

'Klantgerichtheid', 'klantbelang centraal'. Deze termen zijn inmiddels zo overdadig gebruikt dat ze in korte tijd tot containerbegrippen zijn geworden. Met het gevaar dat de kern ervan – verbinden met klanten om de relatie voor beide partijen waardevoller te maken – ook in

die container belandt. Om dat te voorkomen zal de notie 'klantbelang centraal' voortdurend concreet en werkbaar moeten worden gemaakt. Een hele concrete insteek om 'de klant centraal' te stellen, is het adequaat omgaan met de klachten van klanten.

Klachtenmanagement

De Champions League van 'de klant centraal'

Een 'complaint-soliciting culture' kweekt een alerte, open houding, waarin men fouten als onvermijdelijk beschouwt én als een onmisbare bron van kennis. Als fouten zich voordoen, mag de klant een excellente service recovery verwachten.



Een klacht is vaak het eerste werkelijke contact dat een klant met een organisatie heeft. Best practice-organisaties eisen dat hun medewerkers begrijpen wat de klant beweegt, dat ze sensitief zijn, kwaliteitsgericht en dat ze verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van klachten.

Een klacht is voor klanten een 'high-impact contactmoment', en vormt daardoor een uitgelezen gelegenheid om de binding tussen klant en organisatie te versterken. Omgaan met klachten maakt 'klantgerichtheid' direct specifiek, dichtbij en persoonlijk. Bovendien blijkt uit talloze onderzoeken dat klachten een dominante *driver* zijn van klantentevredenheid. Het zijn de makers of brekers van de goede naam van een organisatie en een waardevolle bron voor kwaliteitsverbetering. Uit onderzoek van Luo en Homburg (2008) blijkt zelfs dat de wijze waarop organisaties omgaan met klachten het sterkste effect heeft op de aandeelhouderswaarde. Klachtenmanagement centraal stellen levert dus veel op, maar is niet eenvoudig.

Klacht lastig op waarde te schatten

Klachten hebben dus grote impact op klantentevredenheid en op reputatie. Daarnaast vormen ze een belangrijke en gratis bron voor kwaliteitsverbetering. Vandaar dat je zou veronderstellen dat organisaties zich volop bezighouden met klachtenmanagement. Dit blijkt echter niet zo te zijn. Managers onderschatten de impact van klachten op klantbehoud en op de reputatie van hun organisatie.

Daardoor verliezen ze onnodig klanten en nemen ze onwetend negatieve *word-of-mouth* op de koop toe. Illustratief voor die slordigheid zijn de uitkomsten van een onderzoek onder klanten van tien grote, gerenommeerde Nederlandse business-to-consumer-organisaties. Uit dat onderzoek (ADV, 2010) gehouden onder klanten van wie de klacht door de organisatie was afgesloten, bleek dat maar liefst 40 procent van die klanten te kennen gaf dat hun klacht nog openstond! De wetenschap dat het sluiten van de klacht naar tevredenheid van de klant een cruciale processtap is, maakt deze uitkomst mogelijk nog kwalijker.

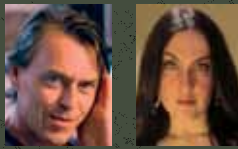
Klachten lijken dus niet het meest populaire thema binnen organisaties. Er hangt al gauw een sfeer omheen van 'problemen', 'achter de feiten aanlopen' en 'gedoe'. Aspecten waar geen eer aan te behalen is. Terwijl het tegendeel waar is. Bewust goed omgaan met klachten maakt een groot verschil, voor de klanten én voor de organisatie.

In de praktijk zie je nog regelmatig dat voor organisaties het minimaliseren van klachten een doelstelling is. Ook moedigen maar weinig organisaties klanten werkelijk aan om te

door **Eric de Haan en Dilyana Simons**

Eric de Haan is voorzitter Stichting Gouden Oor en Dilyana Simons is Change Management Consultant bij Tieto Business Consulting.

