Op een gestructureerde en integrale manier naar enthousiaste klanten

SERVICE EXCELLENCE: WERKEN AAN EEN UITZONDERLIJKE KLANTBELEVING

Stel u heeft boodschappen gedaan bij een supermarkt. Met uw volle boodschappenwagen loopt u naar uw auto. U bent al wat zenuwachtig omdat vrienden over een half uur voor de deur staan. Wat blijkt dan? Een van uw autobanden is lek, dus de ANWB dan maar bellen. Tot overmaat van ramp blijkt de batterij van uw telefoon ook leeg te zijn. U gaat snel terug naar de supermarkt om te vragen of u daar even de ANWB en uw vrienden kunt bellen. Nadat u heeft verteld wat er aan de hand is, gaat de bedrijfsleider samen met een medewerker de band verwisselen. Vijftien minuten later staat uw auto stevig op zijn banden, zijn de boodschappen ingeladen en bent u weer op weg naar huis. Net op tijd bent u thuis om uw vrienden te verwelkomen. Uiteraard is dit verhaal het eerste wat u met hen deelt.

Door Jean-Pierre Thomassen

Een consistent goede dienstverlening bieden en waar mogelijk klanten dit soort uitzonderlijke en memorabele momenten bieden, dat is waar steeds meer organisaties naar streven. Het gaat om gebeurtenissen die opvallen, die u nog lang bijblijven en die u graag aan anderen vertelt. Organisaties begrijpen dat een gemiddelde service en 'gewoon' tevreden klanten niet leiden tot trouwe klanten en mond-tot-mond reclame. Deze organisaties richten alle aspecten van hun bedrijfsvoering en alles wat we als klanten van de organisatie met al onze zintuigen waarnemen zo in dat we niet alleen extreem tevreden en enthousiast zijn (cus-

tomer delight), maar ook een emotionele verbondenheid voelen en een beetje van de organisatie gaan houden. Dat is waar dit artikel over gaat.

Waar kunnen organisaties zich van anderen in de ogen van hun klanten mee onderscheiden? Innovatieve diensten, een superieure technologie, de laagste prijzen of een excellente klantgerichtheid zijn wellicht de belangrijkste. Steeds meer organisaties begrijpen dat concurreren op prijs niet echt lang vol te houden is; er is altijd wel weer een andere aanbieder die met nog minder marge tevreden is. Voor dienstverleners lijkt naast een scherpe prijs een excellente klantgerichtheid een belangrijke overlevings- en groeistrategie te zijn. Hierbij is een klant die een zeven of een kleine acht geeft niet goed genoeg. Steeds meer onderzoek toont aan dat enthousiaste klanten die een dikke acht, een negen of zelfs een tien geven zich geheel anders gedragen dan tevreden klanten. De kans dat enthousiaste klanten werkelijk klant blijven, is drie tot vijf maal groter dan gewoon tevreden klanten. Verder zijn het vrijwel uitsluitend de enthousiaste klanten die de moeite nemen om de organisatie actief aan te bevelen en reviews te schrijven. Maar liefst 80-90% van alle aanbevelingen komen uitsluitend van de enthousiaste klanten. Een tevreden klant neemt die moeite niet. Gezien het feit dat we steeds minder de reclame-uitingen van organisaties geloven en steeds meer afgaan op de aanbevelingen van anderen, kunt u zich wel voorstellen dat enthousiaste klanten die zich als actieve referent en promoter opstellen extreem belangrijk zijn. Organisaties met veel enthousiaste klanten hebben een zeer positief imago in de markt en groeien sneller dan andere. Dit imago is ook de reden waarom steeds meer zorginstellingen en overheidsorganisaties streven naar enthousiaste patiënten, cliënten of klanten.

SERVICE EXCELLENCE PIRAMIDE

De Service Excellence piramide beschrijft vier verschillende belevingsniveaus (zie figuur 1). De niveaus 1 en 2 vormen de beleving die past bij de basisdienstverlening. Dat is het leveren wat de klant verwacht en de organisatie impliciet en wellicht expliciet belooft (niveau 1) en een goede klachtafhandeling voor als het mis gaat (niveau 2). Een uitzonderlijke beleving is in lijn met de niveaus 3 en 4. Hier gaat het om de beleving van 'persoonlijk'. De klant beleeft aandacht, echte interesse, menselijk contact en er is een emotionele band met een medewerker/de organisatie.

