


Eric de Haan

Eric de Haan is voorzitter Stichting IKM 3000, het internationale keurmerk voor klantgericht klachtenmanagement dat bewijst dat een organisatie alle wettelijke aspecten van klachtenmanagement heeft verankerd. De Haan is directeur/eigenaar van Seven Nederland. Seven helpt bedrijven hun klantgevoeligheden, klachten- en verbetermanagement te versterken. Tevens is hij initiator en bestuurslid van het Platform voor Klachtenmanagers, de ontmoetingsplaats voor CRM-managers om ervaringen uit te wisselen, inspiratie op te doen en kennis te vergroten op het gebied van customer care en service recovery.

KLANTEN MOGEN NIET KLAGEN. OF JUIST WEL?

Vorig jaar verscheen het rapport van de Adviescommissie Toekomst Banken 'Naar herstel van vertrouwen' genaamd. De commissie - onder aanvoering van oud ING-topman Cees Maas - weeft als rode draad door het 56 paginatellende rapport heen dat banken 'het primaat weer moeten gaan leggen bij het belang van de klant'. De klant centraal dus. Makkelijk gezegd, maar een stuk lastiger gedaan. Dat vond de AFM ook. Zij verwijt de commissie Maas niet erg praktisch te zijn in haar aanbevelingen om de klant weer centraal te stellen. Hoe geef je nu concreet invulling aan het containerbegrip 'klantgerichtheid'?

tekst: Eric de Haan

Een concrete insteek om 'de klant centraal' te stellen is serieus aandacht geven en adequaat omgaan met klachten van klanten. Achter elke klacht schuilt immers een klant en dat maakt 'klantgerichtheid' al direct concreet en persoonlijk. Bovendien blijkt uit talloze onderzoeken dat klachten een belangrijke driver van klanttevredenheid zijn, maker of breker van de goede naam zijn en bron voor kwaliteitsverbetering. Het behouden van klanten

(klantretentie) blijkt aantoonbaar terug te voeren op de aanwezigheid van een gedocumenteerd klachtenbehandelingsproces. Klachten blijken zelfs een sterker effect te hebben op aandeelhouderswaarde dan klanttevredenheid. Investeren in klachtenmanagement blijkt dus meer zin te hebben dan het investeren in het verbeteren van klanttevredenheid.



Klachten lastig op waarde te schatten

Genoeg betekenis en waarde om te veronderstellen dat velen binnen een organisatie zich bezig houden met klachtenmanagement. Dit blijkt evenwel niet zo te zijn. Managers realiseren zich kennelijk onvoldoende wat de impact is 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 klachtenonderzoek onder klanten van tien grote, gerenommeerde Nederlandse Business-to-Consumerorganisaties. Uit dat onderzoek - gehouden onder klanten van wie de klacht door de organisatie was afgesloten - bleek dat maar liefst 40% 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 geen sexy thema binnen organisaties. Er hangt al gauw een sfeer omheen van 'problemen', 'achter de feiten aanlopen', 'herstellen', 'gedane zaken' en 'gedoe'. Aspecten waar geen eer aan te behalen is. Terwijl het tegendeel waar is. Goed omgaan met klachten

maakt een groot verschil, voor klanten én voor de organisatie. In de praktijk zie je echter nog regelmatig dat voor organisaties het minimaliseren van het aantal klachten een doelstelling is. Ook moedigen maar weinig organisaties klanten werkelijk aan om te klagen. Waarom minimaliseren en ontmoedigen als een klacht een emotionele kans is om de relatie met de klant te verstevigen?

Misschien speelt het woord 'klacht' daarin een belemmerende rol. Het woord 'klacht' heeft ontegenzeggelijk een pejoratieve betekenis. Al snel is er de associatie met kritiek, schuld en boete. De energie van 'klachten' neigt naar 'een aanklacht', 'zich beklagen', 'misnoegen uiten', 'steen en been klagen'. Zo staat het ook in de Van Dale. Zou het anders zijn als gesproken zou worden over een 'klantreactie', 'customer feedback', een 'klantervaring', een 'hulpvraag van een klant', een 'verzoek om support of service' of een 'verzoek om de klant bij te staan'? Hoe zou het zijn als dit positiever woordgebruik bij ontevredenheid van klanten de mindset zou bepalen?

