

# KLANTGERICHTE SERVICE: BITTERE NOOD- ZAAK EN KANS

Op dit moment laten veel banken structureel marktaandeel en omzet liggen door hun servicebelofte niet na te komen. Dit blijkt uit recent gehouden onderzoek van IG&H Consulting & Interim waar consumenten naar hun ervaringen over service bij dienstverleners werd gevraagd.

**Tekst:** Michiel Elich en Bouwe Kuik



## **Michiel Elich**

Michiel Elich is Director bij IG&H Consulting & Interim, een consultancybedrijf met 150 medewerkers dat gespecialiseerd is in het effectief verbinden van markt en operatie in de sectoren Financial Services, Health, Industry en Logistics & Trade.



## **Bouwe Kuik**

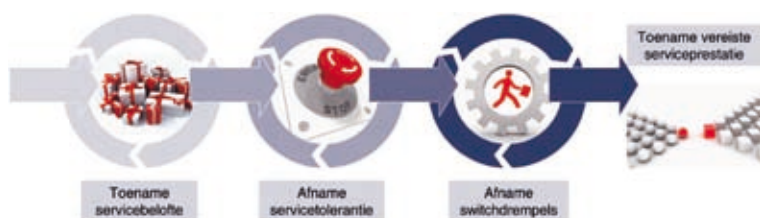
Bouwe Kuik is Senior Manager bij IG&H Consulting & Interim.

Consumenten blijken bereid fors meer te betalen wanneer de dienstverlener goede service belooft én waarmaakt. Consumenten zijn daarbij in toenemende mate 'service-elastisch': positieve service-ervaringen leiden tot loyaliteit en kans op cross-sell, negatieve service-ervaringen resulteren steeds vaker in opzeggen. De ervaringen van de onderzoeksrespondenten zijn weinig positief: de servicebelofte van banken wordt veelal gezien als een 'wassen neus'. Het structureel verbeteren van de serviceprestatie krijgt een extra dimensie in het licht van de aanbevelingen van de commissie Maas – 'de klant moet weer centraal staan'. Het daadwerkelijk centraal stellen van de klant en daarmee de ervaren serviceprestatie drastisch verhogen kan bovendien een zeer rendabele strategie blijken.

## **Service moet omhoog & klant moet weer centraal**

Een drietal factoren heeft de afgelopen periode geleid tot toenemende service-elastiteit (de mate waarin klanten gevoelig zijn voor service voor hun aankoopbesluit) en daarmee tot toenemende druk op service:

- 1) Commodisering van diensten en toenemende eisen van de klant veroorzaken een grotere servicebelofte die dienstverleners aan hun klanten doen.
- 2) Hogere consumenteneisen, mond-tot-mond reclame en de populariteit van vergelijkingssites, consumentenreviews en –blogs leiden tot een kritischere houding en lagere tolerantie vanuit consumenten.
- 3) Wetgeving, maar ook switchgemak bij organisaties zelf, zoals overstapservices en online afsluiten van nieuwe producten, verlagen de drempel om te switchen.



Figuur 1. De wisselwerking tussen deze factoren vergroot de verwachte en vereiste serviceprestatie van dienstverleners.

### Servicebelofte van dienstverleners blijkt veelal 'wassen neus'

De respondenten geven aan dat dienstverleners in het algemeen, maar zeker ook banken, hen regelmatig niet de vereiste serviceprestatie leveren. In het onderzoek van IG&H gaven consumenten hun tevredenheid weer over service in diverse dienstverlenende sectoren. Slechts 50% van de respondenten geeft daarbij aan tevreden te zijn over de serviceprestatie van banken. Banken presteren hiermee weliswaar duidelijk beter dan verzekeraars (35%), maar blijven aanzienlijk achter bij een aantal referentiesectoren.

Met name supermarkten (80%), webshops (60%) en luchtvaart- en reisorganisaties (60%) sluiten beter aan bij de servicebehoeften en –verwachtingen van consumenten.

Voor het structureel verbeteren van de serviceprestatie van banken is het noodzakelijk de klantfocus drastisch te verhogen. De proposities, communicatie en bediening moeten beter aansluiten op de sterk veranderde behoeftes van de moderne consument. Deze verandering past uitstekend in de lijn van de Commissie Maas. Het op 7 april gepresenteerde rapport met aanbevelingen 'ter verbetering van het functioneren van de Nederlandse bancaire sector' is samen te vatten in het motto 'de klant weer op een voetstuk plaatsen'. De belangrijkste verandering op de weg naar herstel van vertrouwen is in de ogen van de commissie de belangen en behoeften van de klant weer centraal te stellen. Volgens de Commissie Maas is de huidige krediet- en vertrouwenscrisis in belangrijke mate veroorzaakt door het afdrijven van aandacht voor de klant: 'banken hebben de laatste jaren

### Welke klant zit op een 'state of the art' service te wachten terwijl de huidige dienstverlening aan alle kanten rammelt?

Een recent voorbeeld uit de praktijk van één van de auteurs. Hij meldt zich bij een bank om 'alles over te sluiten'. De servicebelofte van deze bank is volgens haar formule te ondersteunen om 'financiële ambities te realiseren'.

