

Het belang van integraal klachtenmanagement

- 1.1 Een model over de werking van integraal klachtenmanagement
- 1.2 Tevredenheid, loyaliteit en financiële prestatie
 - 1.2.1 De relatie tussen tevredenheid/loyaliteit en financiële prestatie
 - 1.2.2 De relatie tussen klachten en aandeelhouderswaarde
- 1.3 De relatie tussen justice-elementen en tevredenheid/loyaliteit
 - 1.3.1 De werking van justice-elementen bij de klachtenbehandeling
 - 1.3.2 De werking van emotie bij klagen
- 1.4 Een mechanistische en/of organische benadering van klachtenmanagement

Het belang van integraal klachtenmanagement

1.1 Een model over de werking van integraal klachtenmanagement

In een boek over integraal klachtenmanagement horen de volgende theoretische invalshoeken aan de orde te komen:

- het zogenaamde customer equity-model;
- het disconfirmatieparadigma (expectancy disconfirmation paradigm);
- de service-recoveryparadox;
- verwachtingen die bij de klachtafhandeling een rol kunnen spelen (waaronder de in de literatuur omschreven perceived justice-elementen).

Aan deze vier invalshoeken gaan we in een eerste paragraaf van dit hoofdstuk aandacht besteden. We introduceren aan het einde van deze paragraaf een model dat we vervolgens in drie delen uitdiepen:

- het verband tussen tevredenheid/loyaliteit en financiële prestatie (paragraaf 1.2);
- het verband tussen justice-elementen en tevredenheid/loyaliteit (paragraaf 1.3);
- de effecten van een benadering van klachtenmanagement op de tevredenheid van klanten (paragraaf 1.4).

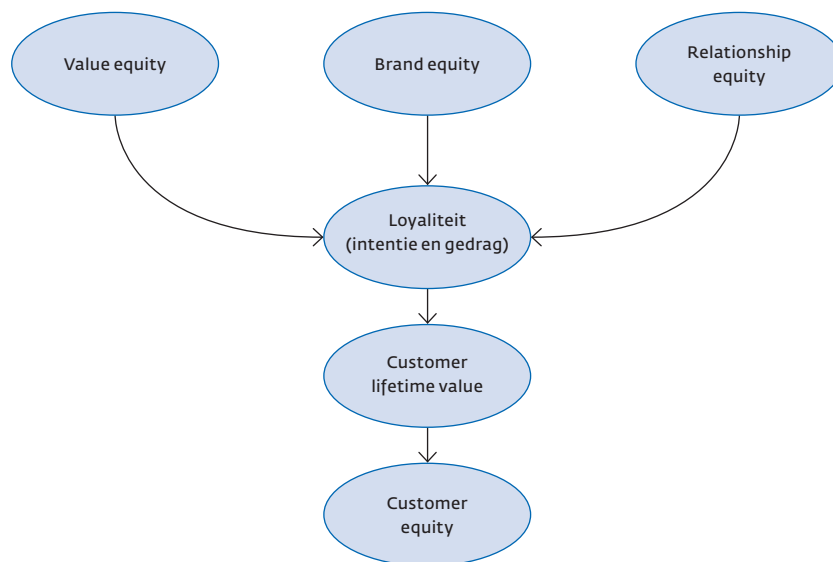
We beogen om geconcentreerd in dit ene hoofdstuk veel van de evidence over de werking van klachtenmanagement op een rij te zetten. Merk op, dat we in dit model naast klantloyaliteit en merkreputatie niet opnemen de andere twee doelen van klachtenmanagement: interne reputatie en kwaliteitsverbetering. Hier is namelijk veel minder onderzoek naar gedaan. Interne reputatie en kwaliteitsverbetering zijn echter wel degelijk belangrijke doelen en zullen later in dit boek ruim aandacht krijgen.

Het belooft een theoretisch hoofdstuk te worden. Lezers die meer geïnteresseerd zijn in de praktische invulling van het ontwikkelen van integraal klachtenmanagement kunnen volstaan met het lezen van de samenvattende kaders in dit hoofdstuk om vervolgens door te gaan naar hoofdstuk 2.

Het customer equity-model

In de inleiding van het boek is al even gedeut op de lifetime value van een klant. Deze is gedefinieerd als de netto contante waarde van de huidige en toekomstige opbrengsten die een klant genereert minus de kosten van het verwerven

Figuur 1.1 De drivers van customer equity



en bedienen van de klant. De som van deze waarde over alle klanten resulteert in de zogeheten customer equity. Rust, Zeithaml en Lemon (2000) stellen dat er drie drivers van de customer lifetime value en de customer equity zijn: value equity, brand equity en relationship equity (zie figuur 1.1).

De eerste driver van loyaliteitsintenties is value equity, dit wordt opgevat als de ervaren verhouding tussen wat met het product of de dienst is ontvangen en wat de offers zijn, de prijs die is betaald. Value equity heeft te maken met de ervaren kwaliteit-prijsverhouding, brand equity met de subjectieve beoordeling van de keuze voor een merk. Is het een sterk, aantrekkelijk, uniek merk? Zijn klanten zich bewust van het merk en wat is het imago van het merk? Relationship equity ontstaat wanneer de klant zich met persoonlijke aandacht en zorg behandeld voelt. Vogel, Evanschitzky en Ramaseshan (2008) tonen in hun onderzoek aan dat value, brand en relationship equity een positieve invloed hebben op loyaliteitsintenties (koopintenties, intenties om aan te bevelen) en op loyaal gedrag (koopgedrag).

Organisaties zouden dus voortdurend bezig moeten zijn met het versterken van de geleverde waarde aan klanten, met het versterken van de merkreputatie en het versterken van de relatie met de klant. Zo wordt de financiële prestatie op de korte, maar ook en vooral op de lange termijn zeker gesteld. Wanneer een

klant ontevreden is kan deze kiezen om wel of niet te klagen. Ontevreden klanten die niet klagen kunnen via negatieve mond-tot-mondreclame de merk-reputatie aantasten en ook de relatie met de organisatie heeft averij opgelopen. Ze zullen mogelijk niet actief loyaal blijven. Wanneer ze wel klagen kunnen ze als gevolg van een effectieve klachtenbehandeling zich opnieuw actief loyaal gaan gedragen, de relatie kan als gevolg van de service recovery zelfs sterker worden dan ooit tevoren. Van Doorn en Verhoef (2008) vinden in hun onderzoek dat een klacht, mits goed afgehandeld, de relatie tussen klant en leverancier intensiveert. Juist voor de groep klanten waar een organisatie veel zaken mee doet en die tevreden zijn over service en prijs, blijkt een gevaar van sleur in de relatie op de loer te liggen. Een klacht kan, aldus Van Doorn en Verhoef, de relatie uit die sleur halen. Ook kunnen klanten door een effectieve klachtenbehandeling niet langer door negatieve mond-tot-mondreclame de merk-reputatie beschadigen.

We komen later terug op de relatie tussen tevredenheid, loyaliteit en financiële prestatie.

