



# De Tao van Service Recovery

*Leusden, 8 februari 2012  
Eric de Haan  
ericdehaan.nl*

over mij

# klantgevoeligheid



“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”







**Is service recovery  
belangrijk?**

To err is human;  
To recover, divine.

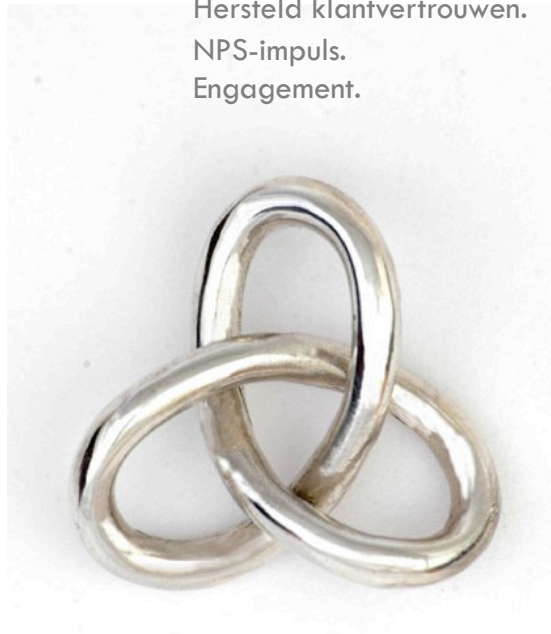
*Hart/Heskett/Sasser (1990)*

# service recovery?

**recovery** the act or process of recovering from a shock, or a setback

## customer recovery

Hersteld klantvertrouwen.  
NPS-impuls.  
Engagement.



## employee recovery

Probleemoplossend vermogen versterkt.  
Meer engagement.

## process recovery

Processen verbeterd op basis van service learnings.  
Minder faal- en herstelkosten.