Eerst moet hij een afspraak maken op het kantoor; dit kan alleen tijdens kantoor tijd. Vervolgens wordt in een gesprek van 45 minuten stap voor stap een standaard vragenlijst afgewerkt en wordt hij ingevoerd in 'het systeem'. Nergens wordt aandacht besteed aan hem en zijn antwoorden, zelfs niet toen hij aangaf een eigen huis te hebben en een jong kind. Ook wordt hem niet gevraagd naar zijn persoonlijke en financiële ambities.

De auteur in kwestie overweegt de overstap terug te draaien; hij had duidelijk andere verwachtingen.

een te eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde gehad'. Het verbeteren van de serviceprestatie is – zeker in de huidige (crisis)tijd – dus een fundamentele pijler voor een duurzame toekomst van de bancaire sector.

### Consument vraagt niet om originele service, maar om 'gewoon goede' service

De grootste frustratie voor consumenten is het niet leveren van 'gewoon goede' service, zo blijkt uit het onderzoek van IG&H. Slechte (telefonische) bereikbaarheid, het niet nakomen van afspraken, geen directe hulp bij problemen en te weinig kennis van zaken zijn de grootste boosdoeners voor tevredenheid. Het blijken geen hoogdravende serviceactiviteiten, gericht op het overtreffen van de klantverwachtingen, die de consument mist. Het begint met het simpelweg waarmaken van wat wordt beloofd.

Drijfveren van consumenten om banken en andere dienstverleners aan te bevelen liggen in het verlengde hiervan. Naast de genoemde basiscondities noemen consumenten hierbij 'gewoon een goed aanbod' of een goede prijs-kwaliteitverhouding.

Advies aan banken is daarom eerst waar te maken wat wordt beloofd; zorgen dat de door de klant verwachte service 'gewoon goed' is. Pas wanneer dit op orde is, kan men denken aan het bieden van originele, verrassende en extra service om zo de verwachtingen van de klant te overtreffen.

### Banken nemen groot risico door servicebelofte niet waar te maken

Het onderzoek van IG&H laat zien dat negatieve service-ervaringen meer en vaker worden gedeeld

dan positieve (98% t.o.v. 89%). Door de komst van communities, weblogs en reviewsites wegen consumenten steeds vaker deze ervaringen van anderen mee in hun aankoopproces. Het 'mond-tot-mond' effect wordt hierdoor steeds groter: bestaande klanten maken of breken in toenemende mate het merk. Herstel van gebrekkige service is relatief gemakkelijk te bewerkstelligen; herstel van imagoschade duurt vele malen langer.

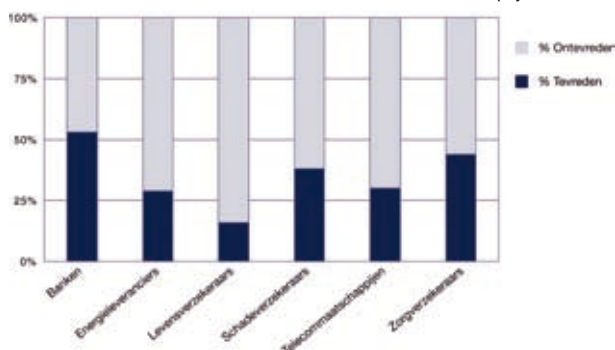
Uit het onderzoek blijkt verder dat 76% van de respondenten met een positieve service-ervaring sterk neigt een tweede product af te nemen. Daarbij blijkt dat 71% van de respondenten met een negatieve service-ervaring geneigd is het product snel op te zeggen. De service-elasticiteit van consumenten blijkt dus fors: het wel of niet waarmaken van de servicebelofte kan grote gevolgen hebben voor de omzet en/of het marktaandeel. Tenslotte is een positieve referentie van vrienden of bekenden voor tweederde van de respondenten een belangrijke overweging bij het kiezen van een bank.

### Dienstverleners laten omzet liggen door te magere service

Service is dus essentieel en, binnen kaders, vaak zelfs belangrijker dan prijs. Dit blijkt uit een experiment uitgevoerd in het onderzoek. Het experiment betrof de keuze tussen twee bedrijven, A en B. Bedrijf A had gebreken aan service: slecht bereikbaar, weinig behulpzaam en geen passende oplossing. Bedrijf B bood perfecte service aan: altijd bereikbaar, direct geholpen en juiste kennis aanwezig; maar 15% duurder.

Conclusie blijkt dat gemiddeld in 70% van de gevallen consumenten kiezen voor de betere, maar duurdere dienstverlener B. Slechts in de energiesector, kiezen de meeste consumenten voor de goedkopere optie A. Dit biedt ook aanknopingspunten voor banken die zich onder druk van de concurrentie nu vaak sterk richten op het prijswapen. Ook liggen er wellicht mogelijkheden om voor premium bancaire diensten die nu vaak niet worden geprijsd wel een prijs in rekening te gaan brengen.

Tabel 2: onderzoeksresultaten voorkeur excellente service (B) vs prijs (A)



Bron: Service enquête IG&H, december 2008 - januari 2009

Sommigen zeggen: 'Price buys, service keeps'. Echter, het onderzoek van IG&H Consulting & Interim laat zien dat de impact van service in de huidige tijd aanzienlijk verder gaat. Toegenomen service-elasticiteit en de effecten van (online) mond-tot-mond laten zien dat excellente service en klantbehoefte centraal zetten niet alleen essentieel zijn voor herstel van vertrouwen en bovendien steeds meer impact hebben op rentabiliteit en marktaandeel.

