

Klachtenproces bij transavia.com ondergaat een herontwerp

WIJ GELOVEN IN SPROOKKES

Binnen het vakgebied proces management is er een overvloed aan publicaties waarin een theoretische benadering centraal staat. Vaak wordt echter niet duidelijk hoe principes van proces management praktisch helpen om tot verbeteringen te komen. En zeker niet hoe dat mogelijk is met beperkte inspanning en korte doorlooptijden.

Door Aty Boers en Marcel Brouwer

In dit artikel wordt beschreven hoe met behulp van een praktische aanpak grote verbeteringen werden gerealiseerd in het klachtbehandelingsproces van transavia.com, en hoe procesverbeteringsprincipes, waaronder die vanuit de theorie van 'lean production', praktisch kunnen worden toegepast op een klantproces door middel van een interactieve aanpak. Met een workshop-aanpak zijn stapsgewijs verbeteringen gerealiseerd en geïmplementeerd.

Strategie

Transavia.com vervoert jaarlijks ruim vijf miljoen passagiers en weet in de hectiek van de luchtvaartindustrie succesvol te opereren. De strategie die daarbij gevolgd wordt is 'low cost met aandacht'. In de huidige luchtvaart is het voor een maatschappij als transavia.com noodzakelijk om als 'low cost, low fare' carrier te opereren. Daarnaast wil men toegevoegde waarde bieden aan klanten, waarbij transavia.com wordt omgevormd van een puur vliegbedrijf naar een 'klantgericht reismark', en waar reizigers op eenvoudige, digitale wijze alles rond de vliegreis zelf kunnen regelen. Passend bij deze strategie zijn naam en logo in transavia.com veranderd. Voor het slagen van de strategie van transavia.com zijn customer intimacy en klanttevredenheid van groot

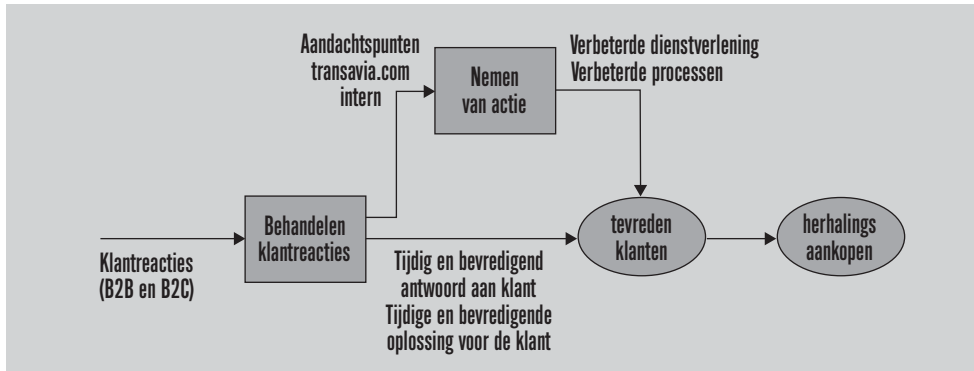
belang. Daarom besteedt het bedrijf veel aandacht aan het klantgericht inrichten van processen.

Met behulp van benchmarking worden de eigen prestaties vergeleken met bedrijven buiten de sector (zoals ABN AMRO, ANWB, NS en TNT). Begin 2006 bleek daaruit dat de tevredenheid over klachtenbehandeling achterbleef. Daarnaast stijgt het aantal passagiers en vluchten nog steeds en daarmee stijgt logischerwijs ook het aantal klantreacties. Daarom is besloten een project te starten om verbetermogelijkheden voor het behandelen van klantreacties te identificeren en te implementeren.

Uitgangspunten

De uitgangspunten voor het traject waren dat men in de nieuwe situatie gebruik moest blijven maken van de bestaande geautomatiseerde systemen. Ook dat er geen ingrijpende aanpassingen in de organisatiestructuur of ten aanzien van in- of uitbesteding van activiteiten nodig waren. Verder moest er een grote betrokkenheid bij en draagvlak voor de gekozen oplossingen bestaan bij de medewerkers van de betrokken afdeling (Customer Relations & Central Tracing), en tenslotte was er een beperkte doorlooptijd en beperkt budget.