De Stichting Gouden Oor beheert de Gouden Oor Standaard die het kader vormt voor de certificatie van integraal klachtenmanagement (Gouden Oor Erkenning) en voor de jaarlijkse prijs voor de meest klantgevoelige organisatie (Gouden Oor Award): www.goudenoor.nl.



klagen. Waarom minimaliseren en ontmoedigen als een klacht een emotionele kans is om de relatie met de klant te verstevigen? Het lijkt erop dat het jagen op nieuwe klanten en het ontwikkelen van nieuwe producten en processen nog altijd belangrijker zijn dan het zorgen voor bestaande klanten. Oog hebben voor wat er bij bestaande klanten speelt om die relaties te koesteren en te ontwikkelen lijkt lastig voor organisaties. Hun blik is eerder gericht op nieuwe business dan op het zoeken van verrijking in bestaande relaties. Misschien speelt hierbij ook het woord 'klacht' een belemmerende rol. Het woord 'klacht' roept ontegenzeggelijk blokkades op. Al snel is er de associatie met kritiek, schuld en boete. Klachtenmanagement zit wellicht ook teveel in de gediensstige sfeer van 'service' die radicaal is tegengesteld aan een zakelijke context waar 't draait om sterk, machtig en de beste zijn.

Werken aan beter klachtenmanagement vraagt vooral om diepgaand inzicht en actieve betrokkenheid van directie. Zij zullen het belang van klachtenmanagement tussen de oren moeten hebben en houden. En ervoor zorgen dat het in de vingers van management en medewerkers komt. Directie zal moeten zien en inzien welke bijdrage klachtenmanagement heeft. Ze zal klachtenmanagement onlosmakelijk moeten verbinden aan de klantstrategie om van daaruit te sturen op de revenuen van klachtenmanagement: klantloyaliteit, merkreputatie en kwaliteitsverbetering.

Negen best practices

Gelukkig zijn er steeds meer organisaties die klachten op waarde weten te schatten. Ze hebben geleerd dwars door de klacht heen te kijken, de klantwaarde ervan in te zien en die te managen. Steeds vaker ook maken zulke organisaties klachtenmanagement tot een

speerpunt in hun klantenbeleid. Zodanig zelfs dat verschillende organisaties van klachtenmanagement 'best practice' hebben gemaakt. Op basis van verschillende onderzoeken, publicaties, audits en award-winnende cases zijn negen best practices van excellent klachtenmanagement te onderscheiden.

1 *Alert op zo veel mogelijk klachten*
Kenmerkend voor een best practice-organisatie op het gebied van klachtenmanagement is een sterk open houding van zowel managers als medewerkers ten aanzien van ontevreden klanten: een zogeheten *complaint-soliciting culture*. Een dergelijke alerte en open houding gaat bij best practice-organisaties samen met een *no blame*-cultuur. Een cultuur waarbij fouten als onvermijdelijk worden beschouwd en worden geaccepteerd als onmisbare bron van kennis. Het idee daarachter is dat fouten niet altijd te voorkomen zijn; wanneer ze zich voordoen dan mag de klant een excellente *service recovery* verwachten. De inspanningen zijn daarbij niet zozeer gericht op de klachten die worden geuit, als wel op de latente klachten: het deel van de klachtenijsberg dat 'onder de oppervlakte' dreigt te blijven. Actief luisteren naar latente klachten gebeurt bijvoorbeeld door klanten aan te moedigen om hun onvrede te uiten, door te sturen op het maximaliseren van het aantal klachten en door het actief opsporen van klachten die op sociale media circuleren.

1 Tax & Brown (1998); Johnston & Mehra (2002); Weinzwieg (2004); Barlow (2008); Ahaus & De Haan (2010); Cook (2012).

2 *Een ex-klant is nog steeds waardevol*
Voor best practice-organisaties is juist ook de stem van hun ex-klanten van groot belang. Ze sturen dan ook op het hebben van gesprekken (exit-interviews) met verloren klanten naar aanleiding van klachten. Deze gesprekken worden bij voorkeur gevoerd door het management dat de informatie uit die gesprekken direct en persoonlijk terugkoppelt richting een *customer winback* en/of een verbeterproces. Zo doen ze er alles aan om zo veel mogelijk winst te halen uit het verlies van een klant.

