

Hoe krijg je meer trouwe klanten? Die vraag staat in steeds meer service-organisaties centraal.

#### THEEAD

In de eerste plaats is het van belang om inzicht te krijgen in de succesfactoren van team effectiviteit. Drie niveaus lijken van belang voor de effectiviteit van service teams. Ten eerste is de relatie met de organisatie waarbinnen het team opereert van groot belang voor het uiteindelijke succes van het team. Hierbij is empowerment een essentiële succesfactor. Wanneer het team de vrijheid krijgt

# Trouw van klant stelt goed teamwork op prijs

Service teams blijken een instrument te zijn om de klanttevredenheid en daarmee klantentrouw te verhogen. In de praktijk blijkt echter dat sommige teams loyaliere klanten hebben dan andere teams. Welke factoren bepalen of een team succesvol is of niet?

Steeds meer organisaties maken gebruik van service teams. Een service team blijkt een effectief middel om aan de toenemende complexiteit en onzekerheid in veel markten het hoofd te bieden. Door onderling overleg kunnen teamleden snel en efficiënt tot evenwichtige beslissingen komen en zo voldoen aan de snel veranderende eisen van het management en de steeds complexere behoeften van klanten. Verder is 'empowerment' van groot belang: de mate waarin teams de vrijheid hebben om zelf beslissingen te nemen over een groot deel van hun werkzaamheden. Empowered teams kunnen beter functioneren omdat de teamleden beter op de hoogte zijn van de precieze inhoud van hun werk dan hun managers. Daarnaast geeft het werken in teamverband meer ruimte voor innovatie en creativiteit in het contact met de klant. Ten slotte bieden nieuwe technologische ontwikkelingen mogelijkheden tot snelle communicatie, uitwisseling van informatie en dus een betere samenwerking. Een Amerikaans vervoersbedrijf dat momenteel actief is in het streekvoer in Zuid-Nederland introduceerde onlangs het principe van 'zelfsturende buschauffeurs'. De chauffeurs werden gezamenlijk verantwoordelijk gesteld voor de planning van hun werkzaamheden en de verbetering van de efficiency. Ook kregen zij meer ruimte voor eigen initiatieven met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, bijvoorbeeld bij het oplossen van klachten van passagiers. Dit principe had een verbluffend effect op de klanttevredenheid en loyaliteit. De vraag is natuurlijk hoe kan dit? Anders gezegd, welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van service teams?

om zelf beslissingen te nemen, zal het team flexibeler zijn, efficiënter kunnen werken en veel beter tegemoet kunnen komen aan de sterk uiteenlopende eisen van de moderne, hedendaagse klant. In het bankwezen functioneren klantenadviesteams beter door de teams zelf te laten beslissen over het reguleren van de personeelsbezetting, het instrueren van nieuwe medewerkers en het bedenken van oplossingen voor problemen van cliënten. Een andere belangrijke succesfactor is de mate waarin de teams worden ondersteund door de staf en andere teams binnen de organisatie. Service teams opereren niet in isolatie, maar zijn voor het verlenen van een goede klantenservice weer afhankelijk van een beleid dat hun werkwijze duidelijk ondersteunt en van de aanwezigheid van allerlei faciliteiten, zoals goede computers, allerlei communicatiemiddelen, een rustige werkplek en een geschikte ruimte waar men de klant kan ontvangen. Ten tweede is het contact tussen de teamleden en de klant van cruciaal belang. Zo is van groot belang dat teamleden een actieve betrokkenheid tonen bij het verlenen van allerlei diensten aan de klant. Sterk betrokken teamleden zullen gemotiveerd zijn om voortdurend verbeteringen aan te brengen in allerlei aspecten van de dienstverlening om zo goed mogelijk te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de klant. Bij DHL zitten teamleden maandelijks om de tafel om hun ervaringen met klanten uit te wisselen en zaken op elkaar af te stemmen. Deze onderlinge communicatie verhoogde sterk de betrokkenheid en het enthousiasme van de teamleden met als resultaat dat het contact met de klanten aanzienlijk verbeterde. Uit een klantenonderzoek bleek dat een groot aantal klanten "zeer tevreden" was over hun relatie met DHL. Daarnaast is het van belang dat

de teamleden bereid zijn om zo veel mogelijk tegemoet te komen aan de uiteenlopende eisen van de klant. Teams met een grote mate van flexibiliteit zijn beter in staat aan de snel veranderende eisen van de hedendaagse klant te beantwoorden.

Ten slotte is een goede team spirit bepalend voor een goede teamprestatie. Van cruciaal belang is de communicatie. Een goede communicatie tussen de teamleden over de taakverdeling leidt tot een efficiënte aanpak. Door bijvoorbeeld een maandelijks overleg te organiseren waar men de kwaliteit van de bestaande werkwijzen beoordeelt, kan de onderlinge communicatie sterk worden bevorderd. Om als team goed te kunnen functioneren, dienen service medewerkers bovendien goed met elkaar op te kunnen schieten. Ook de inzetbaarheid is van belang. Service teams waarin de leden zonder problemen elkaars posities kunnen overnemen bevorderen de stabiliteit en continuïteit van de dienstverlening.