Het project is uitgevoerd door een werkgroep van zes personen vanuit de afdeling, waaronder het afdelingshoofd



Afbeelding 1: Relatie tussen output en outcome.

en de twee teamleiders, begeleid door een procesbegeleider en een scribeur ten behoeve van vastlegging. Er hebben vijf workshops plaatsgevonden van twee à drie uur met telkens gemiddeld een week doorlooptijd daartussen voor uitwerking en uitvoering van actiepunten.

Tijdens de workshops is gebruik gemaakt van de zogenaamde post-it methode, waarbij processen gezamenlijk worden ontworpen op *brown papers*. Schema's zijn gemaakt met behulp van IDEF0 (zie www.idef.com). Het voordeel van IDEF is dat slechts gebruik wordt gemaakt van twee symbolen (blokken en pijlen). Hierdoor zijn de schema's snel te begrijpen door mensen die geen ervaring hebben met het maken of lezen van processchema's. Het voordeel van processchema's is dat het helpt om overzicht te creëren, het denkproces te structureren en knelpunten aan het licht te brengen. Voor de methodische achtergrond is onder andere gebruik gemaakt van de methodes van 'lean thinking' ¹.

Eerste workshop: huidig procesverloop

In een interactieve sessie is het bestaande klachtenbehandelingsproces in kaart gebracht. Eerst is besproken wat de beoogde resultaten van het te verbeteren proces zijn. Hierbij kwam duidelijk het verschil tussen *output* (het tastbare resultaat) en *outcome* (het beoogde effect; de bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen van transavia.com) naar voren. De conclusie was dat de output van het proces 'Behandelen klantreacties' moet bijdragen aan klanttevredenheid. Dit gebeurt enerzijds door correcte behandeling van een klacht. Anderzijds leiden klachten tot ideeën voor verbeteringen in andere processen binnen transavia.com. Grotere klanttevredenheid draagt bij aan het uiteindelijke effect 'herhalingsaankopen': het hogere doel is dat klanten opnieuw met transavia.com zullen vliegen. Deze relatie tussen de directe output en het uiteindelijke effect is weergegeven in afbeelding 1.

Vervolgens is een IDEF-contextdiagram gemaakt waardoor een beeld ontstond van de scope van het te herontwerpen proces. Dit is een belangrijke stap om tot een gezamenlijke 'taal' te komen. De groep kwam bijvoorbeeld tot de conclusie dat 'klachten' eigenlijk geen goede term is. Het gaat om *reacties* die ook positief of neutraal van aard kunnen zijn.

Het contextdiagram is weergegeven in afbeelding 2. Dit laat zien dat input (I1) in het proces 'Behandelen klantreacties' wordt getransformeerd tot beoogde outputs (O1 t/m O3). Hoe dit gebeurt wordt bepaald door controls (C1 t/m C3). Mechanisms (M1 t/m M3) zijn hulpmiddelen die worden ingezet om het proces uit te voeren. Vervolgens is alle deelnemers gevraagd activiteiten die op de afdeling plaatsvinden op een post-it te noteren in de notatie werkwoord-zelfstandig naamwoord. Deze zijn geordend op een brown paper tot clusters van activiteiten van een vergelijkbaar gewicht. Dit worden de processtappen van het hoogste niveau. Het procesverloop was globaal als volgt:

- Reacties komen binnen via de kanalen: telefoon, post, e-mail en fax;
- Reacties worden door een speciale medewerker (de 'invoerder') gecodeerd en dossiers worden opgezocht of aangemaakt;
- Te behandelen dossiers gaan naar de front-office. Hier worden ze gesorteerd op urgentie op basis van de datum van de vlucht. Moet een vlucht nog plaatsvinden dan is de reactie urgent en wordt deze meteen afgehandeld;
- Zonodig wordt om aanvullende informatie gevraagd ('more info');
- Voor overige reacties wordt een ontvangstbevestiging gemaakt en verzonden. Vervolgens wordt het dossier in 'de bak' geplaatst;
- Deze dossiers worden door de back-office in behandeling genomen en verder afgehandeld.

