

EÉN KLACHT TE VEEL

KLACHTENMANAGEMENT VANUIT EEN INTEGRALE BENADERING

Door Ingrid Polfliet-Arens

IEDERE ORGANISATIE KRIJGT WEL EENS EEN KLACHT VAN EEN KLANT. DAT WORDT VEELAL ALS VERVELEND ERVAREN, WANT U WILT UW KLANT OPTIMAAL BEDIENEN. ECHTER, OOK EEN KLACHT KAN LEIDEN TOT EEN HOGERE KLANTTEVREDENHEID EN KLANTLOYALITEIT; DAT WIL ZEGGEN: NA HET JUIST EN TIJDIG OPLOSSEN VAN DE KLACHT!

Goed klachtenmanagement leidt tot voordeel voor de gehele organisatie. Het imago: de betrouwbaarheid en professionaliteit van de organisatie. En dat heeft natuurlijk weer invloed op de inspanningen die nodig zijn om producten en diensten te verkopen. Met name de service en de kwaliteitsbeleving daarvan leidt tot tevredenheid (of niet) van klanten. Effectief klachtenmanagement kan leiden tot onderscheidend vermogen, zorgt ervoor dat klanten blijven, en heeft een positief effect op het imago. Met als resultaat een directe daling in de kosten!

4 STAPPEN TOT SUCCESVOL KLACHTENMANAGEMENT

Bij klachtenmanagement zijn vier stappen van belang:

1. Breng structuur aan in het proces.
2. Monitor de klachten.
3. Analyseer de klachten en los ze structureel op.
4. Leer van klachten.

Deze stappen zijn gebaseerd op onze ervaringen bij dienstverlenende organisaties vanaf zo'n 100 medewerkers met consumenten als belangrijkste doelgroep. Bij productieomgevingen spelen daarnaast fysieke stromen een rol.

WAT VERSTAAT U ONDER KLACHTENMANAGEMENT?

Om te kunnen bepalen op welke wijze u in uw organisatie omgaat met klachten, is het van belang een gezamenlijk uitgangspunt over klachtenmanagement te hebben. Wij hanteren de volgende definitie: 'het op gestructureerde wijze aandacht besteden aan de afhandeling van klachten, met als doel het aantal klachten te verminderen en de organisatie te laten leren van de klachten'.

Tevreden klanten zijn niet automatisch loyaal. De wijze van afhandeling en het benutten van het klantcontactmoment is bepalend voor het ontstaan van een klacht of juist van een verkoopmoment en is direct van invloed op klanttevredenheid en klantloyaliteit. Zij beïnvloeden en versterken elkaar. Uit commercieel oogpunt kan een loyale klant meer opleveren dan alleen een te-



vrede klant. Het zeggen dat je blijft, is niet hetzelfde als het daadwerkelijk doen.

Een slechte invulling van de *customer experience* (klantbeleving) leidt tot een verlaging van de klanttevredenheid en is een reden voor klanten om naar de concurrent te gaan. Een slechte invulling van de *customer experience* leidt tot veel kosten voor de serviceorganisatie, omdat veel klanten contact zullen opnemen met vragen over het proces dan wel het product of met klachten over de gang van zaken.

Het voordeel van een klacht is, dat deze een grote hoeveelheid aan informatie geeft over de behoeften en wensen van de klant en de problemen die worden ervaren. Het goed oplossen van de klacht zal leiden tot een hogere klanttevredenheid en klantloyaliteit en een reductie van de kosten in operationele processen. Bovendien worden herhaalklachten tot een minimum beperkt.

STAP 1

Breng structuur aan in het proces

In deze eerste stap brengen we de belangen en huidige werkstromen in het klachtenproces in beeld.



Externe belangen

Bepaal welke externe partijen van invloed zijn op het beleid van de organisatie. Welke invloed kunnen bijvoorbeeld officiële toezichhouders in de branche, overheid of de Consumentenbond uitoefenen? U kunt dan bepalen of u hiermee rekening moet houden bij het formuleren van het klachtenmanagementbeleid.