# **Three outcomes of service recovery**

## **Customer recovery, process recovery and employee recovery**

Robert Johnston

*Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, UK, and*

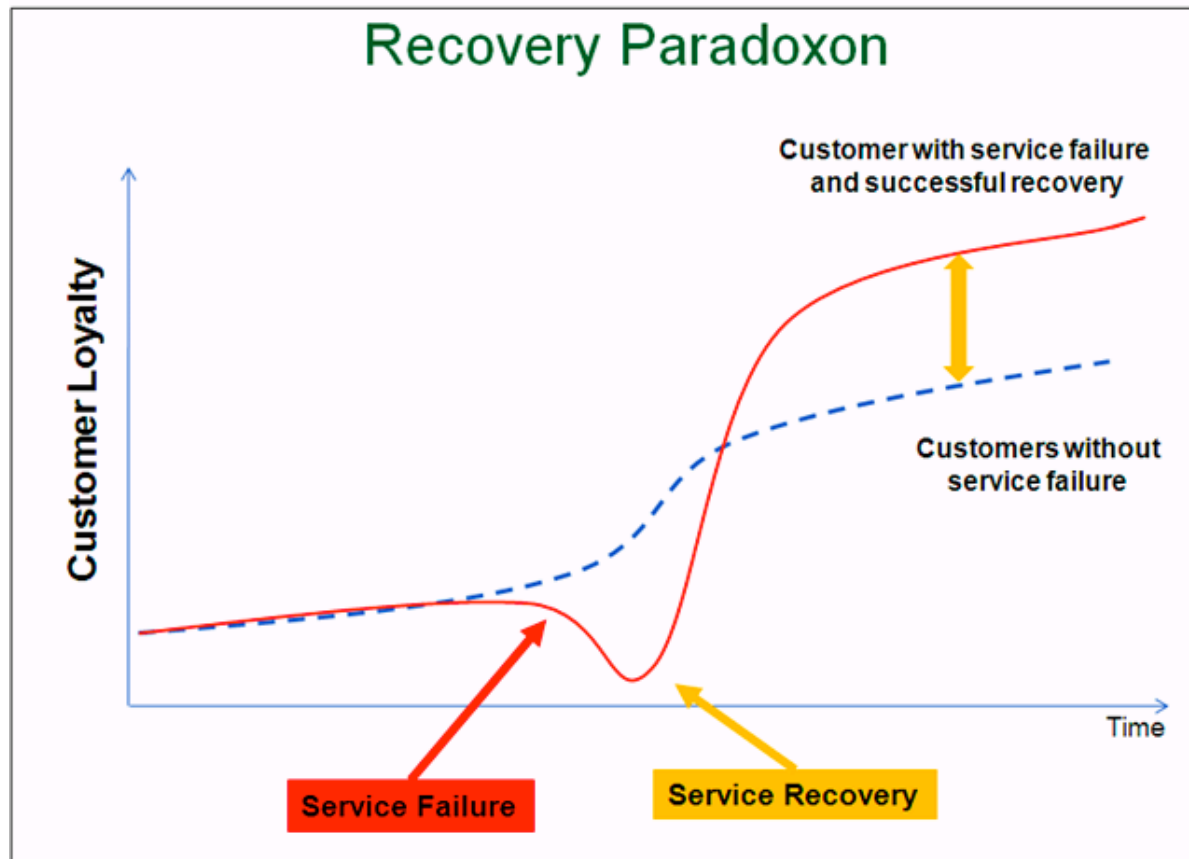
Stefan Michel

*Thunderbird, School of Global Management, Glendale, Arizona, USA*

Many customers are dissatisfied with the way organisations handle their complaints and, worse still, few organisations learn from their mistakes and problems and leave the employee feeling stressed.

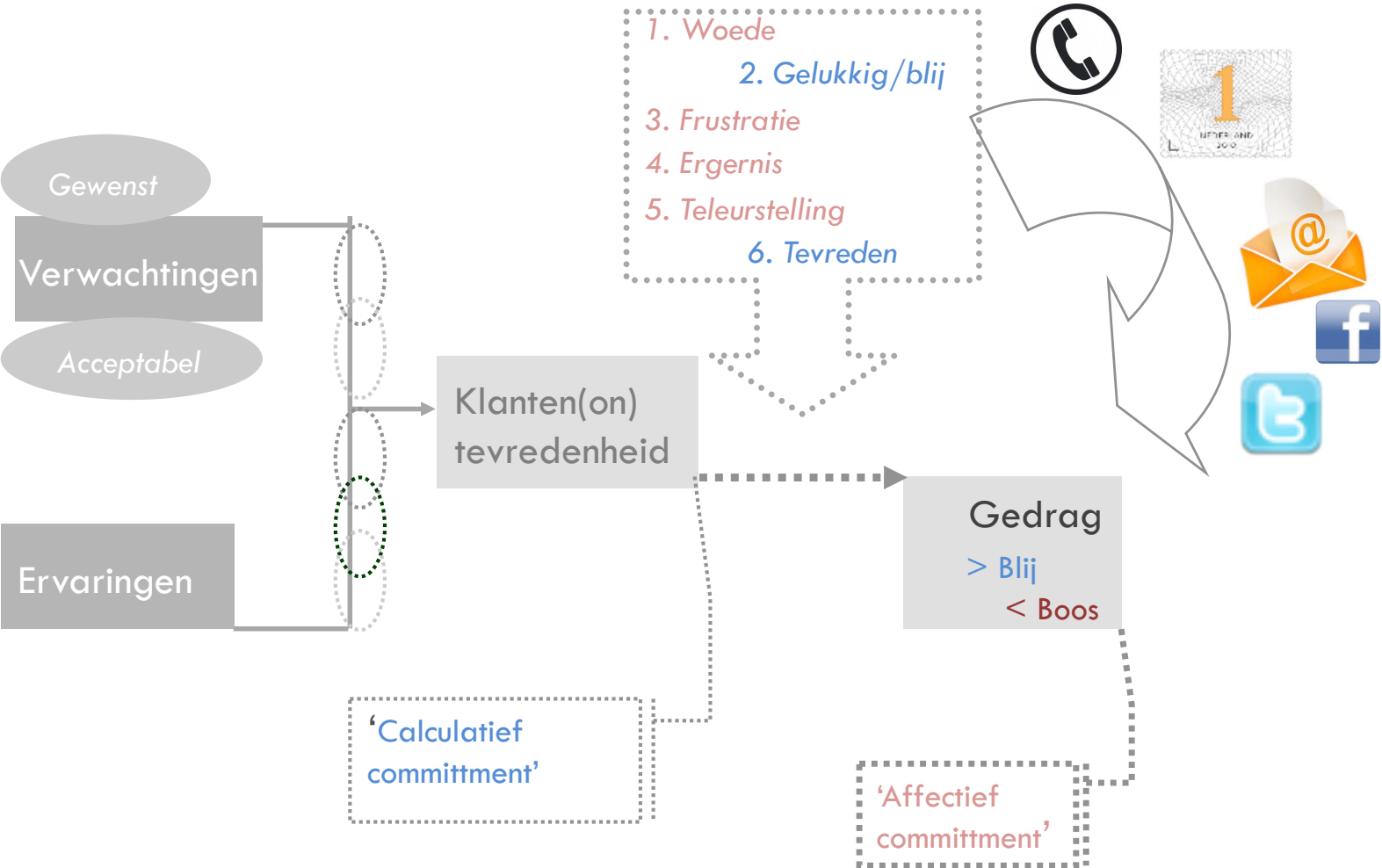
Many organisations and academic researchers have taken a limited view of service recovery by concentrating on the less potent area of customer recovery and largely ignoring the potentially higher impact outcomes of process and employee recovery. This work supports the emerging view that service recovery is not simply about recovering the customer.

