



Customer Delight Case **4**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen
Joost Fröhlich

Essent klantcontact BtoC

Hoe de afdelingen met klantcontact de resultaten van klanttevredenheidsonderzoek dagelijks gebruiken om de klantgerichtheid van medewerkers, teams en processen structureel te vergroten.



Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

- Hoe een organisatie Closed Loop Feedback (CLF) onderzoek onder klanten inzet.
- Hoe een organisatie dagelijks gebruik maakt van de resultaten van CLF om de klantgerichtheid te vergroten.
- Hoe een organisatie principes van lean inzet om de organisatie structureel te sturen op klanttevredenheid en verbetermaatregelen door te voeren.



Jean-Pierre Thomassen
Customerdelight.nu
info@customerdelight.nu



Joost Fröhlich
Essent – Manager Klantenservice
Joost.frohlich@essent.nl

Verder hebben Steven Groeneveld, Lilian van Hoof, Sandy Pouw, Simone Sanders en Erik Santing bijgedragen aan deze casus.

© 2014 Jean-Pierre Thomassen, Essent

Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Essent.

Essent Business-to-Consumer

Essent is een onderdeel van RWE en een van de grote energieleveranciers van Nederland. Het bedrijf levert met 3600 medewerkers zowel energie aan bedrijven als aan consumenten (1,8 miljoen). Deze casus gaat over de afdelingen met klantcontact die consumenten bedienen; Business-to-Consumer (BtoC). In totaal zijn er vier Tones of Voice (afdelingen) die het klantcontact voor consumenten verzorgen:

- Sales
- Commercie (4 teams): inbound sales, verhuizingen, safedesk (behoud van vertrekkende klanten), Energieplus desk
- Service (7 teams): customer service, klachten
- Betalen (7 teams): facturatie, incasso, klantcontact/customer service voor slecht betalende klanten (deze teams hebben zowel een front- als backoffice functie)

Elk team bestaat uit 25 tot 50 FTE en staat onder leiding van een teammanager. Sinds 2011 werkt Essent gestructureerd aan het verhogen van de klanttevredenheid en het terugdringen van klachten. Dit met als doel om de loyaliteit van klanten te vergoten. De organisatie heeft immers vastgesteld dat de kans dat tevreden klanten werkelijk klant blijven drie maal groter is dan ontevreden klanten. Enthousiaste klanten die een 8,9 of 10 geven zijn weer loyaler dan de tevreden klanten. Ze blijven nog langer klant en nemen meer producten van Essent af.

De ambitie van Essent BtoC is om een onderscheidende service te bieden, om een 8plus van klanten te verdienen. Sinds 2011 heeft de organisatie hier diverse initiatieven voor ingevoerd. Voorbeelden zijn Lean management, klachtenmanagement, CLF onder klanten en diverse Customer Centricity initiatieven. In deze casus staat vooral de uitvoering en het gebruik van onder klanten centraal. In het laatste deel komen beknopt de Customer Centricity initiatieven aan de orde.



"Ik geef de klant de tijd om zijn of haar verhaal te doen. Vervolgens denk ik mee over de oplossing en doe ik wat ik beloof."

Klanttevredenheidsonderzoek

Essent BtoC zet drie verschillende klanttevredenheidsonderzoeken in. Dit zijn de Quality monitor, de Contact Monitor de Proces Monitor.

Quality Monitor	• Wekelijkse monitoring, maandelijkse rapportage, vergelijking met concurrentie • Geeft een algemeen beeld van de ontwikkeling van de tevredenheid en loyaliteit van Essent en concurrentie • Geeft geen beeld van tevredenheid met recente contacten en doorlopen processen
Contact Monitor	• Dagelijkse monitoring, real time inzicht in resultaten, directe feedback naar medewerkers • Geeft gedetailleerd beeld van tevredenheid met telefonisch contact. Geeft beeld van verbetermogelijkheden en prioriteiten. • Indien nodig, mogelijkheid om direct klant te benaderen.
Proces Monitor	• Wekelijkse monitoring, real time inzicht in resultaten, directe feedback naar medewerkers (waar relevant) • Geeft gedetailleerde informatie in ontwikkeling van kritieke klantprocessen. • Gebruik voor het bepalen van verbetermaatregelen en -prioriteiten.

