



Serviceblindheid: een vaakvoorkomende en kostbare aandoening

Een van de grootste uitdagingen voor organisaties vormen de steeds veranderende en toenemende verwachtingen en wensen van klanten. Voor veel bedrijven is het niet meer voldoende om hun klanten alleen tevreden te stellen met producten en service levels. Organisaties moeten hun performance aanscherpen door persoonlijke en buitengewone klantervaringen te bieden. Zo binden ze hun klanten, versterken ze hun reputatie en bouwen ze een loyale klantengroep op. Zo lijkt het althans. In de praktijk blijkt dit een lastige opgave.

Waardemanagement 2.0: service control

Verschillen tussen producten worden steeds kleiner en voor klanten zijn ze meer en meer uitwisselbaar. Een goed product is inmiddels norm(aal). Een product vormt eerder een afbreukrisico als het onder de maat is, dan dat het voor klanten het verschil maakt. De werkelijke waarde schuilt steeds meer in een persoonlijke service-ervaring die een band tussen bedrijf en haar klanten schept en daardoor een kans op concurrentievoordeel biedt. Service is in de meeste gevallen maker of breker daarvan. Zeven van de tien klanten besteedt daadwerkelijk meer bij bedrijven met een goede reputatie op het gebied van service. Dat werkt ook door in omgekeerde richting: als de service ondermaats is, stapt men net zo makkelijk over naar de concurrent. Meer dan 60 procent van de klanten koopt niet meer bij een organisatie na een slechte service-ervaring. Anders gezegd, een positieve service ervaring (experience) is een dominante driver van loyaliteit en betrokkenheid (customer engagement).

De service experience van klanten is in te delen in verschillende getrapte niveaus. Een basisniveau waarmee wordt voldaan aan de basisbehoefte van de klant en waarbij bedrijven doen wat ze beloven. Daarboven bevindt zich een niveau van klantgemak waarbij een goede service ervaring leidt tot het 'ontzorgen' van de klant. Denk hierbij aan een goede self service optie die klanten tijd en moeite bespaart en zo tot een positieve klantbeleving leidt. Vervolgens is er een persoonlijk niveau waarbij de klant het gevoel krijgt dat een bedrijf oprecht luistert, de klant serieus neemt en de interactie persoonlijk inkleurt. Het hoog-

ste serviceniveau gaat over het vinden van ruimte om de klant een goed gevoel en een plezierige ervaring te bieden. Deze vier niveaus van service experience zijn weergegeven in de zogeheten Service experience piramide (figuur 1).

Klanten betrokken maken en houden, customer engagement, is het uiteindelijke doel bij het managen van klantrelaties. Het Nederlandse equivalent van deze term, een ge-engageerde klant onderstreept dat klanten zich bewust zijn van de waarde die een relatie met een aanbieder voor hen heeft. Customer engagement verbindt dus de waarde die klanten aan de relatie ontleen aan hun beleving van de relatie. Klantwaarde verbonden

Service maakt voor klanten (het) verschil

aan klantbeleving houdt klanten trouw verbonden met de organisatie. Customer engagement manifesteert door middel van vier waardeproposities: (1) customer lifetime value: het koopgedrag van klanten, (2) customer referral value: aanbrengen van nieuwe klanten door klanten (3) customer influencer value: gedrag dat gedrag van andere klanten en prospects beïnvloedt (ook wel gemeten met de *net promoter score*) en (4) customer feedback value: de waarde die een klant toevoegt aan de organisatie door feedback te geven. Customer engagement gaat dus om werkelijke betrokkenheid van klanten die zich manifesteert in werkelijke waarde.

Deze waarde van trouwe, betrokken klanten als gevolg van service-ervaringen is groot. Voor hotelketens bleek de impact van service op hun inkomsten jaarlijks maar liefst 1,3 miljard dollar te zijn. En voor een luchtvaartmaatschappij is dat 590 miljoen dollar per jaar (Forrester, 2012). Ook de kosten van service die tekort schiet blijken enorm. Onderzoek in zestien landen naar de jaarlijkse kosten van verlies van klanten als gevolg van slechte service levert een bedrag op van 338,5 miljard dollar (Echo, 2009). Goede, gemakkelijke, persoonlijke en plezierige service leidt dus tot trouwe en betrokken klanten die klant blijven, meer besteden en andere klanten positief beïnvloeden wat resulteert in extra omzet en meer winst. Dit is weergegeven in wat ook wel de service value chain wordt genoemd. Zie figuur 2.

Hoe meet je wat je niet ziet?