Aspecten die hierbij horen zijn het herkend worden als klant en het feit dat de organisatie en de medewerkers de klant en zijn voorkeuren kennen en deze waarneembaar gebruiken. Op deze wijze wordt ingespeeld op onze menselijke behoeften aan warmte, aandacht en belangrijk gevonden worden. Niveau 4 heeft betrekking op de beleving van verrassing en verwondering. Het op de juiste momenten, daar waar het logisch in de ogen van klanten is, iets verrassends doen in de dienstverlening. Iets wat andere organisaties niet doen, iets wat de klant niet had verwacht. Bijvoorbeeld door zelf de lekke band van de klant te verwisselen, door een klein feestje van een belangrijk moment voor de klant te organiseren of door zaken sneller en gemakkelijker te doen dan verwacht.

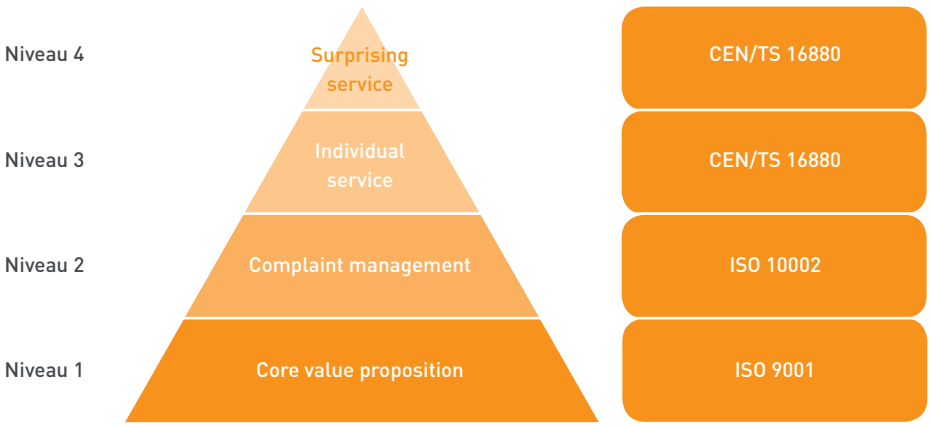
> 'VOOR DIENSTVERLENERS LIJKT NAAST EEN SCHERPE PRIJS EEN EXCELLENTE KLANTGERICHTHEID EEN BELANGRIJKE OVERLEVINGS- EN GROEISTRATEGIE TE ZIJN'

EEN ENTHOUSIASTE KLANT

Een jaar geleden was ik met een gezelschap in een hotel in Kopenhagen waar we van de directeur een lezing kregen over hoe hij zijn gasten een uitzonderlijke beleving bood. Hij vertelde vol enthousiasme over zijn 'Crazy Operating Procedures'. Hij had het over gasten met een knuffel ontvangen en andere gekke opvallende zaken. We luisterden vol scepsis naar zijn verhaal; de avond ervoor hadden we ons immers met zijn allen geërgerd aan het lange wachten en het nogal nors personeel in het restaurant van het hotel.

De moraal van het verhaal: een organisatie zal eerst haar basisdienstverlening op orde moeten hebben alvorens er ruimte is om opvallende zaken te gaan doen. Verder gaat het om een coherente uitzonderlijke beleving die vooral ook consistent is. Elk klantcontact van het bezoek van de website, het contact met een callcenter medewerker tot de factuur; alles dient consistent goed te zijn. Hierbij is de keten net zo sterk als de zwakste schakel. Dit vraagt niet alleen iets van de medewerkers met klantcontact, maar zeker ook van elke medewerker in de back office en bij de facilitaire dienst. Het vraagt iets van elke beleidsmedewerker en elke leidinggevende. Immers zij leveren een belangrijke bijdrage aan medewerkers met klantcontact zodat zij kunnen doen wat nodig is om van een klant een enthousiaste klant te maken.