3 *Anticiperen op klachten en verwachtingen managen*
Best practice-organisaties managen ook proactief de verwachtingen van klanten ten aanzien van klachten. Bijvoorbeeld door al bij het aangaan van een klantrelatie uitdrukkelijk te communiceren hoe belangrijk zij het vinden dat klanten hun klachten uiten, hoe ze deze kunnen indienen en wat een klant gedurende het klachtenproces mag verwachten. Ook maken ze (prestatie)afspraken over hoe de organisatie met klachten omgaat. Zo werkt een leasebedrijf met zogeheten 'klachtengaranties': een service-level agreement waarin ze met hun klanten expliciete afspraken maken over de kwaliteit van klachtafhandeling.

4 *Let the money do the talking*
Best practice-organisaties belichten de klantwaardeaspecten van omgaan met klachten. Daarmee wordt duidelijk hoeveel waarde gepaard gaat met klachten als driver van klantwaarde. Zo berekende een vermo-



gensbeheerder de impact van klachten op het vermogen dat klanten aan hen toevertrouwen om te beleggen. Daardoor kwam een aanzienlijke financiële impact aan het licht. Door het consequent vertalen van klachten naar cash flow en zo de impact van klachten op klantwaarde steeds in beeld te hebben, zijn de krachten blijvend gemobiliseerd om klachtenmanagement verder te professionaliseren en hoog op de mentale agenda te houden.

5 Klachtenmanagement innig verweven met klantenbeleid

Binnen best practice-organisaties verstaat men de kunst om het omgaan met klachten onlosmakelijk te verbinden aan de klantgerichtheid van de organisatie. Ze ontwikkelen en communiceren een filosofie rondom klachten en zorgen ervoor dat de richtlijnen voor klachtenbehandeling in lijn zijn met de merkbelofte. Ook beschouwen managers in deze organisaties klachten van strategische betekenis; ze vinden dat de wijze waarop ze met klachten omgaan het langetermijnsucces van de organisatie bepaalt. Ze bespreken de *service recovery*-filosofie ook uitdrukkelijk met alle medewerkers zodat iedereen die begrijpt. Zo maken ze duidelijk dat de wijze waarop de organisatie met klachten omgaat illustratief is voor de manier waarop zij met hun klanten omgaan. En dat dit belangrijk bijdraagt aan een klantgerichte cultuur. Alert, actief en bewust omgaan met klachten is voor hen geen 'project' of 'campagne'; het is cultuur.

6 Majeure betrokkenheid van het topmanagement

In organisaties waar klachtenmanagement met succes is ontwikkeld en goed verloopt, heeft vrijwel altijd het management daarop grote invloed (gehad). Niet alleen door het voortouw te nemen en klachtenmanagement in de organisatie op de kaart te zetten. Maar ook door een blijvende intensieve betrokkenheid bij klachtenmanagement. Een simpel voorbeeld daarvan: het kantoor van de CEO van een Britse financiële instelling bevindt zich pal naast de vloer van het contactcenter. Een meer financiële sturing op managementbetrokkenheid zien we bij een hotelketen; daar krijgt het lokale management telkens een boete als een klacht escaleert tot aan het hoofdkantoor.

