

SERVICE EXCELLENCE



*Werken aan excellente service
en uitzonderlijke klantbeleving met
het Service Excellence Model:
transitie, toetsingskader en toepassing.*

VERSIE 2019

STICHTING SERVICE EXCELLENCE

Ontwerp omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, www.h2rplus.nl

© 2019 Stichting Service Excellence

Niets uit deze publicatie 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 de Stichting Service Excellence.

Tijdens workshops vragen we regelmatig aan deelnemers over welke organisaties ze als klant echt enthousiast zijn. Organisaties waar ze een warm gevoel bij hebben en die ze actief bij anderen aanbevelen. De antwoorden zijn te verdelen in twee categorieën. Vaak worden MKB-bedrijven genoemd zoals bijvoorbeeld kledingwinkels, kappers, restaurants en delicatesseszaken. De tweede categorie bestaat uit grotere organisaties die klantgerichtheid tot kunst hebben verheven. Voorbeelden van bedrijven die we vaak horen zijn Coolblue, Jumbo, Carglass en Triodos Bank.

Het zijn grote en kleine organisaties, in de profit maar soms ook in de overheid en zorg, met een excellente klantgerichtheid. Organisaties die alle aspecten van hun bedrijfsvoering en hun gehele organisatie gecentreerd hebben rondom de behoeften, wensen en verwachtingen van de klant. Het zijn organisaties met een aansprekende en inspirerende missie zowel voor medewerkers als klanten. Ze hebben hun strategie en het leiderschap daar volledig op afgestemd. Deze organisaties kennen de behoeften, wensen en verwachtingen van hun klanten en spelen hierop in. Ze geven medewerkers veel ruimte, richting en ondersteuning om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden. En ook hun structuur en interne organisatie ondersteunen dit.

Deze organisaties hebben begrepen dat het werken aan een zeer hoge klantwaardering niet een kwestie is van af en toe een training doen, een tevredenheidsonderzoek uitvoeren of een klantreis uitwerken. Het recept is het structureel en consequent afstemmen van alle aspecten van de bedrijfsvoering op de klant. Werken aan Service Excellence houdt veel meer in dan de dingen net iets beter doen. Het betekent vaak radicaal anders denken en werken. En gaan sturen op hele andere zaken.

Het belang en de belevingswereld van de klant komt volledig en volwaardig in het middelpunt van de organisatie te staan.

Het structureel realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving en een zeer hoge klantwaardering zijn geen utopie. Net zoals organisaties in het MKB en een aantal grote bedrijven, maar ook sommige overheidsorganisaties en zorginstellingen kan ook uw organisatie deze transitie maken. Deze publicatie geeft u een overzicht van de belangrijkste fundamentele veranderingen die hiervoor noodzakelijk zijn. Ze geeft verder inzicht in wat Service Excellence specifiek vraagt van de organisatie (zowel ondernemingen, non-profit organisaties, overheid als zorginstellingen) aan de hand van het Europese Service Excellence Model. Daarvoor is het toetsingskader Service Excellence integraal opgenomen. Ten slotte geeft deze publicatie een beeld van de verschillende toepassingen die u kunnen helpen op weg naar een excellente klantgerichtheid.

Wij hopen dat de inhoud u inspireert om structureel met Service Excellence aan de slag te gaan, of om de ingezette weg krachtig voort te zetten.

Eric de Haan | Ruud Stassen | Jean-Pierre Thomassen
juni 2019

INHOUDSOPGAVE

1	Service Excellence	7
2	Transitie tien paradigmashifts van Service Excellence	13
3	Toetsingskader het Europese Service Excellence Model	23
4	Toepassing aan de slag met Service Excellence	47
5	Stichting Service Excellence	55

A photograph of two hands, one from the left and one from the right, reaching towards each other and forming a heart shape with their fingers. The background is a soft, out-of-focus landscape with a light sky and dark ground. The entire image is overlaid with a semi-transparent green filter and a thin green border.

1 **Service Excellence**

Whether the company knows it or not, a company is a service organization that happens to sell products, not a product-making organization that happens to provide service

Tom Farmer

Er zijn (bijna) geen slechte producten meer. Goede producten op zichzelf zijn daarom voor een organisatie steeds minder onderscheidend om klanten te binden en te boeien. Ze zijn eerder een vanzelfsprekendheid geworden. In steeds meer sectoren wordt klantbeleving dé doorslaggevendende factor die dit onderscheid wél kan maken. Dit geldt niet alleen voor dienstverlenende organisaties. Ook voor productiebedrijven gaat de klantbeleving steeds belangrijker worden. Deze ontwikkeling is niet alleen in het bedrijfsleven gaande. Ook in non-profit organisaties, overheid en zorginstellingen wordt dit thema steeds belangrijker. Immers, burgers en patiënten worden steeds kritischer en verwachten van deze organisaties een service die vergelijkbaar goed is met die van het bedrijfsleven. Deze publicatie richt zich dan ook op al deze organisaties.

Nu de economie weer aantrekt en de crisis achter ons lijkt te liggen, komen klantbeleving en waardering van klanten steeds hoger op de agenda van directies te staan. Veel organisaties maken de komende jaren de kanteling van een overlevingsstrategie gericht op productiviteit, kosten en korte termijn omzet naar een klantgedreven strategie gericht op duurzame klant- en medewerkersrelaties.

Sommige organisaties hebben altijd al ingezet op klantbeleving. Bijvoorbeeld 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 bedrijfs-cultuur en de dagelijkse klantcontacten. Maar ook minder bekende organisaties hebben al jaren de klant in de dagelijkse praktijk centraal gezet in alles wat ze zijn en doen. Het Alexander Monro Ziekenhuis in Bilthoven krijgt bijvoorbeeld een gemiddelde waardering van een 9,5 van patiënten. En wie op Booking.com een hotel in Amsterdam zoekt, vindt hotels met gemiddelde tevredenheidsscores van ver boven de 9.

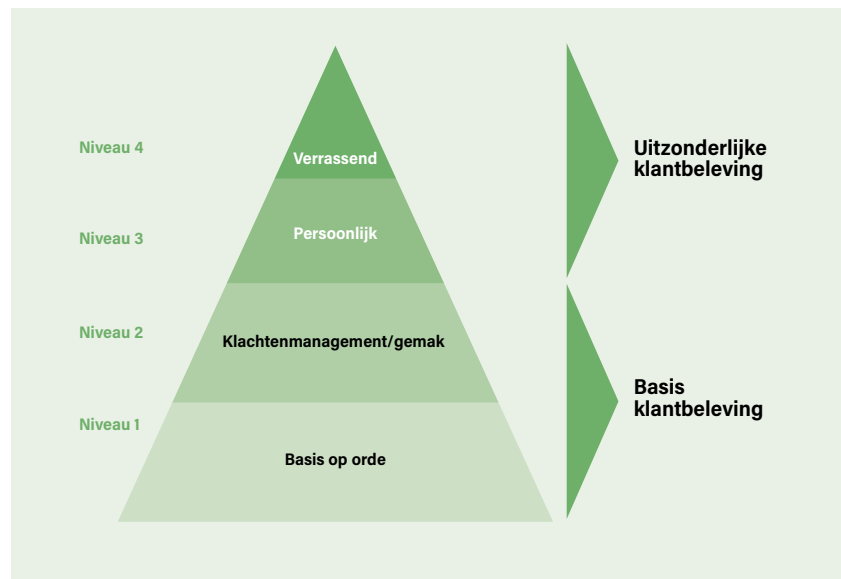
Klantwaardering als business case

Dat een hoge klantwaardering geen luxe of hobby is maar een succesvolle business case, laat de hotelsector zien. Onderzoek¹ heeft 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%. Onderzoek² van Cornell University heeft laten zien 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. En 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 een verbetering van de reputatie.

