



SERVICE EXCELLENCE ALS DIFFERENTIATOR

*TRANSITIE NAAR EXCELLENTE
KLANTBELEVING IN 10 SHIFTS*

FOLLOWME!  

INHOUDS- OPGAVE

| | |
|-----------|--|
| <i>3</i> | INLEIDING |
| <i>5</i> | UITZONDERLIJKE KLANTBELEVING MAAKT 'T VERSCHIL |
| <i>6</i> | TRANSITIE NAAR SERVICE EXCELLENCE: TIEN ORGANISATORISCHE PARADIGMA SHIFTS |
| <i>11</i> | HET EUROPESE SERVICE EXCELLENCE MODEL |
| <i>13</i> | BRONNEN |
| <i>14</i> | TOT SLOT |
| <i>15</i> | OVER DE AUTEURS |
| <i>16</i> | CONTACTGEGEVENS |

INLEIDING SERVICE EXCELLENCE ALS DIFFERENTIATOR

Nu de economie weer aantrekt en de crisis achter ons ligt, komen klantbeleving en waardering van klanten steeds hoger op de agenda van steeds meer organisaties. De managers van deze organisaties maken de komende jaren de kanteling mee van een overlevingsstrategie gericht op productiviteit, kosten en korte termijn omzet naar een klantgedreven strategie gericht op duurzame relaties. En dan niet alleen met klanten maar ook beslissers, stakeholders, omgeving, leveranciers en beïnvloeders. Sommige bedrijven hebben altijd al ingezet op klantbeleving. Bijvoorbeeld Triodos Bank en Jumbo, de supermarktketen die het verrassen van klanten elke dag weer tot missie heeft verheven. Of Coolblue waar 'gewoon verwonderen' en 'alles voor een glimlach' de basis vormen van de bedrijfscultuur en de dagelijkse klantcontacten. Maar ook minder bekende organisaties hebben al jaren de klant in de dagelijkse praktijk echt centraal gezet in alles wat ze doen. Het Alexander Monro Borstkankerziekenhuis in Bilthoven krijgt bijvoorbeeld een gemiddelde waardering van een 9,5 van de patiënten. En wie op Booking.com bijvoorbeeld een hotel in Amsterdam zoekt, vindt hotels met gemiddelde tevredenheidsscores van ver boven de 9. Kijk eens naar de Top 10 van de klantvriendelijkste bedrijven van Nederland op www.klantvriendelijkstebedrijf.nl. Vrijwel ook allemaal organisaties die een degelijke ROI vertonen.

ROI OP KLANTGERICHTHEID IS WEL DEGELIJK AANTOONBAAR

Dat een hoge klantwaardering geen luxe maar een succesvolle business case is, laat ook de hotelsector wel zien. Onderzoek¹ heeft bijvoorbeeld aangetoond dat als het aantal 5-bubble beoordelingen van een hotel op TripAdvisor met 10% stijgt dat dan ook het aantal boekingen stijgt met 10,2%.

Onderzoek¹¹ van Cornell University toont aan dat hotels die 10% betere reviews krijgen hun bezettingsgraad zien stijgen met 5,4%, een 8,9% hogere kamerprijs kunnen vragen en 14,2% hogere inkomsten per kamer hebben.

Ook in veel andere sectoren hebben organisaties inmiddels ontdekt dat een hoge klantwaardering leidt tot meer inkomsten en lagere kosten. Dit zijn niet uitsluitend de organisaties met consumenten als klant, maar zeker ook organisaties die andere bedrijven als klant hebben. Het gaat nog verder, ook overheids- en publieke organisaties ontdekken dat een excellente dienstverlening vruchten afwerpt in termen van de bereidheid tot co-creatie van burgers, vereenvoudiging van de werkwijzen en verbetering van de reputatie.

Elke organisatie - nieuw of bestaand, klein of groot - kan een uitzonderlijk hoge klantwaardering realiseren. Daarvoor dient in eerste instantie de basisdienstverlening op orde te zijn. Leveren wat wordt beloofd en wat klanten (on)bewust verwachten: korte levertijden, afspraken nakomen, goede producten, bereikbaar zijn en vriendelijke medewerkers.

CUSTOMER DELIGHT

Om structureel boven de 8 uit te komen, is een dienstverlening nodig die verder gaat. Daarvoor is een emotionele connectie met klanten nodig. Die ontstaat door klanten positief te verrassen en te verwonderen wat leidt tot 'customer delight' en een sterke binding met de organisatie. En door de voorkeuren van klanten echt te kennen en hier persoonlijk op in te spelen door ze te herkennen en te erkennen in de vorm van maatwerk in de bediening. Dat leidt tot een hoge klantwaardering die vooral wordt gemaakt door medewerkers in hun dagelijkse contacten met klanten. Vandaar dat enthousiaste en echt betrokken en klantgerichte medewerkers misschien wel de belangrijkste randvoorwaarde zijn voor een uitzonderlijk hoge klantwaardering.



