

Jean-Pierre Thomassen
Eric de Haan

EXCELLENCE SERVICIE

Werken aan excellente
klantgerichtheid en
uitzonderlijke klantbeleving met
het Service Excellence Model

Inhoudsopgave

Proloog	11
Inleiding Bouwen aan een uitzonderlijke klantbeleving	15
Samenleving wordt belevingssamenleving	17
Wat maakt een klantbeleving uitzonderlijk?	20
De effecten van een uitzonderlijke klantbeleving	22
Service Excellence: bouwen aan een uitzonderlijke klantbeleving	23
Bouwtekening voor werken aan Service Excellence	27
1 De klant echt begrijpen	35
1.1 Inleiding	37
1.2 Het ontstaan van een klantbeleving	39
1.3 De effecten van een klantbeleving	41
1.4 Klanten echt begrijpen door te luisteren	42
1.5 De gemiddelde klant bestaat niet	45
1.6 De stem van de klant en cocreatie systematisch inbouwen	47
1.7 Praktijkcase <i>DRV Accountants & adviseurs: luisteronderzoek</i>	50
1.8 Checklist bouwsteen 1: <i>De klant echt begrijpen</i>	52
2 Ontvouwen van visie, missie en strategie	55
2.1 Inleiding	57
2.2 Een visie die aanspreekt	59
2.3 Een missie die motiveert	62
2.4 Strategie die focus geeft	64
2.5 Praktijkcase <i>Eneco: koersverandering SME</i>	70
2.6 Checklist bouwsteen 2: <i>Ontvouwen van visie, missie en strategie</i>	72
3 Service excellence leiderschap	75
3.1 Inleiding	77
3.2 Bent u een echte Service excellence leider?	79
3.3 De organisatie Service excellence-minded maken	87
3.4 Leiders die medewerkers alle ruimte geven	89
3.5 Werken aan bezielde en betrokken medewerkers	92
3.6 Praktijkcase <i>Argenta: anders en sympathiek</i>	96
3.7 Checklist bouwsteen 3: <i>Service excellence leiderschap</i>	98

4	Cultuur die boeit en bindt	101
4.1	Inleiding	103
4.2	Wat is cultuur?	105
4.3	Cultuurwaarden van een Service excellence organisatie	107
4.4	Cultuur onderzoeken en meten	113
4.5	Beïnvloeden van cultuur	117
4.6	Praktijkcase <i>Arval Nederland: een 10 is voldoende</i>	121
4.7	Checklist bouwsteen 4: <i>Cultuur die boeit en bindt</i>	124
5	Het ontwerpen van een uitzonderlijke klantbeleving	127
5.1	Inleiding	129
5.2	De crux van een uitzonderlijke klantbeleving	131
5.3	Het ontwerp van de ideale klantbeleving aan de hand van belevingswaarden	136
5.4	De ideale klantbeleving vertaald naar de praktijk: klantreizen en servicerichtlijnen	139
5.5	Excellente service recovery	144
5.6	Praktijkcase <i>Triodos Bank: volg je hart, gebruik je hoofd</i>	147
5.7	Checklist bouwsteen 5: <i>Het ontwerpen van een uitzonderlijke klantbeleving</i>	150
6	Klantgerichte en bezielde medewerkers door excellent human resources management	153
6.1	Inleiding	155
6.2	Werving en selectie	157
6.3	Onboarding; aan boord van de organisatie komen	160
6.4	Continu ontwikkelen van talenten en gedrag	164
6.5	Klantfeedback als ontwikkelimpuls	166
6.6	Empowerde medewerkers die hun ruimte benutten	167
6.7	Evaluatie, beoordeling en waardering van medewerkers	168
6.8	Feedback van medewerkers	172
6.9	Praktijkcase <i>Alexander Monro Borstkankerziekenhuis: 'Geef me een dokter die me aankijkt'</i>	173
6.10	Checklist bouwsteen 6: <i>Klantgerichte en bezielde medewerkers door excellent human resources management</i>	176

