

'Tevreden groeien

ZOU HET NIET FANTASTISCH ZIJN ENKEL KLANTEN TE HEBBEN DIE EXACT ZOEKEN WAT WE HUN KUNNEN BIEDEN? KLINKT GOED, MAAR HOE TREKKEN WE DAN NET DÍE KLANTEN AAN? LAAT ONS, BIJ WIJZE VAN GEDACHTENEXPERIMENT, EENS BEKIJKEN OF EEN KLANT DIE McDONALD'S BUITEN STAPT MINDER TEVREDEN IS DAN IEMAND DIE NET EEN TOPRESTAURANT BEZOCHT.

Door Gert Linthout



O nlangs vertelde een collega, niet echt een fijnproever overigens, over zijn avondje uit eten in het Hof van Cleve, een toprestaurant in het rustieke Kruishoutem met drie Michelin-sterren. Hij was zeer enthousiast, en niet alleen over de maaltijd zelf. Hij beschreef zijn ervaring als 'Culinaire Kunst', en verbaasde zich over de gemoeidelijke en ontspannen sfeer die er heerste in het restaurant.

Als we vragen aan Peter Goossens, chef kok in Hof van Cleve, hoe dit unieke kader binnen Hof van Cleve gecreëerd wordt, antwoordt hij [1]: "Vanzelfsprekend dragen het landelijke karakter van de hoeve en het kunstzinnige interieur daartoe bij. Daarnaast wordt ons personeel elke dag getraind op klantvriendelijkheid en professionalisme. Zo gauw klanten bij ons binnenstappen, leggen wij hen in de watten en proberen wij hen een goed gevoel te geven zodat ze onbezorgd kunnen genieten. En mocht er iets zijn dat mogelijk niet goed loopt, dan reageren wij daar onmiddellijk op. Kijk, wij bieden onze klanten een totaalconcept, alles

moet daarbinnen passen, met als doel enkel 100% tevreden klanten te hebben. We bieden aan onze klant de zekerheid dat hij over elk bezoek tevreden is"

.....
**"Wij gaan voor elke klant,
 iedere keer, ongeacht wat hij
 vraagt" (Peter Goossens, Chef
 Kok Hof van Cleve)**

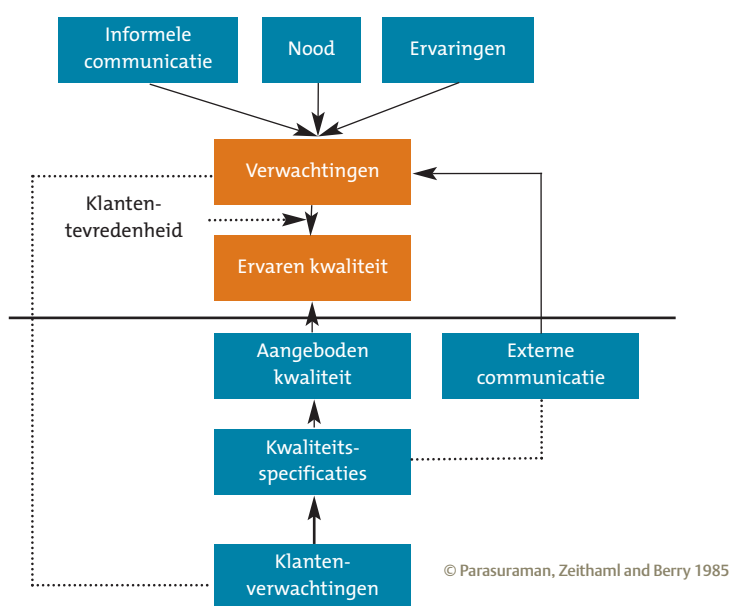
Vorige week liep ik vlak voor de avondles nog snel even een McDonald's binnen. Eventjes in de wachtrij, bestelling opnemen en betalen en dan snel een vrij tafeltje zoeken. De sfeer was er druk en luidruchtig en ik zat er tussen ouders met hun kinderen, jonge mensen die uitbundig hun levenservaringen uitwisselden. Nadat ik m'n afval in de vuilnisbak had gedropt, stond ik twintig minuutjes later alweer buiten, net op tijd voor de les.

Hof van Cleve en McDonald's lijken een fundamenteel verschillende kijk te hebben op klantenservice, of is dat toch niet helemaal zo?