In hoeverre deze werkwijze werd gevolgd bleek echter mede afhankelijk van welke persoon de processtappen uitvoerde en de drukte of achterstand op dat moment. Zo werd bij grote drukte in de front-office niet altijd gekeken of meer informatie nodig was. Dit kon betekenen dat de klant eerst een ontvangstbevestiging kreeg en later nog een 'meer info'-brief. Ook werden reacties van het type 'ik wacht op antwoord' bij minder grote drukte wel meteen beantwoord en anders niet. Dit betekende ook dat een eenduidig processchema van de huidige situatie moeilijk te maken was. Andere opvallende punten waren:

- Telefonische reacties worden soms direct beantwoord,

- meestal wordt gevraagd alsnog schriftelijk te reageren om de klacht in behandeling te kunnen nemen;
- Er is geen differentiatie in responstijd per kanaal (e-mail wordt behandeld als post);
 - Er wordt twee keer gesorteerd (1x door invoerder, 1x door front-office);
 - Er is sprake van veel overdrachtspunten tussen front-office en back-office;
 - Er wordt sterk gestuurd op kwantiteit (aantal dossiers per medewerker per dag);
 - Een dossier wordt afgesloten als om meer informatie is gevraagd of een formulier is opgestuurd. Dat betekent dat uit rapportages niet duidelijk wordt hoeveel dossiers worden heropend omdat de klant het niet eens was met de reactie, en tevens dat de totale doorlooptijd van afhandeling niet wordt gemeten.

Tweede workshop: veranderdoelen en verbetermogelijkheden

In de tweede workshop is besproken aan welke eisen het vernieuwde proces moest voldoen. Hiertoe is gekeken naar kritieke succesfactoren en de scores daarop. De belangrijkste bleken klanttevredenheid, doorlooptijden en productiviteit. Echter niet alle gewenste prestatie-indicatoren (KPI's) bleken beschikbaar. Zo waren cijfers over mediagebruik niet voorhanden.

Bij analyse van de scores bleek vooral de klanttevredenheid lager dan verwacht en gewenst. Een van de oorzaken was het feit dat er regelmatig forse achterstanden in de behandeling van klantreacties waren. Doorlooptijden waren aanzienlijk en sterk wisselend; klanten moesten regelmatig lang wachten op beantwoording.

In een brainstormsessie zijn vervolgens verbetermogelijkheden geïnventariseerd. Teamleden bleken heel veel ideeën voor verbetering te hebben. Wel was het lastig hierin lijn te brengen en keuzen te maken. Zo was er enerzijds het idee om te werken aan meer specialismen en anderzijds het idee om één case zo veel mogelijk door één behandelaar te laten behandelen.

Derde workshop: procesherontwerp

Workshop drie is gebruikt om een gezamenlijk beeld te vormen van de nieuwe situatie; het klachtenbehandelingsproces 'nieuwe stijl'. Hiertoe werden naast de via brainstorm verkregen verbetermogelijkheden drie vanuit de theorie bekende procesverbeteringsbenaderingen gebruikt:

1. Ter discussie stellen van opvattingen die maken dat het huidige proces er zo uitziet;
2. Nagaan in hoeverre principes vanuit 'lean production' konden worden toegepast;
3. Denken vanuit de klant en optimale inzet van communicatiekanalen gericht op die klant.

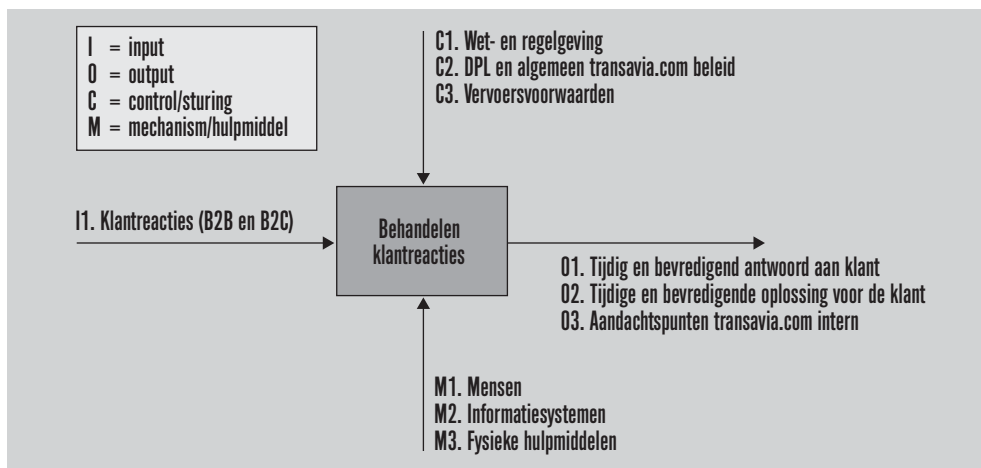
Ter discussie gestelde aannamen.