7	Middelen, technologieën, processen, structuren en partnerships die de klantbeleving versterken	179
7.1	Inleiding	181
7.2	Middelen afstemmen op de ideale beleving	182
7.3	Technologie dient de klant	183
7.4	Processen die de klantbeleving versterken	185
7.5	De invloed van organisatiestructuur op een uitzonderlijke klantbeleving	187
7.6	Partnerships en samenwerking voor een ideale klantbeleving	190
7.7	Praktijkcase <i>Robeco: transitie naar omnichannel dienstverlening</i>	194
7.8	Checklist bouwsteen 7: <i>Middelen, technologieën, processen, structuren en partnerships die de klantbeleving versterken</i>	196
8	Sturen op de Service Excellence Effect Chain	199
8.1	Inleiding	201
8.2	Hoe meten organisaties de vier perspectieven van de Service Excellence Effect Chain?	202
8.3	Sturen op Service Excellence, bezielde medewerkers en Customer Delight	210
8.4	Praktijkcase <i>Essent: drie cycli van closed loop feedback</i>	215
8.5	Checklist bouwsteen 8: <i>Sturen op de Service Excellence Effect Chain</i>	218
9	Verbeteren, leren en innoveren	221
9.1	Inleiding	223
9.2	Elke dag een beetje (ver)beter(en)	225
9.3	Een (excel)lerende organisatie	227
9.4	Innoveren als cultuur	228
9.5	Innoveren als discipline	230
9.6	Praktijkcase <i>Stichting FCIC: Family and Patient Centered Intensive Care</i>	233
9.7	Checklist bouwsteen 9: <i>Verbeteren, leren en innoveren</i>	235
	Epiloog	237
	Met dank aan	240
	Noten	242
	Index	247
	Over de auteurs	251



A person wearing a dark beanie and a plaid shirt is looking down at a document on a table. The image is overlaid with a semi-transparent orange filter. The text is positioned on the left side of the image.

INLEIDING

Bouwen aan een uitzonderlijke klantbeleving

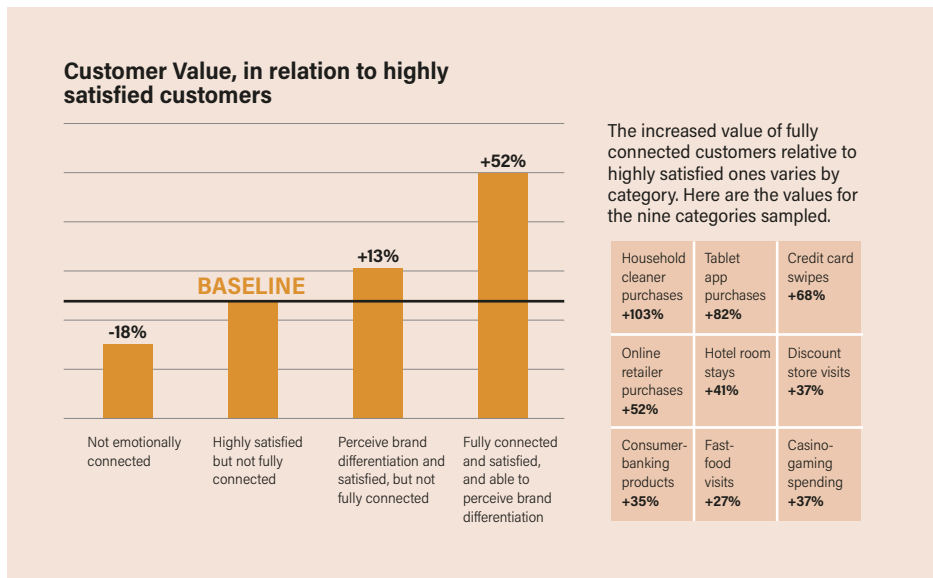
Over the next
decade literally
every company will
compete on the
basis of customer
experience.

Manning en Bodine²

Samenleving wordt belevingssamenleving

Stel u hebt snel boodschappen gedaan bij een supermarkt. Met uw volle boodschappenwagen met van die blokkerende zwenkwieltjes rijdt u naar uw auto. U hebt de helft al ingeladen als u merkt dat uw auto schever staat dan toen u hem achterliet. Een van uw autobanden is lek. De ANWB bellen dan maar. U wordt wat zenuwachtig omdat vrienden over een half uur voor de deur staan. Tot overmaat van deze kleine ramp blijkt de batterij van uw telefoon 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 hebt verteld wat er aan de hand is, biedt de bedrijfsleider aan om samen met een medewerker even de band te verwisselen. U gelooft het eerst niet, maar toch is het zo. Vijftien minuten later staat uw auto weer stevig op zijn banden, zijn de boodschappen ingeladen en bent u 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. Dit is overigens geen fictief verhaal, maar waar gebeurd bij een filiaal van Jumbo.³

