

Klantbeloften: 7 do's and don'ts

Marc Westeneng, | 2014

Bron: marketingonline.nl



Volkswagen, Jumbo en veel andere bedrijven communiceren servicebeloften aan hun klanten. Niet voor niets.

Je vraagt je af waarom niet meer bedrijven servicebeloften hebben, want het kan ze heel wat opleveren:

1. Servicebeloften helpen klanten voor je kiezen.
2. Servicebeloften leiden tot hogere klantbeoordelingen.
3. Servicebeloften vergroten kansen op service recovery.
4. Servicebeloften geven richting en houden organisaties scherp.

Wat komt er kijken bij het formuleren van servicebeloften die het verschil maken? 7 do's and don'ts.

7 do's and don'ts voor het formuleren van klantbeloften

Do's:

1. Zoek naar servicebeloften die werken voor *jouw* merk
2. Zie garantiekosten als marketinginvesteringen
3. Vraag jezelf af of je de belofte wel echt wilt waarmaken

Don'ts:

4. Wees niet te bang voor misbruik van servicegaranties
5. Zoek het niet te snel in 'sneller en goedkoper'
6. Sommige dingen moet je niet beloven, die moet je gewoon doen
7. Vergeet niet dat servicebeloften ook iets doen met je medewerkers

(c) www.flowresulting.nl

Do: Zoek naar servicebeloften die werken voor jouw merk

Het effect van servicebeloften is afhankelijk van de mate waarin sprake is van een sterk merk.

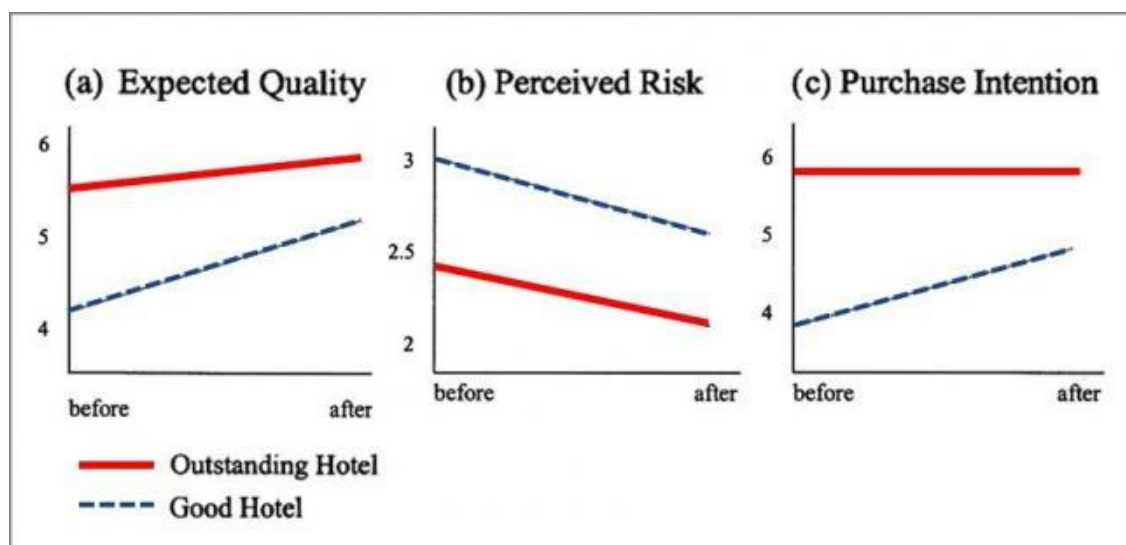
Het effect van servicebeloften wordt minder groot wanneer een merk glashelder is gepositioneerd, consistent wordt waar gemaakt en klanten een volledig en juist beeld hebben van de waarde die wordt geleverd.

Servicebeloften leveren het meest op voor een onderneming met een goede maar nog geen geweldige reputatie. Voor sterke merken die al bekend staan om hun reputatie op servicegebied, zouden servicebeloften er zelfs toe kunnen leiden dat klanten zich afvragen waarom überhaupt een servicebelofte nodig is. Een expliciete servicegarantie zou kunnen worden uitgelegd als een potentieel kwaliteitsprobleem. Een sterk merk waarvan klanten weten wat ze kunnen verwachten, zou goed moeten overwegen of de opbrengsten van servicebeloften opwegen tegen de kosten van het implementeren van servicebeloften en –garanties.

Een studie van Wirtz (Journal of Services Marketing, 2000) naar het effect van servicebeloften in de hotel sector illustreert dit. In het onderzoek gaven zakelijke reizigers aan wat het effect van servicebeloften was op de volgende drie variabelen:

- de verwachtingen ten aanzien van kwaliteit;
- het risico dat de dienstverlening minder goed zal uitpakken dan verwacht;
- de waarschijnlijkheid dat men een verblijf zou boeken bij beide hotels.

