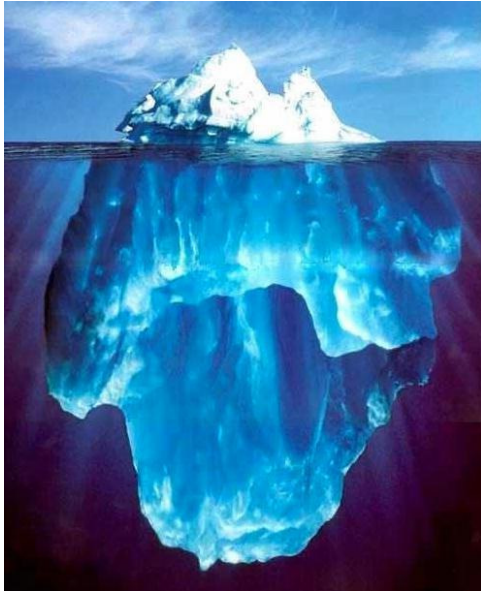


\*\*\*\*\*VOORPUBLICATIE\*\*\*\*\*

## Ijsberg en Klachtenmanagement



*U kent vast de Titanic, het gigantische schip dat tegen een ijsberg aanvaarde. Het verraderlijke van een ijsberg is dat het zichtbare gedeelte kleiner is dan de onderkant. Binnen KlachtenManagement praten we ook over de ijsberg. Hoe massief is deze en hoe zichtbaar is de ijsberg?*

In de dienstverlening of bij het leveren van een product, zullen er altijd klachten zijn. Het gaat er alleen om, dat je nieuwe klachten ontvangt en dat oude klachten zich niet herhalen. Een klacht is feedback die je wilt omarmen, zodat je er wat mee kan doen. Als er sprake is van terugkomende klachten, wijst dit op het feit dat er geen structurele maatregelen getroffen worden, welke ervoor zorgen dat de klachten niet meer voor zullen komen en dat je als organisatie niet leert van je klachten.

Een aantal organisaties is tegenwoordig voorzien van een klachtenafdeling waar de klachten individueel worden afgehandeld. Daarnaast is ook vaak de formele weg voor de afhandeling ingericht, de procedure staat dan vermeld op de website. De vraag die hieruit voortkomt is: *zijn dit dan alle klachten?*

In de praktijk blijkt dat er nog veel ongenoegen blijft liggen. Er wordt voor gekozen om niet meer naar de organisatie toe te gaan of geen gebruik meer te maken van het product, welke beide leiden tot klantverlies. Hieruit blijkt dat het wel degelijk belangrijk is om het ongenoegen van je klanten zichtbaar te maken, zodat je maatregelen kan nemen om klanttevredenheid binnen je organisatie te waarborgen. Natuurlijk is er in een aantal gevallen sprake van een monopolie zoals bij de Belastingdienst, Kadaster en de Gemeente. Hierbij is het wisselen van leverancier niet van toepassing, maar de reputatie en de media aandacht. Voor ziekenhuizen en het onderwijs geldt dit ook en niet te vergeten de externe ratinglijsten in het AD en Elsevier, maar ook op internet [www.studiekeuze123.nl](http://www.studiekeuze123.nl). Kortom: De klant staat centraal, de 'trigger' verschilt per organisatie.

Dit brengt ons bij de volgende vraag: *hoe ontstaat de ijsberg en waarom is het zo moeilijk om de klachten zichtbaar te maken?*

Het is niet de klacht zelf, die tot ontevredenheid bij de klager leidt. Het is voornamelijk de wijze waarop de klacht wordt afgehandeld, die cruciaal is voor het vervolg van de relatie.

*Op welke wijze kunnen we nu de klantreactie benoemen en helder maken?* Zodanig dat de ijsberg wat zichtbaarder wordt.

### Advies:

1. Maak gebruik van bestaande dagelijkse contacten
2. Richt een team in voor het behoud van klanten
3. Zoek klanten proactief op d.m.v. onderzoeken, NPS (Net Promoter Score) en Social Media
4. Vraag het de medewerker, die dagelijks contact heeft met de klant.

## Maak gebruik van bestaande dagelijkse contacten

Benoem eerst de activiteiten waar het klantcontact in eerste instantie ‘automatisch’ plaatsvindt binnen de organisatie. De klant neemt namelijk zelf contact op met de organisatie:

- service
- after sales
- sales

Dit kan zowel Business to Consumer als Business to Business zijn.

