

Uitkomsten Service Quality Monitor

Servicekwaliteit is kansrijke mogelijkheid

Modetkens in Nederland worden door het publiek uiteenlopend beoordeeld op het gebied van service. In diverse gevallen scoren zelfstandigen wat service betreft beter dan ketenbedrijven. Daarnaast worden sommige onderdelen van service zo slecht beoordeeld dat het zelfs als 'dissatisfier' gaat gelden. Dat is zonde, omdat service als een kansrijke differentiatie strategie kan worden gezien. Dat leert de Service Quality Monitor van Q&A Research & Consultancy.

DOOR: THOMAS GAAKEER EN ELVIRA HAMANN



In de vakliteratuur wordt uitgebreid aandacht besteed aan de vele veranderingen in de Nederlandse detailhandel en in het bijzonder de modedetailhandel. De sterke uitbreiding van het winkelopervlak, de opkomst van buitenlandse winkelketens, veranderende koopgewoonten, de grotere mobiliteit van het publiek, de hogere verwachtingen van consumenten en voorwaartse integratie van merken zijn factoren die tot een verscherpte concurrentie hebben geleid. In deze ontwikkeling is een onderscheidende positionering noodzakelijk. Een positionering met duidelijke proposities is niet alleen gewenst maar ook zeer noodzakelijk. Alleen door een duidelijke positie in te nemen in de markt kan een winkel onderscheidend zijn.

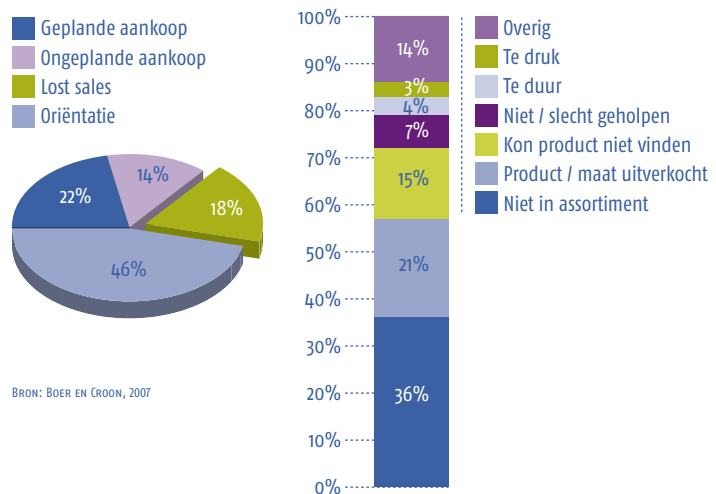
Onderscheiden betekent keuzes maken. Een bedrijf kan zich onderscheiden met een prijs- of differentiatie strategie. Hoewel concurreren op prijs in eerste instantie de snelste mogelijkheid lijkt, is het blijvend kunnen concurreren op dit aspect beperkt tot enkele spelers in de markt. Het onderscheiden door middel van differentiatie is dus voor de overige spelers weggelegd. Dit kan onder meer door personeel, locatie, assortiment, naam en imago, winkelinrichting, service en loyaliteitsprogramma's. Een winkel die op een aspect excelleert heeft daardoor een voordeel ten opzichte van de concurrentie. Het is belangrijk dat dan op de andere aspecten marktconform wordt gepresteerd en dat deze aspecten niet als 'dissatisfiers' gaan gelden. Anders gezegd: dat de klant zo ontevreden is over een onderdeel dat hij/zij minder koopt of zelfs helemaal naar de concurrentie switcht.

