

IN THERAPIE VOOR KLACHTENFOBIE



Op klachten kun je sturen. Dat is de visie van Eric de Haan, consultant van Seven en warm pleitbezorger van klantgevoeligheid. Hij brengt onder meer het fenomeen klachtenfobie voor het voetlicht en adviseert bedrijven: ga in therapie!

1 'Promotordenken' overstemt servicegevoeligheid

stand van zaken Organisaties geven meer aandacht aan marketing en sales dan aan service. De voordeur lonkt meer dan de achterdeur. Dat wijst de verdeling van CRM-budgetten onder meer uit. Het populaire Net Promotor Score-denken is daar exponent van. NPS richt de aandacht op advocacy en promotie. Men verheft het overtreffen van verwachtingen en klantenthousiasme tot strategie. Zelfs het 'superpromotor'-denken wint aan populariteit: richt je op je fans en verwerf zo groei. Klanten die problemen met je ervaren, roeren zich toch wel en hebben we in beeld (en aan de lijn), zo is de foutieve veronderstelling. Service aan de klant blijft daardoor te veel een noodzakelijk uitvloeisel dat is gebaseerd op automatisme.

stelling Service is zeer bepalend voor de band die klanten ervaren met een organisatie. En vooral als er problemen, issues

of klachten zijn. Lastig is wel dat het overgrote deel van klanten met moeilijkheden zich helemaal niet welkom of geroepen voelt die te delen met de organisatie.

Open staan en echt luisteren is als eerste van belang om in contact te blijven met klanten. En welke service willen deze mensen dan? Conventionele marketingwijsheid stelt dat organisaties de verwachtingen van klanten moeten overtreffen om ze loyaler te maken. Maar een studie onder 75.000 consumenten geeft een ontvullend ander inzicht: klanten willen 'slechts' een bevredigende oplossing voor hun vraag of probleem.

Klanten zijn eerder geneigd om organisaties te bestraffen voor slechte service dan dat ze hen belonen voor excellente service, zo legt het onderzoek bloot. Klantloyaliteit blijkt dus meer samen te hangen met hoe goed organisaties presteren op hun 'basics', dan met hun pogingen om klanten te 'delighten'.



Loyaliteit en 'customer advocacy' zijn sowieso vooral organisatiedingen. Klanten willen vaak gewoon tevreden zijn over de organisatie. De meeste bedrijven realiseren zich dat niet en betalen daarvoor een hoge prijs.

wijsheid Waardeer marketing- en sales-inspanningen af. Geef extra energie aan service-activiteiten. Maak de organisatie meer serviceminded en breng de klant zo meer op armlengte. Werk via 'service-intensiteit' aan meer klantwaarde. Want of je 't nu wilt of niet, **elke organisatie is in wezen een serviceorganisatie die toevallig een product levert**. Betrek ook vertrokken klanten bij je service-inspanningen.

Integreer in je klantenrapportages blauwe en rode klantindicatoren: tevredenheid en ontevredenheid; je promotors en je antipromotors; advocacy en badvocacy.

Dat een servicestrategie zeer lonend kan zijn weten we inmiddels van Zappos: 'We decided to cut most of our marketing expenses, and refocused our efforts on trying to get the customers who had already bought from us to purchase again and more frequently; it forced us to focus more on delivering better customer service; a blessing in disguise.'

2 Klachtenfobie verkilt de kwaliteiten van service

stand van zaken Excelmanagement en klachtenprocedures beïnvloeden het klachtenproces (te) sterk. Aantallen en doorlooptijden voeren de boventoon, waarbij 'minder klachten' het doel is. Kwaliteitsaspecten (anekdotes, tevredenheid over klachtbehandeling, leereffecten) benoemt men niet of nauwelijks. Niet vreemd dan dat de sfeer rondom klachten bedrukt, bedompt, fabrieksmatig en transactioneel gekleurd is.

stelling Winstgerichte organisaties doen er verstandig aan klachten zoveel mogelijk in beeld te krijgen en adequaat te behandelen. Fornell spreekt zelfs over het maximaliseren van het aantal klachten.