# service recovery paradox



# hoe ontstaat klant(on)tevredenheid?

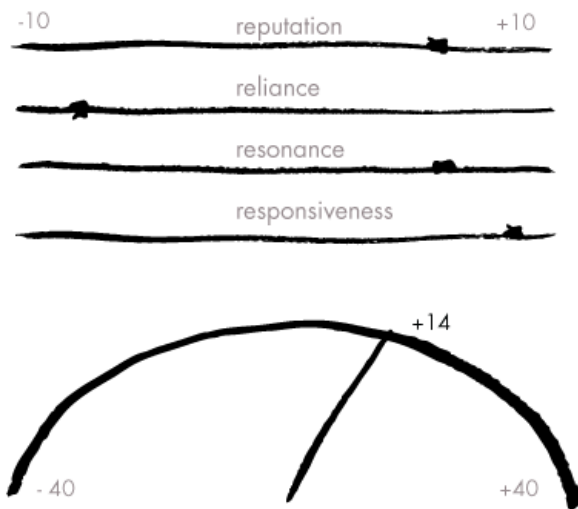
*feedback, reacties, opmerkingen, signalen, meldingen, klachten, bezwaren.*



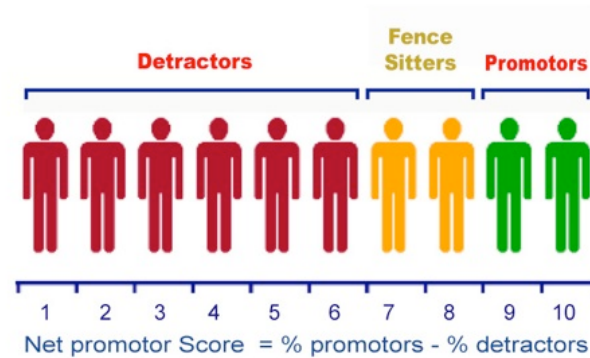


# Service Recovery Score?

4 dimensies  
gevoelwaarden  
beleving / emotie



1 dimensie  
toekomstig gedrag  
*Niet Perse Service..*



The service recovery experience can be calculated by the intensity of the positive emotions from the resolution compared to the sum of negative emotions accumulated thus

far. David Jacques



“meest positieve ervaring?”

1. Correcte & snelle klachtafhandeling (30%!)

2. Kwaliteit boven verwachting

3. Vriendelijk, serieus, luisteren

4. Deskundigheid contactpersonen

5. Hulp bij vragen / problemen





## waarom klanten vertrekken

1. Klantenservice (72%)
2. Kwaliteit (31%)
3. Prijs (23%)

1. Prijs (48 %)
2. Andere behoefte (35%)
3. Klantenservice (21%)



## waarom blijven klanten trouw?

Tijd/moeite ]  
Gebrek alternatieven]  
Gebondenheid. Switchkosten ]

- < Vertrouwen.
- < Sociale band.
- < Klachtoplossend vermogen



# Is service recovery lastig?

Wat nog niet manifest is, is gemakkelijk  
te voorkomen.