Het excelleren in geboden service, ook wel aangeduid

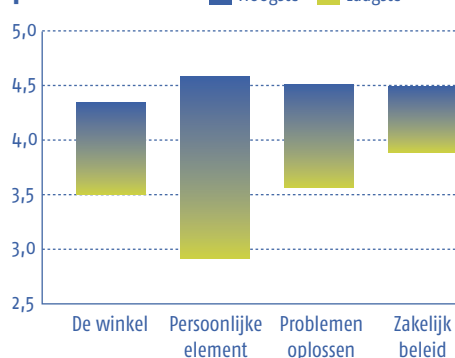
Voor wat betreft het persoonlijke element worden winkelketens onderling zeer verschillend beoordeeld

met servicekwaliteit, kan als een kansrijke – en misschien wel de meest kansrijke – mogelijkheid voor differentiatie in de modedetailhandel worden gezien. Dit komt doordat servicekwaliteit moeilijk te kopiëren is. Servicekwaliteit omvat in dit verband een veel breder terrein dan in eerste instantie doet vermoeden: niet alleen het deskundig en communicatief optreden van het verkooppersoneel, maar ook een overzichtelijke winkelindeling, aantrekkelijke winkelinrichting, snelle kassa-afhandeling, wachttijden en begeleiding bij de

Figuur 1
Lost Sales en onderliggende redenen in de modebranche



Figuur 2
Spreidingsdiagram voor winkelketens per dimensie



BRON: Q&S RESEARCH & CONSULTANCY / SERVICE QUALITY MONITOR



paskamers, probleemloos ruilen en retourneren zijn onderdeel van servicekwaliteit.

Algemeen kan worden gesteld dat service bestaat uit een viertal dimensies:

- De winkel: hierbij behoren aspecten die betrekking hebben op winkelinrichting, praktische en schone paskamers en het assortiment.
- Persoonlijke element: heeft betrekking op deskundigheid, assertiviteit en beschikbaarheid van medewerkers en wachttijden bij paskamers en kassa's.
- Problemen oplossen: behandelt hoe de winkel omgaat met ruilingen of retourneren (niet goed, geld terug) en in hoeverre een serieuze, vlotte oplossing voor klachten geboden wordt.
- Zakelijk beleid: heeft betrekking op bereikbaarheid, openingstijden en prijs/kwaliteitverhouding.

Hoe belangrijk en breed het begrip servicekwaliteit is, blijkt ook uit het Lost Sales onderzoek uitgevoerd door Q&A in samenwerking met Boer & Croon in 2007. Hieruit blijkt dat in de modebranche in vergelijking met andere branches relatief veel mensen niet kopen, terwijl zij wel met een koopintentie de winkel binnenkwamen (51

Het grootste verschil tussen winkelketens onderling treedt op bij overzichtelijkheid van de winkel

procent ten opzichte van 32 procent gemiddeld). Zoals figuur 1 laat zien, zijn de redenen voor het afhaken in een groot aantal gevallen terug te voeren op de kwaliteit van de service, bijvoorbeeld: 'niet in assortiment' (36 procent), 'artikel/maat uitverkocht' (21 procent) of 'kon het product niet vinden' (vijftien procent). Deze eerste twee manco's kunnen in ieder geval deels worden opgevangen door assertief en deskundig personeel, die een alternatief kunnen aanbieden of het product kunnen nabestellen, waardoor er minder omzetzerving plaats had kunnen vinden. Ook vertoont de modebranche ten opzichte van andere branches opvallend hoge scores op de aspecten 'niet (of slecht) geholpen' (zeven procent) en 'te druk' (drie procent), wat ook weer mogelijkheden tot omzetverbetering met zich meebrengt.

In deze context heeft Q&A Research & Consultancy in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam onderzoek gedaan hoe verschillende modewinkels in Nederland scoren op de verschillende aspecten van servicekwaliteit. Deze resultaten van het Service Quality onderzoek zijn verzameld in de Service Quality Monitor (SQ Monitor).

Modeketens worden onderling sterk verschillend beoordeeld door hun klanten, zoals blijkt uit het spreidingsdiagram in figuur 2. Zelfstandige modewinkels - veelal de 'local heroes' - scoren hoog op servicekwaliteit, vaak zelfs beter dan ketenbedrijven. Hieronder worden bij iedere dimensie enkele opvallende conclusies getoond.