Daarnaast gaan we na wat reeds uitgevoerd onderzoek heeft opgeleverd. Is er bijvoorbeeld marktonderzoek gedaan, een benchmark, in- of extern kwaliteitsonderzoek, klant- of medewerkerstevredenheidsonderzoek? Wat zijn de resultaten uit het onderzoek, welke verbeteringen zijn geïmplementeerd en wat is het effect hiervan? Op basis hiervan kunt u straks beter uw prioriteiten stellen.

Onderzoek uitvoeren

Vervolgens inventariseren we welke interne activiteiten en processen invloed hebben op klachten. Het onderzoek bestaat uit een aantal onderdelen:

- Welke positie heeft klachtenmanagement in uw organisatie? Is het beschreven in de strategie en wordt het ook daadwerkelijk uitgevoerd door medewerkers? Dit kunt u via interviews inventariseren.
- Klachtenproces: bepaal wat u binnen uw organisatie onder een klacht verstaat en welke activiteiten, afdelingen en medewerkers tot het klachtenproces worden gerekend. Via interviews inventariseert u de *huidige werkwijze* van afhandeling van klachten. Hiervoor benaderen we procesmanagers, klachtenteams, agents, teammanagers en kwaliteitsmanagers.
- Oorzaken van klachten: na het signaleren en rapporteren van klachten is het van belang dat de aanleiding van de klacht wordt achterhaald. Hoe verloopt dit? Is bekend welk type veroorzaker het hoogste procentuele aandeel heeft? Is bekend op welke afdeling de meeste klachten worden veroorzaakt? Dit kan namelijk een andere afdeling zijn dan de afdeling waar de klachten binnenkomen.
- Communicatieve vaardigheden: bij het goed afhandelen van klachten gaat het niet alleen om feitelijke, inhoudelijke kennis, maar ook om sociale en communicatieve vaardigheden tijdens het klantcontactmoment. Wie bewaakt deze skills en wie zorgt voor coaching en training van de medewerkers en hun leidinggevenden?
- Reeds ingevoerde maatregelen: inventariseer welke projecten die betrekking hebben op klachtenmanagement en bijdragen aan klantloyaliteit reeds zijn gestart.
- Retentie: is in uw organisatie bekend waarom klanten weggaan?

Aan de hand van het onderzoek kunt u bepalen wat u wilt verbeteren. Op basis van het inzicht verkregen uit bovengenoemde vragen kunt u berekenen wat het financiële effect is wanneer het aantal klachten daalt. In uw berekening kunt u meenemen: besparing aan fte, besparing herhaalklachten, afname van geschillen, rapportage en afname coulance-kosten.

STAP 2

Monitor de klachten

Klachten kunnen effectief worden opgelost wanneer bekend is welke klachten er zijn en wat de oorzaken ervan zijn. Dat betekent: klachten registreren, rapporteren en monitoren.

Welke gegevens u wilt registreren, is afhankelijk van uw kritische prestatie-indicatoren (kpi's). Op basis van de geregistreerde klachten kunt u een rapportage maken, zowel op algemeen niveau als gedetailleerd (productniveau). Een aantal voorbeelden zijn:

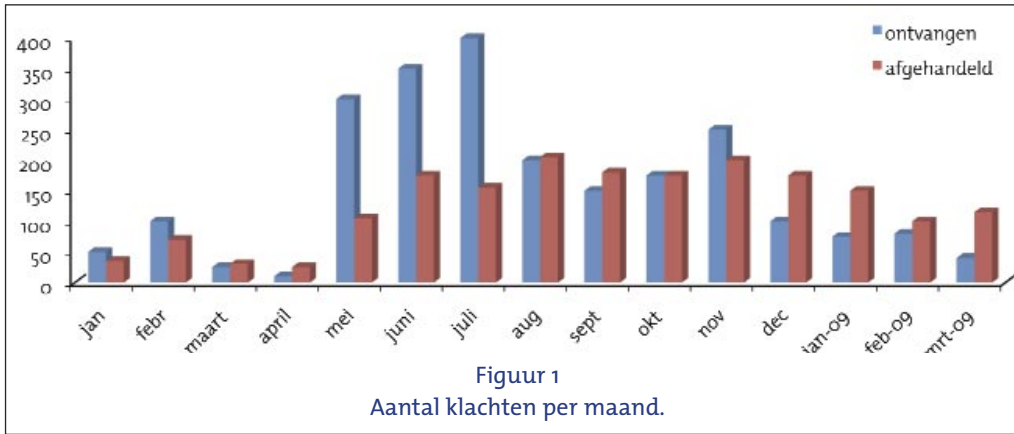
- aantal klachten (figuur 1);
- aantal klachten per kanaal en per product/dienst;
- service level klachten (x% binnen x aantal dagen afgehandeld);
- benodigde capaciteit voor afhandeling klachten;

- gemiddelde doorlooptijd van de afhandeling van een klacht (figuur 2);
- gemiddelde afhandeltijd per klacht (figuur 3);
- het proces dat een klacht doorloopt.