KLANT ALS COPRODUCENT VAN DE SERVICE

Ondanks de verschillen in visie op klantenservice, hebben beide restaurants één belangrijk kenmerk gemeen: ze hanteren én communiceren beide een duidelijk 'Service Concept'. Wanneer u plaatsneemt aan een tafeltje in een fastfood restaurant en u wacht tot u daar bediend wordt, dan zult u daar lang zitten. Door duidelijk te zijn waar hun service-concept voor staat, zegt McDonald's als het ware: "wij kunnen u een snel en goedkoop maal bieden, maar dan dient u, beste klant, uw eten zelf af te halen aan de balie en nadien uw tafel zelf af te ruimen". Wanneer u een toprestaurant binnenstapt, doet u dat meestal zonder kinderen en niet in shorts en sandalen: zo draagt u bij tot de gewenste sfeer... Essentieel hierbij is het inzicht dat de klant niet enkel de service ondergaat, maar als het ware het service-concept mee 'produceert' [2] en mogelijk maakt. Belangrijke voorwaarde is natuurlijk dat de service een reële klantenbehoefte dekt zodat een voldoende groot aantal klanten zich kan vinden in het voorgestelde concept.

klanten aan de bomen'



Figuur 1

Op de vraag welke klanten het meest tevreden zijn, wordt een antwoord geformuleerd door het ServQual model [3]. Dit model stelt dat tevredenheid het gevolg is van de confrontatie tussen de ervaren servicekwaliteit en de verwachtingen die de

klant heeft. Deze verwachtingen worden gecreëerd door de nood die de klant op dat moment voelt, informele communicatie (wat uw vrienden u vertellen) en eerdere ervaringen. Ook bedrijfscommunicatie draagt hiertoe bij en is een factor die

het bedrijf zelf in de hand heeft. Aan de ene zijde maakt het stellen van hoge verwachtingen dat het moeilijker wordt om deze te overtreffen, anderzijds is het duidelijk communiceren van wat de klant mag verwachten – en wat niet – een noodzaak voor het realiseren van het service-concept.

In elk geval is het niet gezegd dat de McDonald's klant minder tevreden buiten stapt, hij wist immers wat hij kon verwachten.

SERVICE-CONCEPT – PROCESSEN, OF IS HET OMGEKEERD?

Vertaald naar een customer service-omgeving, lijkt het logisch dat het service-concept ontworpen wordt op basis van wat de klanten verwachten en aan welke van deze verwachtingen de aanbieder wenst te voldoen. In een helpdesk-omgeving bijvoorbeeld, kan het zijn dat een snel en correct antwoord de enige service drivers zijn, zonder meer. In een volgende fase vormen de gekozen service-principes de basis voor het uittekenen van ondersteunende processen. Een gekend voorbeeld is de gekende doelstelling om klanten in één

contact verder te helpen ("1st time right"), zowel om klantentevredenheid [4] als kostenefficiëntie te bekomen. Om dit te realiseren dient de call bij de juiste agent terecht te komen, heeft hij/zij de juiste systeemondersteuning nodig en vormen duidelijke processen de basis voor front- en backoffice-integratie. Andere bedrijven richten zich eerder op een aanvaardbare eerstelijns service, maar blinken uit wanneer het misloopt ("2nd time right"). Onderzoek heeft immers uitgewezen dat in bepaalde gevallen het goed oplossen van een gemaakte fout tot een hogere klantentevredenheid leidt dan geen enkele fout te maken [5]. Federal Express bijvoorbeeld, was een pionier door zijn tracking-proces zodanig in te richten dat de klant via de website geografisch kan volgen waar zijn zending zich bevindt. Het inschatten van het tijdstip van aankomst, ook als het pakje te laat is, bleek voor de klant een even belangrijke driver voor klantentevredenheid als het tijdig leveren zelf.

Toch is het niet zo dat we voor de keuze van een goed service-concept in praktijk steeds louter moeten uitgaan van de klantenverwachtingen. Ook de kerncompetenties van een bedrijf of kostenefficiëntie zijn vaak een driver om het service-concept te verfijnen. Een mooi voorbeeld daarvan is het intake-proces van job vacatures bij de Servicelijn van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). Als overheidsinstantie staat de VDAB o.a. in voor het ondersteunen van werkzoekenden bij het vinden van een geschikte job.