#### SPANNING

Succesvol functioneren als service team heeft te maken met effectiviteit. Waarvoor wordt team effectiviteit bepaald? Bij een grote producent voor computerhardware worden service teams belast met het onderhoud van de apparatuur. Na verloop van tijd werd de managers gevraagd naar de specifieke kenmerken van de meest effectieve service teams. Volgens hen bezaten superieure service teams de volgende kenmerken: ze voldeden consequent aan de behoeften van de klant, ze bestonden uit tevreden medewerkers die betrokken waren bij hun werk en ze opereerden na verloop van tijd steeds effectiever. Uit dit voorbeeld blijkt dat de effectiviteit van service teams uit verschillende aspecten bestaat. Door een toenemende belangstelling voor klantgerichtheid staat in hedendaagse service organisaties het oordeel en het gedrag van de klant steeds meer centraal. Service organisaties richten zich naast snelheid en efficiency steeds meer op klantgerichtheid en dienstverlening. Een service is pas effectief als deze door de klanten positief wordt beoordeeld en daarmee tevreden en loyale klanten oplevert.

Klantgerichtheid en productiviteit lijken echter op gespannen voet met elkaar te staan. Enerzijds zal een service die volledig afgestemd is op de verwachtingen van klant te tijdrovend zijn, wat een afname van de productiviteit van het team tot gevolg heeft. Anderzijds zal een team dat volledig gericht is op een maximale productiviteit minder aandacht besteden aan de wensen van de klant, zodat er ontevreden klanten ontstaan en de loyaliteit gevaar loopt. Een klantenteam dat als voornaamste doelstelling heeft zoveel mogelijk klanten per uur te helpen, zal waarschijnlijk minder bereid zijn tege-

moet te komen aan behoeften van klanten die relatief weinig winst opleveren en waarvan de dienstverlening veel tijd kost. Een dergelijk spanningsveld is bijvoorbeeld vaak in call centers te zien waar tot op de seconde nauwkeurig kan worden nagegaan hoe productief agents zijn.

#### MENSENWERK

Onderzoek door leden van de sectie marketing en marktonderzoek van de Universiteit Maastricht is erop gericht eerdergenoemde vragen te beantwoorden. Zo bleek uit een recent onderzoek onder leden van zelfsturende service teams van een hardwarefabrikant én hun klanten dat teams die betrokken waren bij het leveren van servicekwaliteit significant meer tevreden klanten hebben. De leden van succesvolle service teams geven zelf en in samenspraak met de klant een invulling aan het begrip klantgerichtheid. Een tweede studie onder call center agents liet zien dat medewerkers in teams die dagelijks met klanten in contact komen enerzijds behoefte hebben aan regels en procedures en anderzijds behoefte hebben aan meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden (empowerment). Een te sterke focus op empowerment lijkt niet gewenst; het gaat om het vinden van de balans tussen houvast en vrijheid.

Tot slot blijkt herhaaldelijk dat een te sterke focus op productiviteit en efficiëntie geen indruk op de klant maakt. Klantgerichtheid en de manier waarop men geholpen wordt zijn belangrijker dan een korte responsetijd. Wel blijkt dat productiviteit een zogenaamde hygiënefactor is, d.w.z. als je het goed doet heeft niemand het erover, als je het fout doet vormt het een groot probleem. Bovendien blijkt uit vergelijkende studies dat klanten vaak niet veel verschil zien tussen de productiviteit van verschillende aanbieders. Servicegaranties ('wij komen binnen 24 uur bij u langs') bieden een goede houvast voor het meten van service performance maar leiden, althans in de ogen van de klant, niet tot een concurrentieel voordeel.

Service is en blijft vooral mensenwerk en het lijkt erop dat het succes van service teams vooral afhankelijk is van de houding en het gedrag van de teamleden. Bovendien is effectiviteit een begrip dat tussen de oren van de klant zit.

*Ad de Jong en Ko de Ruyter  
Ad de Jong en Ko de Ruyter zijn respectievelijk als Assistent-in-Opleiding en Universitair Hoofddocent verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht*

#### Distributie financiële diensten

Financiële dienstverleners die geen eigen site op het internet hebben, laten flinke omzetkansen liggen. Het net is een verkoop- en communicatiekanaal dat de traditionele kanalen als de telefoon, schriftelijk verkeer en de fax in toenemende mate kan versterken. Internet heeft ervoor gezorgd dat de traditionele wijze van informatievoorziening sterk aan het wijzigen is.

In het pre-internet tijdperk bepaalde het bedrijfsleven wat de consumenten over hun producten te weten kwamen. Het internet ligt tegenwoordig veelal bij de koper. Daarbij kunnen vier typen informatiezoekers worden onderscheiden: de gefundeerde beslisser, de ongefundeerde beslisser, de eeuwig zoekende beslisser en de impulsieve beslisser.

- De gefundeerde beslisser zoekt op een gestructureerde wijze naar informatie. Hij voelt zich zeker en weet precies wat hij wel en niet wil. Hij zoekt intensief en vraagt veel informatie op. Kortom, hij ondernemt zelf actie.
- De ongefundeerde beslisser is ontspannen, krijgt de informatie min of meer in de schoot geworpen en neemt vervolgens een besluit.
- De eeuwig zoekende beslisser pakt zijn informatiebehoefte eveneens gestructureerd aan, maar voelt zich onzeker en heeft altijd behoefte aan contact met de informatiebron. Hij blijft twijfelen over de juiste keuze.
- De impulsieve beslisser is ongestructureerd en onzeker. Hij leunt zwaar op sociale bronnen zoals vrienden en collega's. Vooral voor deze groep groeit het internet uit tot een belangrijke bron van informatie. De impulsieve beslissers vormen de grootste groep gebruikers, bijna 60%. Impulsieve beslissers vragen tot 214% vaker informatie op via het internet dan via de ouderwetse methoden.

De invloed van internet op extern informatiezoekgedrag bij de aankoop van financiële diensten

Pauline Plasmeijer  
Afdeling Marketing, Erasmus Universiteit  
Erasmus Universiteit, tel. 010-4533188

Zie ook pagina 15