De Service Excellence piramide

Een belangrijk concept in het werken aan een hoge klantwaardering en uitzonderlijke klantbeleving is de Service Excellence piramide, zoals geformuleerd in de Europese richtlijn voor Service Excellence (CEN / TS 16880). Deze piramide beschrijft vier belevingsniveaus (zie figuur 1).



Figuur 1 Service Excellence piramide

Niveau 1 van de piramide staat voor de dienstverlening die in de beleving van klanten voldoet aan hun (on)uitgesproken verwachtingen. Het draait hier om de *basis op orde* hebben. Dit zorgt in de regel voor een klantwaardering van niet meer dan een 7. De organisatie doet wat ze hoort te doen zoals afspraken nakomen, bereikbaar zijn, producten bieden die goed zijn. Het is eigenlijk de basis, en die moet op orde zijn.

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. *Klachtenmanagement* vormt niveau 2 van de piramide samen met een service die door klanten als gemakkelijk wordt ervaren.

Om in de hoogste niveaus van klantwaardering (een dikke 8 of hoger) te komen is het van belang om bovenop deze twee niveaus klanten een beleving van persoonlijke service te bieden. En waar mogelijk hun verwachtingen te overtreffen of te overstijgen. Bij *persoonlijk* (niveau 3) 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 *verrassend* (niveau 4) gaat het om het realiseren van emoties van blijdschap, verwondering en verbazing. Problemen worden beter dan verwacht opgelost, er wordt ingespeeld op onuitgesproken behoeften en zaken gaan in positieve zin anders dan verwacht.

Service Excellence is het zodanig organiseren en inrichten van alle aspecten van de bedrijfsvoering in alle organisatieonderdelen dat de klant altijd een consistent goede dienstverlening krijgt op de niveaus 1, 2 en 3. Hier bovenop beleeft hij op voor hem passende momenten een verrassende dienstverlening (niveau 4). De crux van Service Excellence is de dienstverlening zo te organiseren dat dit geen toeval of een initiatief van een enkele medewerker of afdeling is, maar dat het de realiteit van de hele organisatie is, elke dag weer.

The background of the slide features a green-tinted photograph of two hikers on a mountain peak. One hiker is standing on the left, leaning forward to assist another hiker who is climbing up the right side of the peak. The hiker being assisted is in a precarious position, with one foot on the edge and the other hanging down. The background shows a vast, hazy mountain range under a clear sky. The entire image is framed by a thin green border.

2

Transitie: tien paradigmashifts van Service Excellence

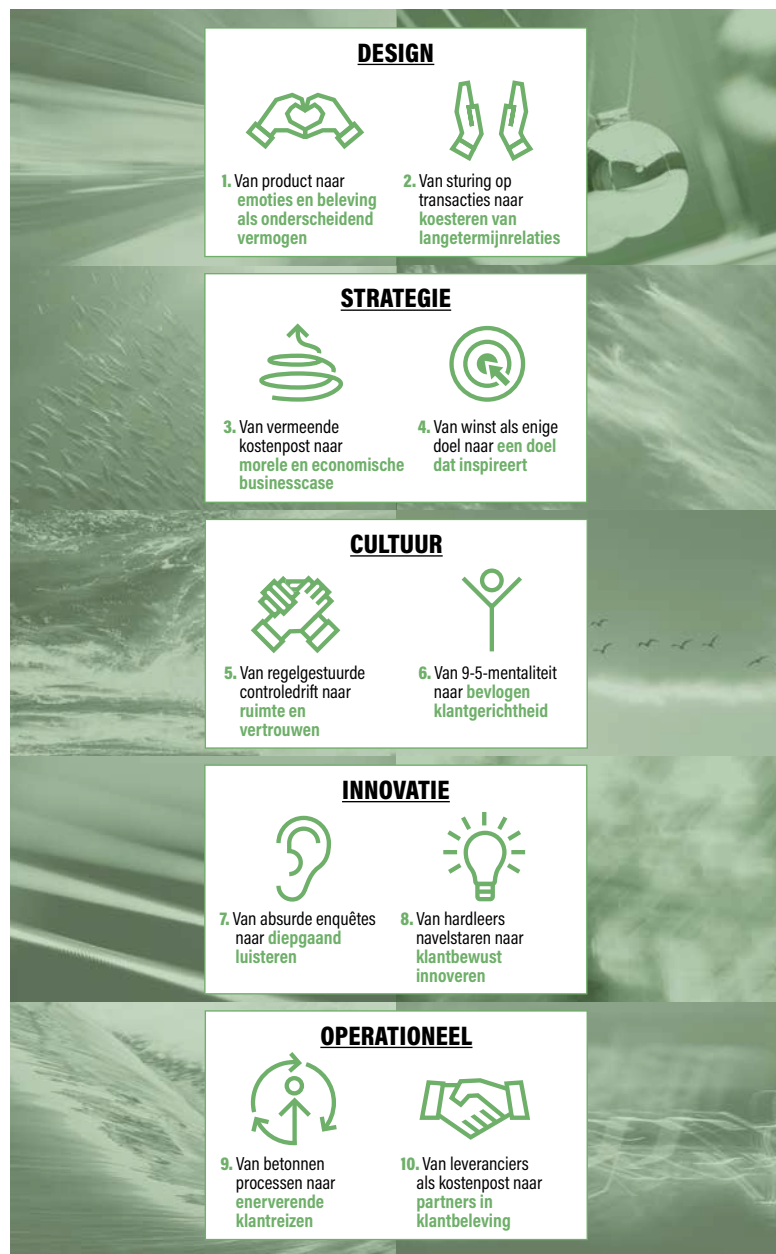
Over the next decade
literally every company
will compete on the
basis of customer
experience

Harley Manning & Kerry Bodine

Veel organisaties geloven dat ze een keuze moeten maken voor één van de drie competitieve strategieën van Treacy en Wiersema³ om zich te onderscheiden: Product Leadership, Operational Excellence of Customer Intimacy. Succesvolle organisaties ontdekken dat het niet een kwestie is van kiezen, maar dat de kracht zit in de combinatie. Deze organisaties hebben zich gerealiseerd dat alleen Operational Excellence, of alleen Product Leadership onvoldoende is om succesvol te zijn. Neem Singapore Airlines, de meest efficiënte maar tevens een van de meest klantgerichte vliegtuigmaatschappijen ter wereld. Voor de back office heeft deze organisatie Operational Excellence als leidend principe, maar voor het theater (het deel waar de reiziger mee in aanraking komt) is Customer Intimacy compromisloos dominant.

Service Excellence organisaties hanteren Operational Excellence principes en concepten, 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. In Service Excellence organisaties voert de klant evenwel de boventoon. En door de klant leidend te laten zijn, kunnen klantgerichtheid en kostenreductie hand in hand gaan.⁴

Organisaties die structureel een uitzonderlijk hoge waardering van hun klanten krijgen, doen bepaalde zaken anders dan de 'gemiddelde' organisatie. In veel gevallen gaat het dan niet om zaken beter te doen, maar om ze anders te doen. Organisaties die de beweging maken van een 'best wel goede' naar een 'excellente' waardering van klanten, zien we op verschillende aspecten echt fundamentele veranderingen maken. De belangrijkste hebben we beschreven in de tien paradigmashifts van Service Excellence (zie figuur 2).