INLEIDING SERVICE EXCELLENCE ALS DIFFERENTIATOR

WAT IS SERVICE EXCELLENCE?

Service Excellence is het organiseren en inrichten van alle organisatorische randvoorwaarden om klanten structureel een uitzonderlijke beleving te bieden die leidt tot enthousiaste klanten (customer delight).

Het uitvoeren van tevredenheidsonderzoek onder klanten, het verzorgen van een klantgerichtheidstraining of het inrichten van enkele customer journeys met de Net Promoter Score als kompas zal zeker effecten hebben, het is onvoldoende om een blijvende verandering in de organisatie te realiseren.

Alleen door een samenspel van maatregelen op alle niveaus en in alle afdelingen van de organisatie gaan de randvoorwaarden ontstaan om klanten structureel een uitzonderlijke beleving te bieden. In dit whitepaper schetsen we deze maatregelen aan de hand van tien belangrijke paradigma shifts van Service Excellence. Een shift van 'best wel goed' naar 'blijvend het verschil maken voor klanten'. We hebben het dan over fundamentele veranderingen in de organisatie. In veel gevallen gaat het dan niet om zaken beter te doen, maar om ze anders te doen. Na de beschrijving van de paradigma shifts staan we kort stil bij het European Service Excellence Model. Dit model, dat common sense, proven technologies en best practices qua klantgerichtheid bundelt, is door een Europese werkgroep ontwikkeld en vormt de inhoudelijke basis van deze paradigma shifts.

januari 2017

Jean-Pierre Thomassen (customerdelight.nu)

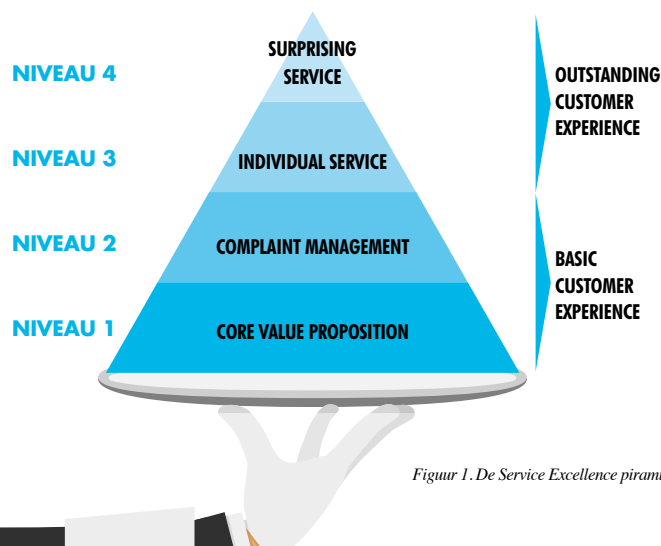
Eric de Haan (Stichting Gouden Oor)

www.serviceexcellence.nu



UITZONDERLIJKE KLANTBELEVING MAAKT 'T VERSCHIL

Als klant heeft u wekelijks tientallen contacten met organisaties. Enkele hiervan blijven lang bij in negatieve zin bij, de meeste zijn de volgende dag alweer vergeten. Enkele contacten vallen wellicht in positieve zin op. Er gebeurde iets waardoor u zich het contact nog lang herinnert, waardoor er een connectie ontstaat. Een connectie die ervoor zorgt dat u een warm gevoel en een band met de organisatie gaat ervaren. De crux van Service Excellence is dienstverlening zo organiseren dat dit geen toeval is of initiatief van een enkele medewerker, maar dat het de norm en ambitie van de hele organisatie is. Een ambitie gericht op het creëren van emotionele connectie met klanten. Deze ambitie is weerspiegeld in de Service Excellence piramide (zie figuur 1)¹¹¹ die vier belevingsniveaus onderscheidt.



Figuur 1. De Service Excellence piramide

NIVEAU 1

Niveau 1 van deze piramide staat voor de dienstverlening die in de beleving van klanten voldoet aan de verwachtingen. Het draait hier om de **core value proposition** die in de regel leidt tot een klantwaardering van maximaal een 7. De organisatie doet wat ze hoort te doen: afspraken nakomen, bereikbaar zijn, producten bieden die goed zijn, etc. Het is eigenlijk de basis, en die moet op orde zijn.

NIVEAU 2

Als er dan toch iets mis gaat, dan is het van belang dat de klant de beleving heeft dat de organisatie problemen en klachten goed afhandelt. **Complaint management** vormt het tweede niveau van de piramide.