Het broze is gemakkelijk verbrijzeld;  
het nietige is gemakkelijk verstrooid.

*Tao Te Ching, h 64 (370 v. Chr.)*



# service recovery blijkt lastig

Uit klachttevredenheids-  
onderzoek bleek dat  
maar liefst 40% van die  
klanten te kennen gaf  
dat hun klacht nog  
openstond!  
*ADV, 2009*

Customer  
recovery



Employee  
recovery

Customer service  
employees on  
average are among  
the greatest net  
detractors.  
*Forrester Research, 2010*

Process  
recovery

Het woord 'weer'  
wordt meest  
genoemd in e-mails.  
*Youp-onderzoek Service  
Science Factory, 2011*

## service recovery kost klanten



72% van de klagers vindt de prestaties van Nederlandse organisaties onder de maat; 55% ziet daardoor het beeld van die organisatie in negatieve zin veranderen.

Onderzoek onder 16.000 Nederlanders, Integron, 2010

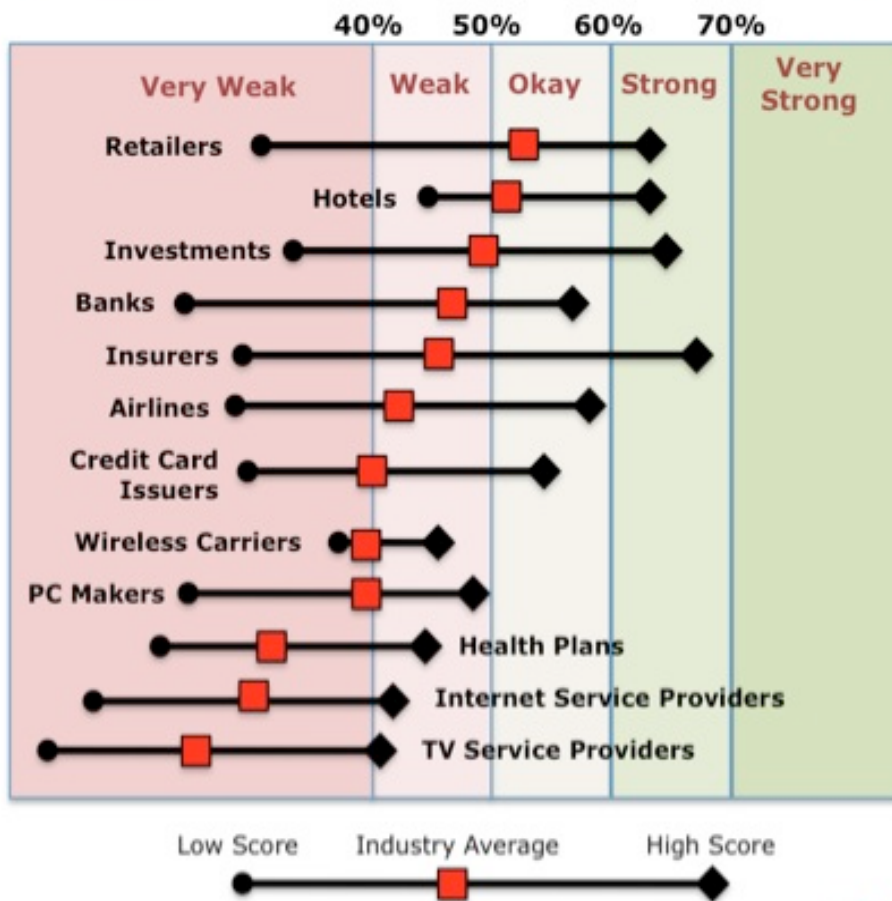
82% stopt de relatie vanwege slechte service.

*Harris Interactive, 2011*

Onderzoek naar de impact van klachten op de relatiekracht leert dat 45% van de klanten de relatie 'verzwakt' vindt en 22% deze heeft verbroken.