De Quality Monitor geeft een algemeen beeld van de tevredenheid van klanten met Essent. De algemene tevredenheid is een 7,3 per april 2014. Een resultaat dat min of meer marktconform is. Deze tevredenheid is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, maar ook over hoe Essent in het nieuws

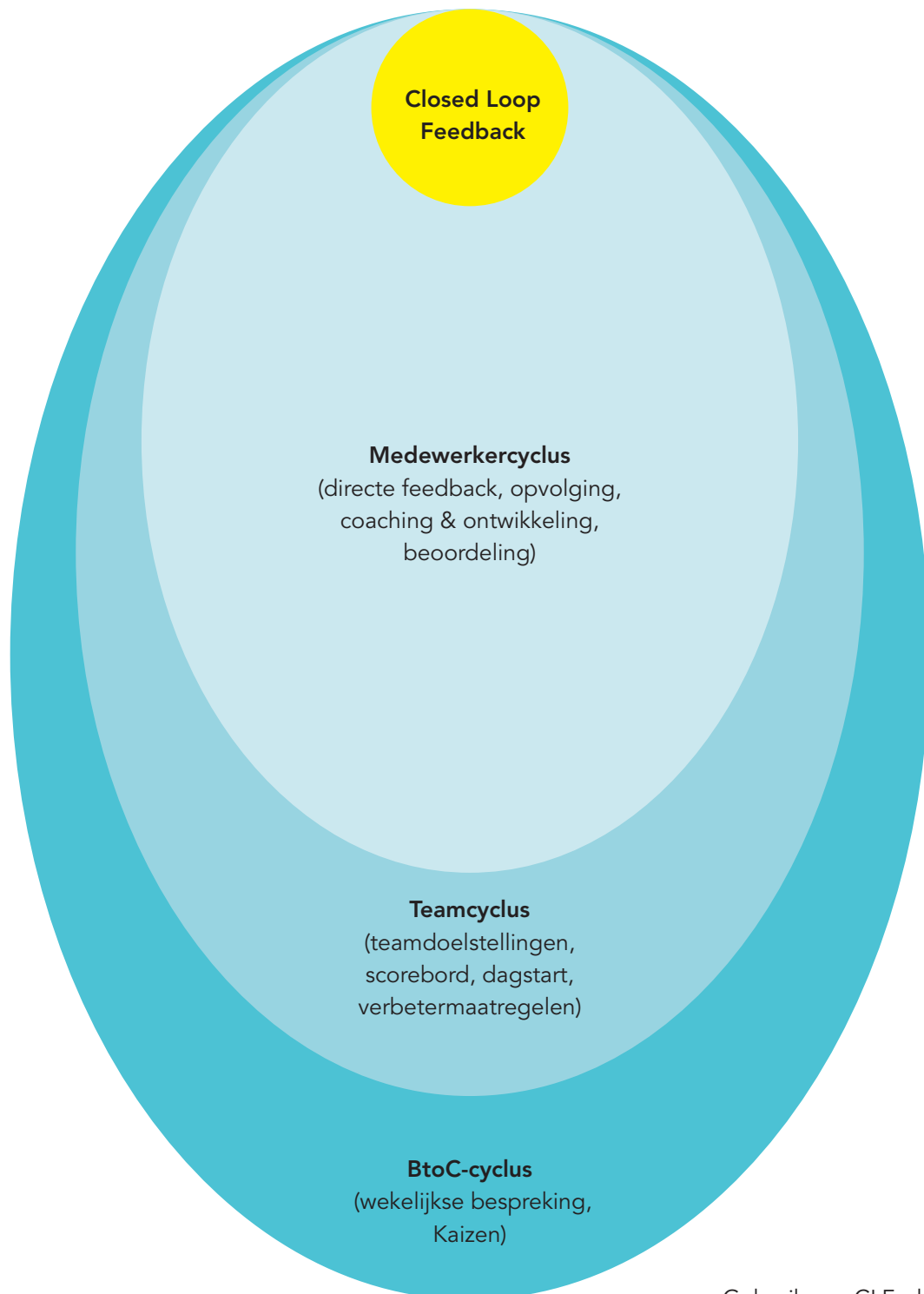
komt. Onderzoek heeft uitgewezen dat slechts 5-10% van deze tevredenheid beïnvloedbaar is door klantcontact. Vandaar dat het geen geschikte graadmeter is voor de prestaties van de afdelingen met klantcontact.

De Contact Monitor daarentegen is voor 100% beïnvloedbaar door klantcontact. Klanten worden vlak na een telefonisch contact gevraagd naar hun tevredenheid. De klant krijgt een korte digitale enquête met maximaal 15 vragen (circa 4 minuten invullen). Niet elke beller krijgt een enquête. Circa 50% van de bellers wordt geselecteerd, deze gaan door een filter. Klanten die binnen de afgelopen 16 weken hebben deelgenomen worden hierin uitgesloten. In deze vragenlijst staat het telefonisch contact met de Essent-medewerker centraal. De respons op de contactmonitor is 13% (zou eigenlijk wel hoger kunnen) en de gemiddelde klanttevredenheid ligt op een 7,3 voor alle teams tezamen. Er worden geen reminders gebruikt.