Veel onderzoek⁴ laat zien dat organisaties die een emotionele connectie met klanten hebben door een uitzonderlijke beleving te bieden, het substantieel beter doen dan hun concurrenten. Een recent onderzoek⁵ in negen verschillende branches laat zien dat 'fully connected' klanten tussen de 27% en



Figuur 1 De waarde van emotionele connectie

103% meer waarde voor de organisatie vertegenwoordigen dan ‘zeer tevreden’ klanten. Gemiddeld is dit 52% over alle negen onderzochte branches heen (figuur 1). Deze groep fully connected klanten besteedt jaarlijks dubbel zoveel bij de organisatie dan de zeer tevreden klanten, omdat ze een sterkere positieve emotionele connectie met de organisatie hebben dan de gewoon zeer tevreden klanten.

De omzet door deze klanten met een sterke emotionele connectie groeit sneller doordat ze meer afnemen, er sprake is van een hogere loyaliteit en ze meer nieuwe klanten aanbrengen door aanbevelingen.

Het enthousiasme en de emotionele connectie die een uitzonderlijke klantbeleving losmaakt, leiden in financiële zin tot uitzonderlijke resultaten, zo blijkt uit onderzoek naar de waardering van honderden organisaties over een periode van vijf jaar. Organisaties die hoog scoorden op klantbeleving, maakten in die periode een winstgroei door van 22,5%. In diezelfde periode daalde de gemiddelde waardering voor alle beursgenoteerde bedrijven met 1,3%. Organisaties die duidelijk achterbleven qua klantbeleving, leverden over die periode maar liefst 46% van hun winst in.⁶ Ook als we kijken naar het effect van klantbeleving op de omzet in verschillende branches, ‘schrikken’ we van de cijfers. Een betere klantbeleving levert bijvoorbeeld luchtvaartmaatschappijen jaarlijks \$ 590 miljoen op, door afname van klantverloop, door extra omzet en door nieuwe klanten als gevolg van aanbevelingen. En voor hotels ligt dat bedrag jaarlijks op maar liefst \$ 1,36 miljard. Klantbeleving loont dus nogal.⁷

Tegenwoordig draait het bij klantgerichtheid, kwaliteit en marketing steeds meer om emoties en beleving. Klantbeleving is het aspect waarop u het verschil maakt. Werd er in het verleden vooral geconcentreerd op productkwaliteit, later op het soort diensten die men aanbood, in onze huidige samenleving concurreren bedrijven, zorginstellingen en veel andere not-for-profitorganisaties vooral op beleving.⁸ Op producten en diensten kunnen organisaties zich immers steeds minder onderscheiden, maar er is wel verschil te maken als het gaat om de beleving die we ervaren bij een organisatie, merk, product of dienst. Beleving is de nieuwe werkelijkheid, niet alleen in onze economie, ook in de samenleving in haar geheel. Waarom hebben weermannen en -vrouwen het over ‘gevoelstemperatuur’? Omdat veel mensen de temperatuur zoals ze die beleven belangrijker vinden dan de werkelijke temperatuur. Waarom stuurt de overheid op ‘veiligheidsbeleving’? Omdat de werkelijke veiligheidscijfers ons meestal niet zo veel zeggen en wij ons gevoel van veiligheid veel belangrijker vinden. In de hele samenleving draait het steeds meer om onze beleving in plaats van om de feitelijke werkelijkheid. We worden steeds meer een belevingssamenleving.

Natuurlijk zijn er de pure belevingsproducten en -diensten, zoals de luxe vakantie, de Imax-bioscoop en pretparken als Bobbejaanland, Disneyland

en de Efteling. Hier is de beleving het product. De laatste decennia wordt beleving steeds belangrijker in sectoren die zich niet van nature op beleving richten. Winkels en webshops willen ons steeds meer een uitzonderlijke beleving bieden. Retailketens zoals Lush, Hollister en Abercrombie & Fitch spelen hierop in, net zoals restaurants, bibliotheken, autodealers en nog veel meer bedrijfstakingen. Het belang van beleving gaat echter nog veel verder. Waar beoordeelt u het onderhoudsbedrijf van uw auto op? En uw huisarts of andere medisch specialist? U vindt het belangrijk dat men naar u luistert, of er aandacht voor u is, of er zaken worden uitgelegd en of men het u een beetje naar de zin maakt. De meeste mensen kunnen de technische kwaliteit van producten en diensten maar moeilijk beoordelen en vertrouwen dan op hun beleving. Kwaliteit is wat wij als klant ervaren en hoeft niets met de feitelijkheid te maken te hebben. Kwaliteit is zoals de klant het beleeft, niet meer en niet minder. Wat dacht u van een kinderarts die in plaats van in een witte doktersjas in een T-shirt en spijkerbroek patiënten behandelt. Als ouder zou u zich afvragen wanneer de dokter komt; in ieder geval hebt u twijfels over zijn deskundigheid. Alles wat we waarnemen, gebruiken we als klant om onze conclusies te trekken, goed of fout.