Werken aan betrokken en loyale klanten door het bieden van goede service is dus belangrijk en waardevol. Dat wordt ook onderkend door managers. Uit onderzoek van Lerzan Aksoy (2013) blijkt dat 87 procent customer enga-



Figuur 1. Service experience piramide





Figuur 2. De service value chain koppelt service experience aan customer engagement wat leidt tot bedrijfsresultaat

gement (CE) een strategische prioriteit toekent en dat 91 procent beslissingen op dat gebied wil nemen op basis van ‘customerdata’. Het implementeren van die strategische ambities laat echter nogal te wensen over:

- » slechts 25 procent van alle managers heeft customer engagement gedefinieerd, de meesten hanteren ad-hoc definities ervan;
- » bij het meten van klantervaringen en engagement krijgen emotionele aspecten niet de aandacht die ze verdienen;
- » klanten doen niet altijd wat ze zeggen. De wel bekende *net promoter score* die een intentie uitdrukt wordt vaak verward met klantgedrag en er wordt met heel veel maten gemeten hetgeen leidt tot een oerwoud van indicatoren die niet ‘spot on’ zijn;
- » door al die bomen ziet men vaak het bos niet meer, en is er geen focus op feedback van de klant, terwijl dat een belangrijk onderdeel is van engagement;
- » slechts de helft van alle managers koppelt engagement-data aan financiële prestaties en nog minder meet de link met klantwinstgevendheid;
- » de verkregen data wordt weinig gedeeld met medewerkers en nog veel minder met klanten.

Meten heeft alleen echt zin als je goed weet wat je meet. Door het ontbreken van een heldere en juiste definiëring van betrokken en loyale klanten en diverse gebreken bij het verzamelen van de juiste klantdata is er slechts een zeer wankel basis om gericht te kunnen werken aan betrokken en trouwe klanten.

Klantoverdreven strategieën

Maar dat is nog niet alles. Niet alleen is vaak niet duidelijk wat er gemeten wordt, ook nogal wat organisaties leggen zich ‘klantoverdreven’ strategieën op en schieten daarmee vaak hun doel voorbij. Er worden stoere strategieën geformuleerd als ‘Wij willen de verwachtingen van klanten overtreffen’, ‘We leveren overal en altijd een excellente klantbeleving’ en ‘We streven naar enthousiaste klanten’. Deze ronkende strategietrend van het ‘overtreffen van klantverwachtingen’ blijkt niet alleen intern lastig om er concreet invulling aan te geven. Belangrijker nog, zo’n strategie blijkt nauwelijks lonend te zijn. Het overtreffen van klantverwachtingen draagt namelijk slechts marginaal bij aan meer engagement van klanten en levert daardoor dus nauwelijks meer omzet en winst op. Het blijkt dat de meeste klanten ‘gewoon goed geholpen’ willen worden; voldoen aan hun verwachtingen volstaat in de meeste gevallen. Bovendien blijken service-ervaringen veel vaker veroorzaker van disengagement

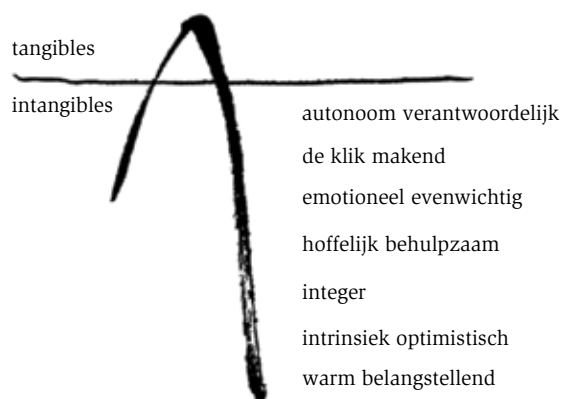
dan dat ze de betrokkenheid en loyaliteit van klanten aanjaagt. Klanten blijken dus vooral veel last te hebben als er niet aan hun verwachtingen wordt voldaan, dat levert veel klantschade op. Veel meer dan het overtreffen van verwachtingen goed doet. Kortom, de strategische klantkoersen van organisaties matchen dus niet altijd met wat hun klanten bezig houdt.

Ook de monitoring en sturing van organisaties op service experience laat te wensen over. De focus ligt vaak op expliciete issues. Er is weinig zicht op onuitgesproken, latente issues, ook wel de unexpressed needs genoemd. Er wordt vooral gekeken naar feitelijke klantinspanningen en niet op de emotionele beleving ervan terwijl juist deze affectieve aspecten bepalend zijn voor het eindoordeel van de klant. Zo ligt de focus vaak nog op tijd (average handling time) in plaats van op gepercipieerde kwaliteit. Ook de veel gehanteerde first contact resolution-metingen stroken vaak niet met hoe klanten de oplossing van hun probleem ervaren.