Is het wel in alle gevallen nodig om uit te zoeken of een klacht klopt? Is het niet efficiënter, effectiever en klantvriendelijker om er in principe vanuit te gaan dat een klant gelijk heeft? Besloten werd om waar voorheen alleen compensatie werd gegeven als een klant onomstotelijk gelijk had, nu ook compensatie vanuit coulance mogelijk te maken.

Bij normaal werkaanbod moet excellent procesverloop zonder wachttijden mogelijk zijn

Bijvoorbeeld omdat het een *frequent flyer* betreft, of omdat er sprake is van wel hele grote pech in een individuele situatie. Is het bij een telefonische klacht altijd nodig een schriftelijke bevestiging te vragen? Besloten werd waar mogelijk de afhandeling telefonisch te doen en/of de reactie zelf te bevestigen.

Moeten we wel wachten op de klacht? Beter is om klachten te voorkomen. Bijvoorbeeld door bij vertragingen van meer



Afbeelding 2: Contextdiagram Proces 'Behandelen klantreacties'.

dan vijf uur passagiers ongevraagd een brief met excuses en uitleg te sturen. En door structureel verbeter-management. Kan beleid worden aangepast naar aanleiding van klachten die binnenkomen? Klachten bespreken met verantwoordelijke lijnmanagers is dus erg belangrijk.

Principes lean production.

Gestart werd vanuit het uitgangspunt van lean production dat werken zonder werkvoorraden in principe mogelijk moet zijn. Hierbij 'trekt' de klant zijn reactie in feite door het proces. De conclusie was dat dit kon worden gerealiseerd door binnenkomende reacties in principe op dezelfde dag af te handelen. Hierbij wordt gestreefd naar een minimaal aantal overdrachtsmomenten van een case. Straight-through afhandeling zonder wachtmomenten in het proces is het uitgangspunt.

Het meest efficiënte kanaal is over het algemeen ook het prettigst voor de klant

Sortering naar 'urgent' en 'niet urgent' is dan niet meer nodig. Vanuit de principes van lean production is het rubriceren van reacties naar 'standaard' en 'niet standaard' echter wel zinvol. Standaardklachten (het streven is 80 procent) kunnen zo vlotter behandeld worden, terwijl niet-standaardklachten (20 procent) door specialisten kunnen worden behandeld.

Bij een normaal werkaanbod moet een excellent procesverloop zonder wachttijden mogelijk zijn. Maar er wordt ook meteen vastgelegd hoe de procesgang wordt aangepast bij toenemend werkaanbod (scenario's). En welke mechanismen worden ingezet om in te spelen op een wisselend aanbod van klantreacties.

Redeneren vanuit de klant.

Redeneren vanuit de klant heeft onder andere geleid tot de volgende inzichten:

Toepassing van de 80-20 regel; 80 procent van de tijd besteden aan persoonlijke aandacht voor de 20 procent klanten waarbij dat nodig is. Als een klacht niet duidelijk is, is het beter om de klant te bellen dan om een brief te sturen met soms eindeloze briefwisselingen tot gevolg.

Het meest efficiënte kanaal is over het algemeen ook het prettigst voor de klant: tot 80 procent van de klachten kan naar verwachting telefonisch of via e-mail worden afgehandeld. Op termijn zal daar self-service via internet aan worden toegevoegd (waaronder de mogelijkheid de status van zoekgeraakte bagage te raadplegen).

Het op basis van al deze inzichten tot stand gekomen procesontwerp is weergegeven in afbeelding 3. Een toelichting bij dit ontwerp is nodig. Een cruciale processtap is processtap A3: Sorteren standaard/niet standaard af te handelen; dit moet eenduidig gebeuren. Anders dan in de huidige situatie wordt eerst een dossiernummer toegekend en pas later gecodeerd. Dit voorkomt dat meerdere keren naar de inhoud moet worden gekeken. Uitgangspunt is dagbehandeling: alles wat binnenkomt wordt dezelfde dag in behandeling genomen. Hierbij loopt 'een dag' van 12 tot 12. Een reactie die op dag 1 voor 12 uur is binnengekomen is op dag 2 voor 12 uur behandeld.