De winkel > Een aantal modeketens weet op het gebied van winkelinrichting en assortiment het verschil te maken ten opzichte van de zelfstandigen. Dit wordt met name door de eigentijdse inrichting en de aantrekkelijkheid van de winkel bewerkstelligd. Vooral DIDI, Esprit, Jack & Jones en The Sting scoren gunstig. Het grootste verschil tussen winkelketens onderling treedt op bij over-

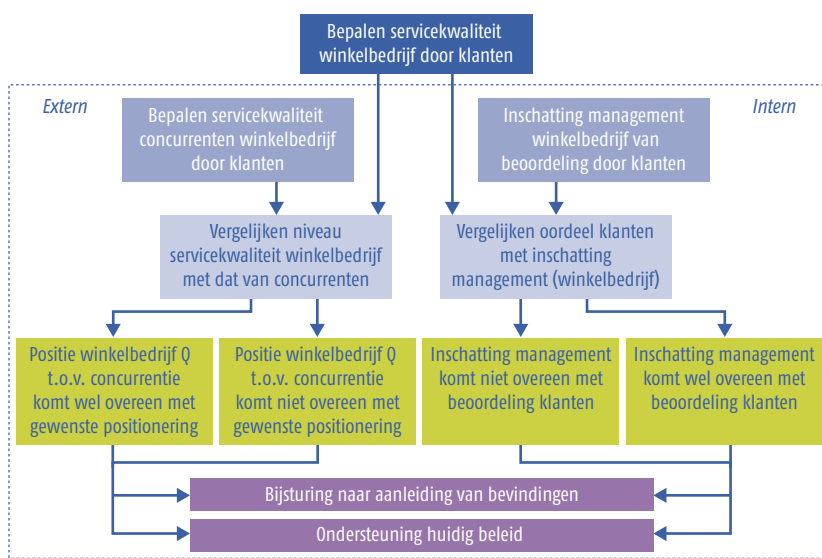
VOOR WIE IS DIT ONDERZOEK BEDOELD?

Het onderzoek is geschikt voor bedrijven die meer inzicht wensen te krijgen in hoe zij scoren op het gebied van servicekwaliteit en/of meer inzicht willen verkrijgen in de servicekwaliteitsbeleving van klanten bij de concurrentie. Het is geschikt voor bedrijven die zich willen onderscheiden op het gebied van service, maar zeker ook voor winkelondernemingen die willen voorkomen dat bepaalde serviceaspecten door consumenten als 'dissatisfiers' worden gezien.





Figuur 3
Toepassingsmogelijkheden voor moderetailers

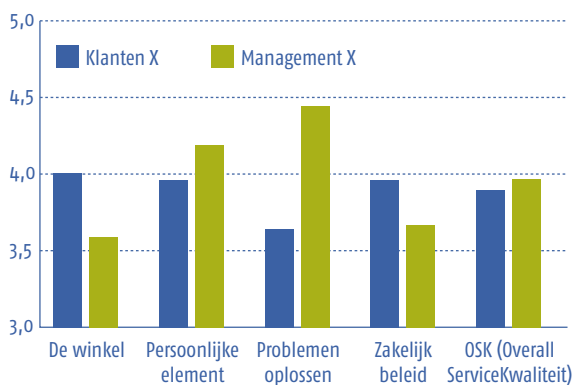


BRON: Q&S RESEARCH & CONSULTANCY / SERVICE QUALITY MONITOR

zichtelijkheid van de winkel. De best scorende ketens zijn Mexx en Promiss. H&M en Vero Moda scoren op dit punt het laagst. Op het punt 'Ik kan meestal slagen in deze winkel' verschillen de winkelketens onderling het minst.

Persoonlijk element > Voor wat betreft het persoonlijke element (waartoe ook wachttijden behoren) worden winkelketens onderling zeer verschillend beoordeeld. Zelfstandigen scoren op deze dimensie beter dan de grote modeketens. Zo blijkt dat medewerkers van zelfstandigen zich goed gedragen, deskundig vragen beantwoorden en de tijd nemen om vragen te beantwoorden. Meer dan negentig procent van de klanten vindt dat medewerkers van zelfstandigen deskundig vragen van klanten beantwoorden. Bij een aantal modeketens is dat slechts dertig tot veertig procent van de klanten, bijvoorbeeld bij V&D, Zara en C&A.