De uiteindelijke tevredenheid van de klant met klantcontact is echter niet alleen gebaseerd op individuele klantcontacten, maar op hele klantreizen. Vandaar dat Essent voor een aantal van deze klantreizen/processen een Proces Monitor inzet. Op het einde van de klantreis krijgt de klant een korte digitale enquête met ook weer rond de 15 vragen die gaan over zijn/haar tevredenheid met het gehele proces. Procesmetingen zijn er voor de volgende processen: eenvoudige klachten, complexe klachten, klantmutaties, inswitch (klant worden), verhuizen, productmutaties, jaarnota, credit management en e-mail. De responspercentages variëren afhankelijk van het proces van 7% tot 24%, cijfers die niet ongebruikelijk zijn in de markt.

In deze casus wordt verder ingegaan op het gebruik van de Proces en met name de Contact Monitor. Een deel van de resultaten van de Proces en alle resultaten van de Contact Monitor zijn naar de prestaties van individuele medewerkers te herleiden. Het gebruik van beide monitors is op te delen naar drie cycli: de medewerker-, de team- en de BtoC-cyclus.

Deze drie cycli worden sinds 2012 consequent en naast elkaar toegepast om structureel de dienstverlening en klantgerichtheid van de organisatie te vergroten.



Gebruik van CLF: drie cycli

De medewerkercyclus

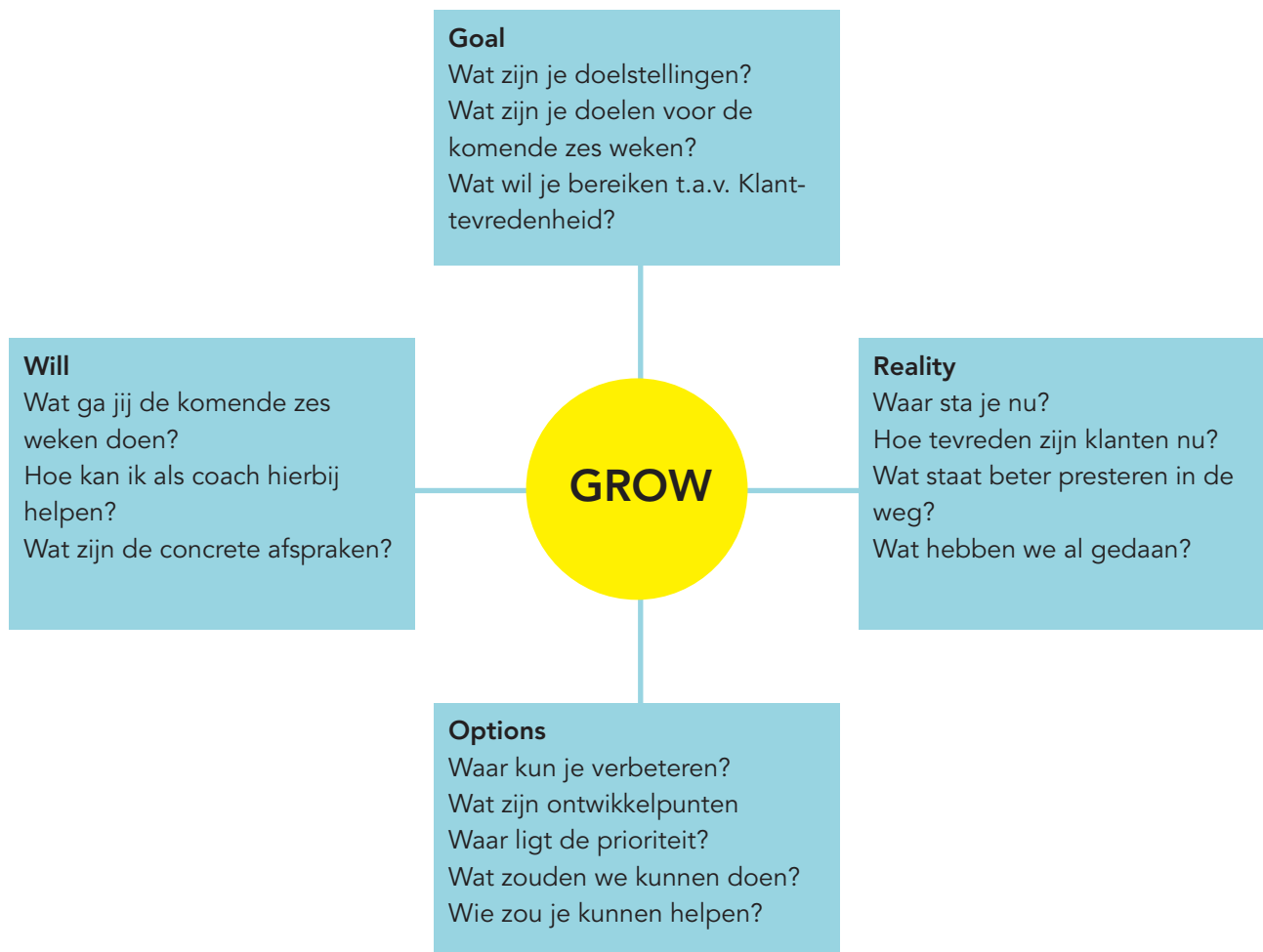
De kleinste cyclus is die op medewerkersniveau. Sleutelwoorden in deze cyclus zijn directe feedback, opvolging, coaching & ontwikkeling en beoordeling. Nadat een klant de vragenlijst heeft ingevuld (tussen de 1-3 dagen na het contact of na einde proces) ontvangt de medewerker de reactie van de klant in zijn mailbox. Met behulp van de feedback-module van MetrixLab kan de medewerker de reactie van de klant zien. Helaas is dat nu nog alleen voor de klanten die ontevreden zijn. Naast deze individuele reacties ziet de medewerker zijn cumulatieve tevredenheidsresultaten (aantal deelnemers, tevredenheid per aspect, open opmerkingen). Medewerkers krijgen vaak dagelijks nieuwe feedback van de klanten die zij in de afgelopen dagen geholpen hebben.

