie op een overzichtelijke en structurele manier verbeteringen door te voeren. Kort samengevat biedt het diverse voordelen om op een constructieve manier met klachtenmanagement om te gaan.

Maar waarom is het dan zo interessant om klachtenmanagement integraal aan te pakken?

### KLACHTEN: ONGEWENST OF GEWENST?

Tot nu toe is er aandacht besteed aan wat u in uw organisatie kunt doen om op een constructieve manier om te gaan met klachten en de structurele oplossing ervan. Uitgangspunt hiervan is dat de klant geklaagd heeft; het kwaad is dan al geschied. U acteert in dat geval reactief. Een goede reactie op klachten is belangrijk, het is echter nog krachtiger wanneer u binnen uw organisatie al proactief kunt anticiperen door ongewenste klachten te voorkomen.

Dat lijkt misschien een open deur; maar niet iedere klacht is per definitie ongewenst. Een klant die klaagt geeft spontaan en welgemeend zijn mening over uw product of dienst. Klachten kunnen, mits goed geregistreerd, een waardevolle bron van kennis zijn voor uw organisatie. Dit kan u zelfs kosten besparen op het gebied van gebruikerspanels en klanttevredenheids-enquêtes.

Een sprekend voorbeeld van een ongewenste klacht is een herhaalklacht. Bijvoorbeeld een klacht die voortkomt uit een onderliggende oorzaak die al bekend is, maar die niet is opgelost. Of een klacht die voortkomt uit het niet adequaat reageren op een eerdere klacht die voor de klant niet is afgehandeld. Een andere categorie klachten die als ongewenst kan worden aangemerkt is de categorie klachten die ten gevolge van fouten optreedt. Alert zijn op fouten binnen uw organisatie kunt u bereiken door aandacht te besteden aan kwaliteitsmanagement.

Kwaliteitsmanagement zorgt er door middel van steekproeven op de output voor dat fouten in de eindproducten tijdig ge-signaleerd worden. Wanneer er meer fouten

of ernstigere fouten ontdekt worden dan de vooraf gestelde normen toestaan, kan er proactief actie worden genomen om ongewenste klachten te voorkomen.

Ook Quality Monitoring kan hierin een waardevolle rol spelen. Door regelmatig met medewerkers mee te luisteren, gesprekken te tapen en te analyseren, en hun werkwijze te beoordelen kan de kans op fouten – en dus het ontstaan van klachten – gereduceerd worden.

Wanneer uw medewerkers actief bij deze strategie van integrale aanpak worden betrokken, motiveert dit hen extra om fouten te voorkomen en het aantal ongewenste klachten terug te dringen. Het inrichten van een structuur die voor transparantie zorgt, zoals het hierboven geschetste IPWC-model, helpt hen ook de weg te vinden naar de juiste verantwoordelijken. Zodat de kans op een structurele oplossing van onderliggende oorzaken juist ook voor medewerkers herkenbaar en tastbaar wordt.

### KLACHTENMANAGEMENT; EEN INTEGRALE AANPAK!

Ieder zichzelf respecterend contactcenter heeft in meer of mindere mate aandacht voor kwaliteitsmanagement. Wanneer ook klachtafhandeling en structurele oplossing van onderliggende oorzaken worden verenigd met kwaliteitsmanagement resulteert dit in een ijzersterke integrale aanpak! **CCM**

Jeannette van Beek is consultant bij de BRW Groep – [jeannette@brw.nl](mailto:jeannette@brw.nl)