Kwaliteit is zoals de klant het beleeft, niet meer en niet minder.

Beleving is de nieuwe werkelijkheid. In onze welvarende maatschappij hebben we onze basisbehoeften behoorlijk op orde. De meesten van ons hebben een dak boven hun hoofd, voelen zich veilig en hebben voldoende te eten. Onze behoeften bij producten en diensten liggen steeds minder op het functionele vlak en veel meer op het emotionele vlak. Daarin schuilt ook een belangrijke reden waarom bijvoorbeeld Apple zo succesvol is. Niet zozeer vanwege de technische kwaliteit, maar meer vanwege de beleving die we hebben bij het bezit en gebruik van een Apple-product en het statement dat we ermee naar anderen maken.

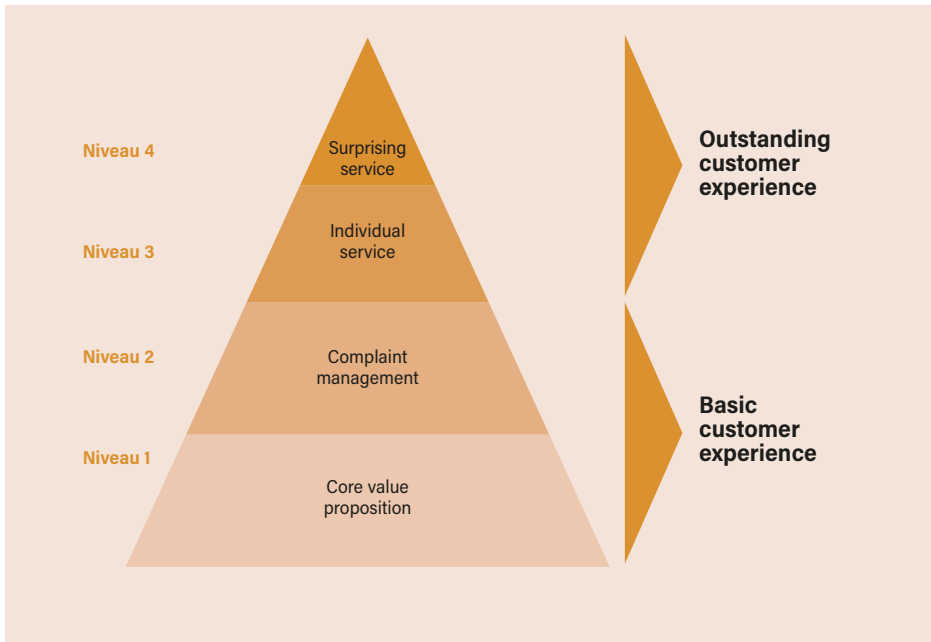
Wat maakt een klantbeleving uitzonderlijk?

Als klant hebt u elke dag veel verschillende contacten met organisaties. Het overgrote deel hiervan herinnert u zich enkele dagen daarna niet meer. Onbewust dragen ze bij aan uw ervaring, maar ze zijn niet in positieve of negatieve zin opgevallen. Slechts enkele memorabele contacten blijven u bij in negatieve zin en enkele herinnert u zich nog langere tijd in positieve zin. Dit boek gaat eigenlijk vooral over die schaarse, uitzonderlijk positieve contacten en hoe een organisatie die steeds weer creëert.