7 Management operationeel actief betrokken
Best practice-organisaties zorgen dat managers fungeren als een permanente coach voor behandelaars van klachten. Daarbij geeft het management niet alleen het goede voorbeeld richting klanten; ook vinden zij dat medewerkers dezelfde service moeten ervaren als de klant ervaart. In best practice-organisaties is het management zich ook bewust van het feit dat excellente klachtenbehandeling ontstaat vanuit alle organisatieniveaus. Daarom worden medewerkers en managers van alle afdelingen betrokken bij training op het gebied van omgaan met klachten. Naast deze kwaliteitsaandacht voor klachtbehandelaars zorgen best practice-organisaties ervoor dat ook alle managers specifieke opleidingen krijgen rondom klachtenbehandeling. Een Britse verzekeraar toont managementbetrokkenheid bij klachten doordat deze elke klant die klaagt een persoonlijk gesprek aanbiedt met een senior manager. Bij een autoverhuurbedrijf zijn alle vestigingsmanagers erop getraind om klanten in het geval van een klacht recht in de ogen te kijken en welgemeend hun excuses te maken, en te vragen hoe ze de klacht kunnen herstellen. En een luchtvaartmaatschappij zorgt ervoor dat een klant na het oplossen van zijn/haar klacht bij een volgende vlucht door een servicemanager wordt aangesproken om de klacht en de afhandeling ervan nog even persoonlijk te evalueren.

8 Transparant over kwaliteitsverbeteringen naar aanleiding van klachten

Ook na het afsluiten van een klacht blijven best practice-organisaties de klant in beeld houden. Ze informeren hun klanten persoonlijk over doorgevoerde verbeteringen die zijn voortgekomen uit hun klacht. Zo benadrukken ze de waarde en betekenis die de organisatie hecht aan klanten en aan klachten. Door daarover naar alle klanten te communiceren stimuleren ze hen weer om klachten ook daadwerkelijk te uiten. Voor klanten blijkt het laten zien wat er met hun klachten is gebeurd een stimulans om feedback te geven aan de organisatie. En dat versterkt ook weer de onderlinge band tussen klant en organisatie: *customer engagement*.

9 Medewerkers worden volledig empowered als krachtige cultuurdragers

Best practice-organisaties werken aan een cultuur van heroïsche service, door het ac-

cent te leggen op de successen, *recovery's*, tevredenheid en loyaliteit die zijn bereikt met klachtenbehandeling. Aan klachtcontactmomenten wordt ook een eigen signatuur meegegeven. Niet zelden vormen klachtcontacten namelijk het eerste werkelijke contact met een organisatie. Dat vereist een bejegening van klanten die aansluit op de merkwaarden (merkbelofte) van de organisatie. Best practice-organisaties stellen strenge eisen aan de competenties van medewerkers die klachten behandelen: begrijpen wat klanten beweegt, sensitief zijn, problemen oplossen en kwaliteitsgericht handelen. Ook zorgen ze ervoor dat die medewerkers doordrongen zijn van het belang om verantwoordelijkheid te nemen voor klachten en voor het oplossen ervan. Deze frontline-medewerkers zijn dan ook volledig 'empowered' om klachten af te handelen. Een mooi voorbeeld van empowerment van medewerkers is te vinden bij een internationale hotelketen die de volgende filosofie voor frontline-medewerkers hanteert: *Whatever is in my power, I will do; and if it's not within my power, I'll find someone else who can do it*. Daarbij hebben alle klantcontactmedewerkers dezelfde bevoegdheden als de vice-president om te compenseren en *coulance* aan te bieden.

Conclusie

Banken – en andere organisaties – die de klant (weer) centraal willen stellen doen er verstandig aan om vooral ook de ontevredenheid van klanten serieus aandacht te geven en adequaat te managen. De aandacht mag daarbij niet langer gericht zijn op een kijk op klachten waarin aantallen en tijdigheid de boventoon voeren. De focus moet vooral liggen op de kwaliteit van het klachtenmanagement en op de relationele aspecten ervan. Uit de best practices blijkt ook dat die zaken het sterkst de aandacht krijgen. Klachtenmanagement draait om het managen van kwaliteit, en klachten vormen daarbij een wezenlijk interactiemoment om de relatie met klanten te herstellen en zelfs te versterken, en om de reputatie te bewaken. De ware test voor een organisatie die zich committeert aan service, kwaliteit en tevreden klanten is gelegen in de wijze waarop ze omgaat met ontevredenheid en klachten. De echte uitdaging voor een organisatie om het klantbelang centraal te zetten is excelleren in klachtenmanagement.