Figuur 4
Beoordeling klanten en inschatting management modeketen



BRON: Q&S RESEARCH & CONSULTANCY / SERVICE QUALITY MONITOR

Negentig procent van de bezoekers van zelfstandigen geeft aan de winkel zeker aan te raden aan anderen

Het grootste verschil in beoordeling tussen zelfstandigen en winkelketens heeft betrekking op de wachttijden in de winkels. Bij een aantal modeketens vindt zeventig tot tachtig procent dat men te lang moet wachten bij de paskamers. Ook met betrekking tot het wachten bij de kassa's komt ditzelfde beeld terug. Zelfstandigen presteren veel beter als het gaat om de wachttijden. Minder dan tien procent vindt dat je bij zelfstandigen lang moet wachten bij de paskamer en de kassa. Dit is tevens het grootste verschil tussen de winkelketens in deze dimensie. DIDI en Shoebyscoren op dit punt het best, vergeleken met de andere winkelketens.

Probleem oplossend > Tussen de verschillende winkelketens en de zelfstandigen is het verschil het kleinst op het gebied van ruilvoorwaarden. Het grootste verschil zien we op het punt 'Probleemloos en snel afhandelen van een klacht', waarbij de winkelketens doorgaans lager scoren dan zelfstandigen in het algemeen. Dit is tevens het grootste verschil tussen de winkelketens. Miss Etam en DIDI worden als best beoordeeld op dit punt; Zara en Vero Moda krijgen van hun klanten de slechtste beoordeling.

Zakelijk beleid > Niet alleen wordt er gemiddeld op deze dimensie het best gescoord door zowel de winkelketens als door de zelfstandigen. Zoals figuur 2 laat zien zijn er in deze dimensie de kleinste verschillen tussen de winkelketens. De kleinste verschillen worden in de openingstijden waargenomen, zowel tussen de zelfstandigen en de winkelketens als bij de winkelketens onderling. Blijkbaar zijn er op dit aspect geen winkels die zich positief of negatief onderscheiden. Op het punt 'Bereikbaarheid' treden voor deze dimensie de grootste verschillen op.





Mond tot mond reclame > Een hoger niveau van servicekwaliteit leidt tot meer herhalingsbezoeken en tot een meer uitgesproken aanbeveling naar anderen toe. Servicekwaliteit heeft een positief effect op gedragsintenties en dus op klantwaarde. Negentig procent van de bezoekers van zelfstandigen geeft aan de winkel zeker aan te raden aan anderen. Bij modeketens zijn de verschillen op dit gebied groot. Met 88 procent wordt DIDI het meest aanbevolen, V&D scoort met 58 procent het laagst.

Toepassingsmogelijkheden

De SQ Monitor is toegespitst op de moderetail in Nederland en geeft een diepgaand inzicht in de aspecten die gezamenlijk het algehele serviceniveau bepalen. De beoordelingen zijn gedaan door klanten van de betreffende winkelbedrijven: gevraagd is de winkel te beoordelen waar de klant recent iets heeft gekocht (dat wil zeggen als laatst en eventueel als één na laatst). Met deze tool kan gedetailleerd worden bekeken hoe mode-

Verwachtingen over de kwaliteit van service komen niet altijd overeen met feitelijke ervaringen

Thomas Gaakeer en Elvira Hamann zijn consultant bij Q&A Research & Consultancy. Aan het onderzoek namen ruim 3300 respondenten deel, die gezamenlijk 5500 kledingwinkels hebben beoordeeld.

■ DE RAPPORTAGE

Een basisrapportage wordt aangeboden voor € 3250,-* en wordt in PDF-vorm aangeleverd. Abonnees van RetailTrends ontvangen een eenmalige korting van € 750,- op de rapportage. Voor deze prijs krijgt u een rapportage over één winkelketen, vergeleken met het totaal. Indien inzicht wordt gewenst in het servicekwaliteitsniveau van individuele concurrenten bedragen de additionele kosten € 595,- per formule. De rapportages van alle winkelketens zijn beschikbaar voor een pakketprijs van € 4995,-*. U beschikt dan over alle resultaten. De volgende individuele rapportages zijn beschikbaar: C&A, Cool Cat, Bijenkorf, DIDI, Duthler, Esprit, H&M, Jack & Jones, M&S, Mexx, Miss Etam, Promiss, Shoeby, The Sting, V&D, Vero Moda, WE en Zara.