Die uitzonderlijke klantbeleving komt in beeld in de Service Excellence Piramide, die onderdeel is van het Service Excellence Model. Deze piramide beschrijft vier niveaus van klantbeleving (figuur 2). Het eerste niveau heeft betrekking op de standaard servicepropositie: het voldoen aan de expliciete en impliciete verwachtingen die klanten hebben van de basisdienstverlening. Bijvoorbeeld producten op tijd leveren, afspraken nakomen en de digitale dienstverlening op orde hebben. Maar zelfs bij de meest excellente organisatie gaat wel eens iets mis. Vandaar dat elke organisatie, hoe goed ze ook presteert, klachten krijgt. Niveau 2 van de piramide gaat over het adequaat omgaan met klachten. Ze worden goed, snel en tot tevredenheid van klanten afgehandeld. Met het realiseren van dienstverlening op deze eerste twee niveaus heeft de organisatie de basis op orde. Op deze niveaus zijn klanten tevreden en waarderen de organisatie met een rapportcijfer van zeven tot een kleine acht. Er is voldaan aan hun verwachtingen.

Om dikke achten, negens en tienen te verdienen moet er meer gebeuren. De niveaus 3 en 4 van de piramide beschrijven de kenmerken van een uitzonderlijke klantbeleving. Niveau 3 betreft *Individual service*: empathisch omgaan met klanten en ze maatwerk en gepersonaliseerde service bieden. Niveau 4 is dat van *Surprising service*: klanten verrassen en verwonderen.

Een tijdje geleden sprak een van ons een zakelijke klant die meer dan enthousiast is over een bedrijf. Zijn enthousiasme hangt vooral samen met zijn vaste contactpersoon. Die is al meer dan vijf jaar zijn accountmanager en ze kennen elkaar door en door. In de loop van de jaren is een klik, een emotionele connectie, ontstaan waardoor de relatie naast zakelijk ook privé is geworden. Omdat de accountmanager zich in de klant inleeft en hem goed kent, heeft hij vaak zaken al geregeld voordat de klant erom vraagt. Er is sprake van totale ontzorging. Dit is een voorbeeld van een uitzonderlijke beleving op het niveau van *Individual service* (niveau 3 van de piramide). Bij dit niveau beleeft de klant de dienstverlening als maatwerk, warm, echt en gepersonaliseerd. Er wordt ingespeeld op persoonlijke behoeften aan aandacht, warmte, belangrijk voelen en gewaardeerd worden.



Figuur 2 Service Excellence Pyramid⁹

Een familie was op bezoek bij een pretpark toen halverwege de dag de jongste zoon struikelde en zijn enkel verzwikte. De pret was toen voorbij. Een medewerker schoot te hulp, regelde direct een rolstoel en begeleidde de familie naar een kantoor bij de uitgang. Daar aangekomen kreeg de jongen een grote pluche knuffel en een tegoedbon voor de hele familie voor een gratis bezoek, inclusief maaltijd. Vervoer naar een huisartsenpost in de buurt werd geregeld en een dag later werd bij de familie thuis een grote bos bloemen bezorgd. De familie was aangenaam verrast over de wijze waarop het pretpark met de situatie was omgegaan. Dit is een mooi voorbeeld van Surprising service (niveau 4). Op dit niveau beleeft de klant emoties van verrassing en plezier doordat de organisatie de verwachtingen van de klant overtreft of overstijgt: de service is sneller, beter, gemakkelijker of goedkoper dan men had kunnen denken. Of er gebeurt iets wat de klant helemaal niet had zien aankomen: de verwachting wordt overstegen. Dit kan in alle soorten contacten plaatsvinden. Zeker ook bij de afhandeling van problemen en klachten, omdat daar sowieso emoties hoger oplopen dan normaal.