Het disconfirmatieparadigma

Volgens het disconfirmatieparadigma vergelijken klanten hun ervaringen cognitief en affectief met hun verwachtingen die als een soort norm functioneren. Indien verwachtingen en ervaringen matchen is er sprake van confirmatie, indien de ervaringen de verwachtingen overtreffen is er sprake van positieve disconfirmatie, en als de ervaringen minder uitvallen dan de verwachtingen is er sprake van negatieve disconfirmatie (Bearden en Teel, 1983; Oliver, 1980). Bearden en Teel (1983) laten zien dat disconfirmatie een voorspeller is voor (on)tevredenheid. Bij ontevredenheid kan een klant geen actie ondernemen, hij kan zijn ervaringen vertellen aan familie, vrienden en anderen of kan weggaan als klant (private action) of kan klagen, een vergoeding vragen desnoods via een rechtszaak of de zaak onder de aandacht brengen van een instantie zoals de Nationale Ombudsman of van het grote publiek (public action). (On)tevredenheid is volgens Bearden en Teel gecorreleerd aan follow-up attitudes en intenties. Zo ontstaat een pad: verwachtingen – tevredenheid – attitudes en intenties – gedrag.

In lijn met het disconfirmatieparadigma hebben klanten ook verwachtingen over een passende reactie in het geval van een klacht. Dit kan worden beschouwd als een tweede disconfirmatiepad. De initiële disconfirmatie betreft de afwijking van de ervaringen met het product of de dienst ten opzichte van de verwachtingen. De recoverydisconfirmatie echter gaat over de afwijking tussen de ervaringen met recovery en de verwachtingen ten aanzien van recovery-

inspanningen van de dienstverlener. Een niet adequate reactie op een klacht leidt dan tot een zogeheten double deviation van de klantverwachtingen (Bitner, Booms en Tetreault, 1990; McCollough, Berry en Yadav, 2000).

Service-recoveryparadox

Service recovery wordt opgevat als een doordacht proces van activiteiten om de klant weer tevreden te krijgen nadat de dienst of het product achterbleef bij de verwachtingen. De service-recoveryparadox gaat over de vraag of klanten die een fout gevolgd door een excellente recovery ervaren, gelijk of zelfs meer tevreden zijn dan wanneer zij niet met een fout zouden zijn geconfronteerd. In de inleiding van dit boek zagen we onderzoek dat deze opmerkelijke paradox bevestigt (Gilly en Hansen, 1992) of onder zekere condities, zoals ‘fout niet al te ernstig’, ‘in het verleden niet eerder slechte ervaringen opgedaan’ en ‘fout buiten invloed van de dienstverlener’ (Magnini, Ford, Markowski en Honeycutt, 2007).

We zagen echter ook onderzoek dat wel aangeeft dat excellente recovery leidt tot een hoge tevredenheid maar niet tot op een niveau dat zou zijn bereikt zonder falen (Andreassen, 2001). Hij vergelijkt ‘klagende’ klanten met ‘ontevreden, niet klagende’ en ‘tevreden, niet klagende’ klanten. Klagende klanten blijken weliswaar positievere beelden van de organisatie en positievere intenties te hebben dan de ‘ontevreden, niet klagende’, maar zelfs bij zeer hoge scores van tevredenheid over de klachtenbehandeling worden niet dezelfde hoge niveaus ten aanzien van image en intenties bereikt als bij ‘tevreden, niet klagende klanten’. Ondanks dat draagt buitengewone klachtenbehandeling in het onderzoek van Andreassen wel bij aan de retentie van klanten en aan mond-tot-mondreclame. Het primaire doel van klachtenbehandeling moet volgens Andreassen zijn het behouden van bestaande klanten; het krijgen van nieuwe klanten via mond-tot-mondreclame blijkt een bonus.

De vraag is of de service-recoveryparadox (het paradoxale effect dat na een klacht die goed wordt hersteld klanten organisaties hoger scoren op tevredenheid, de intentie tot herhalingsaankoop en mond-tot-mondreclame) ook bij een tweede fout werkt.

Maxham III en Netemeyer (2002a) vinden in hun longitudinale studie bij een bank dat bij een tweede klacht organisaties lager scoren dan voorafgaande aan de fouten, ook in het geval dat deze tweede klacht adequaat en effectief is hersteld. Een eerste goed opgeloste klacht blijkt de verwachtingen te verhogen ten aanzien van de oplossing van een eventueel volgende klacht, waarmee een eventueel nieuw klaagmoment dus nog kwaliteitsgevoeliger wordt. Het blijkt dat de opeenvolging van twee klachten, ongeacht een korte of een lange tussenpoos, leidt tot ontevredenheid. Klanten die tweemaal eenzelfde klacht mel-

den zijn kritischer over de recovery-inspanningen van een organisatie dan de klanten die twee verschillende klachten uiten. De uitdaging voor organisaties die hieruit volgt, is groot: maak liefst niet twee keer een fout bij de klant en al helemaal niet twee keer dezelfde.

Het onderzoek naar de service-recoveryparadox toont niet altijd het verband zo mooi aan (De Matos, Henrique en Rossi, 2007; Michel en Meuter, 2008). Uit de meta-analyse over 24 studies van De Matos, Henrique en Rossi (2007) blijkt dat de paradox meer waarschijnlijk van toepassing is voor het herstel van tevredenheid dan voor het doen van herhaalaankopen. Michel en Meuter (2008) vinden geen evidence van de paradox bij een grote bank voor klanten die al zeer tevreden zijn; een beter dan verwachte recovery leidt niet tot een hogere tevredenheid. Wel wordt evidence gevonden voor klanten die over de initiële service niet zeer tevreden, maar gewoon tevreden waren.

Wat verwachten klanten bij een klacht aan justice?

Klanten evalueren hoe organisaties reageren op klachten op drie dimensies die in de literatuur bekendstaan als de customer justice evaluations: de distributive justice, de interactional justice en de procedural justice. Justice is gedefinieerd als een evaluatief oordeel over de geschiktheid van de behandeling van iemand door anderen (Dayan, Hassan Al-Tamimi en Elhadji, 2008). Onder distributive justice wordt verstaan de ervaren rechtvaardigheid van een tastbare uitkomst zoals een financiële compensatie voor ongemak en schade (bijvoorbeeld een restitutie), maar ook omruil, reparatie, vervanging en korting op toekomstige aankopen, of een combinatie daarvan. De kwestie hier is: staat de uitkomst voor de klager in verhouding tot de opgedane ervaring, tot het geleden verlies? Deze vorm van justice gaat over de feitelijke ruilverhouding tussen klant en organisatie en is daarmee transactioneel.

