

# SERVICE EXCELLENCE 2018

## Dit zijn dé trends van dit moment

Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen in Service Excellence? Op deze pagina's 4 trends die de komende jaren leidend worden in de ontwikkeling naar een uitzonderlijke klantbeleving.

**DOOR** JEAN-PIERRE THOMASSEN EN ERIC DE HAAN\*



Wie in de dienstverlening werkt, heeft grote kans dat hij dit jaar te maken krijgt met een of meerdere van de volgende trends in Service Excellence.

### **TREND 1: DE HOMO ECONOMICUS BESTAAT NIET**

Organisaties beseffen steeds meer dat hun klanten geen rationele wezens zijn maar vooral door intuïtie en emoties gedreven worden en handelen. Bedrijven en instellingen spelen daarop in. Nobelprijswinnaars Daniel Kahneman en Richard Thaler (2017) hebben 'Behavioral Economics' op de kaart gezet.

Op basis van experimenten hebben ze aangetoond dat we ons niet zozeer door onze ratio en het nemen van weloverwogen beslissingen gedragen, maar veel meer op de 'automatische, gevoelsmatige piloot' handelen. We maken vooral keuzes op basis van gewoonten en emoties en verantwoorden deze achteraf met rationale argumenten.

Organisaties spelen op deze kennis in door hiermee in hun dienstverlening rekening te houden. Als we klanten willen bewegen, hoe kunnen we ze dan verleiden om dit te doen? De inrichting van webshops, winkels, formulieren en andere klantcontacten zou hier nadrukkelijk rekening mee kunnen houden. Het moet vooral gemakkelijk en vanzelf gaan en zonder gedoe.

Ook in klantonderzoek houden organisaties hier rekening mee. Als emoties en beleving ons gedrag bepalen, waarom meten we dan rationele zaken zoals klanttevredenheid? En waarom moeten klanten dan hun ratio raadplegen om een rapportcijfer te geven?

Triodos Bank en de hypotheekverstrekker Obvion onderzoeken doorlopend de emoties en beleving van hun klanten. Klanten krijgen digitaal een aantal foto's te zien met de vraag om de foto te kiezen die het best past bij hun beleving. Op zich is de foto niet zo interessant, wel het verhaal dat klanten naar aanleiding van deze foto beschrijven. Aan de hand van deze verhalen komen de emoties van klanten boven water.

Deze trend staat nog in de kinderschoenen, maar we denken dat deze zich in de komende jaren door gaat zetten.

## TREND 2: INTEGRATIE FOCUS OP KLANTBELEVING ÉN KOSTEN

Het is niet 'of' maar 'en-en'. Organisaties weten steeds beter gelijktijdig op kosten en een uitzonderlijke klantbeleving te sturen. Om zich te onderscheiden, denken veel organisaties dat ze een keuze moeten maken voor één van de drie competitieve strategieën van Michael Treacy en Fred Wiersema: Product Leadership, Operational Excellence of Customer Intimacy.

We zien steeds meer organisaties die

## PRESENTATIE OP 5 JUNI A.S.

Eric de Haan geeft tijdens het Facto Congres op 5 juni een presentatie over Service Excellence. de belangrijkste shifts in de transitie naar Service Excellence.

Meer weten? Kijk op [www.facto.nl/congres](http://www.facto.nl/congres), workshop 7.



ontdekken dat het niet een kwestie is van kiezen, maar dat het veel verstandiger is om aan alledrie te werken, uiteraard wel met verschillende accenten.

Organisaties die werken aan een uitzonderlijke klantbeleving hanteren steeds vaker tegelijkertijd principes en concepten van Operational Excellence, zoals Lean, om de kosten te beperken en om de prijzen concurrerend te houden. Immers, excellente klantgerichtheid mag voor een deel van de klanten iets meer kosten, maar niet tegen elke prijs. Dominant in Service Excellence-organisaties is evenwel de klant. Door de klant centraal te stellen, kunnen klantgerichtheid en kostenreductie hand in hand gaan.

Organisaties weten steeds beter gelijktijdig op kosten en een uitzonderlijke klantbeleving te sturen.

### *Drie strategieën*

Het principe van 'cost-effective service excellence' is recent nader onderzocht door Jochen Wirtz en Valarie Zeithaml. Ze hebben 10 organisaties bestudeerd die een uitzonderlijke klantbeleving én lage kosten succesvol weten te combineren. Hierbij zijn verschillende strategieën te onderscheiden.

Een *eerste strategie* is die waarbij **verschillende delen van de organisatie een verschillende focus hebben**.

Singapore Airlines is de meest efficiënte maar tevens een van de meest klantgerichte vliegtuigmaatschappijen ter wereld. Voor de backoffice heeft deze organisatie Operational Excellence als leidend principe, maar voor het theater, het deel waar de reiziger mee in aanraking komt, is Customer Intimacy leidend.

Een *tweede strategie* is die van '**operations management**'. Het doel is het vermindering van procesvariabiliteit en keuzemogelijkheden waardoor klanten voor de standaardzaken 24 uur per dag en 7 dagen in de week snel en gemakkelijk gebruik kunnen maken van selfservice-systemen. Hierbij spelen nieuwe technologieën zoals robotisering en kunstmatige intelligentie een belangrijke rol. Door de kostenbesparingen op de routinecontacten ontstaat er ruimte om te investeren in niet-routinematige standaardvragen en -handelingen plus voor 'high-emotions'-situaties. Hier is ruimte voor relatief kostbaar, intensief en persoonlijk contact.

