

FRANS LIEM IS PARTNER BIJ IG&H
CONSULTING & INTERIM

Moments of truth

In de dienstensector proberen bedrijven zich steeds meer te differentiëren op basis van imago en servicebeleving. Dienstverleners maken hun servicebeloftes in de praktijk echter verre van waar. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat bijna de helft van de Nederlanders zich helemaal geen positieve service ervaring bij dit soort bedrijven kan herinneren. Dit kan vervelende gevolgen hebben, omdat door toegenomen transparantie, internet, pers en consumentisme, de klanten steeds minder loyaal zijn. Zij kiezen niet eenmalig voor een product of bedrijf, maar maken voortdurend de afweging waar zij hun diensten zullen afnemen. Het zijn de zogeheten 'moments-of-truth', bijvoorbeeld een aankoop, klacht, installatie of schademelding, die bepalend zijn voor de loyaliteit van klanten. Meer dan 80 procent van de Nederlanders vindt service erg belangrijk om zaken te blijven te doen met een bedrijf. Rond de 40 procent van de Nederlanders wil na een slechte service ervaring nooit meer met het betreffende bedrijf te maken hebben, wat dit bedrijf daarna ook probeert. Aan de andere kant is gebleken dat mensen bereid zijn flink meer te betalen voor diensten die hoog beoordeeld worden op het internet. Positieve service ervaringen worden via sociale netwerken snel gedeeld en leiden direct tot een hogere omzet. Andersom geldt dit echter ook.

Bedrijven die gebruik maken van sourcing (intern of extern), zijn zich nog onvoldoende bewust van de impact die het opsplitsen van de waardeketen kan hebben op de servicebeleving van de klant en daarmee op het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Traditionele sourcing is vaak gericht op het besparen van kosten door schaalvergroting. De keten wordt aangestuurd op kosten en niet op servicebeleving, zoals het volgende voorbeeld duidelijk zal maken.

Een verzekeraar besteedde zijn administratie uit aan een grote IT-leverancier. Om lagere kosten te realiseren, moesten alle aanvragen voor nieuwe verzekeringen digitaal ingevoerd worden. De doelstellingen waren hier ook op ingesteld, zodat de verwerking voor alle digitale aanvragen razendsnel verliep. Echter 98 procent van de aanvragen kwam nog op papieren formulieren binnen en deze werden pas na enkele weken verwerkt. Ook waren de targets ingesteld op kosten per verwerkte polis. Dit had tot gevolg

dat de simpele mutaties snel werden opgepakt, maar dat de complexere gevallen (voor de klant gevoelige gebeurtenissen, zoals een echtscheiding) onder in de la kwamen te liggen. De gevolgen voor het serviceniveau waren dan ook desastreus. De verzekeraar in kwestie belandde onderaan in de rij in de jaarlijkse servicebenchmark en heeft uiteindelijk, drie jaar na ondertekening van het contract, de totale outsourcing moeten terugdraaien.

Sturing op kosten én service zullen dus hand in hand moeten gaan voor het inrichten van effectieve (out)sourcing. Maar hoe dan? Heel simpel: stel per partij in de keten vooraf vast wat eenieder zijn bijdrage is aan de klanttevredenheid. Bepaal naast de targets op klanttevredenheid ook die op continue verbetering en sturing op kosten.

Bij een schadeverzekeraar waar dit concept structureel werd toegepast in de sourcingaanpak, leidde dit tot de ontwikkeling van extra services voor de klant. De gespecialiseerde schadebehandelaar initieerde bijvoorbeeld een haal- en brengservice voor klanten die een 'deuk' in hun auto hadden gereden. Deze werd dan in geval van schade thuis opgehaald, er werd voor vervangend vervoer gezorgd en de auto werd gewassen weer afgeleverd. Voor de schadebehandelaar leverde dit grote inkoopvoordelen op, alle auto-schades werden gerepareerd door één garagebedrijf. Niet alleen de efficiëntie maar ook de klanttevredenheid ging erdoor omhoog. Ook werd er in het kader van continue verbeteren een 'one call completion' geïntroduceerd door de callcenter partij. In één gesprek werden alle zaken met de klant afgerond. De klant hoefde dus nooit meer ingewikkelde formulieren in te vullen en hij werd maar één keer 'lastig' gevallen. De schadebehandelaar hoefde hierdoor niet te wachten of te rappelleren op incomplete formulieren. In één call kon alles worden afgehandeld. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat de algehele klanttevredenheid met stip steeg, terwijl er tegelijk forse besparingen werden gerealiseerd in de administratieve processen. Ketensturing vanuit klantperspectief zorgt er dus voor dat sourcing leidt tot optimale servicebeleving (en hogere omzet) in combinatie met efficiency.

Frans Liem