NIVEAU 3

Om in de hogere regionen van klantwaardering te komen is het van belang om bovenop deze twee niveaus klanten een beleving van persoonlijke service te bieden (niveau 3) en...

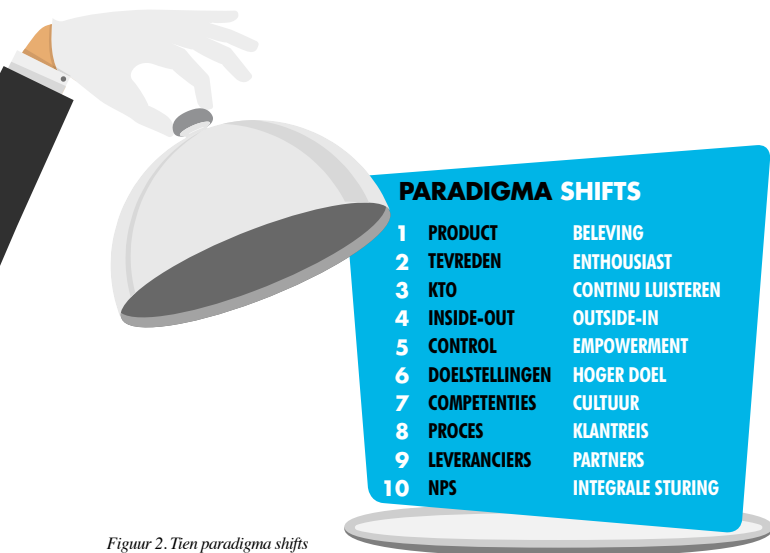
NIVEAU 4

...waar mogelijk hun verwachtingen te overtreffen of te overstijgen (niveau 4).

Bij **individual service** heeft de klant de beleving belangrijk te zijn, hij voelt zich gekend en in de dienstverlening wordt op zijn individuele voorkeuren ingespeeld. Het principe van $n=1$ geldt hierbij, elke klant is uniek en wil ook het gevoel hebben zo behandeld te worden. Bij **surprising service** gaat het om het realiseren van emoties van blijdschap, verwondering en verbazing. Problemen worden voortreffelijk opgelost, er wordt ingespeeld op onuitgesproken behoeften en zaken gaan in positieve zin anders dan verwacht.

TRANSITIE NAAR SERVICE EXCELLENCE, TIEN ORGANISATORISCHE PARADIGMA SHIFTS

Organisaties die structureel een uitzonderlijk hoge waardering van hun klanten krijgen doen bepaalde zaken anders dan de 'gemiddelde' organisatie. Organisaties die de beweging maken van een best wel goede naar een excellente waardering van klanten zien we een omslag maken op verschillende gebieden. De belangrijkste hebben we beschreven in tien Service excellence paradigma shifts (zie figuur 2).



Figuur 2. Tien paradigma shifts

1 VAN PRODUCT NAAR BELEVING

De eerste omslag die organisatie maken is een hele fundamentele, die 'van product naar beleving'. Dit heeft betrekking op inzicht in de toegevoegde waarde die de organisatie aan klanten biedt. Staan de producten en diensten centraal of is het de beleving? Voor veel organisaties vormen hun producten en diensten de basis, maar in het licht van de Service Excellence piramide raken die slechts aan level 1. In de meeste gevallen zijn producten en diensten niet meer dan dissatisfiers waarbij de organisatie alleen maar negatief kan scoren als er iets niet klopt. Uiteraard moeten producten/diensten kwalitatief goed zijn, maar echt het verschil gaat een organisatie er niet mee maken. De omslag zit hem in het inzicht dat het de klantbeleving is die het verschil maakt. Dat vraagt om werken vanuit een belevingsconcept dat centraal staat in de inrichting van de dienstverlening, waarbij de ideale klantbeleving invulling krijgt met onderdelen van niveaus 3 en 4 van de Service Excellence piramide.

Zo is het eerder genoemde Alexander Monro Borstkankerziekenhuis volledig ingericht op basis van vijf belevingswaarden: attent, bevlogen, duidelijk, hoogwaardig en slagvaardig. Die waarden kwamen voort uit extensief onderzoek onder patiënten. Hun antwoorden vormden de basis voor de ontwikkeling van een gespecialiseerd borstkankerziekenhuis, dat naast de medische ingreep de beleving van de patiënt centraal stelt. Het ziekenhuis heeft deze belevingswaarden ingebouwd in alles waar patiënten mee in aanraking komen. Ze klinken door in de patient journeys, de inrichting, de medewerkers, de medische zorg en in de verdere ondersteuning van de patiënt. In de patient journeys zijn de belevingswaarden tot in detail doorgevoerd, waardoor alle aandacht is gericht op de emotie van de patiënt.