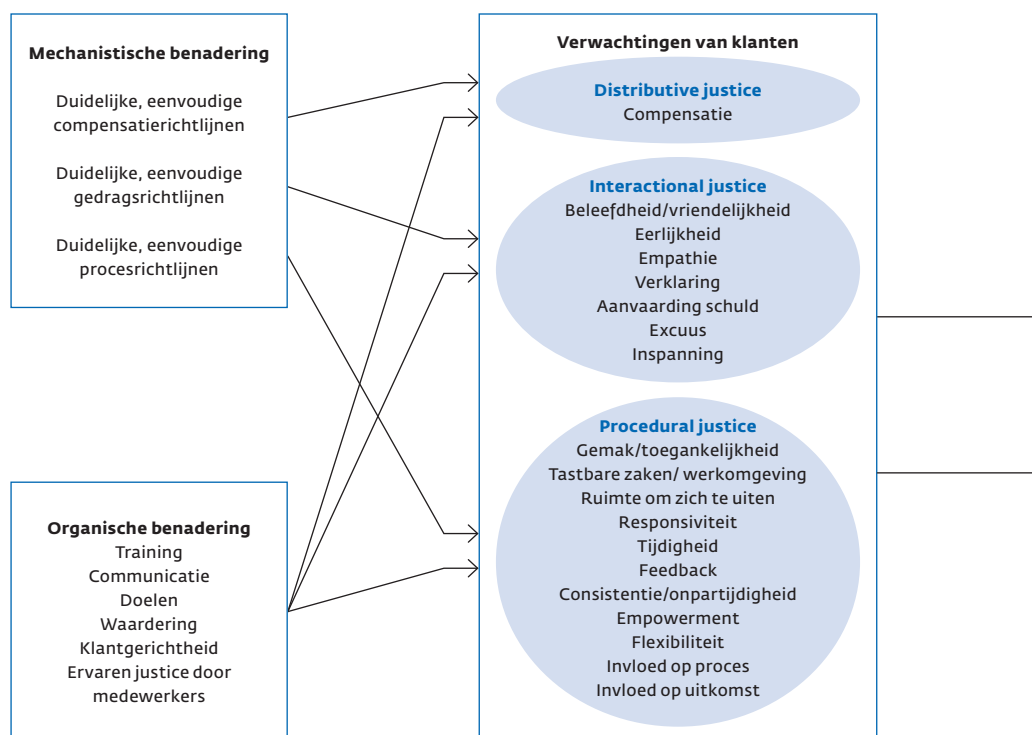
Met interactional justice wordt geduid op de ervaren rechtvaardigheid van de interpersoonlijke behandeling en communicatie tijdens de behandeling van de klacht. Is die behandeling beleefd, vriendelijk, eerlijk, empathisch? Wordt een excuus gemaakt of een verklaring gegeven? Wordt de verantwoordelijkheid genomen door eventuele schuld of aansprakelijkheid te aanvaarden? Wordt ervaren dat het bedrijf zich inspant voor de klant en om de oorzaak te vinden?

Onder procedural justice ten slotte wordt verstaan de ervaren rechtvaardigheid als gevolg van het beleid, de procedures en de criteria die de organisatie hanteert om tot een uitkomst voor de klant te komen. Aspecten van procedural justice zijn de toegankelijkheid, de responsiviteit, de tijdigheid, de flexibiliteit binnen het proces van klachtenbehandeling, alsook de beheersing van dit proces en van de consistente, onpartijdige besluitvorming daarin.

Interactional en procedural justice worden soms samengenomen. Saxby, Tat en Thompson Johansen (2000) construeren een schaal met negen items voor het meten van deze combinatie onder de naam procedural justice. De items gaan over interactionele kenmerken zoals het geven van gelegenheid aan de klager om het verhaal over de klacht te vertellen en het geven van een verklaring over hoe de klacht is geëvalueerd, maar ook over procedurele zoals het gebruiken van consistente normen voor het evalueren van de klacht en het verkrijgen van nauwkeurige informatie over de klacht.

Het geven van een excuus wordt soms gerekend tot distributive justice (zoals door Tax, Brown en Chandrashekar, 1998; Yim, Gu, Chan en Tse, 2003), de klant ontvangt namelijk mogelijk naast de financiële compensatie een psychologische compensatie. Dikwijls (zoals door Smith, Bolton en Wagner, 1999; McCollough, Berry en Yadav, 2000; Schoefer en Ennew, 2005; Karatepe, 2006) wordt het geven van een excuus gezien als gerelateerd aan interactional justice.

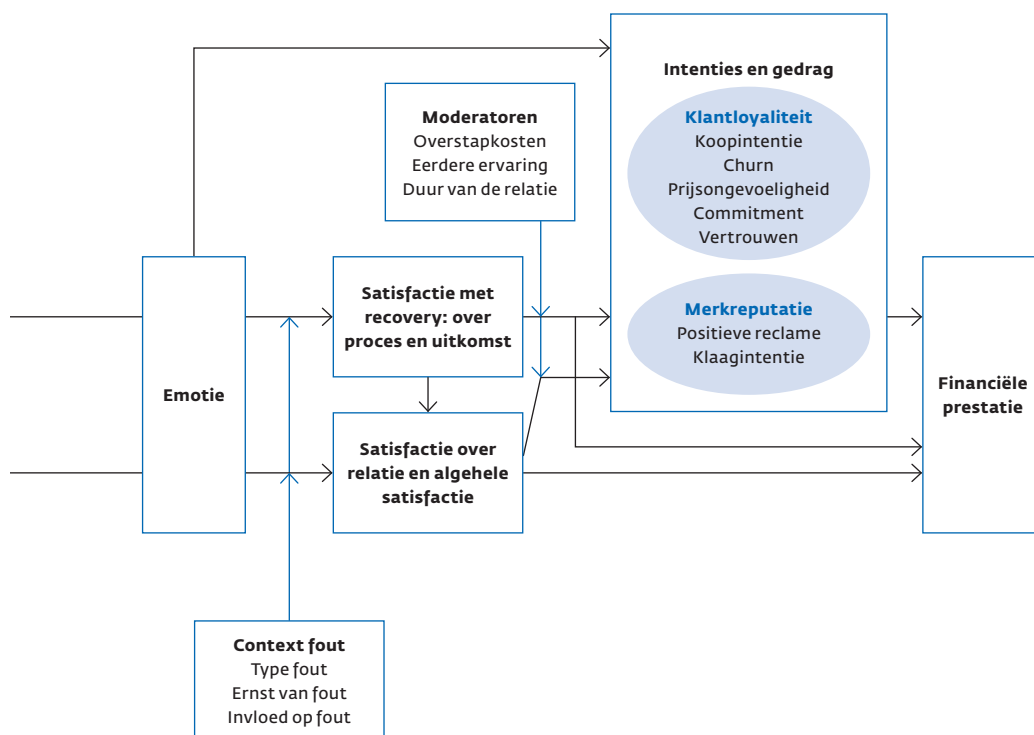
Figuur 1.2 Een model voor de werking van integraal klachtenmanagement



Na de behandeling van enkele relevante theoretische invalshoeken geven we in figuur 1.2 een model weer dat de relatie legt tussen de benadering van klachtenmanagement, verwachtingen (de justice-elementen), tevredenheid, intenties/gedrag en de financiële prestatie van de organisatie. In de volgende paragrafen lichten we het model in drie delen nader toe.