Voor het onderzoek werd een 'gewoon goed hotel' vergeleken met Ritz Carlton, de keten die wereldwijd bekend staat om zijn legendarische service. Klanten werd gevraagd hun verwachtingen aan te geven in de situatie zonder servicebelofte. Daarna werden de vragen herhaald nadat respondenten was verteld dat beide hotels de volgende servicebelofte hadden: "als u niet tevreden bent over enig onderdeel van onze dienstverlening, laat het ons horen en we lossen het direct op of u ontvangt uw volledige aankoopbedrag terug."



Het onderzoek leverde op dat de servicebeloften positief bijdraagt aan de verwachting ten aanzien van kwaliteit en het ervaren risico vermindert. Beide effecten zijn sterker bij het minder sterke merk. De aankoopintentie nam sterk toe bij het 'gewoon goede hotel' maar niet voor het 'best in class hotel'. De reputatie van Ritz Carlton was al zo sterk dat de servicebelofte geen effect had op de aankoopintentie. Daarbij speelt mee dat voor sommige respondenten de aankoopintentie al ongekend hoog was en dat het hotel vanwege de prijs buiten de scope van een deel van de respondenten viel.

Pas dus op voor het vertalen van branche brede inzichten naar servicebeloften, want wat voor het ene merk werkt, werkt nog niet voor het andere.

Don't: Wees niet te bang voor misbruik van servicegaranties

Angst voor misbruik is een vaak gehoorde reden om af te zien van servicebeloften. Want misbruik zou leiden tot onterechte claims en hoge kosten. Stel je voor dat Jumbo-klanten plotseling "en masse" naar de kassa rennen, als vierde in de rij staan en allemaal gratis boodschappen hebben!

De vaak gekozen oplossing: slappe beloften met dito servicegaranties en een Kafkaësk proces om compensatie aan te vragen. De gedachte: hoe moeilijker het voor een klant is om compensatie aan te vragen, hoe minder hij dat zal doen. Zoals bij het Duitse openbaar vervoerbedrijf NVV dat een compensatie biedt bij meer dan 5 minuten vertraging. Om je geld terug te krijgen moet je alleen wel tot 3 maanden wachten op honorering van je aanvraag en moet je je geld ophalen (!) bij een servicepunt. Hoeveel moeite wil je doen als een OV-reis gemiddeld €1,08 kost?

Angst is een slechte raadgever. Dat zie je bijvoorbeeld terug in de claimprocessen van veel verzekeringsmaatschappijen, met Interpolis 'laat de bonnetjes maar thuis' als mooi voorbeeld van hoe het ook kan. Onze ervaring is dat het aantal misbruikers bijna altijd fors wordt overschat. Wetenschappelijke studies wijzen in dezelfde richting. Een studie van Witz & Kum (2014) concludeerde dat klanten die er op uit zijn misbruik te maken, dat doen zowel in situaties waarin ze veel moeite moeten doen om aanspraak te doen op de compensatie als in situaties waarin ze slechts weinig moeite hoeven te doen. Als het zo werkt, maak het dan vooral gemakkelijk voor de grote meerderheid van klanten die te goeder trouw is. Extra overweging: een proces dat voor de klant eenvoudig is, is vaak voor het bedrijf ook het goedkoopst.

Je hoeft niet altijd bang te zijn voor klanten die willen profiteren van je servicebeloften. Je kunt er zelfs blij om zijn. Wie bij Jumbo een artikel vindt dat elders blijvend goedkoper is, mag het artikel gratis mee naar huis nemen. Het gebeurt regelmatig dat mensen op zoek gaan naar artikelen die niet de laagste prijsgarantie hebben. "Fantastisch", zei de filiaalmanager, "we hoeven het zelf niet eens meer in de gaten te houden."

Do: zie garantiekosten als marketinginvesteringen

Zie het uitkeren van compensaties niet als onkosten maar als marketingbudget. Want het uitkeren van een servicegarantie is – mits goed uitgevoerd - een moment om de klantbeleving te verbeteren en het merk te positioneren. In de woorden van dezelfde filiaalmanager: “Als het gebeurt dat iemand de vierde in de rij is en zijn boodschappen gratis mag meenemen, dan maken we er iets bijzonder van. We roepen het om in de winkel en brengen zo onze 7 zekerheden onder de aandacht. En door het bijzonder te maken dat er iemand vierde in de rij is, zeggen we eigenlijk ook dat je bij Jumbo altijd snel wordt geholpen.”