Is er sprake van een klant die een 5 of lager heeft gegeven dan wordt van de medewerker verwacht dat hij binnen 24 uur twee belpogingen naar deze klant doet. Dit om de onvrede te bespreken en het probleem op te lossen. Is er ondanks deze twee belpogingen geen contact geweest dan volgt er nog een derde contactpoging. De resultaten van het contact met de klant worden ook weer vastgelegd. Het is geen beleid, maar sommige teams bellen ook klanten na die een 9 of 10 hebben gegeven, andere sturen deze klanten een bedankkaartje.

Elk team heeft een aantal coaches in dienst. Dit zijn medewerkers die collega's coachen in hun persoonlijke ontwikkeling. Coaches nemen gesprekken op, luisteren met medewerkers gesprekken mee (coaching on the job), voeren bilaterale coaching gesprekken met medewerkers, hebben groeps-gesprekken met hun coachgroep, etc. Het is een beetje verschillend per team, maar elke medewerker heeft minimaal één uur coaching per week. Over het algemeen wordt het GROW-model gebruikt (zie figuur), maar voor elke medewerker wordt dit weer op basis van maatwerk ingevuld. Er is een startgesprek van een uur, hierin worden ambities en doelstellingen door de medewerker uitgesproken en hoe men hieraan gaat werken. In de volgende zes weken vindt er coaching on the job plaats, de coach zit naast de medewerker luistert in en geeft adviezen. Zes weken later zit men weer een uur aan tafel om het resultaat te bepreken en weer nieuwe doelen te bepalen. Hierna herhaalt de cyclus zich weer. Elke medewerker heeft een vaste coach, een coach heeft 7-9 medewerkers die hij/zij begeleidt.

De coach heeft inzicht in de tevredenheidsresultaten van zijn/haar medewerkers. Dit is belangrijke input voor de coach om het gesprek met de medewerker aan te gaan. Klanten die onvoldoendes hebben gegeven worden in de coaching on the job met de medewerker besproken. Er wordt naar de





klant gekeken, wat was er aan de hand? Wat is er mogelijk gebeurd dat de klant een onvoldoende heeft gegeven? Wat kan de medewerker hiervan leren? Gesprekken worden niet standaard opgenomen, anders zou men het betreffende klantcontact kunnen beluisteren om nog effectiever te leren. Vaak blijkt dat als het gedrag van de medewerker aanleiding is voor de ontevredenheid dat de coach dit al in de gesprekken die hij/zij inluistert is opgevallen. Coaching vindt zowel op gedrag (competenties) als op resultaten (indicatoren) plaats. Naast het coachen op klanttevredenheid zijn er ook andere criteria waarop medewerkers gecoacht worden zoals het voldoen aan technische eisen van het gesprek en commerciële indicatoren.