TRANSITIE NAAR SERVICE EXCELLENCE, TIEN ORGANISATORISCHE PARADIGMA SHIFTS

2 VAN TEVREDEN NAAR ENTHOUSIAST

Een andere omslag die we organisatie zien maken is die 'van tevreden naar enthousiast'. In feite is dit de overtuiging van de organisatie dat een gewoon tevreden klant niet goed genoeg is. Een tevreden klant is een onverschillige klant die gemakkelijk switcht. Een enthousiaste klant (customer delight) is een trouwe klant die als ambassadeur van de organisatie fungeert. De focus verschuift naar emotionele connecties met klanten. Het formuleren van doelstellingen qua klanttevredenheid maakt plaats voor ambities op het gebied van emotionele binding met klanten. De lat komt dan niet zozeer hoger te liggen. Er komt een andere lat te liggen. Een lat die uitreikt naar de gevoelsbeleving van klanten, de mate van Customer Delight en naar relatiekracht (loyaliteit). Door deze lat zichtbaar te maken voor iedereen in de organisatie en hier actief op te sturen wordt de klant(beleving) onderdeel van ieders ambitie.

3 VAN KTO NAAR CONTINU LUISTEREN

Om de klant echt te kennen is een jaarlijks of doorlopend klanttevredenheidsonderzoek (KTO) niet toereikend. De omslag die organisaties maken is om in plaats van tevredenheidsonderzoeken diepgaand te gaan luisteren naar de onuitgesproken behoeften, wensen en verwachtingen van klanten, vanuit de wil om echt te willen weten wat er speelt en leeft bij klanten. Klanten echt leren kennen door ze op te zoeken en diepgaand met ze in gesprek te gaan aangevuld met diverse andere luister- en observatiemethoden. Het idee is om klanten beter te kennen dan dat ze zichzelf kennen. Naast dit actieve luisteren is de organisatie nieuwsgierig naar de vele signalen die klanten elke dag weer afgeven in de vorm van bijvoorbeeld vragen, verzoeken, opmerkingen, klachten en complimenten. Door deze signalen per klant en voor het klantenbestand op te vangen, vast te leggen en te gebruiken vergroten organisatie hun luisterend en empathisch vermogen. Daardoor weten ze steeds beter wat te doen om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden. En zorgen ze continu voor impulsen om hun dienstverlening te verbeteren en te vernieuwen. Zo vormt bij leasemaatschappij Alphabet klantfeedback niet alleen een vast agendapunt van elk managementoverleg. Ook alle directieleden voeren jaarlijks persoonlijke interviews met 200 van de belangrijkste klanten en halen op deze wijze systematisch de stem van de klant binnen in hun organisatie.

4 VAN INSIDE-OUT NAAR OUTSIDE-IN

Als de ideale klantbeleving is vastgesteld (zie shift 1) dan vormt deze de basis voor alles wat de klantbeleving beïnvloedt. Niet de automatiseringssystemen, processen of inrichting van de organisatie zijn leidend maar de ideale klantbeleving. Op deze wijze gaat 'van buiten naar binnen werken' werkelijkheid worden. De gewenste beleving wordt expliciet de basis voor de inrichting van processen en klantreizen, de organisatiestructuur, de aannamecriteria voor nieuwe medewerkers, alle overige aspecten van personeelsmanagement, de externe communicatie naar klanten, de indicatoren waar de organisatie op stuurt, etc. Op deze wijze zorgen organisaties ervoor dat alles waar de klant direct en indirect mee in contact komt de ideale beleving maximaal ondersteunt.

TRANSITIE NAAR SERVICE EXCELLENCE, TIEN ORGANISATORISCHE PARADIGMA SHIFTS

5 VAN CONTROL NAAR EMPOWERMENT

Een andere omslag heeft betrekking op het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden. Ruimte bijvoorbeeld in termen van tijd. Tijd om te luisteren naar de klant en tijd om een emotionele connectie te maken met de klant, waarbij sturing op gemiddelde gesprekstijd verdwijnt. Maar ook ruimte in termen van regels en procedures door medewerkers binnen brede kaders de beslis- en regelruimte te geven om dat te doen wat goed is voor de klant. Overbodige regels worden afgeschaft en medewerkers worden gestimuleerd daar waar het kan om de regels te buigen. Daarbij hebben ze een budget om klanten te verrassen. Een omslag dus van het beheersen, beperken en controleren van medewerkers naar het geven van het vertrouwen en de ruimte om klanten geweldig te helpen.