Vierde workshop: fine-tuning

Deze workshop is gebruikt voor het fine-tunen van het ontwerp en maken van een implementatieplan. Met name is gekeken naar het onderscheid standaard/niet standaard en de vraag hoe fluctuaties in werkaanbod kunnen worden opgevangen. Voor wat betreft de vraag wat wel en niet als standaard reactie beschouwd kan worden is eerst gekeken naar wat *niet* standaard is.

Dit zijn gevallen waarbij: het gaat om speciale klanten; aanvullende (interne) informatie nodig is; er sprake is van bijzondere omstandigheden waarbij interpretatie nodig is; een klacht meerdere klachtcodes tegelijk behandelt; het om veel geld gaat; het om juridische klachten gaat.

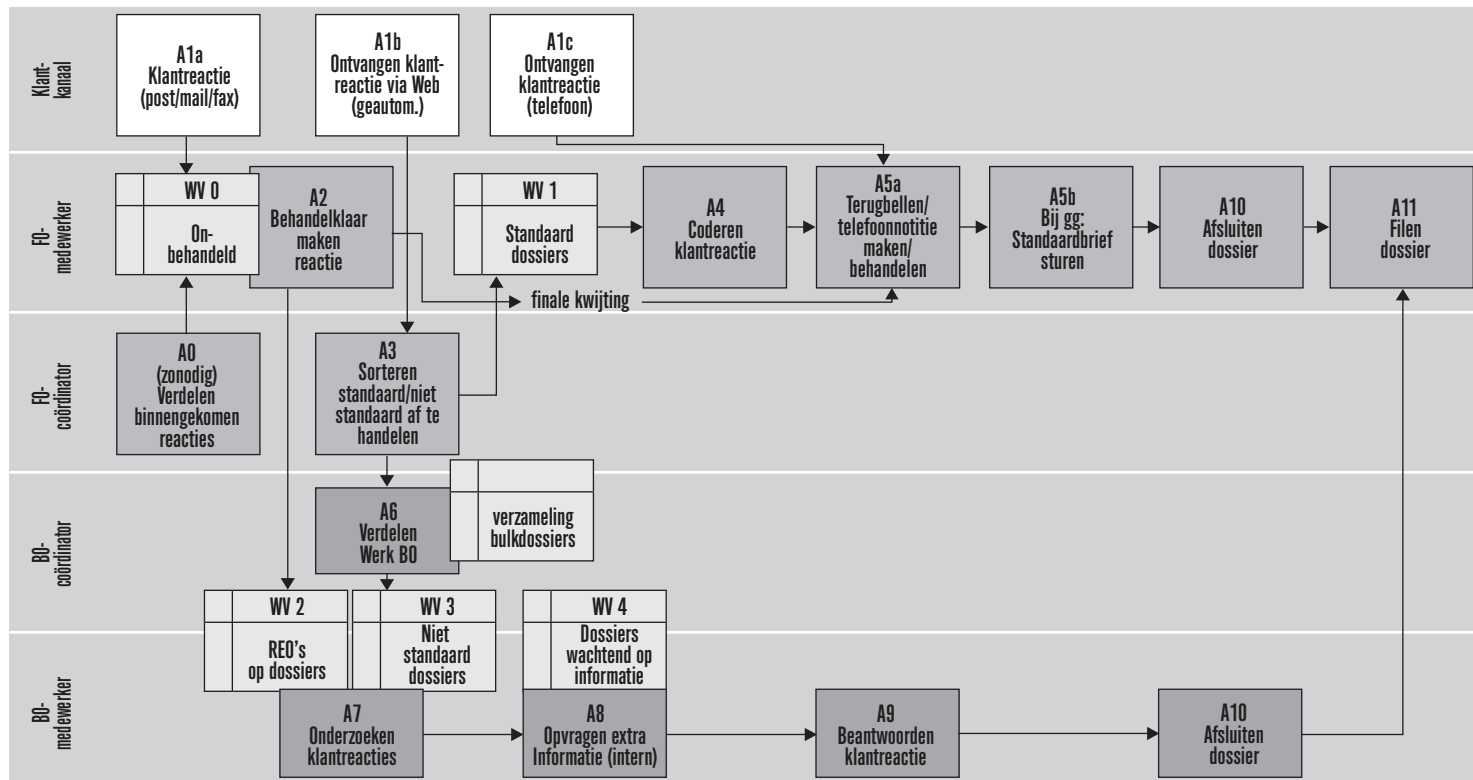
Een geval is *wel* standaard als er een eenduidige werkwijze beschreven is. Dit betekent dat het aantal standaardgevallen in de loop der tijd zal uitbreiden.