Figuur 2 De tien paradigma shifts van Service Excellence

1. Van product naar emoties en beleving als onderscheidend vermogen



De eerste omslag die organisaties maken is een hele fundamentele: die 'van product naar beleving'. Nogal wat organisaties zijn overtuigd van de kracht van de kwaliteit van hun producten en diensten. Ze geloven dat het bieden van goede producten voldoende is om succesvol te zijn. Maar er zijn tegenwoordig bijna geen slechte producten meer. Uiteraard moeten producten kwalitatief goed zijn, maar echt het verschil gaat een organisatie er niet meer mee maken. Het zijn vaak dissatisfiers waarbij de organisatie alleen maar negatief kan scoren als er iets niet klopt (niet voldoen aan niveau 1 van de Service Excellence piramide). Service Excellence organisaties hebben de fundamentele omslag gemaakt door te snappen dat het de beleving is die het verschil maakt bij de klant. Dat vraagt om het werken vanuit een belevingsconcept dat centraal staat in de inrichting van de dienstverlening. Hierbij krijgt de ideale klantbeleving conform de vier niveaus van de Service Excellence piramide een concrete invulling.

2. Van sturing op transacties naar koesteren van langetermijnrelaties



Een tweede omslag die we organisaties zien maken is die van het mechaniseren van contactmomenten naar het ontwikkelen van warme emotionele langetermijnrelaties met klanten. In veel organisaties ligt de nadruk op transacties met klanten. Daardoor zijn klantrelaties gemarginaliseerd tot momenten van klantcontact en is er nauwelijks aandacht voor de emotionele relatie met klanten. Veel klanten zijn daarom slechts transactioneel en functioneel verbonden met organisaties zonder dat er sprake is van een gevoelsband. Om te werken aan emotionele relaties met klanten onderkennen Service Excellence organisaties dat er naast het klantcontact verschillende relatielevels met klanten bestaan: het level van de klantreis die bestaat uit een aantal stappen die de klant zet waarbij er een of meer klantcontacten zijn, het level van *de gehele relatie* wat een individuele *klantreis* overstijgt en betrekking heeft op langere tijd en meer klantreizen en *een hoger doel level* waarop er verbinding ontstaat met wat de organisatie werkelijk wil betekenen voor

haar klanten en voor de samenleving. Door op deze verschillende levels voor klanten van waarde te zijn, werken organisaties gericht aan het ontwikkelen van emotionele en daarmee duurzame relaties. In plaats van lijdzaam (en meestal onterecht) te constateren dat klanten steeds minder loyaal en vooral prijsskopers zijn, bieden deze organisaties hun klanten steeds meer redenen om werkelijk een relatie aan te gaan door die te laden met beleving en emoties.

3. Van vermeende kostenpost naar economische en morele businesscase



Een derde omslag is een shift in strategisch denken: het inzicht dat excelleren in service positief bijdraagt aan bedrijfsresultaten. Door de organisatie af te stemmen op de drijfveren en behoeften van klanten en door de emotionele inbreng van medewerkers op één lijn te brengen met de visie en missie van de organisatie, wordt de organisatie niet alleen efficiënter maar ook winstgevender. Klanten die een emotionele relatie met een organisatie ervaren, zijn simpelweg profijtlijker. Bevlogen medewerkers zijn veel productiever en creatiever dan mensen die hun werk plichtmatig doen. En dat maakt elke organisatie duurzaam winstgevender. Service Excellence organisaties zijn zich daarvan bewust en weten dat hun investeringen in excellente service leiden tot meer klanten, meer omzet, meer bevlogen medewerkers, lagere kosten door minder verspillingen en dus tot meer winst. Daarbij is geld niet hun enige perspectief. Ook nemen ze ten volle hun morele verantwoordelijkheid en verplichting om te zorgen voor het welzijn van hun klanten, medewerkers en overige stakeholders, om zo bij te dragen aan een waardevolle en duurzame samenleving.

4. Van winst als doel naar een hoger doel dat inspireert



Een volgende omslag zien we op het niveau van visie en missie. Deze worden steeds meer afgestemd op wat de organisatie werkelijk wil betekenen voor haar klanten en voor de samenleving. Een weinig inspirerende focus op omzet en winst maakt plaats voor een visie die mede-

werkers, klanten en andere stakeholders aanspreekt op een emotioneel niveau. Werken aan Service Excellence is werken aan persoonlijke en emotionele connecties met klanten en 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. Zo streeft Tesla naar het versnellen van de wereldwijde overgang naar duurzaam vervoer. En het hogere doel van Buurtzorg Nederland is om cliënten zo lang mogelijk zorgonafhankelijk te houden vanuit een rotsvast geloof in zelfredzaamheid van cliënten. Een visie die vele duizenden professionals die werken in zelfsturende teams heeft weten te mobiliseren wat heeft geleid tot tienduizenden enthousiaste cliënten.

5. Van regelgestuurde controledrift naar ruimte en vertrouwen



Een andere omslag heeft betrekking op het in control zijn als organisatie. Er zijn leidinggevendenden die in control zijn als zij kunnen beslissen, er veel regels zijn, alle risico's worden beheerst en als zij elke dag resultaten kunnen monitoren en bijsturen. Service Excellence organisaties hebben deze stijl van leidinggeven omgegooid. Ze hebben de omslag gemaakt van het beheersen, beperken en controleren van medewerkers naar het geven van vertrouwen en ruimte om klanten excellente service te bieden en hen op basis van maatwerk te helpen. Leidinggevendenden zijn in control als hun medewerkers en teams in control zijn. Ze geven medewerkers vertrouwen en ruimte 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, waarbij bijvoorbeeld sturing op gemiddelde gesprekstijd verdwijnt. Maar ook ruimte in termen van regels en procedures door medewerkers binnen brede kaders de beslissingsruimte 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.

6. Van 9-tot-5-mentaliteit naar bevlogen klantgerichtheid



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 vormt het één van de criteria. Maar is dit voldoende om een cultuur te creëren waarbij een uitzonderlijke klantbeleving en 'customer delight' centraal staan? Service Excellence organisaties hebben klantgerichtheid van competentie verheven tot basisprincipe en cultuur. Ze hebben de ideale klantbeleving concreet vertaald naar selectiecriteria. Niet de vakkennis en werkervaring zijn doorslaggevend maar de intrinsieke motivatie, klantgerichtheid en match van de attitude van de sollicitant met de cultuurwaarden van de organisatie. Deze organisaties besteden misschien wel twee tot drie maal meer energie en middelen aan het selecteren van de juiste mensen dan de gemiddelde organisatie. Ook de onboarding van nieuwe medewerkers en de doorlopende ontwikkeling van medewerkers krijgt alle aandacht en 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 standaard.

7. Van absurde enquêtes naar diepgaand luisteren



Voorheen voerden veel organisaties jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit. Vaak was dit ook nog op anonieme basis onder een steekproef van het klantenbestand. Er zijn trouwens nog steeds organisaties die dit doen. Service Excellence organisaties hebben de fundamentele omslag gemaakt naar continu luisteren. In veel gevallen zijn ze zelfs gestopt met het jaarlijkse ritueel van het klanttevredenheidsonderzoek. Ze gebruiken een breed scala aan verschillende luistermethoden waarmee ze 365 dagen per jaar informatie van klanten krijgen. Voorbeelden zijn doorlopend transactiegebonden tevredenheidsonderzoek aan de hand van korte enquêtes (Closed Loop Feedback). Maar zeker ook het structureel gebruik van klantsignalen. Klanten geven elke dag weer signalen 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 organisaties hun luisterend en inlevend vermogen. Maar het gaat verder. Van belang is om diepgaand te gaan luisteren naar de (on)uitgesproken behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Dit 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. Het idee is om klanten beter te kennen dan dat ze zichzelf kennen.