Zo hebben medewerkers van de Amerikaanse winkelketen Wawa slechts één regel waaraan ze moeten voldoen in het geval van discussie met klanten: Beslis steeds in het voordeel van de klant, zonder discussie. Daarbij krijgen medewerkers ook financiële ruimte om klanten in bepaalde situaties uitzonderlijk te helpen. En bij Triodos Bank krijgen medewerkers ruim de tijd voor elk gesprek. Te korte gesprekken zijn niet gewenst. Maatwerk, persoonlijke aandacht en de vraag achter de vraag vinden kost immers tijd. Medewerkers met een te korte gemiddelde gesprekstijd worden gecoacht in het anders voeren van de gesprekken.

6 VAN DOELSTELLINGEN NAAR HOGER DOEL

Een andere omslag zien we op het niveau van visie en missie. Deze worden steeds meer afgestemd op wat de organisatie werkelijk betekenen wil voor klanten. Een weinig inspirerende focus op omzet en winst maakt plaats voor een visie die medewerkers, klanten en andere stakeholders aanspreekt op emotioneel niveau. Werken aan Service Excellence is werken aan persoonlijke en emotionele connecties met klanten en met medewerkers. De visie vormt daarvoor de bron die zich laat vertalen naar een hoger doel dat klanten en medewerkers raakt. Een hoger doel streeft een bepaald ideaal na dat uitstijgt boven de klant als doelgroep. Het hogere doel van Buurtzorg bijvoorbeeld is om cliënten zo lang mogelijk zorgonafhankelijk te houden vanuit een rotsvast geloof in zelfredzaamheid van cliënten. Een visie die

vele duizenden professionals heeft weten te mobiliseren die werken in zelfsturende teams wat heeft geleid tot tienduizenden enthousiaste cliënten.

7 VAN COMPETENTIE NAAR CULTUUR

Veel organisaties hebben de competentie 'klantgerichtheid' ingebed in het competentie management. Het is een onderdeel van de jaarlijkse beoordeling en bij de selectie van nieuwe medewerkers is het een van de criteria. Maar is dit voldoende om een cultuur te creëren waarbij een uitzonderlijke klantbeleving en customer delight centraal staan? Organisaties met een extreem hoge klantwaardering doen het anders. Ze hebben de ideale klantbeleving concreet vertaald naar selectiecriteria. Niet de vakkennis en werkervaring zijn doorslaggevend maar de intrinsieke motivatie en attitude van de sollicitant en de match qua cultuurwaarden. Deze organisaties besteden misschien wel twee tot drie maal meer energie en middelen in het selecteren van de juiste mensen dan de gemiddelde organisatie. Ook de onboarding van nieuwe medewerkers en de doorlopende ontwikkeling van medewerkers is vooral gericht op klantbeleving. Dit is geen vrijblijvende activiteit, maar de norm om professional te blijven in het bezorgen van een uitzonderlijke klantbeleving. Belevingstrainingen en andere ontwikkelvormen waarbij de klant centraal staat, zijn dan standaard. Door consequent te werken aan klantbeleving die overal in de organisatie wordt geboden, groeit een cultuur waarvan de klant het hart vormt.



TRANSITIE NAAR SERVICE EXCELLENCE, TIEN ORGANISATORISCHE PARADIGMA SHIFTS

8 VAN PROCES NAAR KLANTREIS

Wat voor organisaties processen zijn, zijn voor klanten ervaringen. Deze omslag gaat om het verleggen van het accent van het inrichten van interne processen naar klantreizen: processen zoals klanten deze ervaren van behoefte/probleem tot en met de bevrediging/oplossing. Deze klantreizen bestaan uit touchpoints met de organisatie, maar zeker ook uit momenten dat er geen contact is. Alles wat de klant ziet, hoort, ruikt, voelt en proeft heeft invloed op zijn beleving tijdens een klantreis. De ideale klantbeleving (shift 4) vormt de basis voor het inrichten van deze klantreizen die medewerkers de randvoorwaarden bieden voor het realiseren van een excellente klantwaardering. Ondersteunend aan deze klanteisen dienen de interne processen natuurlijk ook op orde te zijn.

9 VAN LEVERANCIERS NAAR PARTNERS

Niet zelden zien organisaties hun leveranciers als kostenpost. Maar bij nogal wat organisaties maken diezelfde leveranciers deel uit van de dienstverlening van de organisatie. Denk hierbij aan transporteurs voor internetwinkels, onderhoudsbedrijven voor leasemaatschappijen en aannemers voor woningcorporaties. Deze omslag heeft betrekking op het zorgen dat leveranciers partners gaan worden in het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving. Samenwerken, gezamenlijke trainingen, delen van klanttevredenheidsresultaten en partners aanspreken op de klantbeleving worden steeds belangrijker om te zorgen dat ook de medewerkers van de partners het visitekaartje van de organisatie worden.