Op basis van de vacaturegegevens en de voorkeuren van werkzoekenden zorgt een

automatische matching-procedure voor het verwittigen van de werkzoekenden met een geschikt profiel. Wanneer werkgevers hun vacatures insturen via fax of ongestructureerde e-mail, dienen de VDAB-medewerkers het volledige document over te typen om de vacature in de centrale databank in te voeren. Als de werkgever echter de moeite doet om de vacature in te geven via de daarvoor bestemde web-interface, zal het in de toekomst slechts enkele minuutjes duren om deze te publiceren. Voor de VDAB betekent dit al snel een efficiëntiewinst equivalent aan een 10-tal VTE, en de mogelijkheid om aanzienlijk snellere service te leveren aan werkzoekende en werkgever. Door het open communiceren van deze win-win situatie zet de VDAB de werkgevers ertoe aan om het webkanaal daadwerkelijk te benutten: de werkgever wordt coproducteur van een betere dienstverlening.

Een belangrijke nuancering is hier echter wel op z'n plaats: een valkuil bestaat erin dat we intern kostenvoordeel gebruiken als surrogaat voor wat de klant wil. Heeft de werkgever wel een boodschap aan het sneller publiceren van de vacature? In dit geval bleek dit zo te zijn: wanneer we peilden naar de wensen van de werkgever bleek de extra moeite om de vacature via het webkanaal op te sturen niet op te wegen tegen het voordeel van een snellere dienstverlening. Dit is echter geen vaststaand feit: toen de interim-sector eind jaren '90 gelijkaardige initiatieven overwoog in navolging van het succes van self-banking, bleek dat de klant hieraan geen boodschap had, met een beperkt potentieel van het webkanaal tot gevolg. In het geval van de VDAB betekent het webka-

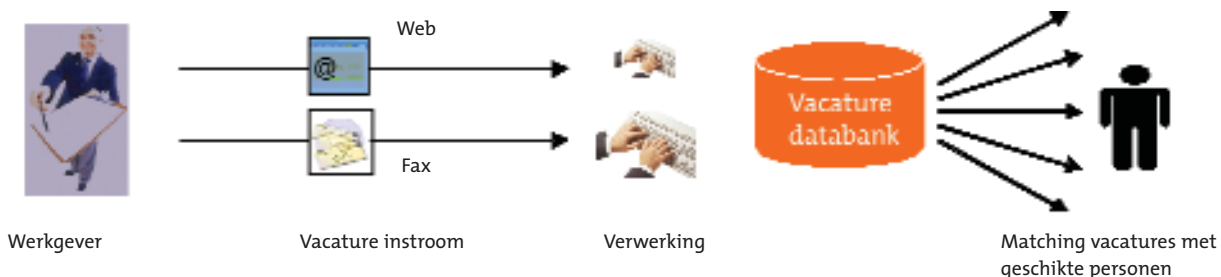
naal effectief een win-win situatie, en vormt de verhoogde responsiviteit een incentive voor de werkgever om hieraan mee te bouwen.

SERVICE-GARANTIE EN CONTINUE VERBETERING

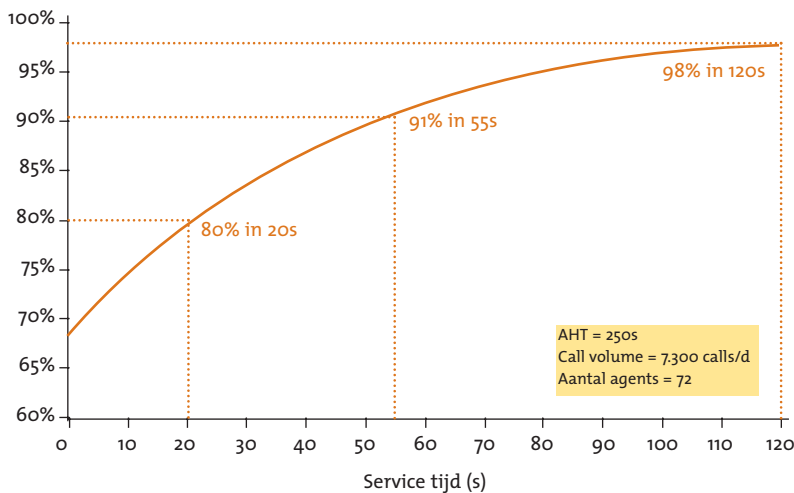
Zoals het ServQual model aangeeft, beïnvloedt communicatie de verwachtingen van de klant en dus onrechtstreeks zijn tevredenheid. De nodige omzichtigheid is dus geboden met wat we communiceren en aan wie. Een voorbeeld daarvan is het garanderen van een bepaalde service aan de klant.