SERVICE EXCELLENCE PIRAMIDE



DE IDEALE KLANTBELEVING

Service Excellence is het als gehele organisatie werken aan de randvoorwaarden om 365 dagen per jaar, elke keer weer waar mogelijk een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. Dit vraagt veel van vrijwel elke functie en elke medewerker, van laag tot hoog binnen de organisatie. Het is niet alleen zaken beter doen, maar de accenten ook anders leggen. Het betekent de klant centraal stellen in letterlijk alles wat de organisatie doet. Misschien begint dit wel met het luisteren naar klanten. Echt begrijpen wat de behoeften, wensen en verwachtingen, maar ook de huidige beleving en tevredenheid van klanten zijn. Dit door het bezoeken van klanten thuis of binnen hun organisatie. Het organiseren van groepsgesprekken en diepte-interviews. U wilt de klant immers beter begrijpen dan dat hij zichzelf begrijpt.

Dit vertaalt u vervolgens naar uw 'service-design'. Welke diensten en producten wilt u de klant met welke beleving idealiter bieden? Door vanuit deze ideale klantbeleving te vertrekken en door van buiten naar binnen alles zo te organiseren dat deze beleving ook wordt waargemaakt, zorgt u ervoor dat u uiteindelijk deze beleving gaat realiseren. Door met klantreizen, ook wel customer journeys genaamd, te gaan werken maakt u de eerste stappen in de concretisering van de nodige maatregelen. Klantreizen zijn hierbij de processen zoals de klant deze meemaakt, waarneemt en beleeft. De ideale klantreizen geven vervolgens weer wat dit van bijvoorbeeld medewerkers, de inrichting van klantruimten of de inzet van technologie vraagt.

EEN REIS ZONDER EINDE

Hoe zorgt u vervolgens dat elke medewerker en alle 'hardware' van de organisatie, waar de klant mee in aanraking komt, elke keer weer bijdraagt aan de ideale klantbeleving? De enige manier is om dit structureel in de managementprocessen in te bouwen. Bijvoorbeeld in de HRM-processen zoals werving en selectie, de introductieperiode, continue ontwikkeling, beoordeling en waardering en het organiseren van continue feedback van klanten op medewerkers-/teamniveau. Maar zeker ook door te zorgen dat medewerkers voldoende tijd en beslisruimte hebben om dat te doen wat nodig is om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden. Dit vraagt weer veel van de cultuur en het leiderschap binnen de organisatie. En om te zorgen dat Service Excellence niet een project maar een reis zonder einde is, zal het een belangrijk onderdeel van de visie, missie en strategie en de sturingscyclus van de organisatie zijn. Verder evolueren de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten in de loop van de tijd. Er zijn nieuwe technologische ontwikkelingen, nieuwe ge-

CASE: ALEXANDER MONRO BORSTKANKERZIEKENHUIS

Het nieuwe gespecialiseerd borstkankerziekenhuis Alexander Monro heeft naast de medische ingreep ook de beleving van de patiënt centraal gezet – in alles wat het doet. In de ontwikkelfase begon het met diepgaand luisteren naar patiënten. Samen met patiënten, specialisten en verpleegkundigen is vervolgens de ideale beleving ontworpen vanuit het hogere doel 'borstkankerzorg kan altijd beter'. Het ziekenhuis heeft de ideale beleving tot in de details ingebouwd in alles waar patiënten mee in aanraking komen. De 'patient journeys' zijn bijvoorbeeld vanuit angstreductie en snelheid ingericht. Alle specialismen die betrokken zijn bij een patiënt bespreken twee maal per dag in een multidisciplinair overleg de voortgang. Daardoor krijgen patiënten zeer snel duidelijkheid over de diagnose. Dit kan een telefoontje in de avond zijn, want het ziekenhuis is 24 uur per dag operationeel.

Medewerkers zijn de meest cruciale factor voor de beleving van patiënten. Specialisten, verpleegkundigen en andere medewerkers zijn hoofdzakelijk op hun persoonlijkheid, motivatie en gedrag geselecteerd. Mensen zijn uitgezocht die de mens achter de patiënt zien, die naast de patiënt willen zitten, die veel empatisch vermogen hebben, die zorgzaam en sensitief zijn en die het leuk vinden om vanuit hun hart zeer goede zorg te leveren. Uiteraard moeten ze vakinhoudelijk uitstekend zijn. En ze doen dat in loondienst, ook de specialisten. Daardoor zijn zij voor hun inkomen niet afhankelijk van productie en aantallen. Ook is in de bezetting geregeld dat er veel meer aandacht voor de patiënt is. Waar het gemiddelde ziekenhuis een verpleegkundige bezetting van 1 medewerker op 12 patiënten heeft, is die verhouding bij het Alexander Monro 1 op 4.