8. Van hardleers navelstaren naar klantbewust innoveren



Een volgende omslag richting excelleren in service is er een die zich richt op voortdurende verbetering en op innoveren van alle wezenlijke aspecten van een emotionele connectie met klanten en medewerkers. Het vermogen van een organisatie om te leren, te innoveren en wendbaar ('agile') te zijn blijkt namelijk nog altijd de beste voorspeller van succes. Het gaat er niet meer om dat je beter, sneller of goedkoper bent dan de concurrentie, je moet in staat zijn om je dienstverlening steeds weer tegen het licht te houden en bereid zijn om de dingen heel anders te gaan doen. De aandacht richt zich daarbij niet zozeer op nieuwe disruptieve innovaties vinden of bedenken, maar veel meer op de klantbeleving verbeteren. Technologische innovaties geven slechts tijdelijk een voorsprong. De innovatie van hoe je de emotionele relatie met klanten en medewerkers integreert in de organisatie en steeds weer vernieuwt, geeft een duurzaam onderscheidend vermogen. Daarbij kan het gaan om producten/diensten (het wat), bedieningsconcepten en klantreizen (het hoe), maar ook om de organisatiestructuur en de relatie met medewerkers. Service Excellence organisaties stimuleren en sturen op vernieuwing, zorgen daarbij voor een intensieve klantbetrokkenheid, houden permanent feeling met trends en ontwikkelingen en hanteren een procesdiscipline van kortcyclisch innoveren. Zo zijn het best in staat om zich steeds aan te passen aan veranderende behoeften, wensen en verwachtingen van klanten en medewerkers.

9. Van betonnen processen naar enerverende klantreizen



Bij veel organisaties is de klantbeleving afhankelijk van allerlei interne beslissingen. ERP-systemen en andere software pakketten, interne procedures en de organisatie-indeling zijn dikwijls leidend en bepalen wat klanten uiteindelijk beleven. Bij Service Excellence organisaties zijn processen belangrijk, maar dominant is de sturing op klantbeleving door te werken met klantreizen. Klantreizen zijn processen zoals klanten deze ervaren van behoefte/probleem tot en met de bevrediging/oplossing. Deze klantreizen bestaan uit contactmomenten (*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 1) vormt de basis voor het inrichten van deze klantreizen die medewerkers de randvoorwaarden bieden voor het realiseren van een excellente klantwaardering. Ondersteunend aan deze klantreizen dienen de interne processen natuurlijk op orde zijn.

10. Van leveranciers als kostenpost naar partners in klantbeleving



Nogal wat organisaties zien hun leveranciers als kostenpost waarmee contracten tegen zo laag mogelijke kosten moeten worden afgesloten. Het gevolg is dat deze leveranciers maatregelen nemen om hun kosten te beperken. 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. Op deze wijze transactioneel omgaan met leveranciers kan leiden tot een slechte service. Service Excellence organisatie maken de fundamentele omslag door niet meer in termen van leveranciers maar in termen van partners te denken en handelen. Immers, deze partners hebben een essentiële rol 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.

Quick Maturity Scan

Om de ontwikkeling op deze 10 paradigmashifts van Service Excellence van uw organisatie te scoren kunt u online de gratis Quick Maturity Scan Service Excellence invullen. Zie serviceexcellence.nu



3

Toetsingskader: het Europese Service Excellence Model

Most corporate
systems were not
built with Customer
Delight in mind

Fred Reichheld

Aan de basis van het gedachtegoed van Service Excellence staat het Europese Service Excellence model. In de periode 2013–2015 heeft een Europese werkgroep bestaande uit elf landen onder leiding van Prof. Matthias Gouthier dit model ontwikkeld en vastgelegd in de CEN/TS 16880:2015 richtlijn 'Delivering outstanding customer experiences through service excellence'. Als commissieleden hebben Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan namens Nederland actief bijgedragen aan de ontwikkeling van het model en het gedachtegoed.

Service Excellence veronderstelt dat de gehele organisatie werkt aan het realiseren van de paradigmashifts en het bieden van een consistente en uitzonderlijke klantbeleving. Om organisaties richting en handvatten te geven bij het ontwikkelen van een uitzonderlijke klantbeleving en klantwaardering heeft Stichting Service Excellence in lijn met het Europese model het Service Excellence toetsingskader uitgewerkt. Dit beschrijft wat Service Excellence omvat, waar een Service Excellence organisatie aan voldoet en waar dat in resulteert. Zie figuur 3.

Het toetsingskader omvat *richtinggevende principes, organisatie-elementen en resultaat-elementen*. De *principes* verwoorden de filosofie van Service Excellence die doorklinkt in het gehele toetsingskader. De *organisatie-elementen* beschrijven de aspecten van de bedrijfsvoering die het bieden van uitzonderlijke klantbeleving beïnvloeden. Het belang van het sturen op resultaten en een Service Excellence organisatie die dit bewijst door excellente resultaten, is uitgedrukt in *resultaat-elementen*. Deze principes, organisatie-elementen en resultaat-elementen vormen samen het toetsingskader voor Service Excellence en zijn onderstaand beschreven.

Zeven richtinggevende principes

De zeven richtinggevende principes vormen de uitgangspunten voor het toetsingskader. De principes zijn:

1. Van buiten naar binnen organiseren

De gewenste klantbeleving is voor de organisatie het vertrekpunt voor de inrichting van alle aspecten van de organisatie die direct en indirect invloed hebben op deze beleving.

2. Customer intimacy

De dienstverlening is volledig gericht op het creëren van een consistente en goede dienstverlening op de niveaus 1, 2 en 3 van de Service Excellence piramide. Hierbij ervaren klanten dat er actief ingespeeld wordt op hun individuele behoeften, wensen en verwachtingen. Waar mogelijk en zinvol worden verwachtingen van klanten overtroffen.

3. Medewerkers maken het verschil

Het zijn in veel gevallen medewerkers en hun houding en gedrag die het verschil maken tussen een tevreden en een enthousiaste klant. In alle relevante bedrijfsaspecten geeft de organisatie er blijk van dat medewerkers werkzaam binnen/voor de organisaties cruciaal zijn voor het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving en het onderhouden en verdiepen van een emotionele band met klanten.

4. Aandacht voor klanten, medewerkers en partners in balans

De aandacht en energie in het werken aan een uitzonderlijke klantbeleving is evenwichtig verdeeld over klanten, medewerkers en partners vanuit de overtuiging dat enthousiaste en betrokken medewerkers en partners cruciaal zijn voor het structureel realiseren van enthousiaste klanten.

5. Integraal werken

Alleen door het adresseren van alle negen organisatie-elementen van het Service Excellence toetsingskader en hun onderlinge verbanden is de organisatie in staat om blijvend klanten een uitzonderlijke klantbeleving te bieden.

6. Technologie benutten

Technologische mogelijkheden worden aangewend voor klanten en medewerkers en partners om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren.