De crux van klachtenmanagement ligt op het gebied van relatie en kwaliteit. De afgelopen 30 jaar zijn er wereldwijd zo'n 150 wetenschappelijke studies gedaan naar de effecten van klachtbehandeling. Die leren ons steeds weer dat klanttevredenheid en -loyaliteit na een klachtervaring vooral afhangt van 'menselijkheid'.

Het begrip 'perceived fairness' speelt daarin een centrale rol. Deze eerlijkheid onderscheidt drie aspecten:

- materiële fairness ('vergoeden');
- procedurele fairness ('makkelijk, moeite-loos en voortvarend');
- relationele fairness ('respect, zorgzaam, excuus en hoffelijk').

In de meeste onderzoeken blijkt de relationele fairness 't zwaarst te wegen. Je zou een klacht dus vooral als een relationeel klantmoment mogen bezien. Vanuit zo'n invalshoek is het reageren van de klant op het moment dat er onvrede is de eerste zorg. Maar veel klanten zijn niet geneigd hun onvrede aan de organisatie te adresseren. Dit vormt dus al meteen een enorme uitdaging: hoe komt het bedrijf in verbinding met de stem van een ontevreden klant?

De onvrede die klanten wel uiten aan organisaties doet een beroep op de receptiviteit en op het verantwoordelijkheidsgevoel van de organisatie. Die dient ontvankelijk te zijn voor de klacht, het probleem als zodanig te herkennen, zich ervoor verantwoordelijk te voelen, en een passende, begripvolle reactie te geven.

Daarna dient men resonantie tot stand te brengen tussen klant en organisatie. Dit hangt in sterke mate samen met de werking van de drie fairness-elementen. Nu kan men het contact met de klant herstellen en de klant behouden. De reputatie van de organisatie wordt daarbij beïnvloed evenals de mate van aan- of afbevelen.

Het trachten een verloren klant terug te winnen is ook een onderdeel in het klachtenbehandelingsproces. Door het omgaan met klachten vanuit de relationele aspecten van klachtenbehandeling te bezien, wordt het belang van een klantgerichte benadering van klachten benadrukt.

advies Erken je klachtenfobie. En ga ervoor in therapie. Maak een 'Theory U-turn'* en krijg echt zicht op klachten. Zie de werkelijke waarde ervan in en laat commitment voor klachtenmanagement van binnenuit groeien. Zet het klachtenproces op vanuit een relationele invalshoek, inventariseer de risico's en beheers/borg de risico's. Bestudeer en bezoek organisaties die winst boeken door strategisch met klachten om te gaan, zoals de genomineerden voor het Gouden Oor (lees het artikel over Robeco Direct in deze editie). >

* Theory U (Scharmer, 2009) is een methodiek die door confrontatie (zien) en loslaten van overtuigingen (inzien) transformatie verandering faciliteert om nieuwe inzichten te verankeren



“Organisaties die slagen in het berekenen van zogeheten ‘complaint management profitability’ tonen aan dat klachtenmanagement (zeer) profijtelijk is”

3 Terminatormanagement vernielt klantwaarde

stand van zaken Lastig en kostbaar. Zo kijkt customer service veelal naar klachten. De ‘schade moet worden gecontroleerd. Daarbij is de grondhouding reactief en soms zelfs defensief. Men heeft het proces van klachtenbehandeling vanuit efficiency ingeregeld met servicelevels (AHT, compensatiedrempels, First Time Right). Maar die doen het contact met de klant eerder tekort en staan vaak vooral de organisatie en niet de klant ten dienste.