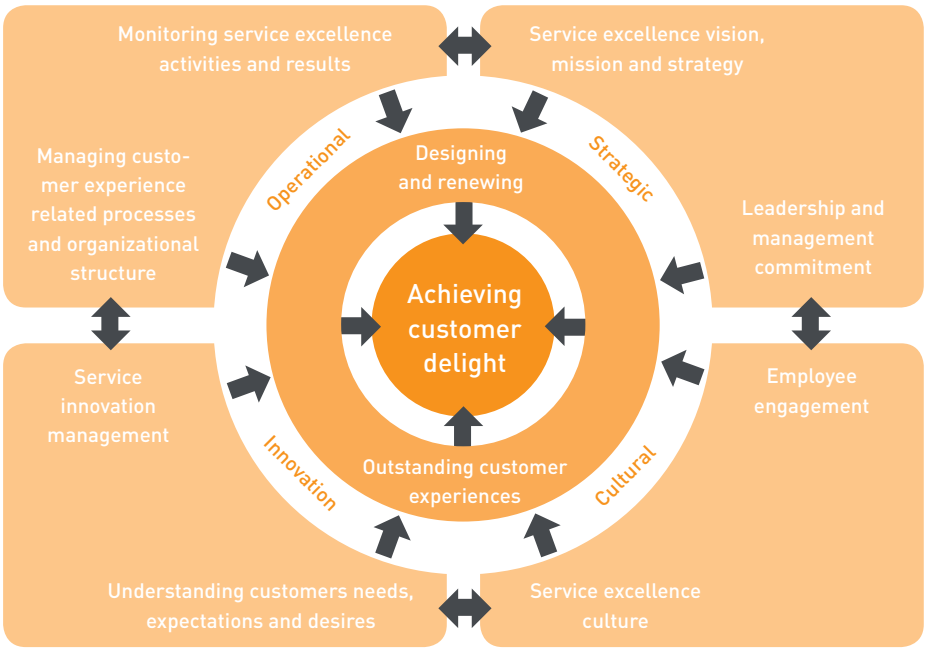
Ook de inrichting van het ziekenhuis is vanuit de ideale beleving vormgegeven. Zo zijn er geen wachtruimten, waardoor de organisatie zich heeft verplicht om afspraken stipt na te komen. Alle tafels in de spreekkamers zijn rond, waardoor een medewerker altijd naast de patiënt zit. Daarbij blijven de laptops bij een gesprek altijd dicht. Ook komt een patiënt nooit meer terug in de kamer waar ze slecht nieuws moest vernemen. De kamers zijn als luxe hotelkamers ingericht en bieden ook ruimte aan een partner, vriendin of kind. Het ziekenhuis is rustig gelokaliseerd in een bos en is warm en huiselijk ingericht met aangename kleuren, kunst aan de muur, zachte lampen en een open haard. En omdat patiënten geen nummers zijn, hebben kamers ook geen nummer maar namen van dappere vrouwen. Al deze inrichtingsaspecten zijn vanuit het principe van 'healing environment' vorm gegeven. Dit heeft een verzachtend effect op angst en pijn, wat de verblijfsduur verkort.

In lijn met het hogere doel dat borstkankerzorg altijd beter kan, is Alexander Monro continu bezig om de zorg verder te verbeteren en te innoveren. Bijvoorbeeld door onderzoek en diagnose op zaterdag aan te gaan bieden, patiënten complementaire zorg te bieden en de medische data toegankelijk te maken voor wetenschappelijk onderzoek. Al deze investeringen in goede zorg leiden uiteindelijk niet tot een duurdere zorg, omdat patiënten sneller ontslagen kunnen worden. Patiënten roemen de bevlogen en betrokken medewerkers en spreken van een warme deken. Een op de twee patiënten vult de enquête in van het ziekenhuis. Bijna 1500 patiënten hebben dit tot nu toe gedaan; ze waarderen de zorg gemiddeld met een 9,6 (Zorgkaart Nederland). De Net Promoter Score van +77 behoort tot de hoogste in Nederland. Alexander Monro werd uitgeroepen tot meest patiëntvriendelijke kliniek en bekroond met de Gouden Oor Award Zorg. Ook recente medische benchmarking heeft aangetoond dat het ziekenhuis tot de absolute top van de borstkankerzorg van Nederland behoort.