Don't: Zoek het niet te snel in 'sneller en goedkoper'

Lijkt een open deur, maar wordt vaak vergeten. Het is toch echt de klant die bepaalt of een servicebelofte relevant is. In de praktijk zien we vaak dat organisaties die met servicebeloften aan de slag gaan, het zoeken in de categorie 'sneller, goedkoper'. En dat is lang niet altijd wat de klant het belangrijkste vindt. In een project bij een bank vonden we bijvoorbeeld dat klanten die iets langer moesten wachten op de afhandeling van hun aanvraag (7 dagen) maar vooraf wisten waar ze aan toe waren, veel tevredener waren dan klanten die sneller werden bediend (3 dagen) maar niet wisten hoe lang het zou gaan duren. De NPS bij groep 1 bedroeg + 20, de NPS bij groep 2 was -3.

Do: Vraag jezelf af of je de belofte wel echt wilt waarmaken

Teveel marketeers en reclamemakers zijn in beslag genomen door de drang tot scoren en beperkt door daadwerkelijk onderscheidend vermogen. Daarom nemen ze de toevlucht tot beloften waarvan duidelijk is dat ze die niet eens willen waarmaken, laat staan kunnen maken. Genoeg materiaal voor nog 100 jaargangen Keuringsdienst van Waarde. Start daarom met de vraag of je wel echt wilt waarmaken wat je belooft.

Don't: Sommige dingen moet je niet beloven, die moet je gewoon doen

Zelfs als je als ziekenhuis ooit het verkeerde been van een patiënt er af hebt gehaald, dan is “wij amputeren altijd in één keer goed” nog geen goede servicebelofte. Want een goede servicebelofte gaat verder dan wat klanten als basisverwachting hebben.

Dat lijkt een no brainer, maar de toepassing is in de praktijk niet altijd direct duidelijk. Want hoe ga je om met situaties waarin die basisverwachting nog niet altijd wordt waargemaakt?

Voorbeeld: veel mensen hebben de ervaring dat de rekening van de autogarage bijna altijd hoger is dan je vooraf dacht. Want de monteurs die met je auto aan de slag gaan, komen gegarandeerd iets nieuws tegen dat ook echt moet worden opgelost. En dan is er nog het probleem dat een creatieve garagist nog wel eens een stuk rekening erbij wil verzinnen. Het was voor een autodealer van een premium merk reden om 'offerte = factuur' als servicebelofte te overwegen, zodat de rekening niet langer een verrassing zou zijn. Het bleek geen succes, want de conclusie uit een test onder klanten was duidelijk: dit is zo vanzelfsprekend, daarover moet je niet eens communiceren. Dat moet je gewoon doen. (Let op: dit was een premium merk, het is niet gezegd dat dezelfde conclusie voor alle merken geldt).

Als je dingen belooft die je gewoon moet doen, dan krijg je iets slaps als wat de The Co-operative bank meent over haar klanten te moeten uitstorten. Die bank is zo 'co-operative' dat ze alleen haar betere klanten belooft geen fouten te maken en binnen 48 uur te starten met de behandeling (niet de afhandeling) van een rekening aanvraag. Niet echt beloften die een deuk in een pakje boter maken.

Do: vergeet niet dat servicebeloften ook iets doen met je medewerkers

Een servicebelofte moet iedere dag door medewerkers worden waargemaakt. Denk er dus goed over na hoe de employee journey eruit ziet, zodat medewerkers de klantbelofte niet alleen willen waarmaken maar ook weten wat daarvoor nodig is en hiertoe in staat worden gesteld.

Servicebeloften doen iets met het gedrag van je medewerkers. Vaak pakt dat goed uit, bijvoorbeeld als ze zich verantwoordelijk voelen voor zaken die niet direct tot hun functie behoren. Of wanneer klanten een extra zetje geven om die zo vurig gewenste cultuurverandering iets te versnellen, door medewerkers te herinneren aan de servicebeloften ("dag buschauffeur, jullie beloven toch om je klanten altijd te groeten?")



Maar het kan ook minder goed uitpakken. Zo beloofde Domino's Pizza bezorging binnen 30 minuten of anders een gratis pizza. Het gevolg: pizzakoeriers werden pizza coureurs, veroorzaakten ongelukken, het bedrijf werd aangeklaagd en moest tientallen miljoenen betalen. Oké, het is Amerika, maar toch: denk niet alleen na over wat servicebeloften doen voor klanten, maar ook voor medewerkers.

Co-auteur van dit artikel: Bart Elderenbosch, adviseur bij flowresulting en betrokken bij de totstandkoming van de servicebeloften van Volkswagen Bedrijfswagens.