Bij de coaching hanteren de coaches een gedifferentieerde aanpak onder andere afhankelijk van het persoonlijk klanttevredenheidsniveau van de betreffende medewerker, maatwerk dus. Zo heeft elk team wel een aantal echte servicetoppers die vaak hoge tevredenheidsscores van hun klanten krijgen. De coaching van deze medewerkers is gericht op het doorontwikkelen van de goede zaken. Ook worden zij vaak gevraagd om medewerkers uit de 'midden-

laag' te begeleiden. Het zijn immers in potentie de coaches van de toekomst. Maar er werken ook medewerkers aan de onderkant qua klanttevredenheid. Medewerkers die nog bewust onbekwaam gemaakt moeten worden om ze zo te motiveren om zich te ontwikkelen. De coaching van deze medewerkers is intensiever. Er zijn medewerkers waar coaches wekelijks mee aan tafel zitten en waar men vele uren naast zit om in te luisteren. Veel gesprekken worden opgenomen en teruggeluisterd.

De coaches zijn geen hiërarchisch leidinggevend, dat zijn de teammanagers. Eenmaal per kwartaal is er een gesprek tussen teammanager en medewerker, in twee hiervan komt het functionerings- en het beoordelingsgesprek aan de orde. Hiervoor krijgt de teammanager veel input van de coaches. Bij de beoordeling heeft klanttevredenheid een belangrijke rol. De beoordeling vindt plaats op basis van competenties (50%) en prestaties (50%), in beide onderdelen hebben klantgerichtheid en in het geval van prestaties persoonlijke klanttevredenheidscijfers een belangrijke rol. En zo sluit de kleine cyclus op medewerkersniveau.

De teamcyclus

De resultaten van CLF worden daarnaast intensief op teamniveau gebruikt. Sleutelwoorden zijn teamdoelstellingen, scorebord, dagstart en verbetermaatregelen.

Dit vormt zowel een doelstelling voor het team als een persoonlijke doelstelling voor de teammanager. Teams hebben een aantal prestatie-indicatoren (KPI's) en doelstellingen die ze structureel meten en waar ze dagelijks op sturen. Voorbeelden van KPI's zijn:

1. Klanttevredenheid (contact/proces)
2. In 1 maal goed (communiceren vervolgstappen, analyseren klantvraag en verwerken klantvraag)
3. Foutloos werken
4. Herhaalverkeer (klanten die binnen 25 dagen terugbellen)
5. Commerciële KPI's (acquisitie/upsell: nieuw contract verkopen, aanvullende producten zoals zonnepanelen verkopen in het kader van Energie-Plus)
6. AHT (gemiddelde gesprekstijd van het telefoongesprek en tijd klantadministratie)