Met dezelfde vragenlijst kan Q&A bovendien bij uw bedrijf de inschatting van het serviceniveau door het management bepalen. De resultaten hiervan worden vergeleken met de klantenbeoordeling. Zo kan snel inzichtelijk worden gemaakt of en waar verschillen bestaan tussen de perceptie van de klant en de verwachting van het management. De kosten van een dergelijke analyse bedragen € 895,-*. Wilt u meer informatie over het Lost Sales-onderzoek en/of weten wat u kunt doen om omzetting tegen te gaan, dan kunt u ook contact opnemen. De kosten van een locatie-onderzoek bedragen € 1095,-.

*Alle vermelde prijzen zijn exclusief BTW.

bedrijven presteren op servicekwaliteit, zowel individueel als ten opzichte van de concurrentie. Bovendien kan bekeken worden hoeveel procent van de klanten het met stellingen oneens, neutraal of eens is. Zo kan gedetailleerd per onderdeel worden beoordeeld wat de klant vindt van de prestatie van een winkelketen. De resultaten zijn ook weergegeven voor zes leeftijdscategorieën (indien van toepassing en met voldoende waarnemingen) en voor mannen en vrouwen (indien van toepassing).

Verwachtingen van het winkelend publiek over de kwaliteit van service bij winkels komen niet altijd overeen met feitelijke ervaringen. Mede om deze reden is bij de aanvullende vragen onderzocht of men de dimensies (de winkel, persoonlijk element, problemen oplossen, zakelijk beleid) en de algehele servicebeleving beter, conform of slechter dan verwacht vond presteren. Tot slot is gevraagd naar de mate van aanbeveling en het herhalingsbezoek.

De uitkomsten van het onderzoek leiden tot een model waarmee retailers kunnen vergelijken of de positie van de winkelketen in het speelveld van concurrentie wel of niet overeenkomt met de gewenste positie (zie ook figuur 3). Bovendien kunnen aanvullende analyses uitwijzen of de ideeën van het management over de service die wordt geleverd overeenkomen met de beoordelingen van klanten. Pretenties van de detailhandelsbedrijven zelf (management en verkooppersoneel) over de geleverde service blijken namelijk nogal eens verschillen te vertonen met wat de klant daarvan waarneemt. Nadere bestudering van de detailvragen kan uitwijzen op welke specifieke punten bijsturing dient plaats te vinden. Hierdoor kan het serviceniveau worden verbeterd en kunnen de meest optimale (investerings)beslissingen worden genomen.

Hoe ideeën van de geleverde en waargenomen service van elkaar verschillen blijkt uit het volgende praktijkvoorbeeld. In figuur 4 zijn de resultaten van het consumenten- en managementonderzoek op de vier dimensies weergegeven. Er kan worden gesteld dat de geleverde en waargenomen service in het algemeen (Overall Servicekwaliteit) niet veel van elkaar verschilt. Wel zijn er grote verschillen in hoe de onderliggende dimensies worden beoordeeld. Op de dimensies 'de winkel' en 'zakelijk beleid' onderschat het management de eigen prestatie. Klanten zijn ten opzichte van het management vrij tevreden over de winkel (inclusief het assortiment). Bij het 'persoonlijke element' (inclusief wachttijden) en 'problemen oplossen' overschat het management juist de geleverde prestaties. Vooral bij 'problemen oplossen' is het verschil erg groot. Het management heeft een verkeerd beeld van hoe het beleid met betrekking tot problemen oplossen op de klanten overkomt. De nadere bestudering van de detailvragen wijst dus uit op welke specifieke punten wijzigingen doorgevoerd dienen te worden voor het verbeteren van het serviceniveau, waardoor overbodige investeringen worden voorkomen. ■

Voor meer informatie over dit onderwerp of voor een vrijblijvende offerte kunt u telefonisch contact opnemen met Q&A Research & Consultancy op 033 - 245 4637 of stuur een email naar servicemonitor@q-and-a.nl.