Deze paragraaf vatten we als volgt samen:

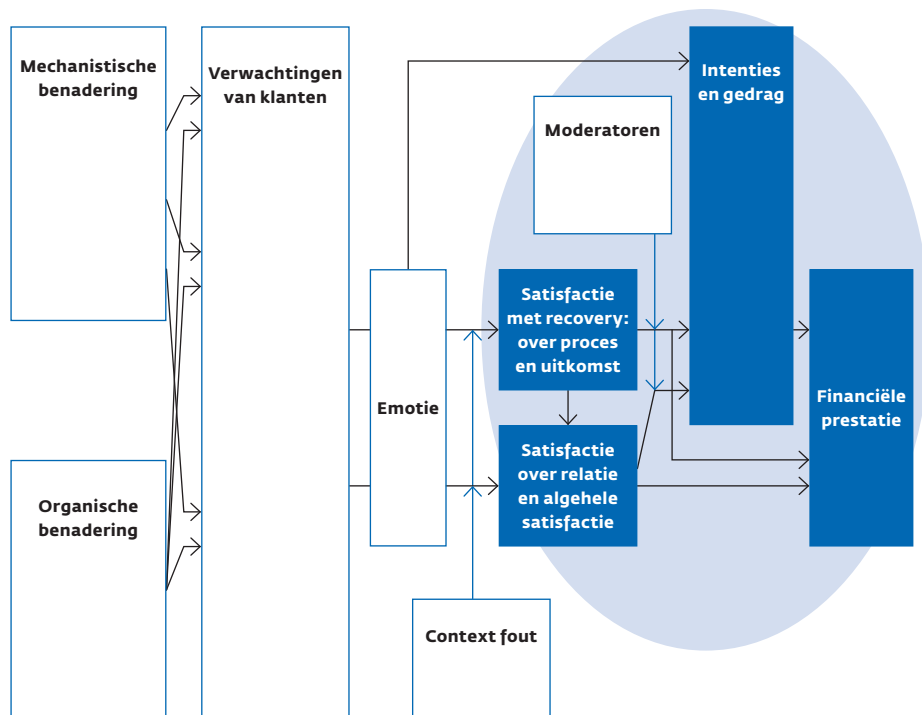
- Organisaties zouden om in de toekomst financieel goed te presteren voortdurend moeten werken aan de lifetime value van klanten, de huidige waarde van alle toekomstige winsten gedurende de relatie van de klant met de organisatie. De lifetime value van huidige en toekomstige klanten is de zogenaamde customer equity, misschien wel het meest waardevolle bezit van een organisatie. Belangrijke drivers van deze customer equity zijn: de ervaren kwaliteit-prijsverhouding (value equity), de merkreputatie (brand equity) en de ervaren verbinding vanwege de relatie (relationship equity).
- Een excellente recovery na een fout kan leiden tot een opmerkelijk effect, namelijk dat klanten gelijk of zelfs meer tevreden zijn dan wanneer zij niet



met een fout zouden zijn geconfronteerd. Deze bewering heet de service-recoveryparadox. De service-recoveryparadox houdt niet stand bij een tweede fout en al helemaal niet bij twee keer dezelfde fout.

- Klanten hebben allerlei verwachtingen bij de klachtenbehandeling. Ze worden ingedeeld in drie categorieën: de distributive, interactional en procedural justice. Distributive justice betreft de tastbare uitkomst in de vorm van een geboden compensatie. De interactional justice gaat over de interpersoonlijke behandeling en communicatie tijdens de behandeling van de klacht. Is die behandeling beleefd, vriendelijk, eerlijk, empathisch? Wordt een excuus gemaakt of een verklaring gegeven? Wordt de verantwoordelijkheid genomen door eventuele schuld of aansprakelijkheid te aanvaarden? Wordt ervaren dat het bedrijf zich inspant voor de klant en om de oorzaak te vinden? Onder procedural justice wordt verstaan de ervaren rechtvaardigheid als gevolg van het beleid, de procedures en de criteria die de organisatie hanteert om tot een uitkomst voor de klant te komen: de toegankelijkheid, responsiviteit, tijdigheid, consistentie, flexibiliteit, de aan de medewerker gegeven bevoegdheid en de aan de klant geboden invloed op proces en uitkomst.

1.2 Tevredenheid, loyaliteit en financiële prestatie



Over de relatie tussen tevredenheid, loyaliteitsintenties en -gedrag en financiële prestatie zijn we een tweetal soorten publicaties tegengekomen. De eerste soort betreft publicaties waarin het verband is onderzocht tussen tevredenheid, loyaliteitsintenties en -gedrag enerzijds en financiële prestatie anderzijds. We gaan hier in paragraaf 1.2.1 op in. De tweede soort studies waarin specifiek het effect tussen klachten of ‘negative voice’ en het rendement op het aandeel is bestudeerd, komt in paragraaf 1.2.2 aan de orde.

1.2.1 De relatie tussen tevredenheid/loyaliteit en financiële prestatie

In een overzichtsartikel geven Gupta en Zeithaml (2006) een framework waarin een relatie wordt gelegd tussen wat organisaties doen, wat klanten denken (intenties), wat klanten doen (gedrag) en wat bedrijven krijgen (zie figuur 1.3). Zij beogen hiermee de belangrijkste indicatoren ten aanzien van klantintenties en -gedrag (key customer metrics) toe te lichten, te modelleren en te verbinden aan hun invloed op de financiële prestatie.

In figuur 1.3 maken Gupta en Zeithaml duidelijk onderscheid tussen loyaliteitsintenties en -gedrag, laatstgenoemd aspect blijkt uit de retentie van klanten. Volgens Van Bel (2007) laat retentie geen ruimte voor interpretatie; retentie gaat meer over gedrag dan over gevoel, is eenduidig meetbaar en heeft een directe relatie met omzet en winst. De klant die zich loyaal voelt kan een volgende keer desondanks toch bij de concurrent inkopen. ‘Loyaal voelen’ hoeft nog niet te betekenen ‘loyaal zijn’.

Langerak (2001) onderscheidt vier fasen in de opbouw van klantentrouw:

- cognitieve trouw;
- affectieve trouw;
- intentionele trouw;
- actieve trouw.

Bij loyaal zijn gaat het om actieve trouw en niets minder dan dat.

We zoomen voor een interessant debat in op het blokje ‘Wat klanten denken’ en gaan in op het gebruik van de Net Promoter Score (Reichheld, 2006) in vergelijking met klanttevredenheidsmeting (zoals met de ACSI, de American Customer Satisfaction Index, Fornell, 2007¹⁰). Interessant, want goed integraal klachten-

¹⁰ De American Customer Satisfaction Index (ACSI) bevat vragen naar overall tevredenheid, naar de prestatie tegenover de verwachtingen en naar de prestatie tegenover het ideaal. De ACSI genereert een omvangrijk bestand van gegevens over klanttevredenheid. Meer dan 200 klanten van organisaties uit de Fortune 200 uit meer dan veertig verschillende bedrijfstakken worden jaarlijks geïnterviewd met de ACSI, dit betreft meer dan 50.000 consumenten.