Laten we even het traditionele voorbeeld nemen van het call service level: hoeveel procent calls kunnen we behandelen binnen een bepaalde servicetijd. Afhankelijk van op welke service-tijd we focussen, kunnen we voor een gegeven set aan parameters verschillende maar equivalente service levels berekenen, resulterend in 'iso-service' curves [5]. De figuur geeft bijvoorbeeld aan dat voor het gekozen voorbeeld 80% in 20s overeenkomt met 91% in 55s en eveneens met 98% in 120s [figuur 3].

Het zou niet ondenkbaar zijn onze klanten te beloven dat ze binnen de twee minuten worden geholpen. Wanneer het langer duurt, wat in 2% van de gevallen voorkomt, beloven we dat we zullen terugbellen op een door de klant gekozen tijdstip of dat hij een bepaalde korting krijgt op onze dienst of product. Enerzijds kunnen we dit zien als een marketing-instrument, anderzijds kan een dergelijke service-garantie een drijfveer vormen voor operationele excellentie en continue verbetering [6]. Binnen de organisatie wordt immers zichtbaar wanneer de klant niet de gewenste kwaliteit geleverd krijgt,



Figuur 2



Figuur 3

wat aanzet om op zoek te gaan naar oorzaken die ongewenste variatie teweegbrengen: gaat het om een outage van het netwerk, een onvoldoende aantal agents op de queue tijdens piekmomenten... De klant vormt zo een schakel in het proces van continue verbetering.

Het spreekt voor zich dat het succes van een dergelijk concept afhangt van het feit of we kunnen realiseren wat we beloven. We creëren immers hoge verwachtingen en communiceren deze. Wanneer de klant geen geloof hecht aan wat we hem beloven, mist de garantie grotendeels zijn effect. En om lage service-niveaus op te krikken zijn er waarschijnlijk meer effectieve en goedkopere alternatieven. “Belooft niet wat u niet kan waarmaken” is hier de

gouden regel. Laten we dus niet beloven dat we onze bellers verder helpen binnen 20 seconden, als we bij voorbaat weten dat het in 20% van de gevallen niet lukt.

Het is zeer moeilijk op te leggen aan klanten wat ze willen, maar via een goed service-concept kiezen we als organisatie wel op welke wensen we inspelen. Goed weten waar we als organisatie staan, stelt ons in staat om effectieve processen te ontwerpen, realistische doelen te stellen en deze ook aan de klant te communiceren. Bestaande processen, of mogelijke opportuniteiten daarbinnen, laten toe om het service-concept verder te verfijnen. Maar laten we duidelijk zijn: een goed service-concept start bij het leren kennen

van de klantenverwachtingen. Wel bewijst het verenigen van deze verwachtingen en proces-opportunities dat service geen trade-off hoeft te zijn tussen efficiëntie en klantentevredenheid.

Waar de processen bij McDonald's volledig gericht zijn op een snelle en goedkope maaltijd, zijn ze bij het Hof van Cleve ontworpen om u in de culinaire zevende hemel te brengen, en dat is ook wat ze elk communiceren. De kunst is dus om uit de klantenboomgaard net die klanten te plukken die u zelf lekker vindt. [ccm](#)

[1] Telefonisch interview met Peter Goossens: 12/06/2007.

[2] Van Looy B., Gemmel P. & Dierdonck R. (2003) “Service management, an integrated approach”, 2nd edition, (555p.).

[3] Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry, L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implication”, Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

[4] Remes H., Ghesquière B & Van Daele B. (2006) “Telephone X-Ray: determinants of call satisfaction” (research report).

[5] Elk punt op de curve stelt dezelfde service voor, maar er wordt gemeten op een ander punt in de wachtrij.

[6] Heskett J.L., Sasser Jr. W.E. & Schlesinger L.A. (1997) “The service profit chain” (300p.).

Gert Linthout is consultant bij MÖBIUS Business Redesign NV
 – gert.linthout@mobius.be