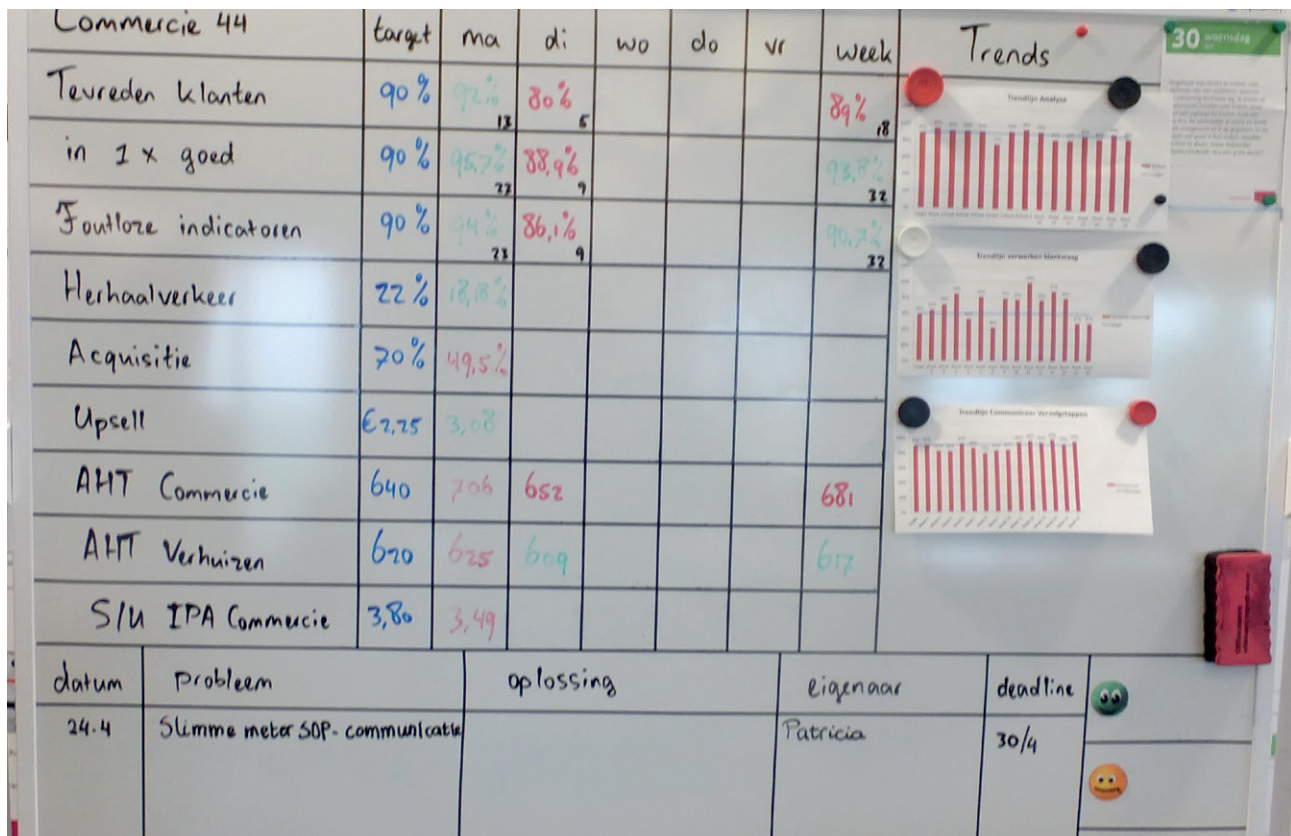
Klanttevredenheid is hierbij een van de belangrijkste KPI's (50%). Elk team heeft ten aanzien van klanttevredenheid twee soorten doelstellingen:

- een percentage klanten dat een 6 of hoger geeft (bijvoorbeeld 90% of hoger)
- Een gemiddeld rapportcijfer

Ook de commerciële KPI's hebben een groot belang (50%).

Vanuit de principes van lean-management is vanaf 2011 een zeer actief gebruik van deze KPI's en doelstellingen ingevoerd. Elk team heeft doelstellingen op alle KPI's. De verschillende KPI's worden door het team, en de medewerkers, dagelijks bijgehouden en dagelijks vastgelegd. Elk team gebruikt een bord met grafieken, schema's, kleuren en andere vormen van visueel management om dagelijks actief de prestaties te volgen.

De ervaring heeft geleerd dat de resultaatgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers bij de prestaties van het team door de inzet van deze borden sterk is vergroot.



Vanaf 2011 is het gebruik van een dagstart een vast onderdeel van het werk, ook weer een praktijk vanuit lean-management. Elk team heeft elke werkdag een bijeenkomst van 15 minuten met alle medewerkers van het team. Het komt zelden voor dat de dagstart niet doorgaat. Gedurende de dagstart nemen andere teams het telefoonverkeer over.

Kortom, elk team, elke dag gedurende 15 minuten. Tijdens elke dagstart komen de resultaten (waaronder klanttevredenheid) van de vorige dag aan de orde. Hierbij wordt een whiteboard of een digitale variant gebruikt. Naast de realisatie van de doelstel-

lingen worden zaken zoals complimenten, klachten, de ontwikkeling van het team en andere onderwerpen besproken. Ook individuele resultaten van teamleden kunnen aan de orde komen. De dagstart wordt over het algemeen door de teammanager voorbereid en voorgezeten, maar dit kunnen ook coaches of andere medewerkers zijn. Daarnaast is er eenmaal per twee weken een 'keek op de week'. Deze duurt 30 minuten en is naast de dagstarts belangrijk voor de teamontwikkeling. Gastsprekers, een spel, teambuilding en andere zaken kunnen hierbij op de agenda staan.