Figuur 1.3 Framework voor de relatie tussen wat bedrijven doen, wat klanten denken en doen en de financiële prestatie (een bewerking van Gupta en Zeithaml, 2006)



management kan leiden tot aanbevelingsintenties of kan de klanttevredenheid verhogen. Vervolgens gaan we in op de vraag of het segmenteren van klanten verstandig is. Ten slotte gaan we in op de betekenis van deze kennis voor klachtenmanagement.

Klanttevredenheid wordt gezien als het oordeel van de klant of een product of dienst voldoet of beneden of boven de verwachting is, denk aan het in de vorige paragraaf behandelde expectancy disconfirmation paradigma. De klant vergelijkt met een voorafgestelde norm. De beoordeling van de tevredenheid kan transactiegericht zijn of kan zoals in de ACSI de algehele tevredenheid betreffen.

Reichheld stelt dat zulke complexe metingen van klantattitudes niet nodig zijn.

Voordat we op zijn bezwaren ten aanzien van vragenlijst zoals de ACSI ingaan, bespreken we eerst kort de kernboodschappen van twee van zijn boeken: *The Loyalty Effect* (1996) en het meer recente *The Ultimate Question* (2006). In *The Loyalty Effect* stelt Reichheld dat in de Verenigde Staten grote organisaties de helft van hun klanten in vijf jaar verliezen, de helft van de medewerkers in vier jaar en de helft van de aandeelhouders in minder dan één jaar. Loyaliteit is dus een onderwerp dat van groot belang is. In het inleidende hoofdstuk zagen we

al dat, afhankelijk van de bedrijfstak, vijf procent hogere retentie van klanten de winstgevendheid met 35-95% kan verhogen. Bij hogere retentie blijven meer klanten langer loyaal, de winstgevendheid van die klanten blijkt toe te nemen naarmate ze langer klant zijn, ze kunnen efficiënter worden geholpen, er kan minder worden besteed aan de kosten van de werving van nieuwe klanten en ze bevelen nieuwe klanten aan. Klanten die klant worden na persoonlijke aanbeveling blijken meestal direct al van een hogere kwaliteit dan klanten die zich via een wervingsactie hebben gemeld. Het zijn allemaal gunstige en elkaar versterkende effecten van sturen op loyaal gedrag. Organisaties zouden hun systemen rond loyaliteit moeten inrichten. Ze zouden de juiste klanten moeten vinden: loyale, winstgevende klanten die minder gevoelig zijn om over te stappen naar een concurrent. En mocht zo'n klant toch overstappen, dan zouden organisaties de 'root causes' van het vertrek moeten vinden.

Volgens Reichheld (1996, 2006) zijn tevredenheidsmetingen minder krachtig en betrouwbaar dan echt koopgedrag. Niet dat tevredenheid er niet toe doet, maar het is niet een doel op zich. Vertrekkende klanten kunnen aangeven zeer tevreden te zijn zelfs kort voor hun overstap naar een concurrent. Dit brengt Reichheld in zijn boek *The Ultimate Question* tot de introductie van de Net Promoter Score als de volgens hem beste voorspeller voor groei, als 'the one number you need to grow' (zie netpromoter.com). Vragenlijsten om de ACSI-score te meten, genereren volgens Reichheld te weinig informatie, zijn niet helder in wat ze meten (de waardering over de transactie of de waardering over de relatie met de klant), geven misschien inzicht in koopintentie maar niet in werkelijk koopgedrag en voorspellen, althans volgens Reichheld (2006), uiteindelijk niet de waarde (bijvoorbeeld prijs van het aandeel) van een onderneming. Volgens Reichheld doet de Net Promoter Score dat wel. De Net Promoter Score is een prestatie-indicator die wordt berekend door aan klanten de ultieme vraag te stellen: Hoe waarschijnlijk is het dat u dit bedrijf aan een vriend of collega zou aanbevelen? Dit wordt gemeten op een elfpuntsschaal (0-10), waarbij klanten vanwege hun antwoorden in drie categorieën worden ingedeeld: 'promoters' (zij geven een 9 of 10 op de ultieme vraag), die zo enthousiast zijn dat zij anderen aansporen om te kopen bij dit bedrijf, zij zijn voor 80-90% verantwoordelijk voor de positieve mond-tot-mondreclame, 'passives' (zij geven een 7 of 8) en 'detractors' (zij geven van 0 tot 6), zij zijn ontevreden, voelen zich slecht behandeld en waarschuwen anderen om niet bij dit bedrijf te kopen, zij zijn verantwoordelijk voor 80-90% van de negatieve mond-tot-mondreclame.

De intentie om het bedrijf wel of niet aan te bevelen heeft niet alleen betrekking op de rationele ervaring met de waarde die met product of dienst is geleverd, maar ook op de emotionele dimensie zoals het goede gevoel bij de relatie met het bedrijf.

De NPS wordt berekend als het percentage promoters minus het percentage detractors. De NPS is breed omarmd, waarschijnlijk vanwege de eenvoud van deze prestatie-indicator. Reichheld laat voor een aantal bedrijfstakken (airlines, levensverzekeringen, autoverzekeringen, supermarkten, internetserviceproviders) een verband zien tussen de NPS en een groeipercantage over drie jaar.

Hoewel de NPS zoals gezegd is omarmd door toonaangevende bedrijven, is er zeker ook kritiek op gekomen (Keiningham et al., 2007; Häcker en Vogelaar, 2009). Een van de kritiekpunten is dat de NPS niet erg aanzet tot acties. Wanneer de uitkomst bekend is, heb je niet direct aangrijpingspunten voor verbetering gericht op een hogere score. Reichheld zelf geeft aan dat dit eenvoudig kan worden bereikt door het toevoegen van een open vraag. Aan de detractors wordt gevraagd naar de reden van hun lage beoordeling, aan de passives wat nodig zou zijn om het bedrijf met een 10 te waarderen en aan de promoters wat zij specifiek zouden vertellen aan iemand anders om ze zover te krijgen ook bij dit bedrijf te kopen.

Een ander kritiekpunt is dat de uiteindelijke steekproef van Reichheld slechts vijftig bedrijven betrof (verdeeld over maar liefst twaalf bedrijfstakken). Er is geen andere onderzoek bekend waarin het onderzoek van Reichheld is herhaald. Keiningham, Cooil, Andreassen en Aksoy (2007) komen in hun onderzoek wel tot de conclusie dat de ACSI-scores niet onderdoen voor de NPS qua voorspellende waarde van de groei.