7. Waarde creatie voor alle stakeholders

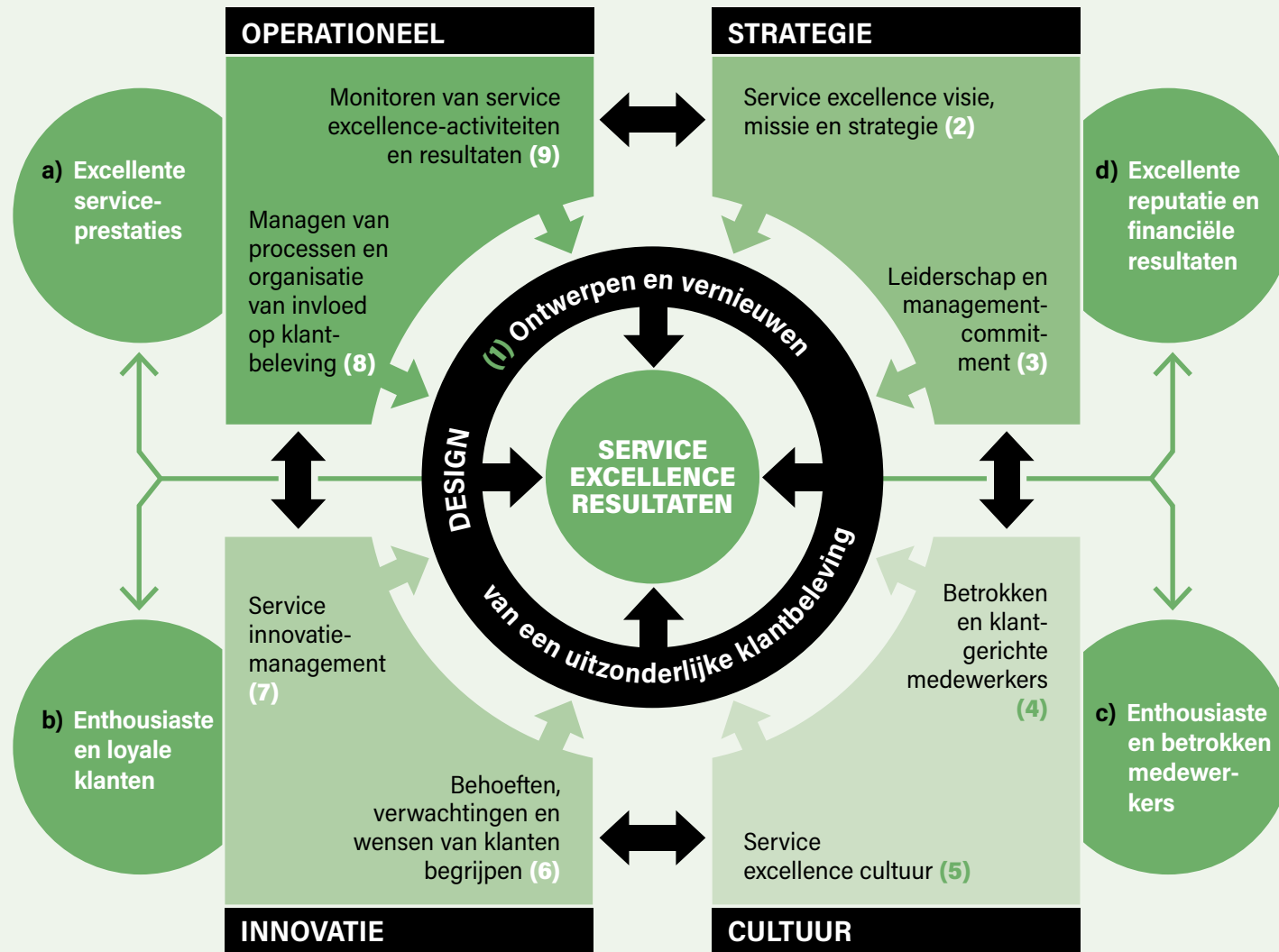
Service Excellence en het realiseren van enthousiaste klanten leidt tot een duurzame waarde voor alle stakeholders. Co-creatie vormt hierbij een uitgangspunt. Klanten, medewerkers en partners zijn actief betrokken bij en worden actief ingezet in alle aspecten van de bedrijfsvoering voor het voortdurend verbeteren en innoveren ervan.

Negen organisatie-elementen geclusterd in vijf dimensies

Het Service Excellence Model bestaat uit vijf dimensies (design, strategie, cultuur, innovatie en operatie) met in totaal negen organisatie-elementen. Elk element bestaat uit een aantal subelementen. De volgorde van weergave van de elementen geeft geen gewicht, noch een volgorde van implementatie weer.

De dimensie 'design' staat in het hart van het model en omvat het eerste organisatie-element *ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving* (1). Het staat in het midden van het model omdat dit de bouwtekening, het design en het vertrekpunt van de inrichting van alle andere elementen is. Dit design zorgt ervoor dat alle relevante aspecten van de organisatie van buiten naar binnen worden vormgegeven. Dit is conform het *reversed thinking principle*, waarbij niet de processen, systemen en organisatiestructuur het vertrekpunt van de inrichting zijn, maar de gewenste klantbeleving.

Rondom dit eerste element zijn de overige acht organisatie-elementen in de vier andere dimensies gegroepeerd. Om te excelleren in service is het een randvoorwaarde dat klantgerichtheid onlosmakelijk onderdeel is van de strategie; de tweede dimensie. Deze bestaat uit de *visie, missie en strategie* (2) van de gehele organisatie. Daarbij vereist een fundamentele verandering van de organisatie echt *leiderschap en managementcommitment* (3). De cultuurdimensie bestaat uit twee elementen. Dit zijn *betrokken en klantgerichte medewerkers* (4) waarbij het gaat om de inzet van HRM-instrumenten om klantgericht gedrag en betrokkenheid fundamenteel te verankeren. Daarnaast is er sprake van een expliciete *Service Excellence cultuur* (5) die gekoesterd wordt. Aan de basis van werken aan Service Excellence ligt het echt *begrijpen van de behoeften, verwachtingen en wensen van klanten* (6). Samen met *service innovatie management* (7), continu leren, verbeteren en innoveren, vormt dit de innovatiedimensie.



Figuur 3 Het Service Excellence toetsingskader gebaseerd op het Service Excellence Model

De operationele dimensie van het model bestaat uit *managen van processen en organisatie die invloed hebben op de klantbeleving* (8), waarbij het gaat om de vertaling van het servicedesign naar de organisatiestructuur, processen en samenwerking met partners. Ten slotte draait het bij het *monitoren van de service excellence-activiteiten en -resultaten* (9) om continu meten en sturen op de resultaten zoals verwoord in de vier resultaat-elementen (a, b, c en d).

Elk van de negen organisatie-elementen beschrijft een deel van de organisatieaspecten die de organisatie op orde zou mogen hebben om klanten structureel een uitzonderlijke beleving te bieden. Nadrukkelijk spreken we hier over 'mogen' omdat het geen normatief toetsingskader is dat aan de hand van afvinklijstjes gecheckt kan worden. Immers, elke organisatie is anders, met andere klanten en andere medewerkers. Een kleine organisatie vraagt deels een andere invulling dan een grote. Verder is de concrete invulling voor een publieke organisatie, een zorginstelling en een onderneming deels verschillend. Daardoor kan de inrichting van de subelementen ook verschillen. Vandaar dat de onderstaande beschrijving meer een 'gids' en een 'richtlijn' is dan een 'norm'. De negen elementen en bijbehorende subelementen zijn onderstaand beschreven.

1. Ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving

Vanuit het principe om van buiten naar binnen te werken, bevat dit element het ontwerpen en periodiek vernieuwen van de gewenste klantbeleving. De vier subelementen zijn:

a. Ontwerpen en vastleggen van de gewenste klantbeleving

De organisatie heeft - in lijn met de visie, missie en strategie en afgestemd op de cultuur - vastgesteld en vastgelegd wat de gewenste klantbeleving is. Deze is ontwikkeld in samenwerking met klanten en ontwikkeld vanuit hun klantbehoeften, -wensen en -voorkeuren. Ook medewerkers en partners zijn hierbij betrokken. De organisatie heeft vastgesteld hoe ze monitort in welke mate ze deze gewenste klantbeleving realiseert. De gewenste klantbeleving wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast.

b. Bepalen van service richtlijnen en communiceren van de servicebelofte

De organisatie heeft de gewenste klantbeleving vertaald naar service richtlijnen voor de belangrijkste customer journeys. Ze communiceert

expliciet naar klanten welke service levels zij kunnen verwachten (gebruik service garantie). Customer journeys, service richtlijnen en service garanties worden periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast.

c. Benutten van het klantbelevingsconcept in de organisatie

De organisatie heeft de gewenste klantbeleving en service richtlijnen vertaald naar al haar organisatieonderdelen met klantcontact zodat deze werken vanuit de gewenste klantbeleving en met de service richtlijnen. Klanten en partners zijn hierbij actief betrokken. Organisa-tieonderdelen zonder klantcontact (back office) hebben hiervan afgeleide doelen. Voor decentrale organisatieonderdelen kan de gewenste klantbeleving aangepast zijn aan de lokale klanten (couleur locale).

d. Excellente service recovery

De organisatie heeft de overtuiging dat het bieden van een uitzonderlijke klantbeleving voor klanten met problemen en klachten essentieel is voor het realiseren van enthousiaste klanten. De organisatie, customer journeys en service richtlijnen rondom service recovery zijn gericht op het realiseren van de gewenste klantbeleving. Medewerkers betrokken bij service recovery hebben veel beslisruimte om dat te doen wat nodig is om een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. *Link met subelementen 1a, 1b, 2c, 3c, 4d en 8a.*

2. Service Excellence visie, missie en strategie

Dit element integreert de stem van de klant in de visie, missie en strategie van de organisatie. In de strategie is uitgewerkt wat de organisatie gaat doen om de missie en visie te realiseren. De drie subelementen zijn:

a. Service Excellence visie

De organisatie heeft een visie die de aspiraties helder verbeeld om steeds weer te voldoen aan klantverwachtingen (en waar mogelijk deze te overtreffen) door het leveren van een uitzonderlijk klantbeleving. In de visie hebben uitzonderlijke klantbeleving en het werken aan Service Excellence een prominente plek. De visie raakt de gehele organisatie. Alle stakeholders (klanten, medewerkers, management en partners) zijn betrokken bij het ontwikkelen van de visie. De visie leeft bij alle stakeholders. Ze wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast. *Link met subelementen 1a, 1b, 6.*

b. Service Excellence missie

De organisatie heeft een missie die leidinggevenden en medewerkers mobiliseert om het werken aan Service Excellence gericht te realiseren. In de organisatiemissie zijn duidelijke doelen geformuleerd om de beoogde visie te realiseren. Alle stakeholders (klanten, medewerkers, management en partners) zijn betrokken bij het formuleren van de missie. Alle stakeholders kennen en omarmen de missie. Deze wordt periodiek geëvalueerd vanuit klantperspectief en haalbaarheid en waar nodig bijgesteld. *Link met subelementen 1a, 1b, 2a, 9.*

c. Service Excellence strategie

De realisatie van de service excellence visie en missie is uitgewerkt in doelen, uitgangspunten, doelstellingen en maatregelen. In de middellange termijn plannen en jaarplannen vormen service excellence, een uitzonderlijke klantbeleving en enthousiaste klanten een belangrijk onderdeel. Het is helder wie hiervoor verantwoordelijk is. Alle onderdelen van de organisatie, afdelingen en teams hebben afgeleide doelstellingen en plannen gericht op het realiseren van de strategie. Klanten worden actief betrokken bij het ontwikkelen, uitdragen en realiseren van de strategie. *Link met de subelementen 2a en 2b.*

3. Leiderschap en management commitment

Dit element bevat de stijl van leidinggeven en de manier waarop de directie en alle leidinggevenden (het management) de organisatie maximaal faciliteren en de medewerkers optimaal ondersteunen in de realisatie van uitzonderlijke klantbeleving. De vier subelementen zijn:

a. Leiderschap

Het management heeft de intrinsieke motivatie om de organisatie in al haar facetten te richten op het structureel realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving. Het schept hiervoor het klimaat en de randvoorwaarden voor medewerkers in de vorm van persoonlijke ontwikkeling, lage verantwoordelijkheden, autonomie, feedback van klanten en collega's. Managementleden fungeren als rolmodel en geven het goede voorbeeld ten aanzien van het bieden van uitzonderlijke klantbeleving. Ze zijn laagdrempelig en hebben intensief contact met klanten, medewerkers en partners en weten zo steeds wat er leeft onder klanten en medewerkers. De directie weet een langdurige en bestendige koers op de realisatie hiervan vast te houden. Ze heeft ontwikkeltrajecten gericht op de verdere ontwikkeling van bovenstaande managementkwaliteiten. *Link met diverse elementen zoals 2, 4 en 5.*

b. Gedeelde inspanningen, formuleren van verantwoordelijkheden en doelstellingen

Het management stimuleert dat alle medewerkers persoonlijk actief betrokken zijn bij het realiseren van de gewenste klantbeleving en het werken hieraan. Het management hanteert hierbij een top-down en bottom-up aanpak waarbij er veel verschillende participatievormen voor medewerkers zijn. Doelstellingen en acties worden ook op deze wijze cascadegewijs top-down en bottom-up vastgesteld. Elk team en elke medewerker weet wat zijn doelstellingen en bijdrage zijn (direct en/of indirect). Deze doelstellingen en acties worden periodiek geëvalueerd en zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus. *Link met subelementen 2c, 3a en 4.*

c. Empoweren van medewerkers

Het management geeft medewerkers de ruimte om dat te doen wat nodig is om een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. In de organisatie heerst een cultuur van vertrouwen in medewerkers. Medewerkers hebben ruime bevoegdheden om dat te doen wat nodig is om een uitzonderlijke klantbeleving binnen ruime kaders te bieden. Medewerkers ontvangen daarvoor de benodigde middelen, opleidingen, coaching en feedback. Leidinggevenden stimuleren en ondersteunen medewerkers in het nemen van deze ruimte en het buigen van regels waar nodig en zover verantwoord is. Er heerst een cultuur waar fouten gemaakt mogen worden, zolang men er wel van leert. *Link met subelementen 2a, 2b, 4d, 5b en 5c.*

d. Enthousiaste medewerkers

Het management stuurt op medewerkers die enthousiast over en positief betrokken bij de organisatie zijn. Het meet de realisatie hiervan en stuurt hier actief op. De organisatie realiseert een gezonde werk/privé verhouding, een enthousiasmerende werkomgeving en uitdagend en innoverend werk voor medewerkers. *Link met subelementen 4, 5 en 7.*