Bij fluctuaties in het werkaanbod kunnen de volgende maatregelen worden genomen: bijspringen door meewerkend voorman/voorzitter; toevoegen tijdelijke capaciteit in de front-office (coördinator blijft sortering doen!); inkomende calls door callcenter laten afhandelen; meer reacties standaard afhandelen dan normaal; meer coulantie betrachten.

Bij pieken in aanbod van wat langere aard (hoogseizoen) kan worden overgeschakeld op een procesvariant waarbij langere doorlooptijden worden toegestaan. Hierbij is dan wel het sorteren naar urgent/niet-urgent nodig. Daarnaast is er een noodscenario indien er sprake blijkt van toenemende achterstanden.

Vijfde workshop: presentatie aan afdeling

In de laatste workshop zijn de resultaten gepresenteerd aan de rest van de afdeling. De belangrijkste veranderingen en implicaties voor de medewerkers zijn op een rij gezet en iedere processtap is toegelicht. Voor medewerkers die niet hebben meegedraaid in de werkgroep bleek vooral het uitgangspunt 'werken zonder werkvoorraden' slecht voorstelbaar. Een bak met te behandelen klachten die gedurende het seizoen steeds voller werd was in hun ogen onontkoombaar.



Afbeelding 3: Herontworpen proces 'Behandelen klantreacties'.

Toen leden van de werkgroep eens tijdens de lunch aan collega's vertelden dat het de bedoeling was om zonder werkvoorraden te gaan werken vroegen zij "of we ook nog in sprookjes geloofden". Dus toen de werkgroep het eindresultaat presenteerde aan het hele team was dit dan onder het motto: "Wij geloven in sprookjes". Door de uitleg in de laatste workshop raakte het grootste deel van de groep overtuigd dat het nieuwe proces kon gaan werken en volgden goede suggesties voor verbetering van het procesontwerp en het implementatieplan.

Resultaten

Met in achtneming van de randvoorwaarden zijn in korte tijd flinke verbeteringen bereikt. Tegenwoordig wordt 60 procent van de klachten – binnen een dag – via de front-office telefonisch behandeld. De overige 40 procent van de klachten is tijdens de afgelopen zomer gemiddeld binnen acht dagen behandeld. Mogelijkheden voor telefonische afhandeling worden maximaal benut en specialistische kennis wordt goed ingezet.

De doorlooptijd en kwaliteit van de klachtbehandeling is zeer fors verbeterd, hetgeen door klanten duidelijk wordt gewaardeerd. Een meerderheid van de klanten met een klacht (ongeveer 60 procent) geeft nu aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de behandeling. Ook zijn stuurbaarheid, transparantie en efficiency flink verbeterd bij een (nog steeds) hoge medewerkertevredenheid.

Conclusies en ervaringen

Er wordt wel gezegd dat procesverbetering neerkomt op het gebruiken van gezond verstand. Echter uit de case blijkt dat juist het toepassen van principes die voor betrokkenen niet vanzelfsprekend zijn doorbraken kan opleveren. Het gebruik van procesverbeteringsbenaderingen helpt om lijn te brengen in verbeterideeën die al bij betrokkenen leven. Verder blijkt uit de case hoe door directe betrokkenheid van medewerkers de aanwezige kennis optimaal wordt benut en gedeeld, terwijl tegelijkertijd draagvlak ontstaat voor gekozen oplossingen.

Een andere leerervaring is: wacht niet met het verbeteren van processen tot er zicht is op vernieuwing van ondersteunende ICT. Neem processen regelmatig 'in onderhoud' en doe dat met medewerkers die dat proces door en door kennen. Dat is in productiebedrijven heel vanzelfsprekend, maar gebeurt in administratieve omgevingen veel te weinig.

Noot

1. Met name de toepassing van deze principes in een service-omgeving (literatuur o.a.: 'Lean six sigma for service, Michal L. George, 2003).

Aty Boers en Marcel Brouwer

Aty Boers is partner van Novius Business en Information Management en oprichter van Novius Business Process Management. Marcel Brouwer is bestuurskundige en Hoofd Commerciële Operatie (waaronder de afdeling Customer Relations valt) bij transavia.com. ◀