Ook is er kritiek op de berekening (zie ook Häcker en Vogelaar, 2009). Waarom wordt een elfpuntsschaal gebruikt om klanten in drie groepen te karakteriseren? Is er eigenlijk geen verschil tussen een detractor die een organisatie met een nul waardeert en een die deze met een zes waardeert? En is er geen verschil tussen de situatie met 60% promoters en 30% detractors en de situatie met 35% promoters, 5% detractors (en vele passieven), terwijl beide situaties wel eenzelfde NPS van 30 hebben?

Debatten als deze hebben snel het risico dat ze het enthousiasme over de NPS temperen. Dat zou jammer zijn, want het is een eenvoudige indicator die zoiets wezenlijks als aanbevelingsintentie scherp onder de aandacht van het management brengt.

Reichheld (2006) betoogt dat organisaties hun klanten moeten segmenteren. Daarbij kan men zich richten op:

- 1 klanten met een reeds bestaande winstgevendheid die overtuigd loyaal zijn, dat wil zeggen die de organisatie ook actief zullen aanbevelen bij anderen;
- 2 klanten die overtuigd loyaal zijn, maar nog niet zo winstgevend, deze klanten zullen vanwege hun loyaliteit best ontvankelijk zijn voor een gesprek over hun winstgevendheid;
- 3 klanten met een potentiële hoge winstgevendheid, maar die nog niet overtuigd loyaal zijn.

Homburg, Droll en Totzek (2008) onderzoeken of het prioriteren van klanten loont en wat maakt dat zo'n gesegmenteerde strategie ook wordt geïmplementeerd. Zij vinden dat bij het prioriteit geven aan de toplaag in het klantenbestand de tevredenheid, de loyaliteit, het deel dat de klant bij de organisatie koopt en de gemiddelde verkopen van de klant in dat segment allemaal toenemen. Het gevreesde effect dat de 'lagere prioriteit'-klanten ontevreden worden lijkt niet op te treden, mogelijk doordat ze zich bewust zijn van hun mindere belangrijkheid als klant en daardoor al een lager verwachtingspatroon hebben. Ook vinden Homburg, Droll en Totzek dat door prioriteren de marketing- en verkoopinspanningen efficiënter worden ingezet.

Hun studie laat zien dat zo'n strategie van prioriteit stellen overigens niet vanzelfsprekend wordt ingevoerd. Organisaties die zo'n strategie van het prioriteren van klanten willen invoeren moeten daarom:

- de mogelijkheid hebben om de winstgevendheid van de klant vast te stellen;
- beschikken over relevante informatie over de behoeften van klanten;
- hun acties voor de geprioriteerde klanten in het planning- en controlproces uitwerken;
- hun organisaties inrichten met bijvoorbeeld speciale units voor deze klanten;
- zorgen voor een actieve rol van het senior management bij het onderhouden van de contacten met deze klanten.

Reichheld (2006) laat zien dat er goede winsten en slechte winsten zijn. Slechte winsten gaan ten koste van de relatie met de klant. Voorbeelden zijn het 'opsluiten' van klanten met een onaantrekkelijk abonnement, het doen van een gecompliceerd aanbod, het doorberekenen van boetes bij onder- of overschrijding van limieten, het aanbieden van onbegrijpelijke serviceopties, het werken met complexe opzeggingsprocedures, en het verwarren met kleine lettertjes. McGovern en Moon (2007) geven er mooie voorbeelden van in hun artikel met de veelzeggende titel 'Companies and the customers who hate them'. De meest winstgevende klanten mogen op geen enkele manier een reden hebben om ontevreden over de organisatie te zijn. Maar in plaats van waarde voor klanten te creëren, wordt dikwijls waarde aan die klanten onttrokken. Klanten die slecht zijn behandeld, nemen, aldus McGovern en Moon, wraak: ze vertrekken op termijn, vertellen hun negatieve ervaring door of spannen een rechtszaak aan.

Goede winsten ontstaan uit klanten die zo tevreden zijn dat ze terugkomen ofwel loyaal zijn, meer willen kopen en hun goede ervaringen doorvertellen.

Gupta en Zeithaml (2006) onderbouwen met een aanzienlijke selectie van belangrijke studies de volgende generalisaties over het onderwerp van deze paragraaf, namelijk de invloed van tevredenheid en loyaliteit op de financiële prestatie:

- Verbetering van de klanttevredenheid (zoals gemeten met bijvoorbeeld de ACSI) heeft een significante en positieve invloed op de financiële prestatie.
- Er is een sterke positieve relatie tussen klanttevredenheid en klantretentie, tevreden klanten blijven langer klant, besteden meer en kopen meer verschillende producten. Er is dus wel de nodige evidentie dat tevreden klanten zich niet alleen loyaal voelen maar ook loyaal zijn.
- Klantretentie is een belangrijke driver van de lifetime value en de financiële prestatie.
- Beslissingen gebaseerd op de lifetime value (bijvoorbeeld een gedifferentieerde benadering van klanten uit verschillende segmenten) verbeteren de financiële prestatie van de organisatie.

Wat is de betekenis van het voorgaande voor klachtenmanagement?

In het voorgaande is het belang van klanttevredenheid en klantretentie opnieuw onderstreept. Effectief klachtenmanagement kan ervoor zorgen dat een ontevreden klant na de recovery-inspanning weer actief loyaal wordt. De lifetime value van de betreffende klant blijft dan behouden.

In deze paragraaf is ook gepleit voor het prioriteren van (potentieel) loyale, winstgevendende klanten. Bij het invulling geven aan de recovery-inspanningen kan de te verwachten lifetime value een criterium zijn of de klacht naar verwachting of boven verwachting wordt opgelost.

Een belangrijk aangrijpingspunt van recovery-inspanningen zijn de detractors in de Net Promoter Score, zij voelen zich slecht behandeld of zijn geneigd hun slechte ervaringen door te vertellen. Het risico is dat deze detractors hun onvrede niet adresseren aan de organisatie. Het proactief verwerven van klachten en het luisterend vermogen zoals bedoeld in integraal klachtenmanagement zou zich dus op deze groep moeten richten. De NPS levert dus waardevolle informatie voor het plannen van recovery-inspanningen. Bovendien kan een specifieke 'Net Promoter Score na klachtafhandeling' worden gemonitord die alleen wordt uitgezet onder klanten die hebben geklaagd.

1.2.2 De relatie tussen klachten en aandeelhouderswaarde

Er is, zo zagen we al in de vorige paragraaf, een groeiende belangstelling voor de marketing-finance interface (Luo en Homburg, 2008). Deze interface was onderwerp van onderzoek bij Reichheld die het verband onderzocht tussen de Net Promoter Score en groei, en bij Fornell (2007), die tevredenheidsgegevens (ACSI-scores) vergeleek met groeipercentages, rendementen op aandelen en groei van cashflows.

Luo (2007) en Luo en Homburg (2008) hebben recentelijk gepioneerd met onderzoek bij airlines waarbij ook de invloed van klachten op de aandeelhouderswaarde is onderzocht. Met opzienbarende resultaten!