Dagstart 30 april

De teammanager van een van de serviceteams heeft een agenda en bijbehorende powerpoint presentatie gemaakt. De dagstart is in een aparte ruimte met een groot digitaal scherm en twee flip overs. Geen stoelen, immers dagstarts vinden altijd staand plaats. Het digitaal scherm is om een videoverbinding met een van de teamleden te maken. Zij werkt die dag vanuit huis. Om 13.25 komen de eerste medewerkers binnen, stipt om 13.30 start de bijeenkomst. Na een korte toelichting van de agenda worden de volgende punten doorlopen:

- Hoe voelt iedereen zich?
- Mededelingen
- Prestaties tot op heden, realisatie van de teamdoelstellingen en waar de dag rekening mee te houden
- Service 2014, terugblik van wat de medewerkers een tijdje geleden als ambities voor de teamontwikkeling hebben geformuleerd en waar het team nu staat
- Twee groepen, hoe gaat het nu (brainstorm en flip-over vellen maken)
- Toelichting door medewerkers
- Relatie resultaten met de driehoek klant-medewerker-Essent (zie verder)

Medewerkers gaven tijdens de bijeenkomst aan dat het met het team weer een stuk beter gaat. Dit blijkt ook wel uit de tevredenheidscijfers. In januari scoorde het team een gemiddelde van 7,2, nu zit het op een 7,8 en de doelstelling is om voor het einde van het jaar een 8,0 gemiddeld van de klanten te verdienen.

We voelen ons beter in ons
vel waardoor het werk
leuker is geworden.
Hierdoor kunnen we
klanten beter helpen.

Om stipt 13.45 is de dagstart ten einde, de medewerkers gaan weer naar hun werkplek.

De BtoC-cyclus

Naast de cycli op medewerkers- en op teamniveau is er nog de cyclus op het niveau BtoC. Sleutelwoorden zijn wekelijkse bespreking en Kaizen. De resultaten van de Contact en van de Proces Monitor worden wekelijks besproken in het leadershipteam BtoC. Vallen resultaten van specifieke afdelingen tegen dan worden gerichte acties/maatregelen ingezet.

Zo heeft men bijvoorbeeld een tijdje geleden besloten dat de klanttevredenheid van de afdeling Betalen structureel omhoog moet. Een aanpak vanuit lean-management is hierop gezet om op gestructureerde wijze de klanttevredenheid te verhogen. Voor de afdeling is eerst een uitgebreide analyse van de grondoorzaken van de toch wel hoge ontevredenheid uitgevoerd. Het bleek dat de

oorzaak vooral bij één team lag, verbeterpunten waren gedrag, meedenken en tijd nemen voor de klant. Hier is vervolgens door de medewerkers van het team, met ondersteuning van enkele interne adviseurs, een Kaizen op gezet. Dit is een gestructureerd verbetertraject dat bestaat uit de volgende stappen:

1. Definitie van probleem
2. Feiten inzichtelijk maken
3. Oplossingen formuleren
4. Toetsen van de oplossingen
5. Implementeren oplossingen
6. Controleren, werkt het?

Maar ook andere aanpakken zoals process redesign kunnen door BtoC worden ingezet om de klanttevredenheid van afdelingen structureel te verhogen.

Customer Centricity Initiatieven

Sinds 2011 werkt Essent BtoC aan het verbeteren van de dienstverlening en het verhogen van de klanttevredenheid. In het begin van het verandertraject was dit vooral gericht op het verminderen van het aandeel ontevreden klanten door 'het huis op orde' te brengen. Door de invoering van gestructureerd klachtenmanagement is de tevredenheid met klachtafhandeling verbeterd, maar is ook het aantal klachten drastisch gereduceerd. Zo is het aantal klachten in 2011 ten opzichte van 2009 met 65% teruggedrongen. Door de invoering van procesmanagement en process redesign zijn verder oorzaken van onvrede weggenomen. Vele verschillende verbetertools die in 2011 zijn ingevoerd worden tegenwoordig nog als een vast onderdeel van het werk toegepast.

Nu enkele jaren is het aandeel ontevreden klanten drastisch gereduceerd. De focus komt nu te liggen op het verhogen van het aandeel enthousiaste klanten; om van tevreden klanten enthousiaste klanten te maken. Naast de lopende zaken zoals voorgaand beschreven, neemt de organisatie nu eerste stappen in deze richting. Essent werkt met

een aantal Customer Centricity initiatieven. Deze zijn onderstaand beknopt beschreven.

Processen worden vanuit het perspectief van de klant in kaart gebracht. Klanten die een bepaalde klantreis doorlopen hebben, worden gevraagd om retrospectief een beeld te geven van wat hun reis en hun ervaringen waren. Deze verhalen van klanten worden intern zichtbaar gemaakt en gebruikt voor verbetermaatregelen. Zo zijn er al klantreizen voor overlijden van een klant, speciale events, slechte betaling, einde levering en 'niets aan de hand' uitgewerkt.