*Seven / Service Check, 2010*


## 2011 Temkin Customer Service Ratings, By Industry



Base: 6,000 US Consumers  
 Source: Temkin Group Q1 2011 Consumer Experience Survey

Copyright © 2011 Temkin Group. All rights reserved.






Van alle vragen rondom klanttevredenheid zijn  
'klachten' misschien wel 't meest onbegrepen.

How well, or poorly, was your  
most recent complaint handled?  
(USA, AVG 2002 – 2006 - ACSI)

Hospitals	4,0
Life insurance	4,5
Airlines	4,7
Energy Utilities	5,2
Express Delivery	5,7
E-commerce (retail)	5,8
Banks	6,0
Automobiles	6,3
Supermarkets	6,8





we haven't made much progress  
in the last twenty years

When I worked on the first edition of *A Complaint Is a Gift* (1996), I honestly believed that the book would so inspire people with its obvious truth, that the problem of ineffective complaint handling would disappear. Hardly.

Twenty-some years later, with a second edition of *A Complaint Is a Gift* also released, I've come to the realization that this is an unending issue. In fact, research about complaints and complaint handling would suggest we haven't made much progress in the last twenty years.

Janelle Barlow





# Werk maken van service recovery

Terugkeer is de beweging van de Tao.  
Verzachting is de werking van de Tao.

*Tao Te Ching, h 40 (370 v. Chr.)*



## leadership awareness

Profit maximizing firms should strive to maximize customer complaints.

Since it is in the interest of the firm to have buyers complain rather than go elsewhere, it is important to make it easier for and encourage dissatisfied customers to complain. Too many companies do the opposite - reducing complaint volume by making complaining costly, difficult, or unpleasant.