Luo (2007) onderzoekt de schadelijke invloed van ‘negative voice’ op het rendement van aandelen. In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van harde data, namelijk de klachten die schriftelijk, telefonisch, persoonlijk en per mail zijn ingediend over negen airlines bij de Department of Transportation in de periode van januari 1999 tot december 2005 en harde data over rendementen van aandelen en winstgevendheid van deze bedrijven.

Er werden twaalf soorten klachten in drie categorieën onderscheiden: vluchtproblemen, bagageproblemen en customerserviceproblemen. Aandeelrendementen zijn negatief gecorreleerd met ‘negative voice’ en wel voor alle drie de categorieën. De impact van problemen met customer service op het rendement is groter dan de effecten van de andere categorieën vluchtproblemen en bagageproblemen. Denk bij customerserviceproblemen aan onbeleefde, niet-behulpzame medewerkers; onvoldoende kwaliteit maaltijd of service aan boord; niet-juiste behandeling van vertraagde passagiers.

De financiële impact van klachten is substantieel.

Luo en Homburg (2008) deden onderzoek waarbij de invloed van klanttevredenheid en van klachten op de zogenaamde stock value gap is onderzocht. De stock value gap is het verschil in waarde van het aandeel ten opzichte van de best presterende concurrent. De eerste hypothese in het onderzoek was dat hoe hoger de klanttevredenheid (gemeten met de ACSI-score) des te kleiner de stock value gap, en hoe groter het aantal klachten gerapporteerd aan de Department of Transportation hoe groter de kloof ten opzichte van best presterende concurrenten. De klachten kunnen betrekking hebben op twaalf verschillende onderwerpen (problemen met de vlucht, met de service, met overboeking, met bagage, etc.). De hypothese wordt bevestigd.

Ook wordt de hypothese bevestigd dat de invloed van klachten op de stock value gap groter is dan de invloed van klanttevredenheid. De resultaten van het onderzoek onderstrepen het belang van klachtenmanagement. Er is een direct verband met de waarde van (het aandeel van) het bedrijf. Een implicatie van het onderzoek is dat het investeren in het goedmaken van klachten belangrijker lijkt dan het investeren in verbeteren van de klanttevredenheid. Een tweede implicatie is dat volgens Luo en Homburg (2008) organisaties een dashboard zouden moeten bouwen met indicatoren voor positieve klantervaringen (klanttevredenheid, -loyaliteit en -retentie) en negatieve klantervaringen (klachten, switchen en churn¹¹).

11 Churn betekent verlies van klanten; het is op te vatten als erosie binnen het klantenbestand.

De oogst uit deze paragraaf is:

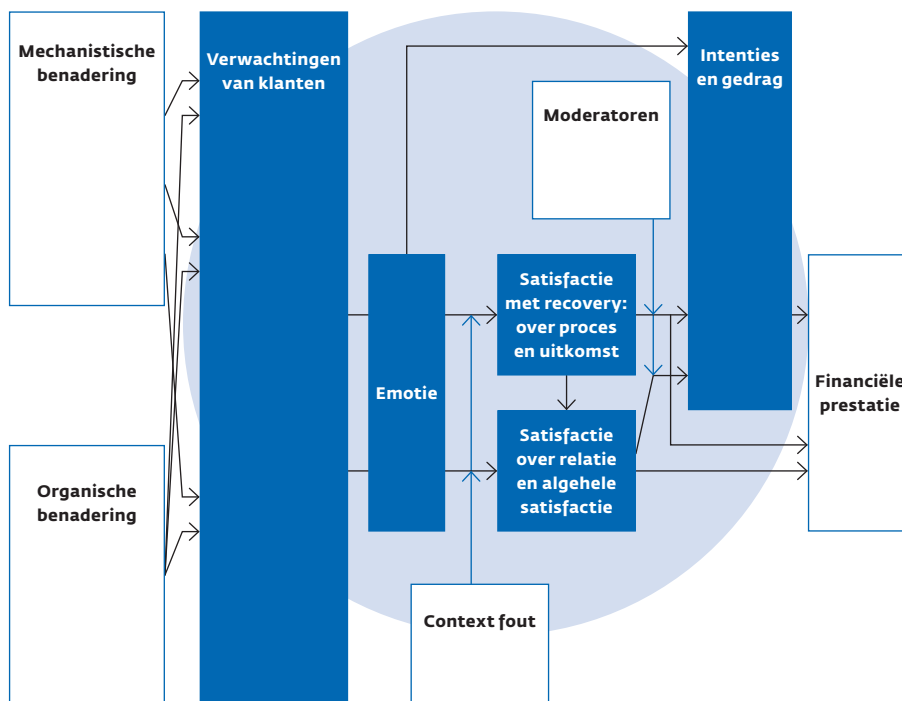
- In deze paragraaf stond centraal de relatie tussen wat bedrijven doen, wat klanten denken en doen en wat organisaties krijgen. Indicatoren voor wat klanten denken hebben betrekking op attitudes (bijvoorbeeld klanttevredenheid, te meten met de American Customer Satisfaction Index) en gedragsintenties (Net Promoter Score, NPS). De Net Promoter Score is een prestatie-indicator die wordt berekend door aan klanten de zogenaamde ultieme vraag te stellen (gemeten op een schaal van 0-10): hoe waarschijnlijk is het dat u dit bedrijf aan een vriend of collega zou aanbevelen?
- Er is een positieve relatie tussen klanttevredenheid en klantretentie, die weer de driver is van de lifetime value van de klant en van de financiële prestatie van de organisatie.
- Beslissingen gebaseerd op de lifetime value (bijvoorbeeld een gedifferentieerde benadering van klanten) verbeteren de financiële prestatie van de organisatie.
- Aangrijpingspunt voor klachtenmanagement zijn de klanten die op de ultieme vraag op een schaal van 0-10 een 0-6 scoren, zij voelen zich slecht behandeld en kunnen zich negatief over de organisatie uitlaten. Een goede recovery kan hen weer actief loyaal maken. Bij het invulling geven aan de recovery-inspanningen kan de te verwachten lifetime value een criterium zijn voor hoe de klacht wordt opgelost.
- Er is een direct verband tussen klachten en aandeelhouderswaarde. Opmerkelijk is dat de impact van klachten op de zogenaamde stock value gap (dit is de waarde van het aandeel ten opzichte van de best presterende concurrent) groter is dan de invloed van klanttevredenheid. Klachtenmanagement blijkt daarmee een heel krachtig strategisch instrument te zijn.

1.3 De relatie tussen justice-elementen en tevredenheid/loyaliteit

In deze paragraaf bespreken we eerst de relatie tussen de justice-elementen en tevredenheid/loyaliteit (paragraaf 1.3.1). Vervolgens gaan we in paragraaf 1.3.2 op de werking van emotie bij het klagen in.