10 VAN NPS NAAR INTEGRALE STURING

Waar organisaties voorheen periodiek de tevredenheid over klantprocessen onderzochten, verzamelen succesvolle organisaties nu continu en gestructureerd feedback. En dan niet alleen vanuit klantperspectief (klantbeleving, relatiekracht, loyaliteit) maar ook vanuit medewerkersperspectief (medewerkersbeleving, betrokkenheid) en vanuit financieel perspectief (financiële prestaties en concurrentiepositie). Daar waar metingen tekortschieten, gebruiken organisaties bijvoorbeeld verhalen, indrukken en Fingerspitzengefühl om prestaties en resultaten te volgen. Hoe dan ook kijken ze breder dan alleen naar klantmetrics, om juist de samenhang tussen klant-, medewerkers- en financiële prestaties in beeld te hebben en te houden. Ze onderzoeken periodiek de onderlinge verbanden tussen de uitkomsten op de verschillende metrics en proberen waar mogelijk die metrics te verfijnen. Want juist in de connectie tussen medewerkers-, klantbeleving en financiële resultaten schuilt werkelijke waarde om verder te ontginnen.

TRANSITIE NAAR SERVICE EXCELLENCE, TIEN ORGANISATORISCHE PARADIGMA SHIFTS

WAT IS NPS OOK ALWEER?

De Net Promoter Score, afgekort NPS, is een eenvoudige manier om de klantenloyaliteit van een organisatie te meten. De Net Promoter Score is in 2003 ontwikkeld door Satmetrix, Bain & Company en Fred Reichheld. De achterliggende gedachte van het ontwikkelen van de NPS was dat klanten geen behoefte hebben aan ontzettende lange vragenlijsten.

Om de NPS vast te stellen, wordt de respondent gevraagd in welke mate deze een bepaalde organisatie, product of dienst aan anderen (vrienden, collega's en familie) zou aanbevelen.

"Hoe waarschijnlijk is het dat u (organisatie x) zou aanbevelen aan een vriend of collega?"

Respondenten antwoorden op een 0 t/m 10 (dus niet 1 t/m 10) puntenschaal en worden als volgt gecategoriseerd:

Promoters: Respondenten die een score van 9 of 10 gegeven hebben.

Passives: (passief tevreden): Respondenten die een score van 7 of 8 gegeven hebben.

Detractors: (criticasters): Respondenten die een score van 0 tot en met 6 gegeven hebben.

HOE BEREKEN JE DE NET PROMOTER SCORE?

De uiteindelijke NPS score bereken je door het percentage promoters te verminderen met het percentage criticasters. De uitkomst wordt als absoluut getal weergegeven, en niet als een percentage. Het resultaat kan liggen tussen de -100 en +100. Stel de uitkomst van het onderzoek is dat 20% van de klanten tot de promoters behoren (zij hebben de NPS vraag met een 9 of 10 beantwoord) en 15% is criticaster (zij hebben de NPS vraag met een 0 t/m 6 beantwoord) dan is de uitkomst een NPS score 5 (promoters 20% – criticasters 15% = 5).

Maar... NPS is één van de meetinstrumenten en zeker niet 'zaligmakend'. Omdat het een 'berekende score' betreft, kunnen er wezenlijk andere onderzoeksresultaten zijn bij een identieke eindscore.

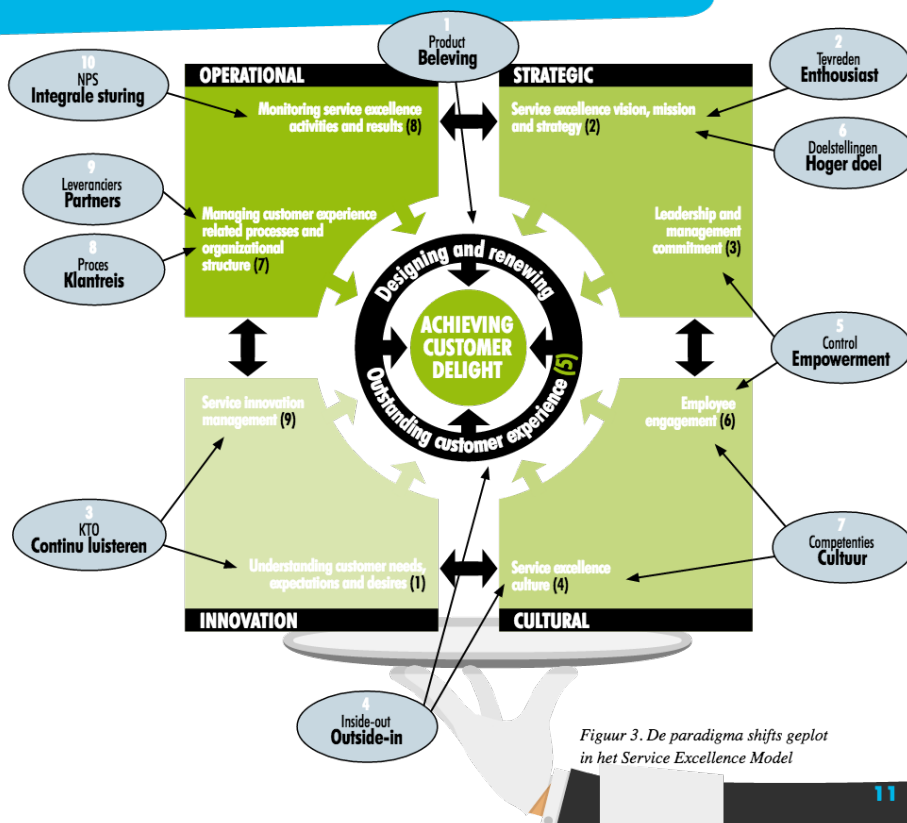
Voorbeeld: een NPS van -10 kan gevormd worden door 40% promoters, 10% passives en 50% detractors OF door 1% promoters, 88% passives en 11% detractors. Het kan dus gevaarlijk zijn enkel te sturen op NPS.