Hou service simpel en persoonlijk

De beschreven discrepantie tussen de vaak ingewikkelde zaken die bedrijven meten en wat klanten belangrijk vinden komt doordat de meeste organisaties de werkelijke drivers van een goede service experience onvoldoende in beeld hebben. Die drivers liggen grotendeels op het gebied van ‘gemak’ en ‘persoonlijk’. Klanten willen in de eerste plaats gemak en neigen daarom ook steeds meer naar self service als optie die hen het leven makkelijker maakt en dus waarde toevoegt. Voor de meer complexere zaken willen klanten contact. En dan willen ze ook echt en persoonlijk contact. Dat vraagt om medewerkers die werkelijk service minded zijn en die zich echt verbonden voelen met de service-missie van de organisatie. Ook vraagt dat om een veel lossere sturing en het toekennen van veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan medewerkers. Echt en persoonlijk contact betekent voor klanten contact met een organisatie die:

- » warm, aandachtig en belangstellend is;
- » luistert en begrijpt en zo de klik maakt;
- » empathisch en invoelend is;
- » energiek, actief en (hoffelijk) behulpzaam is;
- » vertrouwenwekkend en integer is;



Figuur 3. De serviceberg

- » positief en optimistisch is, klanten zijn namelijk allergisch voor ‘nee’ en ‘niet’;
 - » en verantwoordelijkheid neemt en daarnaar handelt.
- Deze drivers van service experience raken de gevoelsaspecten van de relatie en worden door klanten vooral onbewust geregistreerd. Ze worden zichtbaar in de zogeheten serviceberg (figuur 3).

Service snappen

Om te snappen waar service om draait en om er gericht sturing aan te geven, zou een organisatie de volgende stappen moeten zetten.

- 1. Definieer helder en scherp wat je onder betrokken, trouwe klanten verstaat.** Verdiep je in de vier aspecten van customer engagement en definieer ‘betrokkenheid en loyaliteit van klanten’ en leg daarbij de nadruk op de affectieve aspecten van de relatie. Beperk het aantal aspecten waarop je inzoomt en biedt weerstand aan de hype om uitsluitend te werken met ‘de aanbevelingsvraag’ en laat zo je zicht niet te zeer belemmeren door de *net promoter score*.
- 2. Meet en weet wat de impact is van service experience op customer engagement.** Onderzoek en identificeer wat de servicebeleving maakt of breekt. En relateer deze drivers aan de definitie van betrokken en loyale klanten. Wees kritisch op de service levels die de organisatie hanteert en toets in hoeverre deze matchen met de (gevoels)beleving van klanten.
- 3. Maak je metingen zichtbaar met een ‘klein-maar-fijn’ service control dashboard.** Formuleer op basis van de drivers van service experience een beperkt aantal metrics om die experience te monitoren. Doe datzelfde voor de resultaten (engagement) en doe dat ook voor medewerkers. Een outline voor zo’n service control dashboard met een aantal mogelijke metrics is in figuur 4 weergegeven.
- 4. Laat weten wat je meet; maak het dashboard van medewerkers en deel het ook met klanten.** Koppel de uitkomsten van het dashboard kortcyclisch, hoogfrequent en

zo specifiek en persoonlijk mogelijk terug aan servicemedewerkers. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman toonde al aan dat ware expertise schuilt in de kwaliteit en de snelheid van feedback en de ruimte om ermee te oefenen. Medewerkers leren namelijk optimaal als ze directe feedback op de kwaliteit van hun werk krijgen. Overweeg daarbij ook om de resultaten intern transparant te maken en om de resultaten ook te delen met (potentiële) klanten, bijvoorbeeld door de stem van de klant te publiceren op de website en/of op vergelijkingssites.

- 5. Verrijk wat je weet.** Onderzoek periodiek de onderlinge verbanden tussen de uitkomsten op de verschillende metrics en verfijn zo steeds de drivers en de metrics om die te meten. Juist in de connectie tussen drivers van service experience en de resultaten (engagement) schuilt klantwaarde die verder ontgonnen kan worden.

Lees meer

- » Aksoy, L., How do you measure what you can’t define? The current state of loyalty measurement and management. *Journal of Service Management*, 2013.
- » Dixon, M. et al, *The Effortless Experience*, Penguin Group, New York, 2013.
- » Haan, de E., *De Tao van Service*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2012.
- » Kumar et al, Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value, *Journal of Service Research*, 2010.
- » Menguc, B. et al, To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement, *Journal of Business Research*, 2012.
- » Manning, H. et al, *Outside In, New Harvest*, New York, 2012.
- » Verhoef, P. et al, Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management, *Journal of Service Research*, 2010.



| | -experience | -engagement |
|--------------------|--|--|
| Medewerkers | <p>Drivers Feedback. Ervaren autonomie. Collegiaal support. Alignment met visie/missie/strategie.</p> <p>Metrics > eCustomer Effort Score > Emo-clic met klanten > Forward resolution rate</p> | <p>Results Energie. Motivatie. Enthousiasme. Passie. Kracht. Toewijding. Lerend vermogen. Veerkracht.</p> <p>Metrics > eSAT > eNetPromoterScore > EngagementScore</p> |
| Klanten | <p>Drivers Gemak. Aandacht. Begrip. Empathie. Behulpzaam. Vertrouwd. Positief. Verantwoordelijk.</p> <p>Metrics > Customer Effort Score > Emo-clic met medewerkers > Net Promoter Score/transactie > Text/Voice-sentiments</p> | <p>Results Lifetime value. Referall value. Influencer value. Feedback value.</p> <p>Metrics > Customer profitability > Customer loyalty > Customer advocacy (NPS/relatie) > Customer responsiveness > Churn > CSAT</p> |

Figuur 4. Service control dashboard