De effecten van een uitzonderlijke klantbeleving

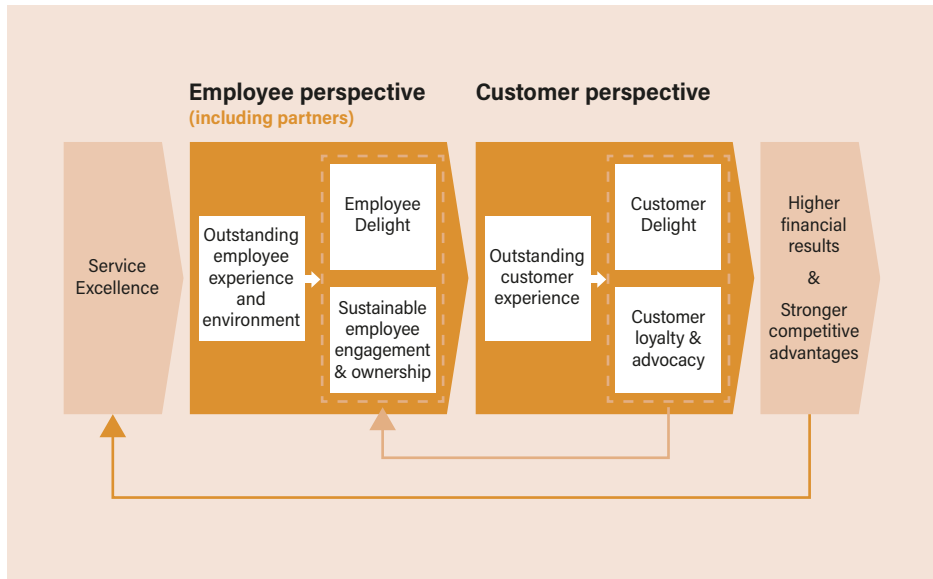
Wat gebeurt er met een klant als de supermarkt zijn leuke band vervangt? Of als een pretpark zoveel zorg aan de dag legt? Klanten zijn dan meer dan zeer tevreden. Ze zijn enthousiast of, met een fraai germanisme, begeesterd waardoor er een sterke emotionele connectie met de organisatie ontstaat (fully connected, zie figuur 1). Niet alleen de ratio (het hoofd) maar ook emoties (het hart) zijn dan sterk positief. In het Engels heet dit *Customer Delight*.¹⁰ *Emotions of pleasure and surprise experienced by the customer derived from either an intense feeling of being valued or by expectations being exceeded.*

Uit onderzoek blijkt dat Customer Delight leidt tot klantgedrag dat vele malen positiever is dan het gedrag van tevreden en zelfs zeer tevreden klanten. Dat verschil zit in de emotionele beleving. En ons gedrag wordt immers niet alleen door onze ratio maar zeker ook door onze emoties bepaald. Zo heeft bijvoorbeeld maar liefst 75% van al onze koopbeslissingen een emotionele component.¹¹

Waarom praat u altijd vol lof over die ene organisatie met vrienden en bekenden? Waarom gaat u altijd naar die ene winkel en maakt u een omweg om die te bezoeken? Waarom bezoekt u altijd die ene website? En waarom neemt u de moeite om een review te schrijven op internet over die ene geweldige vakantielocatie? Omdat u hier een emotionele connectie mee hebt. Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 80 tot 90% van alle aanbevelingen komen van enthousiaste klanten. Klanten die een sterke emotionele connectie hebben met de organisatie en/of het merk, klanten die een beetje fan zijn. Gewoon tevreden klanten bevelen een organisatie nauwelijks aan, ze nemen de moeite niet en willen het risico niet lopen om later door die organisatie teleurgesteld te worden. Uit onderzoek blijkt ook dat de kans dat enthousiaste klanten ook werkelijk klant blijven drie- tot vijfmaal groter is dan dat tevreden klanten weer terugkomen.¹² Sterker nog, enthousiaste klanten blijven niet alleen klant, maar doen ook actief hun best om klant te blijven. Ze nemen ook de moeite om positieve reviews over de organisatie te schrijven.

Het effect op klanten van een uitzonderlijke beleving is weergegeven in het *Customer perspective* van de *Service Excellence Effect Chain* (figuur 3). Deze keten integreert vier perspectieven: Service Excellence, medewerkers en partners, klanten en financiële resultaten en geeft de effecten weer van het werken aan Service Excellence. Het Service excellence perspectief betreft de organisatie en de wijze waarop ze de negen bouwstenen in de praktijk invult. Dit heeft een effect op medewerkers en partners (Employee perspective). Partners zijn andere organisaties waarmee wordt samengewerkt om klantbeleving te creëren. Service Excellence leidt tot uitzonderlijke medewerkersbeleving, Employee Delight, en een duurzame betrokkenheid van

medewerkers. Zonder bezielde medewerkers en partners geen enthousiaste klanten (en vice versa). Bezielde medewerkers zorgen voor een uitzonderlijke klantbeleving, die leidt tot Customer Delight en loyaliteit en aanbevelingen (advocacy). Dit leidt weer tot betere financiële resultaten en een betere positie ten opzichte van andere aanbieders. Voor non-profitorganisaties, zoals binnen de overheid en de zorg, leidt dit tot een beter imago, meer tevreden opdrachtgevers en daar waar er iets te kiezen is tot meer klanten.