1.3.1 De werking van justice-elementen bij de klachtenbehandeling

Over het verband van de drie justice-elementen met de tevredenheid over de klachtenbehandeling en de loyaliteit van klanten (intenties tot herhalingsinkoop) is in de afgelopen tien jaar veel onderzoek gedaan; zie de inventarisatie in bijlage 2. De inventarisatie laat zien dat de onderzoeken heel verschillend zijn opgezet. Sommige onderzoeken de relatie tussen de justice-elementen en



tevredenheid met de klachtenbehandeling, andere met de algehele tevredenheid en weer andere met loyaliteit (intenties of werkelijk gedrag).

Het onderzoeksdesign van de onderzoeken verschilt: sommige doen een experiment met scenario's waarbij de respondent de situatie niet zelf heeft meegemaakt, sommige gebruiken een survey waarbij de respondent gevraagd wordt zich te verplaatsen in de eigen ervaring met een klacht, weer andere zijn veldstudies waarin het gedrag in de praktijk wordt gezien.

We vinden, het geheel van onderzoek overziend, dat het voldoen aan elk van de verwachtingen (een als rechtvaardig ervaren uitkomst, de interpersoonlijke behandeling en een weloverwogen organisatie van het proces van klachtenbehandeling) een positieve invloed heeft op de tevredenheid over de klachtenbehandeling, de algehele tevredenheid en de loyaliteit (zie bijlage 3). Echter welke is het meest belangrijk?

De verschillende resultaten in het onderzoek rond deze vraag geven de indruk dat wat het meest belangrijk is toch sterk afhangt van de context.

Blodgett, Hill en Tax (1997), Chebat en Slusarczyk (2005) en Karatepe (2006) stellen dat de interpersoonlijke behandeling de voornaamste is, Maxham III en Netemeyer (2002b) dat deze in combinatie met een geoliede en faire procesgang een groter effect op de tevredenheid sorteert, terwijl Maxham III en Netemeyer (2003) en Homburg en Fürst (2005) juist vinden dat de uitkomst of compensatie het zwaarste weegt. Smith, Bolton en Wagner (1999) ervaren het grootste effect van compensatie vooral bij de situatie dat de fout van meer gewicht is en als het een product (in plaats van een proces van dienstverlening) betreft. Zij vinden echter dat het effect van de snelheid van recovery (gerelateerd aan perceptie van procedural justice) vooral van belang is wanneer de fout van minder gewicht is. Chase en Dasu (2001) stellen dat een procesprobleem (onvriendelijke medewerker) om een procesremedie vraagt (oprecht excuus), terwijl een uitkomstprobleem (product niet compleet afgeleverd) vraagt om een op uitkomst gebaseerde remedie (tastbare vergoeding).

Verschillende studies gaan over de organisatorische condities die nodig zijn om de verwachtingen die klanten hebben van het proces van klachtenbehandeling waar te maken. Maxham III en Netemeyer (2003) gaan in op wat maakt dat medewerkers verantwoordelijk voor de klachtenbehandeling zich boven verwachting inzetten, rekening houdend met het soms confronterende karakter van het werk (denk aan het omgaan met boze klanten). Ze benadrukken het belang van de overeenstemming van persoonlijke waarden met de gedeelde waarden binnen de organisatie, dit blijkt een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om eigenaarschap voor klantklachten te aanvaarden en hun uiterste best te doen om deze op te lossen. Vanuit de opvatting 'dat je met medewerkers zou moeten omgaan zoals je wilt dat zij met klanten omgaan' verbijzonderen Maxham III en Netemeyer de justice-elementen naar medewerkers. Distributive justice heeft dan betrekking op de mate waarin medewerkers vinden dat ze voor hun prestatie, inspanning, ervaring en stress redelijk beloond worden, procedural justice wordt dan gezien als de ervaren redelijkheid van beleid en procedures bij het nemen van beslissingen over medewerkers, en interactional justice als de manier waarop mensen behandeld worden in hun interactie met hun leidinggevend. Maxham III en Netemeyer vinden dat de manier van omgaan met medewerkers (organizational justice) sterk is verbonden aan hun extra inzet.

Chebat en Slusarczyk (2005) en Dayan, Hassan Al-Tamimi en Elhadji (2008) laten de mediërende effecten zien van emoties op de retentie van klanten. Mediërend wil hier zeggen: de justice-elementen hebben invloed op retentie via emoties. Bij bijvoorbeeld compensatie door middel van een vergoeding zal de

klagende klant cognitief de hoogte ervan beoordelen, maar deze opslaan als een meer of minder intense emotie. De training van medewerkers zou gericht moeten zijn op het herkennen en inspelen op de emoties van klanten. Men zou moeten weten wat werkt om positieve emoties te bereiken bij klanten. Uit hun onderzoek blijkt dat snelheid niet leidt tot positieve emoties, het ontbreken ervan kan slechts leiden tot negatieve emoties. Snelheid van de klachtenbehandeling is dus een basisbehoefte die op zichzelf niet effectief is voor loyaliteit (Chebat en Slusarczyk, 2005; Dayan et al., 2008).

Van deze onderzoeken gaat een betrekkelijk klein aantal over de interacties tussen de drie dimensies (zie bijlage 2). Distributive en interactional justice hebben volgens deze onderzoeken (Blodgett, Hill en Tax, 1997; Tax, Brown en Chandrashekar, 1998; McCollough, Berry en Yadav, 2000; Chebat en Slusarczyk, 2005) een significant interactie-effect op de tevredenheid of loyaliteit. De voorkeurscombinatie in deze onderzoeken is 'hoog distributive' en 'hoog interactional'; bij hoog-laag (distributive-interactional) krijgen klanten misschien het gevoel afgekocht te zijn, bij laag-hoog dat de dienstverlener het niet meent.

Het interactie-effect van interactional en procedural was niet significant van invloed op tevredenheid en loyaliteit (Blodgett, Hill en Tax, 1997; Tax, Brown en Chandrashekar, 1998), doch in Sparks en McColl-Kennedy (2001) weer wel. Sparks en McColl-Kennedy (2001) vinden ook een significant verband tussen distributive en procedural justice.

Distributive justice wordt in de literatuur gezien als meer op outcome georiënteerd, terwijl de procedural en de interactional justice meer op het proces zijn georiënteerd (Martínez-Tur, Peiró, Ramos en Moliner, 2006). Stauss (2002) maakt in zijn onderzoek een ander onderscheid, namelijk dat van cold fact en warm act satisfaction (zie tabel 1.1).

Stauss (2002) vindt bij een Duitse automobielfabrikant dat klagende klanten niet differentiëren in tevredenheid over de uitkomst of het proces, maar eerder in termen van 'koude feiten' en 'warme actie'. Hij vindt in zijn onderzoek dat de invloed van cold fact complaint satisfaction op de overall complaint satisfaction groter is dan de invloed van warm act satisfaction. In de context van een automobielfabrikant hebben een eerlijke oplossing, de betrouwbaarheid en snelheid van de behandeling een grotere invloed op de tevredenheid dan empathie en vriendelijkheid; zelfs op het relationele vlak zijn de koude feiten belangrijker dan de evenzeer belangrijke warme actie.