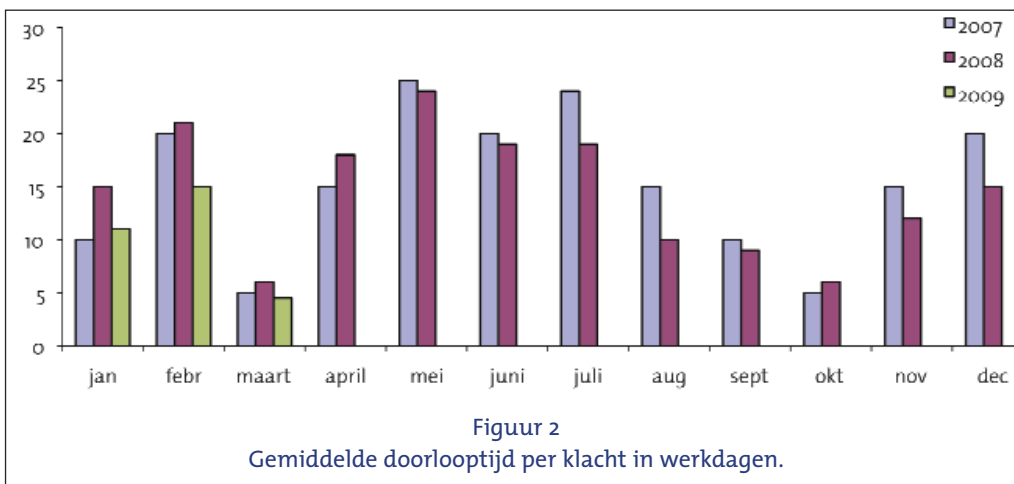
STAP 3

Analyseer de klachten en los ze structureel op

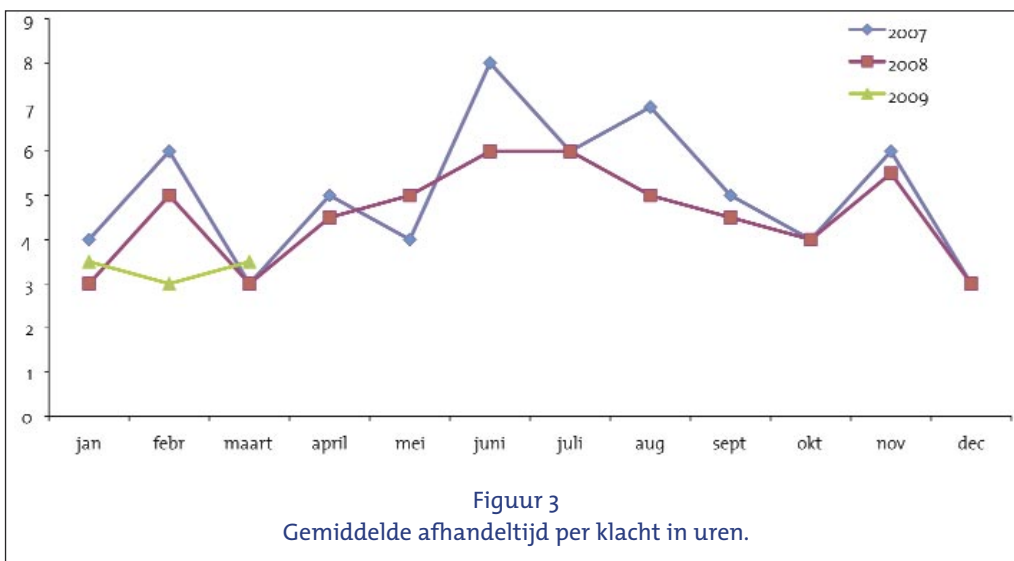
Om klachten structureel te kunnen oplossen, inventariseert u de top 5 van klachten. Figuur 4 is hiervan een voorbeeld.