Bron: The Satisfied Customer, Claes Fornell 2007

## 'Het'-kant

Visie. Klachtenbeleid  
KBSC. Procesontwerp

*Employee  
recovery*



*Process  
recovery*

## 'Ik'-kant

Competenties  
Attitude  
Vaardigheden

*Customer  
recovery*

## 'Wij'-kant

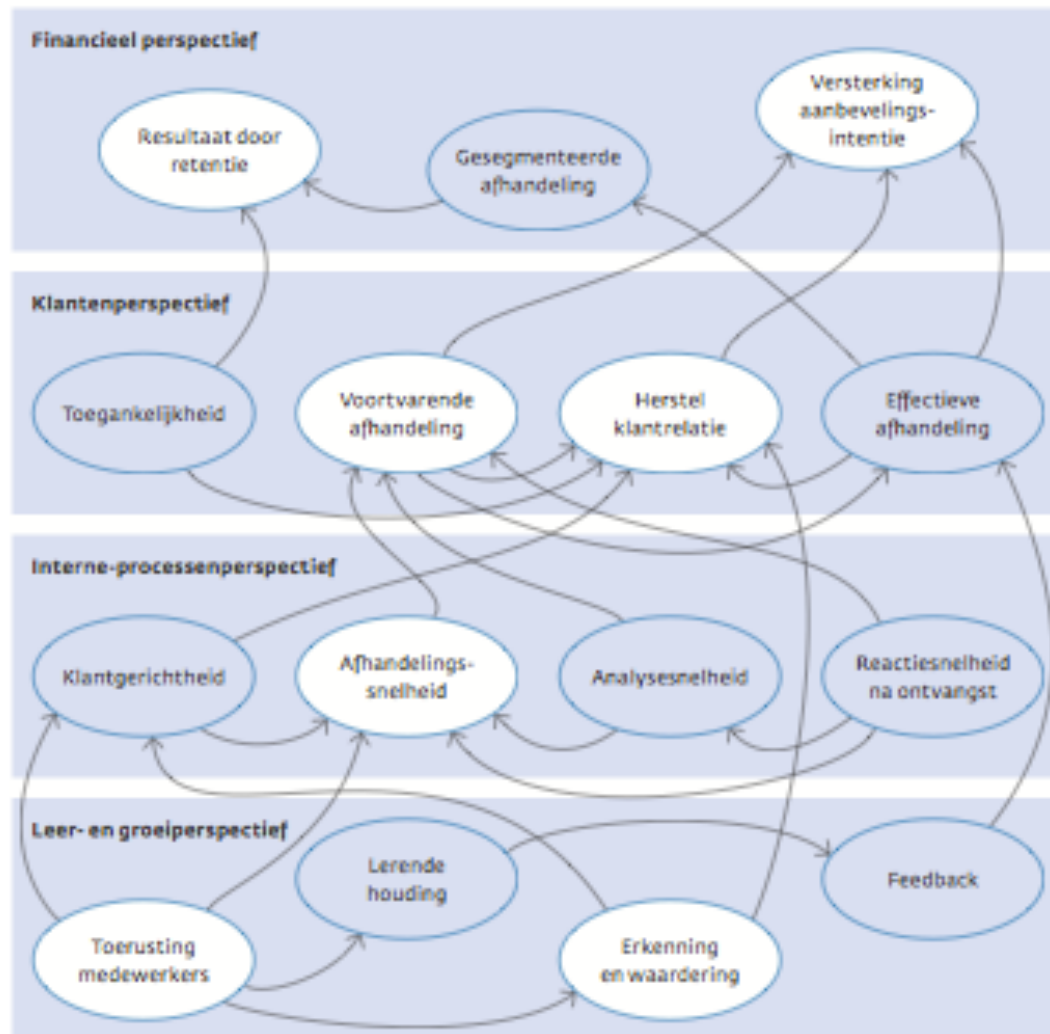
Cultuur  
Waarden

# integraal

Een integraal kader wendt beslist meer waarheid en potentieel aan dan enige andere benadering, maakt ieders werk !op elk gebied drastisch doeltreffender en bevredigender  
*Ken Wilber*



focus



# 'waard'ig

Alert	<i>sensitief voor onvrede, actief en pro-actief</i>
Open	<i>voor fouten, transparant, verklaring geven</i>
Menselijk	<i>gericht op klanttevredenheid, hoffelijk, fair</i>
Klantbewust	<i>verantwoordelijk voelen</i>
Initiatiefrijk	<i>verbetergericht</i>