Dit is niet alleen het contact met de medewerker op het klantcontact centrum, maar ook met bijvoorbeeld de monteur, accountmanager en balie medewerker.

- Zorg dat je het contact volledig registreert en gebruik de gegevens voor een juiste analyse (zie Kader 1 pagina 4).
- Stel een korte vragenlijst op, voorzien van punten die je van je klant wil weten. Je hebt ze immers toch aan de lijn (zie kader 2).

### Voorbeeld vragenlijst

- In hoeverre bent u tevreden over de geleverde dienst/product en waarom?
- In hoeverre bent u tevreden over de manier waarop u geholpen bent en waarom?
- Zou u deze organisatie aanbevelen bij uw zakenrelatie, vrienden en/of familie en waarom?

Kader 2

## De klant geeft zelf aan weg te willen

Dit bericht kan op verschillende manieren binnenkomen: telefonisch of schriftelijk via verschillende kanalen. Indien de klant zelf aangeeft weg te willen, kun je via het retentie team (zie Kader 3) nog bekijken of je de klant kunt behouden.

### Een retentie team bestaat uit:

Geselecteerde medewerkers die zorg dragen binnen een organisatie voor het behouden van klanten. De klant geeft aan weg te willen maar hij is nog niet weg! Dit vraagt om een groot aantal vaardigheden van de medewerkers; empatisch vermogen, analytisch vermogen ter beoordeling van de problemen, in staat zijn te onderhandelen en commerciële offertes aan te bieden.

- Is de fout te herstellen, kun je de klant een commercieel aanbod doen om hem/haar te behouden?
- Is het voor de medewerker inzichtelijk wat zijn behoud opgeleverd heeft?

Kader 3

- Zodra de klant telefonisch contact opneemt, dien je de ‘wil tot opzegging’ zo spoedig mogelijk te behandelen. Hoe sneller dit opgepakt wordt, hoe groter de kans dat de klant nog wil blijven.
  - Wanneer het bericht schriftelijk wordt ontvangen, neem dan telefonisch contact op met de klant. Telefonisch kun je de kansen beter inschatten en verder doorvragen naar de achterliggende redenen van zijn besluit, dit om te bepalen of deze klant nog behouden kan worden.
- Vraag en registreer de reden van vertrek en probeer de oorzaak te herleiden en de klacht op te lossen.

## Zoek klanten proactief op d.m.v. onderzoeken, NPS en Social Media

- a. Je kunt door middel van onderzoek contact laten opnemen met de klant. Dit kan op verschillende manieren, zoals telefonische survey of schriftelijke of digitale vragenlijsten. Belangrijk hierin is dat je de vragen open houdt voor eigen invulling.

De selectie van de doelgroep kan op verschillende manieren gedefinieerd worden.  
Voorbeelden zijn:

- Klant heeft meer dan 3 keer contact opgenomen binnen 3 maanden
  - Klant heeft nooit contact opgenomen
  - Klant heeft een aflopend contract binnen half jaar of heeft opgezegd in het afgelopen jaar
- b. Je kunt ook gebruik maken van de **social media**  
Ga actief op zoek naar berichten, tweets en weblogs over de klant (zie Kader 4).  
Neem het initiatief en probeer in contact te komen met diegene die het bericht verspreidt.

### Consumenten in de kou laten staan

Dat 40% van de bedrijven niet op social media aanwezig is, betekent dat een fors aantal consumenten geen antwoord krijgen op vragen die zij via eigen kanalen aan organisaties voorleggen.

Kader 4

Organiseer je deelname aan de social media conform het beleid van de organisatie. Als er nog geen beleid geformuleerd is, laat dit dan organiseren. Richt hiervoor een proces in om de informatie die je ontvangt, goed te kunnen verwerken. Daarnaast is het belangrijk dat je een team inricht dat zich hier dedicated mee bezig houdt. In kader 5 wordt de negatieve impact van klachten via social media berekend.

### Uit Tarp onderzoek blijkt:

Van de 50 ontevreden klanten gaat gemiddeld één ontevreden klant over tot het uiten van een klacht aan het management van de aanbieder. Als de klagers het topje van de ijsberg zijn dan is het overige deel niet-zichtbare ontevreden klanten, dus 50 keer zo groot!