neraties hebben andere manieren van communiceren en andere aanbieders zitten niet stil. Vandaar dat continu verbeteren, leren en innoveren tot de kerncompetenties van de organisatie behoren.

Dit op een gestructureerde en integrale wijze werken aan enthousiaste klanten is vastgelegd in de Europese richtlijn van het European Committee for Standardization (CEN): *CEN/TS 16880 Service excellence - Creating outstanding customer experiences through service excellence*. In de periode 2013-2015 heeft een internationale groep van experts gewerkt aan deze richtlijn. In de werkgroep waren naast Nederland ook België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland vertegenwoordigd. De richtlijn is op 8 december 2015 door het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) gepresenteerd. De kern van de richtlijn vormt het Service Excellence model. Dit model beschrijft de negen bouwstenen die een organisatie op orde moet hebben om structureel voor enthousiaste klanten te zorgen. Uiteraard niet wat de organisatie in het klantcontact zou moeten doen, want dat is voor elke organisatie en bedrijfstak anders, maar wel de organisatie-aspecten (zie figuur 2). Het model bevat negen bouwstenen met in totaal 35 onderdelen. Elk daarvan bestaat uit een beschrijving van wat de organisatie zou kunnen doen, aangevuld met een aantal voorbeelden.

SERVICE EXCELLENCE MODEL



> ‘ZORG DAT MEDEWERKERS VOLDOENDE TIJD EN BESLISRUIMTE HEBBEN OM DAT TE DOEN WAT NODIG IS OM KLANTEN EEN UITZONDERLIJKE BELEVING TE BIEDEN’

DE ORGANISATIE IN BEELD

Wat kunt u hiermee? De eerste organisaties zijn inmiddels gestart met het uitvoeren van een assessment van de eigen organisatie op basis van dit model. De huidige praktijk wordt naast de ideale eigenschappen gelegd zoals beschreven in de negen bouwstenen. Op deze wijze ontstaat een beeld van de sterkten en verbeterkansen van de organisatie. In de praktijk blijkt dit soms toch wel confronterend, maar zeker waardevol te zijn. Ook kan het gebruikt worden als ‘kapstok’ om alle verbeterinitiatieven binnen de organisatie te ordenen en medewerkers zo de samenhang te laten zien. Daarnaast wordt het model gebruikt voor het structureren van de Service Excellence strategie en voor managementontwikkeling. CEN/TS – 16880 is een technical specification en geen norm, vandaar dat het model niet ontwikkeld is voor certificatiedoeleinden. **Q**

OVER DE AUTEUR

Drs Jean-Pierre Thomassen (info@customer-delight.nu) is sinds meer dan 25 jaar organisatieadviseur op het vlak van klantgerichtheid, klanttevredenheid en customer delight. In de loop van de jaren heeft hij veertien boeken over deze thema’s geschreven. Hij was voorzitter van de Nederlandse delegatie in de internationale werkgroep die de richtlijn heeft ontwikkeld. Verder was hij voorzitter van de hieraan verbonden Nederlandse normcommissie.

TIPS

- Het formele document van de richtlijn is te bestellen via de website van de NEN: www.nen.nl/NEN-Shop/Norm
- Medio februari 2016 verschijnt het boek ‘Service Excellence’ over de richtlijn en het Service Excellence model van de hand van Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan. De casus van het Alexander Monro Borstkankerziekenhuis vormt een van de negen praktijkcases uit het boek.
- Op 17 februari 2016 organiseert het Gouden Oor een uitgebreide boekpresentatie met gastsprekers. Zie www.goudenoor.nl.
- Op 9 en 10 maart 2016 organiseren Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan een tweedaagse masterclass rondom dit thema. Zie www.customerdelight.nu.