Bron: www.allesovermarktonderzoek.nl

HET EUROPEAN SERVICE EXCELLENCE MODEL ALS KOMPAS VOOR ONTWIKKELING

Aan de basis van dit gedachtegoed staat het Europese Service Excellence Model. In de periode 2013-2016 heeft een Europese werkgroep bestaande uit elf landen onder leiding van Prof. Matthias Gauthier dit model ontwikkeld. Als commissieleden hebben wij namens Nederland actief bijgedragen aan de ontwikkeling van het model en het gedachtegoed. Het model bestaat uit negen elementen gegroepeerd rondom het doel: customer delight. Elk element beschrijft een deel van de organisatie-aspecten die de organisatie op orde zou moeten hebben om klanten structureel een uitzonderlijke beleving te bieden.

De elementen hebben betrekking op de strategie, de cultuur, innovatie en de structuur/operatie van de organisatie. Elk element bestaat weer uit sub elementen die op hoofdlijnen beschrijven wat de kenmerken van een Service Excellence organisatie kunnen zijn. Nadrukkelijk spreken we hier over 'kunnen' omdat het geen normatief model is dat aan de hand van afvinklijstjes gecheckt zou kunnen worden. Elke organisatie is anders, met andere klanten en andere medewerkers. Daardoor kan de noodzakelijke inrichting van de sub elementen ook verschillen. In figuur 3 hebben we de tien paradigma shifts geplot op het model^{IV}.



Figuur 3. De paradigma shifts geplot in het Service Excellence Model

HET EUROPEAN SERVICE EXCELLENCE MODEL ALS KOMPAS VOOR ONTWIKKELING

Steeds meer organisaties in Nederland en België ontdekken de kracht en de volledigheid van het model en van het gedachtegoed erachter. Ze zijn op zoek naar een structuur en raamwerk om hun klantgerichtheidsinitiatieven in op te hangen. De eerste organisaties hebben het model inmiddels als bedrijfsfilosofie omarmd. Andere gebruiken het model als toetsingskader voor de organisatie. Aan de hand van de elementen en subelementen zijn eenvoudige en uitgebreide evaluatie instrumenten ontwikkeld waarmee organisaties de huidige sterkten en verbeterkansen kunnen bepalen. Beeckestijn Business School biedt post-HBO en postdoctorale leergangen 'Service Excellence' waarin het model centraal staat. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) biedt op basis van het Service Excellence Model assessments aan als externe erkenning van organisaties.

Daarbij is het mooi dat ons boek Service Excellence, waarin we de elementen van het model beschrijven en illustreren met veel praktijkvoorbeelden en cases, is uitgeroepen tot 'beste Nederlandstalige marketingboek van 2016' en door het Belgische STIMA tot 'Marketingbook of the Year'. Kortom, langs verschillende lijnen er is een Service Excellence beweging in gang gezet om organisaties te inspireren en te helpen een Service excellence organisatie te worden. Daardoor zullen hun klanten zich nog meer gewaardeerd voelen. En organisaties waardevoller worden. Deze beweging draagt zo bij aan een waardevollere en meer dienstbare samenleving. Hoe mooi is dat?

Voor meer informatie zie www.serviceexcellence.nu

**BESTE NEDERLANDSTALIGE
MARKETINGBOEK 2016 EN
STIMA MARKETINGBOOK
OF THE YEAR 2016**



De auteurs van dit whitepaper, Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan zijn verbonden aan Beeckestijn Business School Business School als kerndocenten voor de post-HBO opleiding Service Excellence.