# servicegevoeligheid



# symbiotische service

autonoom verantwoordelijk

de klik makend

emotioneel evenwichtig

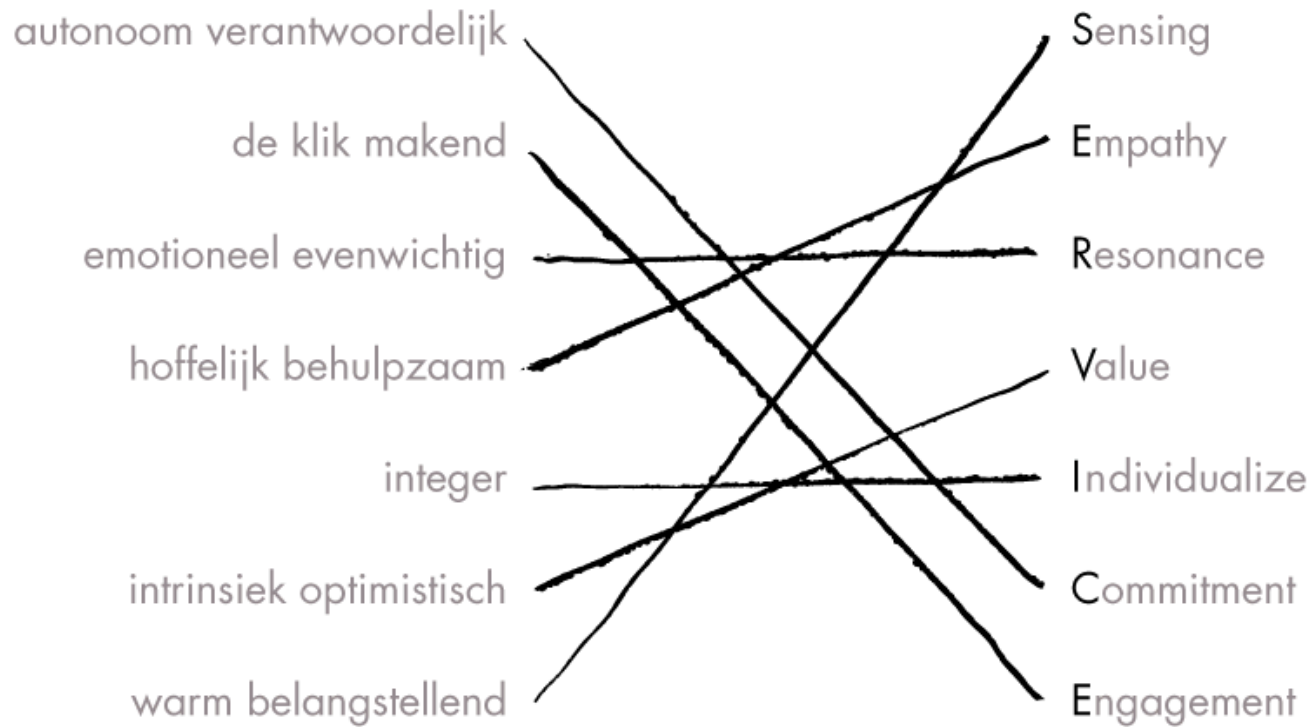
hoffelijk behulpzaam

integer

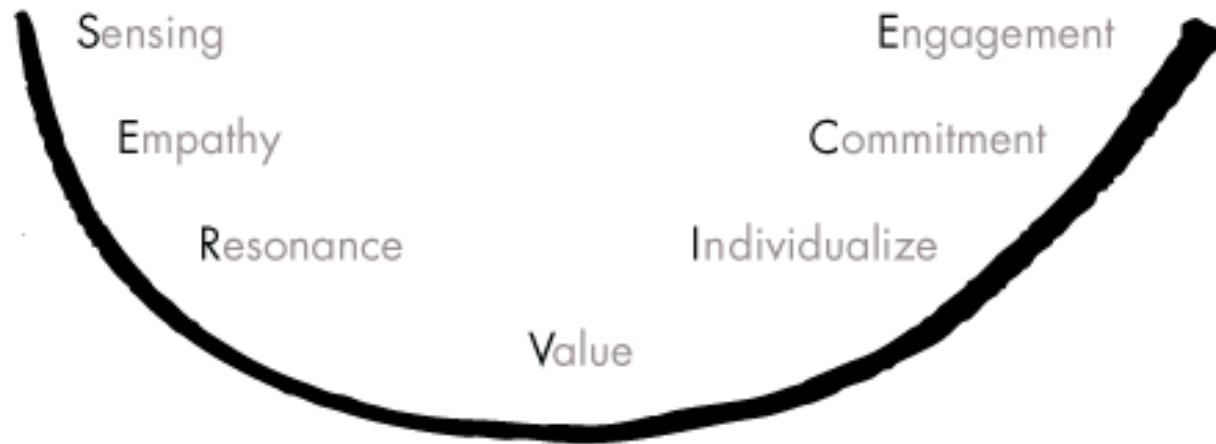
intrinsiek optimistisch

warm belangstellend

# symbiotische service



## 'broncode' van service



# justicedimensies

Transactioneel

geld terug,  
korting, gifts

Procedureel

controle over  
proces / besluit,  
voortvarendheid

Relationeel

verantwoordelijk voelen,  
eerlijk zijn,  
moeite doen





# Ⓜelationeel

'emotional  
break  
down'