Customer servicemedewerkers die verantwoordelijk zijn voor klachtbehandeling worden vooral procedureel en procesmatig ingewerkt. Ze zijn meestal niet of nauwelijks voorbereid, getraind en gecoached in hoe ze omgaan met emoties van klanten en met de fairness-elementen.

opvatting Het klachtenmomentum is zeer waardevol. Het is een van de meest impactvolle klantmomenten van de waarheid. De businesscase voor klachtenmanagement blijkt evenwel een lastige om te maken. De meeste bedrijven hebben problemen om de winstgevendheid van klachtenafhandeling te calculeren. Dat terwijl klachtenafhandeling grote invloed heeft op klantretentie, en klachtinformatie sterk kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

Met het uitblijven van berekeningen blijft klachtenmanagement cost centre en niet profit centre. Organisaties die wel slagen in het berekenen van zogeheten ‘complaint management profitability’ (CMP) tonen aan dat klachtenmanagement (zeer) profijtelijk is. Ook qua merkwaarde is het klachtmoment belangrijk. Juist als klanten klachten ervaren en daarmee aankloppen toetst men de merkbelofte.

Zemke en Bell (1990) stellen: 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. Snijden in kosten op het klachtenproces bespaart uitgaven, maar het kost je een veelvoud aan klant- en merkwaarde.

advies Maak een businesscase voor klachten. Hang aan klacht-(dis)loyaliteit geld. Durf te investeren in servicekwaliteit van medewerkers en van hun managers. En verbind het klachtcontactmoment nadrukkelijk aan organisatie- en merkwaarden. Juist op het moment dat de relatie op spanning komt kun je er immers ‘t beste kleur aan geven.

Of zoals de CEO van Zappos het verwoordt: ‘Our belief is that the telephone is one of the best branding devices out there; a

call center is a huge untapped opportunity for most companies; we focus on building engagement and trust; seeing every interaction through a branding lens instead of an expense-minimization’ (Hsieh, 2010).

Conclusie

Als we dit weten, moeten we dan in toenemende mate op service inzetten, klachten veel meer als Customer Experience gaan zien en de impact van klachten meer in termen van klant- en merkwaarde monitoren om erop te sturen? Ja, inderdaad. <

Eric de Haan is consultant vanuit Seven (www.seven.nl), voorzitter Stichting IKM 3000 - keurmerk klantgericht klachtenmanagement (www.ikm3000.com) en warm pleitbezorger van klantgevoeligheid (www.klantgevoeligheid.nl) en integraal klachtenmanagement (www.integraalklachtenmanagement.nl).

Bronnen

- Ahaus, K en E. de Haan, Integraal klachtenmanagement. Inspiratiebron voor klantloyaliteit, merkreputatie en kwaliteitsverbetering, Deventer, Kluwer, 2010
- Bel, E. van, Kloteklanten. De klant als noodzakelijk kwaad?, Deventer, Kluwer, 2007
- Dixon, M., Freeman, K. en N. Toman, Stop Trying to Delight Your Customers, Harvard Business Review, 2010, July-August
- Fornell, C., The Satisfied Customer. Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference, New York, Palgrave Macmillan, 2007
- Gelbrich, K. en H. Roschk, A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses, Journal of Service Research, 2010, December
- Goodman, J., Manage Complaints To Enhance Loyalty, Quality Progress, 2006, February
- Hsieh, T., Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose, Business Plus, New York / Boston, 2010
- Luo, X. en C. Homburg, Satisfaction, Complaint, and the Stock Value Gap, Journal of Marketing, 2008, July
- Scharmer, O., Theory U. Leading from the Future as it Emerges, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009
- Stauss, B. en A. Schoeler, Complaint management profitability: what do managers know?, Managing Service Quality, 2004), 2/3
- Stauss, B. en W. Seidel, Complaint Management: The Heart of CRM, Mason, Thomson, 2004
- Zemke, R. en C. Bell, Service Recovery: Doing Right The Second Time, Training, 1990, 6