4. Betrokken en klantgerichte medewerkers

In dit element is verwoord hoe de organisatie het hele HR-instrumentarium, van werving en selectie tot de uitstroom, inzet om de klantgerichtheid en bezieling van medewerkers te ontwikkelen en te ondersteunen. De zeven subelementen zijn:

a. Werven, selecteren en introductie

De organisatie heeft haar werving en selectie zo ingericht dat alleen de meest klantgerichte medewerkers passend bij de gewenste cultuur

worden aangenomen. De selectie is vooral gericht op het vaststellen van de intrinsieke motivatie, houding en gedrag die passen bij de gewenste klantbeleving en de cultuur van de organisatie. Deze zijn in de aannamecriteria net zo belangrijk als diploma's en werkervaring. De organisatie hanteert verschillende methoden om de geschiktheid van potentiële medewerkers (en leidinggevendenden) vast te stellen. Gedurende het wervingsproces worden kandidaten in de organisatie ondergedompeld om van beide kanten te bepalen of er een match is. Het introductietraject ('onboarding') is ook gericht op het belang van klanten, hun wensen/verwachtingen en op de cultuur en waarden van de organisatie. Managementleden zijn hier actief bij betrokken. *Link met subelementen 1a, 1b, 3d, 5 en 6a.*

b. Continu leren en ontwikkelen van medewerkers

De organisatie heeft een continu leer- en ontwikkelprogramma dat naast de vakinhoud en deskundigheid gericht is op alle aspecten van klantgericht gedrag, de gewenste klantbeleving en cultuurfit. Alle medewerkers en leidinggevendenden nemen hieraan op niet-vrijblijvende basis deel, ongeacht hun functie en het aantal jaren werkervaring. Hier stuurt de organisatie actief op. Ze biedt een doorlopend leer- en ontwikkelprogramma op dit vlak aan. Het bieden van een uitzonderlijke klantbeleving vormt een essentieel onderdeel van alle trainingen, ook de technische. Leer- en ontwikkelmogelijkheden zijn ook gericht op het als medewerker ervaren hoe het is om klant te zijn. *Link met overige subelementen van 6 en 7b.*

c. Klantfeedback op medewerkers(team)niveau

De organisatie heeft continue feedback van klanten op team- en/of medewerkersniveau ingericht. Dit onder andere in de vorm van continu transactiegebonden onderzoek onder klanten met recent klantcontact. Medewerkers en/of teams ontvangen op frequente basis (dagelijks, wekelijks) de feedback van de klanten die zij geholpen hebben. De organisatie heeft mechanismen ingeregeld die ertoe bijdragen dat medewerkers/teams structureel leren van deze feedback. Zowel de enthousiaste als ontevreden klanten worden op basis van de onderzoeksresultaten benaderd. Medewerkers worden gestimuleerd om ook zelf aan (interne/externe) klanten feedback te vragen en deze te gebruiken. *Link met subelementen 7b en 9.*

d. Benutten van empowerment

De organisatie stimuleert medewerkers om (beslis)ruimte te gebruiken om zo klanten een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. De organisatie zorgt voor voldoende tijd en capaciteit zodat medewerkers klanten optimaal kunnen bedienen. De organisatie stuurt niet primair op productiviteitsdoelstellingen (zoals gemiddelde gesprekstijd). Het management schept een klimaat waarin medewerkers worden aangemoedigd en beloond om hun verantwoordelijkheid te nemen om te zorgen voor een uitzonderlijke klantbeleving. De organisatie maakt geen gebruik van strikte procedures en regels voor klantcontact maar werkt met richtlijnen die ruimte laten voor eigen initiatief. Regels kunnen gebogen worden zolang medewerkers achteraf de ratio hiervan kunnen uitleggen. Medewerkers die de ruimte gebruiken om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden, worden als rolmodel gebruikt. Management stimuleert medewerkers om de door hen ervaren barrières om een uitzonderlijke klantbeleving te kunnen bieden met hen te bespreken. *Link met subelement 3c.*

e. Evalueren en beoordelen van medewerkers

In de functieprofielen en belangrijkste doelstellingen van alle functies is het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving opgenomen. De organisatie hanteert evaluatie- en beoordelingssystemen die het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving en enthousiaste klanten bevorderen. Deze systemen zijn gericht op het ontwikkelen van een goed beeld van sterkten en verbeterkansen per medewerker/leidinggevende. Resultaten hiervan worden gebruikt voor continue ontwikkeling. Medewerkers met goede prestaties worden als rolmodel gebruikt, medewerkers met slechte prestaties worden hierop aangesproken met eventueel maatregelen met meer ingrijpende consequenties als gevolg. *Link met subelement 4b.*

f. Erkennen en waarderen van medewerkers

De organisatie hanteert een waarderingssysteem gericht op het bevorderen van klantgericht gedrag, bieden van een uitzonderlijke klantbeleving en realiseren van enthousiaste klanten. De organisatie heeft formele en informele waarderingssystemen die hieraan bijdragen. Ook het dagelijks waarderen van goede prestaties in de vorm van een compliment hoort hiertoe. Het management maakt hier actief gebruik van. Het bieden van een uitzonderlijke klantbeleving en enthousiaste klanten vormen belangrijke criteria bij een eventuele variabele beloning. *Link met element 3 en overige subelementen van 4.*

g. Luisteren naar medewerkers

De organisatie gebruikt feedback mechanismen om actief te luisteren naar en te leren van medewerkers. Ze gebruikt gestructureerde en georganiseerde luistermethoden als ook ongestructureerde feedbackmechanismen als onderdeel van het dagelijks werk. De resultaten hiervan worden benut voor zowel verbetering van de dienstverlening als ook voor het vergroten van het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers. *Link met subelementen 3d en 7.*

5. Service Excellence cultuur

Dit element omvat het bepalen, communiceren en implementeren van maatregelen om de gewenste cultuur te realiseren. De drie subelementen zijn:

a. Vaststellen van de Service Excellence cultuur

Het management heeft samen met medewerkers een Service Excellence cultuur vastgesteld en beschreven. Deze is vertaald naar de cultuurwaarden van de organisatie, gedrag en houding. De kernwaarden, deze cultuurwaarden en de gewenste klantbeleving ondersteunen elkaar. In de gewenste Service Excellence cultuur is aandacht voor de volgende elementen: managementstijl, interne cultuur (interne samenwerking), hoe men denkt over klanten en de leer-/innovatiecultuur. Medewerkers en management zijn actief betrokken bij het analyseren, definiëren en realiseren van de Service Excellence cultuur. Er is hierbij sprake van een positieve cultuur gericht op het stimuleren van positieve feedback en op het leren van wat goed gaat, van complimenten en het vieren van successen. *Link met de subelementen 5b en 5c en alle overige elementen.*

b. Delen van de Service Excellence cultuur

Het management communiceert en ondersteunt de gewenste cultuur voortdurend. En deelt voortdurend formeel en informeel met medewerkers de beelden/verwachtingen bij de cultuur. In deze communicatie over de cultuur komen waarden, rollen, verantwoordelijkheden, gedragscodes en het belang van Service Excellence aan bod. Er is een open sfeer waarin vragen, ideeën en opmerkingen welkom zijn en waar vrijelijk wordt gesproken tussen directie, leidinggevenden en medewerkers. De organisatiecultuur is in lijn met de gewenste klantbeleving en ondersteunt deze actief. *Link met de subelementen 5a en 5c en alle overige elementen.*

c. Implementeren van de Service Excellence cultuur

De Service Excellence cultuur is organisatiebreed geworteld, krijgt aandacht in de organisatiestrategie en is vertaald naar maatregelen in alle overige elementen van het Service Excellence toetsingskader. Bijvoorbeeld in rollen en verantwoordelijkheden voor het management, functiebeschrijvingen en het waarderingssysteem. De implementatie van de cultuur wordt continu gemonitord onder klanten, medewerkers en andere stakeholders en ook gebenchmarkt met andere organisaties. Waar nodig worden maatregelen ter verbetering genomen. *Link met 5a, 5b en alle overige elementen.*