Essent heeft de bepaling van maandtermijnen voor goed betalende klanten aangepast. Hierbij gaat men uit van vertrouwen in de klant. De aloude risicomijdende opstelling is losgelaten. Klanten kunnen zelf bepalen welke maandtermijn ze willen betalen, de medewerkers van Essent adviseren hierbij. In de praktijk blijkt dat klanten dit goed kunnen, het blijkt zelfs dat de gemiddelde maandtermijn omhoog is gegaan.



Daarnaast zijn er vele verschillende initiatieven gericht op een fundamentele cultuurverandering waarbij de klant meer centraal komt te staan.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Klant van de maand: medewerkers dragen bijzondere momenten met klanten aan. Hiermee nomineren ze deze klant voor 'de klant van de maand'. Een klant van de maand ontvangt van zijn klantadviseur een taart en een verhaal op het Essent intra- en internet.
- Essent belweek: Essent-medewerkers die indirect klantcontact hebben, luisteren mee en bellen met klanten. Ook de directie doet hieraan mee.
- In gesprek met de klant: klanten worden uitgenodigd voor diepte-interviews en/of focusgroepen om zo diepgaand in gesprek te gaan.
- Medewerkers hebben meer beslissruimte gekregen. Medewerkers hebben ruimte om kosten niet in rekening te brengen (coulance). Onder een vastgesteld bedrag kunnen ze zelf beslissen maar dienen ze wel de beslissing achteraf te kunnen uitleggen. Boven dit bedrag dient er eerst overleg met de coach plaats te vinden.
- Er is een scheurkalender ontwikkeld met een pagina per dag. Op elke pagina staat een uitspraak van een klant.
- Wow momenten: medewerkers kunnen vier soorten kleine attenties inzetten om de klant te verrassen. Dit is een appeltaart; in een van de teams zijn de afgelopen maand al 70 appeltaarten naar klanten gestuurd. Drie andere vormen zijn een kleine of een grote bos bloemen of een persoonlijk wenskaartje. Medewerkers kunnen naar eigen inzicht en met eigen teksten wenskaartjes naar klanten sturen.
- Medewerkers kunnen verbeterideeën aandragen, hier is een systeem voor opgezet. Is een idee eenmaal goedgekeurd, dan is de indiener er de eigenaar van.
- Samen met medewerkers is de driehoek klant-medewerker-Essent ontwikkeld (zie foto). Deze heeft als doel om met elkaar in gesprek te komen en bij te dragen aan de gewenste cultuurverandering binnen teams. Een cultuurverandering waarin medewerkers meer verantwoordelijkheid gaan nemen en in grotere mate het verschil naar klanten gaan maken.

Resultaten en uitdagingen

Resultaten

Zoals eerder al aangegeven is het aantal klachten sterk gedaald, het aandeel ontevreden klanten idem. Alleen al in 2011 was er een reductie van het aantal klachten met 65%. De tevredenheid met klantcontact is in de loop van de jaren gestegen van een gemiddelde van een 7,0 naar een 7,3. Maar dit zegt niets over de scores van individuele teams, deze verschillen immers sterk. Zo scoort een van de serviceteams nu gemiddeld een 7,8, de doelstelling voor eind van het jaar is een 8,0. Best hoge cijfers voor de energiemarkt.

Uitdagingen

In de afgelopen jaren heeft Essent BtoC het huis op orde gebracht. Oorzaken voor onvrede zijn grotendeels weggenomen en de organisatie heeft een zeer krachtige vorm van closed loop feedback met bijbehorende verbetermaatregelen ingevoerd. Medio 2014 staat de organisatie min of meer op een kantelpunt. De belangrijkste uitdagingen hierbij zijn:

1. De organisatie stuurt nog hoofdzakelijk op het voorkomen van ontevreden klanten en klachten waarbij een tevreden klant goed genoeg is. Eerste aanzetten om van tevreden klanten enthousiaste klanten te maken worden voorzichtig gezet. De uitdaging is om de volledige focus op enthousiaste klanten in alle aspecten van de bedrijfsvoering te gaan integreren. Hoe alle bedrijfsaspecten zo in te richten dat klanten in grote mate een onderscheidende service ervaren en dit belonen met een 8plus?
2. De bijbehorende cultuurverandering is in deze eerste stappen naar enthousiaste klanten nog in de vorm van bewustwording, dialoog en acties. Hoe deze cultuurverandering een vast en normaal onderdeel van het leidinggeven, werving en selectie en het volledige HRM-instrumentarium, inclusief personeelsontwikkeling, te maken.
3. De sturing van de organisatie is nog op een combinatie van klanttevredenheid, commercie en productiviteit gericht. Hoe de focus nog nadrukkelijker op de klant en klanttevredenheid te leggen in de aansturing van teams en medewerkers.