De 50 niet-zichtbare ontevreden klanten die geen klacht uiten aan het management van de aanbieder, uitten hun onvrede aan anderen via verschillende media:

- 75% ventileert de onvrede face- to-face en/of via de telefoon aan gemiddeld acht anderen, 300 anderen worden dus geïnformeerd over onvrede over de aanbieder
- 13% ventileert de onvrede via blogs, tweets, facebook en andere social media aan gemiddeld 60 anderen, 390 anderen worden dus op deze manier geïnformeerd.
- 12% ventileert onvrede via de chat of e-mail aan gemiddeld acht anderen, 48 anderen worden dus geïnformeerd.

In totaal ventileren 50 niet-zichtbare ontevreden klanten hun onvrede aan ca. 740 anderen.

Als deze 740 anderen de moeite nemen om nog weer één of twee, of meer, anderen te informeren, dan kan er inderdaad een flink sneeuwbal effect ontstaan.

Kader 5

### Samengevat

- 1 klager staat gemiddeld voor 50 niet-zichtbare ontevreden klanten
- 50 ontevreden klanten zorgen samen voor negatieve 'word to mouth' uitlatingen naar gemiddeld 740 anderen.
- Dan kunnen we concluderen dat 100 klachten corresponderen met 5000 ontevreden klanten en 74.000 negatief geïnformeerde anderen.

### Kader 5

## Vraag het de medewerker, die dagelijks contact heeft met de klant

Vraag het niet alleen aan de medewerker aan de telefoon, maar ook de monteur, accountmanager en de balie medewerker. Laat de medewerker behalve de reguliere, ingerichte registratie, informatie vermelden over opmerkingen van de klant. De gemiddelde medewerker is echt in staat om onderscheid te maken in het benoemen van waardevolle informatie voor de organisatie. Wanneer dit respectvol behandeld wordt binnen de organisatie en netjes wordt teruggekoppeld wat er meegedaan kan worden, dan heeft deze wijze van communiceren zin en zal men er met enthousiasme aan meewerken.

- Verzamel de informatie, analyseer het en communiceer de informatie aan betrokkenen. Het maken van een communicatieplan is ook een onderdeel van klachtenmanagement dat bewustwording en draagvlak creëert.

*De organisatie die zich open stelt voor het ontvangen van negatieve en positieve feedback van de klant en daardoor juist structurele verbeteringen doorvoert, is een lerende organisatie en een afnemende ijsberg, wat wil je nog meer?*

### Registratie van een klacht

#### a. Creëer een registratie tool voor de vraag en de klacht.

Dit dient een gebruiksvriendelijke tool te zijn, die het zo gemakkelijk mogelijk moet maken voor de medewerker om het contact met de bron oorzaak te registreren. Hoe makkelijker, hoe meer men dit zal gebruiken.

#### b. Definieer het resultaat, wat uit de registratie moet blijken

Een vraag over de factuur is mooi, maar zegt nog niets. Wanneer aangegeven wordt dat het adres of bedrag niet juist is, wordt de aanleiding al helderder. Maar de mededeling dat er een netto prijsafpraak is, geeft precies de oorzaak aan. Na grondig onderzoek moet duidelijk zijn, wat je wilt zien en waar je op aan wilt sturen.

#### c. De registratie moet gerapporteerd kunnen worden

De rapportage geeft exact weer wat er geregistreerd is. Door het verfijnen van de output, kun je de gewenste resultaten tonen.

**d. Analyse van de getoonde resultaten d.m.v. rapportages**

*De gegevens kunnen nu naast elkaar gezet worden: wat zijn de trends? Wat valt op? Is er een correlatie tussen een aantal parameters? Waar liggen de oorzaken: kennis, verschillende afdelingen en processen?*

**e. Initiëren van verbeterinitiatieven**

*Door het zichtbaar maken van de oorzaken, bent u in staat om te zien waar het beter kan. En wanneer u dat ziet, dan kunnen de verbeteringen aangebracht worden. Er moet dan wel een team of afdeling gecreëerd zijn die de verbeterinitiatieven om kan zetten in verbetertrajecten en de implementatie kan verzorgen op basis van gestelde prioriteiten en randvoorwaarden.*

*Kader 1*

Ingrid Polfliet-Arens heeft haar eigen bedrijf 'Voortschrijdend Inzicht' opgericht en is gespecialiseerd in consultancy en interim opdrachten op het gebied van Integraal KlachtenManagement. U kunt contact opnemen via [info@voortschrijdendinzicht.com](mailto:info@voortschrijdendinzicht.com).