Figuur 1
Aantal klachten per maand.



Figuur 2
Gemiddelde doorlooptijd per klacht in werkdagen.



Figuur 3
Gemiddelde afhandeltijd per klacht in uren.

Op basis hiervan onderzoekt u waardoor, in dit geval, 20% van de klachten ontstaat door verhuizing. Is er verandering opgetreden? Hoe verloopt het proces? Wat was het percentage in de voorgaande periode? Is dit incidenteel of structureel? Zodra u voldoende inzicht heeft gekregen in de oorzaken kunt u structurele oplossingen bedenken en implementeren.

STAP 4

Leer van klachten

Kennis delen en ervaringen uitwisselen zijn van belang voor de borging van klachtenmanagement en de ontwikkeling van de organisatie. Regelmatige bijeenkomsten waarin tips uitgewisseld worden over het behandelen van klachten en training op inhoud en communicatieve vaardigheden dragen hieraan bij. Oplossingen van structurele klachten moeten in ieder geval bekend zijn bij de agents en bij voorkeur bij alle medewerkers. Creëer een double-learning loop.

VOORKOM DE VALKUIL

Onze ervaring is dat de plaats van klachtenmanagement cruciaal is. Als klachtenmanagement te laag in de organisatie is gepositioneerd, kan minder worden bereikt. Het is van belang dat er vooral bij de operationeel manager / callcentermanager draagvlak is; het zijn zijn agents die het eerste klantcontact hebben en het visitekaartje zijn van de organisatie.

Top 5 klachten		
1	Verhuizing	20%
2	Facturen, eindafrekeningen, termijnfactuur	15%
3	Meterstanden aangepast	10%
4	Betalingen en saldo, betalingsregeling	6%
5	Aanmaan- en incassotraject	4%

Figuur 4
Top 5 van klachten.

Voorwaarde voor een succesvolle aanpak is een integrale benadering van klachtenmanagement. Bovendien is het van belang dat de organisatie leert van de klachten. Gebeurt dat niet, dan blijven de klachten bestaan. Het gaat om een cyclisch proces dat door de hele organisatie wordt ondersteund en tot uitdrukking komt in een planmatige aanpak, waarbij de prestatie van de organisatie op het gebied van klachtenmanagement wordt afgezet tegen van tevoren bepaalde prestatie-indicatoren.

HET EFFECT VAN SUCCESVOL KLACHTENMANAGEMENT

Op basis van bovenstaande aanpak kunt u knelpunten signaleren in verschillende activiteiten en werkzaamheden in het (klachten)-proces. U krijgt inzicht in welke processen binnen uw organisatie met de focus op klachten een verstoring in de operationele processen creëren, de kosten in het proces onnodig verhogen, en een negatief effect hebben op de klanttevredenheid en klantloyaliteit van de organisatie en haar medewerkers.

Zodra u met klachtenmanagement aan de slag gaat, zult u constateren dat het aantal klachten stijgt. Laat u dit niet weerhouden, want het is een fase waarin uw klanten zich 'gehoord' voelen. Zij voelen uw aandacht en nemen weer contact met u op. Door klachten structureel op te lossen, daalt het aantal klachten weer.

Door te focussen op centraal klachtenmanagement en deze goed in de organisatie te beleggen, kunt u aanzienlijke kostenbesparingen realiseren en processen beheersen. De maatregelen naar aanleiding van de analyses zullen een positieve invloed hebben op klanttevredenheid en klantloyaliteit. De organisatie zorgt weer voor zijn lerend vermogen en dus zijn eigen ontwikkeling. **CCM**

Ingrid Polfliet-Arens is interim manager bij Han!s on Interim Management en was bij diverse opdrachtgevers verantwoordelijk voor het beleid en de implementatie van klachtenmanagement - ipolfliet.h@nson.nl

(advertentie)



Soleo
Contact Centers B.V.

Hofstraat 9
7411 PD Deventer
Tel.: +31 (0)570-820222
E-mail: info@soleo.nl

www.soleo.nl

Bezoek de Soleo Contact
Centers stand **3C020**
tijdens TCD 2009