KlantReactie

Responsabel  
Receptief

Recommandatie

Resonantie

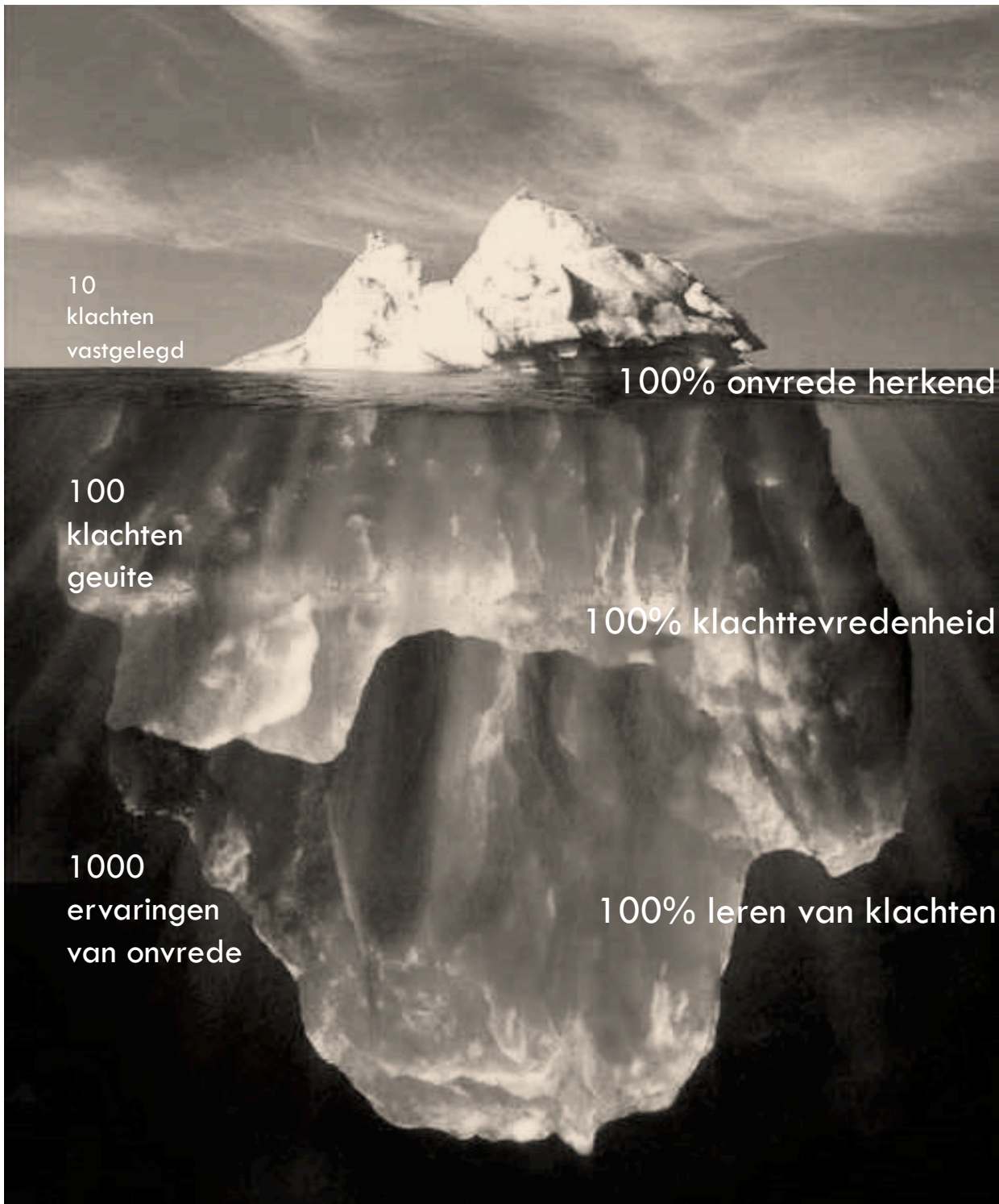
Retentie  
Reputatie

Recovery

----- > Rewin

## Oefening in service recovery





‘exerc-iceberg’



"Apology is humanity's perfect response to imperfection"

## Effectief verontschuldigen

- 1 (H)Erken impact van fout; beschrijf context en benoem het voorval - **recognition**
- 2 Neem volle verantwoordelijkheid; geef blijk van besef van morele principes waartegen gezondigd is & focus op wat de klant nodig heeft - **responsability**
- 3 Toon / betuig spijt; werkt alleen bij persoonlijke betrokkenheid - **remorse**
- 4 Herstellen, goedmaken, compenseren; de kwaliteit ervan weerspiegelt hoeveel de relatie je waard is - **restitution**
- 5 Beloof/verzeker dat 't niet weer zal gebeuren; maak duidelijk dat er geleerd is - **repitition**





[www.seven.nl](http://www.seven.nl)

[www.klantgevoeligheid.nl](http://www.klantgevoeligheid.nl)

[www.taovanservice.nl](http://www.taovanservice.nl)

[www.goudenoor.nl](http://www.goudenoor.nl)

[www.integraalklachtenmanagement.nl](http://www.integraalklachtenmanagement.nl)

[www.ikm3000.com](http://www.ikm3000.com)