Een *derde strategie* die we hier aan toe willen voegen, is **het radicaal schrappen van handelingen die geen toegevoegde waarde voor de klant hebben**. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de hoge administratieve lasten die een groot deel van de werktijd van verpleegkundigen en artsen vragen.

>>

## **TREND 3: NAAR PROACTIEVE, MENSELIJKE RELATIES**

Organisaties beseffen meer en meer dat ze de relatie met hun klanten moeten aangaan en versterken om ze te behouden. Neem een zorgverzekeraar met klanten die gezond zijn. Met hen is er eigenlijk alleen een contractuele factuurrelatie. Periodiek worden er flinke bedragen afgeschreven en jaarlijks krijgen ze een polis. Of de autodealer die vooral geïnteresseerd lijkt als hij merkt dat je toe bent aan een nieuwe auto. In zulke situaties is er slechts een transactionele relatie tussen klant en organisatie, de emotionele verbinding ontbreekt; het beste recept voor switchgedrag.

Robeco heeft dat ervaren en aangepakt. De afgelopen jaren heeft men het persoonlijk contact afgebouwd door de digitale dienstverlening steeds verder te verbeteren. Uit een onderzoek bleek een tijdje terug echter dat klanten vooral een functionele en veel minder een emotionele band hadden met de organisatie. Vandaar dat Robeco nu op voor klanten relevante momenten proactief contact zoekt.

Canon heeft allerlei services ontwikkeld om met klanten een relatie te onderhouden in de periode tussen de aankoop van een camera en de volgende. Dit om te zorgen dat het merk bij de volgende aankoop weer bovenaan de shortlist staat. Na de aankoop van een camera krijgen klanten allerlei diensten aangeboden zoals interactieve cursussen, online learning en trips met professionele fotografen om te leren nog beter te fotograferen en het optimale uit de camera te halen.

Onze verwachting is dat ook telecomoperators, banken, verzekeraars, leasemaatschappijen en veel andere organisaties – net zoals Robeco en Canon – op zoek gaan naar hoe ze klanten meer emotioneel aan zich kunnen binden om

de relatie en omzet van overmorgen te waarborgen.

## **TREND 4: MOVE AUTHORITY TO WHERE THE CUSTOMER IS**

De vierde trend is die van een andere vorm van leiderschap en medewerkers meer ruimte geven om te ‘ondernemen’. Organisaties maken een radicale keuze voor het geven van vrijheid en ruimte aan medewerkers. Die vrijheid en ruimte wordt ook wel ‘empowerment’ genoemd. Empowerment begint met het besef van directie en leidinggevenden dat degenen die het dichtst bij de klant werken het beste weten wat nodig is om een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. Gérard van Grinsven, de hotelier die een ziekenhuis ging runnen, zegt het in een interview zo: “Wie weet nou beter wat mijn patiënten willen? Dat ben ik niet. Dat zijn niet mijn managers. Maar dat zijn mijn medewerkers.” Of om US Navy-kapitein, en auteur van het boek ‘Turn the ship around!’, David Marquet te parafrazeren: “Move authority to where the customer is.”

Organisaties die werken aan een uitzonderlijke klantbeleving weten zich steeds meer los te maken van het top-down afdwingen van succes en kiezen voor de kracht van mensen die elkaar vinden in een gezamenlijke visie en missie. Ze transformeren de organisatie naar vormen waarbij het mandaat steeds meer bij medewerkers en klanten komt te liggen. De leiders in zulke organisatie laten steeds meer los en worden meer facilitators die medewerkers ruimte geven hun talenten te benutten.

Empowerment begint met het besef van directie en leidinggevenden dat degenen die het dichtst bij de klant werken het beste weten wat nodig is om een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. Ze stu-

ren minder op strakke richtlijnen en kritische prestatie-indicatoren en meer op gedeelde waarden, ambities en op het ‘why’ van de organisatie. Bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op enthousiaste klanten en minder op zaken als productiviteit zoals wachttijden en gemiddelde gesprekstijden, het vullen van lijstjes in het kader van externe verantwoording en governance. Hierdoor krijgen medewerkers weer de ruimte om dat te doen wat goed is voor de klant.

Zo hoeven medewerkers van de Amerikaanse winkelketen Wawa aan slechts één regel te 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. Van Ritz-Carlton is bekend dat iedere medewerker per geval \$ 2.000 budget heeft om klanten tevreden te stellen als er problemen zijn. Medewerkers van de internationale hotelketen Taj Group hebben dezelfde bevoegdheden als de directie om gasten te compenseren en coulance aan te bieden bij problemen of klachten.

## **SERVICE EXCELLENCE**

Wij zijn ervan overtuigd dat deze vier trends de komende jaren belangrijke en positieve ontwikkelingen zijn om Service Excellence verder te versterken. De tijd zal leren in welke mate deze trends zich doorzetten.

\*Jean-Pierre Thomassen is consultant bij adviesbureau Customer Delight en voorzitter van Stichting Service Excellence.

Eric de Haan is directeur van adviesbureau Seven | Customer Value Management, bestuurslid van Stichting Service Excellence en voorzitter van Stichting Gouden Oor.