Figuur 3 Service Excellence Effect Chain¹³

Service Excellence: bouwen aan een uitzonderlijke klantbeleving

Helemaal links in de Service Excellence Effect Chain staat de term Service Excellence. Een begrip dat door organisaties vaak te pas en onpas wordt gebruikt. In dit boek hebben wij het over de feitelijke bedoeling van Service Excellence. *Service* staat hierbij voor de gehele dienstverlening van een organisatie, van het eerste contact met een potentiële klant tot en met het afscheid nemen van deze klant. Service omvat vaak de acquisitie, het leveren van goederen en/of diensten en de aftersales-service. Service die dus de hele relatie met een klant raakt. Voor het woord 'klant' kunt u ook client, patiënt, burger of gebruiker lezen. Service is de dienstverlening van een organisatie die aan klanten producten en/of diensten levert. Dit kunnen

Service Excellence is ervoor zorgen dat alles intern zo geregeld en georganiseerd is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een uitzonderlijke klantbeleving bieden.

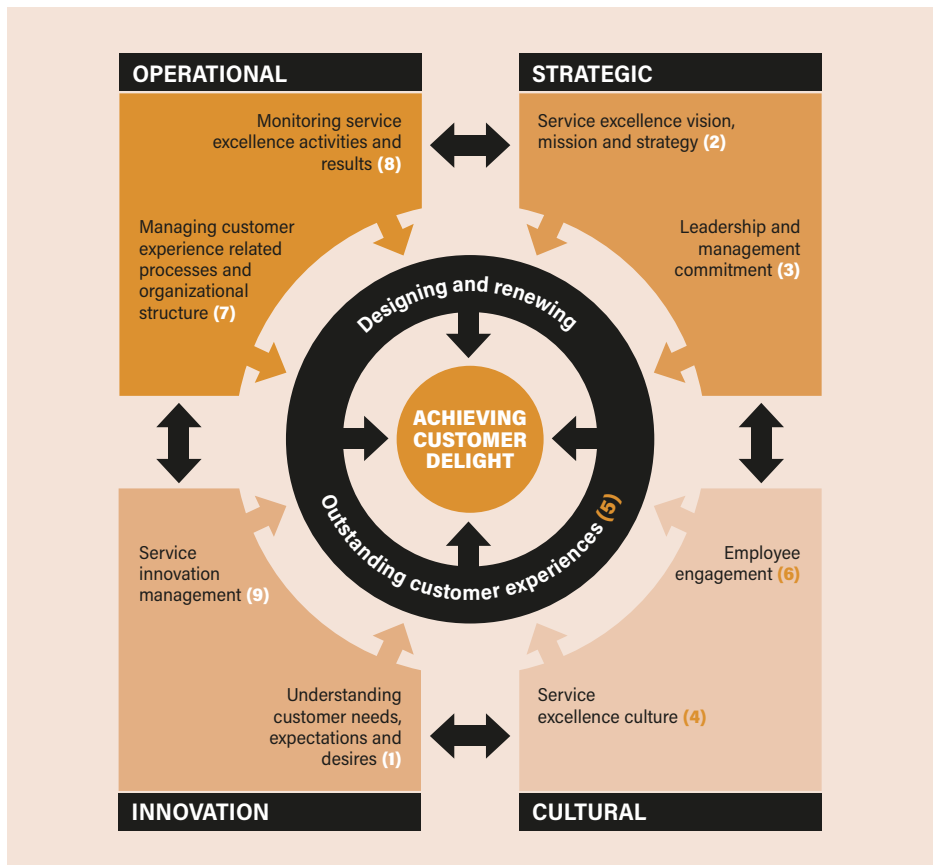
dienstenorganisaties in de profit-, overheids- en not-for-profitsector zijn, maar ook fabrikanten van bijvoorbeeld cement, staal, computers of hogedrukspuiten. Ook voor fabrikanten wordt de service immers een steeds belangrijker onderdeel van hun propositie. Service beperkt zich verder niet tot de luxesector zoals chique hotels, restaurants, juweliers of automerken. Elke organisatie biedt service. Ook uw organisatie.