Ondanks deze belemmeringen om klachten op waarde te schatten, zien steeds meer organisaties in dat klachten

van strategisch belang zijn. Steeds vaker ook maken organisaties van klachtenmanagement een speerpunt in hun (CRM)beleid. En toch gaan ze er in de praktijk nog zo slordig mee om. Hoe kan dat? Het lijkt er op 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 in relaties met bestaande klanten speelt om die relaties te koesteren en te ontwikkelen lijkt lastig voor organisaties. De vergelijking dringt zich op met de twee heersende klassen die binnen culturen worden onderscheiden: de krijgsheren en de geestelijke adviseurs. De krijgsheren staan symbool voor het wedijverende, leidende, roemzuchtige en strijdende deel binnen elke cultuur; de geestelijk adviseurs staan voor het bedachtzame en visionaire; dat deel wat de zaken in goede banen leidt. Beide zijn nodig voor voorspoed en welzijn. Het lijkt er evenwel op dat krijgsheren de commerciële flanken van organisaties domineren en dat de geestelijke adviseurs zich daar onvoldoende manifesteren. De blik is dus eerder gericht op nieuwe business dan op het zoeken van verrijking in bestaande relaties.

‘Het jagen op nieuwe klanten lijkt belangrijker dan het zorgen voor bestaande klanten’

Je zou verwachten dat ‘De klant centraal’ als kernperspectief van banken ook onvrede, problemen en klachten nadrukkelijker op de radar brengt. Het ‘herstellen van vertrouwen’ - waar Commissie Maas toe oproept - doet ook een beroep op een betrokken, ontvankelijke en haast nederige houding naar de buitenwereld en dan vooral naar klanten. In deze beweging waarin banken zoekende zijn om vertrouwen bij de markt te herwinnen en klanten (weer) meer verbinding met de organisatie te laten ervaren, zal klachtenmanagement aan belang en betekenis winnen.

Breekijzer voor verhogen van klanttevredenheid

Maar hoe ontwikkelt een organisatie klachtenmanagement zodat het juist profiteert van klachten? De vraag wat goed klachtenmanagement is, is in 2004 door ISO beantwoord in de internationale richtlijn voor klachtenbehandeling (ISO 10002). In Nederland is er onder aanvoering van een aantal certificerende instellingen in datzelfde jaar een keurmerk ontwikkeld voor klantgericht klachtenmanagement, het IKM 3000-keurmerk. IKM staat voor integraal klachtenmanagement, de 3000 voor de drie vermogens ervan: luisteren naar ontevredenheid, herstellen van de relatie en leren van klachten. Het keurmerk is compliant met ISO 10002 en omvat meer dan het invulling geven aan de zogenaamde enablers voor klachtenmanagement. De certificatiebeslissing

hangt ook af van het daadwerkelijk presteren van de organisatie op benoemde prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren hebben betrekking op onder meer de tevredenheid van de klagende klant. De stem van de klant telt dus volwaardig mee in de kwaliteit van klachtenmanagement. Op het gebied van certificering van kwaliteitsprocessen is dat uitzonderlijk.

Zo’n integrale benadering van klachtenmanagement vergt holistisch kijken naar klachtenmanagement. Door verschillende organisatiedisciplines erbij te betrekken en samen te laten werken en door een sterke motivatie om te leren en te verbeteren op basis van klachten ontstaat een integraal kader. Integraal klachtenmanagement betreft het totaal aan activiteiten om klachten te verwerven, ze naar tevredenheid op te lossen en ervan te leren. Ondersteund door een gestroomlijnd proces, een systeem en een professionele organisatie, uitgevoerd door bezielde medewerkers en door inspirerende, zakelijke leiders die de prestaties van het klachtenbehandelingsproces vanuit de strategie van de organisatie zo sturen dat de drie doelen (klantloyaliteit, merkreputatie en kwaliteitsverbetering) maximaal kunnen worden nagestreefd. ‘Een integraal kader wendt beslist meer waarheid en potentieel aan dan enige andere benadering en maakt ieders werk op elk gebied drastisch doeltreffender en bevredigender’, aldus de Amerikaanse filosoof Ken Wilber. De directie en de verschillende managers zullen elkaar in deze integrale gedachte aangaande klachtenmanagement moeten vinden.

Het versterken van klachtenmanagement in lijn met IKM 3000 kan als breekijzer fungeren voor het verhogen van de klanttevredenheid, zo blijkt uit praktijkervaringen van gecertificeerde organisaties. Buiten dat accentueert gecertificeerd klachtenmanagement het serviceprofiel van de organisatie, zowel extern als intern. In Nederland zijn inmiddels onder andere Zorgverzekeraar VGZ, Brabant Water, Eneco Energie, PGGM, Arval en Menzis, IKM 3000-erkend.

Banken - en andere organisaties - die de klant (weer) centraal willen stellen, doen er dus verstandig aan om vooral ook de ontevredenheid van klanten serieus aandacht te geven en adequaat te managen. De aandacht mag daarbij weg van een kijk op klachten waarbij aantallen en tijdigheid de boventoon voeren. De focus moet vooral gericht zijn op de relationele aspecten van klachtenmanagement. Klachten vormen immers een erg belangrijk klantcontactmoment om de relatie met klanten te herstellen en zelfs te versterken en 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. U mag dus gerust blij zijn met klanten die bij u klagen. «