- ⁱ Ady, M. Onderzoek Accor Hotels, TrustYou en LMU University Munich (Statistical Consulting Unit)
- ⁱⁱ Anderson, C. (2012). The impact of Social Media on Lodging Performance. Cornell Hospitality Report 12(5), 6-11.
- ⁱⁱⁱ De richtlijn CEN/TS 16880 'Delivering outstanding customer experiences through service excellence'. Zie ook het boek 'Service Excellence' van Thomassen & De Haan.
- ^{iv} Voor het model: de richtlijn CEN/TS 16880 'Delivering outstanding customer experiences through service excellence'

OVER BEECKESTIJN BUSINESS SCHOOL

Beeckestijn Business School is hét opleidingsinstituut voor online marketing, communicatie, sales en klantgericht ondernemen en combineert strategie, theorie en praktijkkennis in kortdurende, praktische opleidingen op verschillende niveaus. Naast het geven van opleidingen op post-HBO en postdoctoraal niveau, biedt Beeckestijn Business School ook korte opleidingen die verdieping bieden binnen een vakgebied, branche specifieke masterclasses en verzorgen we in-company trajecten.

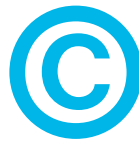
GRATIS PROEFCOLLEGES

Om op een juiste wijze kennis te maken met de opleidingen, geven wij een aantal keren per jaar proefcolleges en webinars van de diverse opleidingen. Mocht u niet aan een proefcollege kunnen of willen deelnemen, dan bestaat er de mogelijkheid om persoonlijk met een docent over de opleiding te praten. Zo kunt u uw persoonlijke leerdoelen bespreken en afstemmen. Voor meer informatie kunt u contact met ons opnemen.

GRATIS CLINICS: INSPIRERENDE KENNISSESSIES MET PRAKTISCHE TIPS

Er zijn regelmatig gratis clinics op het gebied van online marketing, online communicatie, sales en klantgericht ondernemen bij Beeckestijn Business School. De clinics worden meestal gegeven door vaste docenten van Beeckestijn Business School en tijdens deze 2-uur durende kennissessie wordt u kort & bondig bijgepraat over het onderwerp van de clinic en gaat u actief aan de slag. Meestal zijn de clinics een combinatie van een korte presentatie over de laatste trends en ontwikkelingen en een werkvorm. Op deze manier is de gepresenteerde inhoud direct toepasbaar en verlaat u de clinic met praktische tips, handvatten, how-to-do's of checklists.

Een overzicht van alle geplande activiteiten kunt u vinden in de agenda op onze website:
www.beeckestijn.org/agenda



© Copyrights? Nee hoor... Delen van kennis is vermenigvuldigen van kennis.
Bronvermelding, graag!
Wat voegt u toe?



OVER DE AUTEURS



Jean-Pierre Thomassen
info@customerdelight.nu
m: 06 54245989

Jean-Pierre Thomassen is als zelfstandig consultant werkzaam bij customerdelight.nu. Hij is gespecialiseerd in de thema's klantgerichtheid, klanttevredenheid, service excellence en customer delight. Zowel in het bedrijfsleven, de overheid als de zorg heeft hij een groot aantal organisaties ondersteund in de vorm van projectmanagement, advies, onderzoek en training. Over zijn specialisatie heeft hij 14 boeken (waaronder 'Customer Delight' en 'Service Excellence') en meer dan 40 artikelen geschreven. Thema's zijn bijvoorbeeld het uitvoeren van diepgaand klantonderzoek, de ontwikkeling van de ideale beleving, de ontwikkeling van servicegaranties en het verbeteren van klantreizen.

Bij Beeckestijn Business School is Jean-Pierre verbonden aan de post-HBO opleiding Customer Experience & Relationship Management, de korte opleiding Customer Relationship Management (CRM 2.0) en de post-HBO opleiding Service Excellence.



Eric de Haan
edh@seven.nl

Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor en initiator van de Gouden Oor Awards. Stichting Gouden Oor beweegt organisaties gehoor te geven aan klanten om hun klantgevoeligheid en innovatiekracht te vergroten om zo duurzaam succesvoller te zijn. Hij is eigenaar van Seven, een adviesbureau op het gebied van customer value management, auteur van Service Excellence, De Tao van Service en van Integraal Klachtenmanagement en hij ontwikkelde het spel ServiceGuru. Daarnaast is hij kerndocent van de post-HBO opleiding Service Excellence bij Beeckestijn Business School Business School.



CONTACTGEGEVENS BEECKESTIJN

Beeckestijn Business School
Postbus 333
3830 AJ Leusden

T: +31 (0)88-472 22 30

E: info@beeckestijn.org

W: www.beeckestijn.org

www.facebook.com/beeckestijnbusinessschool

@Beeckestijn

FOLLOW **ME !**  