Excellence gaat over hoe goed u de zaken georganiseerd hebt. Wat moet u zoal in uw organisatie op orde hebben om echt bezielded medewerkers te krijgen en een coherente, consistente en uitzonderlijke klantbeleving die leidt tot enthousiaste klanten? Er bestaat niet zoiets als 'het gouden ei van Service Excellence'. Ook draait het niet alleen om creatieve, gekke dingen. Onlangs waren we, in het kader van de ontwikkeling van het Service Excellence Model, met een groot gezelschap in een hotel in Kopenhagen. De hoteldirecteur verzorgde een lezing over hoe hij Service Excellence organiseerde. Hij sprak veel en uitvoerig over '*crazy operating procedures*', gekke, opvallende dingen doen voor gasten. Een mooi verhaal, maar als toehoorders en gasten keken we elkaar fronsend aan. De avond ervoor waren we

in hetzelfde hotel tijdens het avonddiner slecht bediend, het personeel was niet geïnteresseerd en hoewel we de enige groep waren, moesten we meer dan een uur wachten op onze maaltijd. Als je de basis niet op orde hebt, ben je met gekke procedures volstrekt niet geloofwaardig.

Service Excellence is ervoor zorgen dat alles intern zo geregeld en georganiseerd is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een uitzonderlijke klantbeleving bieden. Dus hoe goed hebt u zaken op orde, bijvoorbeeld ten aanzien van bedrijfscultuur, personeelsbeleid, inrichting, interne en externe processen, inzet van middelen, partnerships. En hoe goed weet u dat aan te sturen en hoe excellent is uw leiderschap? Service Excellence vereist een integrale aanpak, waarbinnen een organisatie alle relevante aspecten evalueert, aanpast en nieuwe zaken invoert.

In het Service Excellence Model zijn alle relevante aspecten op een systematische wijze weergegeven (figuur 4). In het hart van het Service Excellence



Figuur 4 Service Excellence Model

Over de auteurs

Jean-Pierre Thomassen

Jean-Pierre was lid van de Europese en voorzitter van de Nederlandse normcommissie *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence* 2013, 2014 en 2015. Hij is al meer dan twintig jaar actief in het begeleiden van ambitieuze organisaties en directies voor wie een tevreden klant niet goed genoeg is. Dit in de vorm van managementworkshops, diepgaand klantenonderzoek en begeleidingstrajecten gedurende langere tijd. Hij heeft dertien boeken geschreven over klantgerelateerde onderwerpen. Titels zijn onder meer: *Waardering door klanten*, *Klanttevredenheid, de zin en onzin* en *De Customer Delight Strategie*. Verder doet hij aan de Rijksuniversiteit Groningen en de Erasmus Universiteit Rotterdam promotieonderzoek op het vlak van servicegaranties. Hij verzorgt opleidingen aan de Business School Nederland en Beekestijn en geeft masterclasses Service Excellence in Nederland en België.

info@customerdelight.nu



Eric de Haan

Eric was lid van de Europese en van de Nederlandse normcommissies *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence* 2013, 2014 en 2015. Hij 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 *De Tao van Service* en van *Integraal Klachtenmanagement* en hij ontwikkelde het spel *ServiceGuru*. Daarnaast verzorgt hij de opleiding Customer Service Management bij Beekestijn en bij De Baak de opleiding tot Gouden Oor Practitioner en de Masterclass Service Excellence.

mail@ericdehaan.nl



SERVICE EXCELLENCE

Een emotionele connectie met klanten ontwikkel je door ze een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. Klanten steeds weer weten te boeien en aan je organisatie binden. Het is dé onderscheidende succesfactor – zowel voor het bedrijfsleven als voor overheids-, zorg- en non-profitinstellingen. Noodzakelijke voorwaarde: Service Excellence. Het werken aan een excellente klantgerichtheid tot in de haarvaten van de organisatie. Dag in dag uit. Dit boek laat zien hoe je dat bereikt vanuit het management- en organisatieperspectief.

Raamwerk is het nieuwe Europese Service Excellence Model. Aan de hand van de negen bouwstenen van dit model – luisteren naar klanten • visie, missie en strategie • leiderschap • cultuur • klantbelevingsontwerp • HRM • processen en structuur • klantfeedback • innovatie – krijgt u diepgaand inzicht in hoe te bouwen aan een Service excellence organisatie.

Met ruim 130 praktijkvoorbeelden, 9 uitgebreide praktijkcases en confronterende checklists is dit boek dé roadmap naar Service Excellence.

www.overmanagement.nl



Jean-Pierre Thomassen begeleidt ambitieuze organisaties die geen genoegen nemen met louter 'tevreden' klanten. Van zijn hand verschenen eerder boeken als *Waardering door Klanten, Klanttevredenheid: de Zin en Onzin* en *De Customer Delight Strategie*.

Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor en initiator van de Gouden Oor Awards. Hij schreef onder meer *De Tao van Service* en ontwikkelde het spel *ServiceGuru*.