6. Behoeften, wensen en verwachtingen van klanten begrijpen

Dit element gaat over het werkelijk kennen van klanten: hun behoeften, wensen, verwachtingen, emoties, beleving, ervaring, tevredenheid, customer delight en gedrag. De drie subelementen zijn:

a. Scope en diepte van het luisteren naar klanten

De organisatie luistert naar en onderzoekt op gestructureerde wijze uitgesproken en onuitgesproken behoeften, wensen, verwachtingen en beleving van klanten. Ze heeft een permanent luistersysteem dat het ontstaan en de effecten van klantbeleving doorgrondt. Analyses van de resultaten geven de organisatie een goed beeld van zowel rationele als emotionele dimensies van klantbeleving. *Link met element 1.*

b. Organisatie van verzamelde data en gebruik ervan

De organisatie verzamelt op een gestructureerde wijze allerlei vormen van feedback van klanten (opmerkingen, verwachtingen, klachten, suggesties en complimenten). Ze gebruikt daarnaast gestructureerde luistermethoden en gebruikt deze op klantbestand, -segment en individueel klantniveau. De organisatie ontwikkelt een beeld van behoeften, wensen en verwachtingen van klanten op relatieniveau als ook per customer journey. Medewerkers gebruiken in hun dagelijks werk vastgelegde informatie die helpt om klanten een beleving op niveau 3-4 van de Service Excellence piramide te bieden. Voorbeelden van deze informatie zijn voorkeuren, verwachtingen, hobby's, contacthistorie en ontvangen feedback. Deze informatie is voor medewerkers met klantcontact goed beschikbaar. *Link met subelementen 1, 3c en 4d.*

c. Inspelen op toekomstige behoeften, verwachtingen en wensen van klanten

De organisatie voert op verschillende wijzen onderzoek uit om zo tijdig in te kunnen spelen op toekomstige behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Ze volgt ontwikkelingen in bijvoorbeeld de rechtspraak, maatschappij, technologie, MVO, mode, concurrentie en innovatie die invloed kunnen hebben op klanten in de toekomst. De organisatie heeft de competentie om zich snel aan te passen aan een veranderende omgeving om zo producten en de beleving aan te laten sluiten bij veranderingen. *Link met subelementen 7c en 7d.*

7. Service innovatie management

Dit element staat in het teken van het gestructureerd verbeteren, leren en innoveren van zowel de klantbeleving als de interne organisatie. De vier subelementen zijn:

a. Continu verbeteren

De organisatie verbetert de klantbeleving en aspecten van de bedrijfsvoering zoals vastgelegd in de negen organisatie-elementen op continue basis. Er is een positieve grondhouding op alle niveaus van de organisatie ten aanzien van het continu verbeteren van huidige werkwijzen. Daarnaast worden in alle onderdelen van de organisatie verbeter technieken gestructureerd ingezet om voortdurend te verbeteren. Continu verbeteren vindt plaats zowel in het klantcontact met klanten, de organisatieonderdelen met klantcontact als in de backoffice operaties. *Link met de subelementen 7 b-d en alle overige elementen.*

b. Leren

Er is sprake van een lerende organisatie. De organisatie stimuleert en koestert leren en een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt zolang men er van leert. Er is een cultuur waar iedereen open staat voor en graag wil leren van best practices binnen de organisatie, van partners, concurrenten en van andere sectoren. De organisatie faciliteert deze leerhouding met de noodzakelijke middelen en methoden. De organisatie verwelkomt/waardeert kritische klanten, medewerkers en partners om zo van hen te leren. *Link met de subelementen 1d en 4b.*

c. Innovatiecultuur

De organisatie stimuleert en bevordert een cultuur waar innovatie plaatsvindt. Ze stimuleert creativiteit, innovaties en experimenten om zo nieuwe praktijken qua klantbeleving te ontdekken en in te voeren. Innovaties

kunnen ook betrekking hebben op aspecten van de bedrijfsvoering. Binnen de organisatie zijn tijd en middelen beschikbaar om deze innovaties te realiseren. Falen mag binnen de organisatie. *Link met subelement 5a.*

d. Gestructureerd innovatieproces

De organisatie heeft een gestructureerd innovatieproces ingericht – bestaande uit ideegeneratie, conceptualisering, ontwikkeling en lancering – om zo regelmatig innovaties te implementeren. De directie organiseert voldoende tijd, middelen en aandacht voor het continue innovatieproces. De organisatie heeft verder een groot netwerk van partijen die innovatie ondersteunen (klanten, organisaties in de waarde keten, universiteiten en andere kennisinstituten). *Link met subelement 3b.*

8. Managen van processen en organisatie van invloed op de klantbeleving

Centraal in dit element staat hoe middelen, technologieën, processen, organisatiestructuur en partnerships met andere organisaties een uitzonderlijke klantbeleving versterken. De drie subelementen zijn:

a. Managen van processen van invloed op de klantbeleving

De organisatie implementeert en managed alle processen die direct en indirect invloed hebben op de gewenste klantbeleving. Deze processen kunnen customer journeys maar ook interne productie en ondersteunende processen zijn. De organisatie ontwikkelt, implementeert, monitort, rapporteert over en verbetert waar nodig deze processen om de gewenste klantbeleving te realiseren. Medewerkers en klanten zijn hier actief bij betrokken. *Link met de subelementen 1a, 1b en 1c.*

b. Benutten van technologie en technieken van invloed op de klantbeleving

De organisatie zet moderne technieken en technologieën in bij het bedienen van klanten om zo een uitzonderlijke klantbeleving te bieden. Ze waarborgt het veilig gebruik van klant informatie om misbruik te voorkomen. De organisatie gebruikt deze technieken en technologieën eveneens om medewerkers in hun dagelijks werk te ondersteunen. *Link met de subelementen 1a, 1b en 1c.*

c. Managen van de organisatiestructuur en partnerships

De organisatie heeft een organisatiestructuur die het structureel bieden van een uitzonderlijke klantbeleving maximaal ondersteunt. De organisatiestructuur sluit aan bij de processen die direct invloed hebben op de klantbeleving (customer journeys) en voorkomt silo's binnen de organi-

satie. Afdelingen werken intensief samen en werken aan een consistente klantbeleving. De organisatie werkt intensief samen met en investeert in externe partners die onderdeel uitmaken van de customer journeys. Van hen wordt verwacht dat ze actief bijdragen aan het realiseren van de gewenste klantbeleving. *Link met de subelementen 1a, 1b en 1c.*

9. Monitoren van Service Excellence activiteiten en resultaten

Dit laatste organisatie-element betreft het gebruik van indicatoren en metingen als sturing op de vier resultaat-elementen. De vier subelementen zijn:

a. Causale verbanden

De organisatie heeft een goed zicht op de causale verbanden tussen de vier resultaat-elementen: 'excellente serviceprestaties', 'enthousiaste en betrokken medewerkers', 'enthousiaste en loyale klanten' en 'excellente reputatie en financiële resultaten'. Ze gebruikt deze causale verbanden om de juiste indicatoren te benoemen en om bewust te sturen op deze causale verbanden. *Link met de subelementen 2, 3d en 6.*

b. Gebruik van prestatie-indicatoren

Op basis van de causale verbanden (zie 9a) gebruikt de organisatie input, throughput, output en outcome indicatoren om zo optimaal en proactief te sturen op de klantbeleving. De indicatoren vormen een integraal onderdeel van de planning & control en dashboards van de gehele organisatie. *Link met de subelementen 2, 3d en 6.*

c. Gebruik van tools om te monitoren

De organisatie benut meet- en onderzoeksmethoden op continue basis om de prestatie-indicatoren (zie 9b) te meten en te volgen. De methoden geven op organisatie-, team- en medewerkersniveau een beeld van de feitelijke prestaties. Afwijkingen ten opzichte van de doelstellingen worden vastgesteld. Metingen worden gebruikt om de resultaten te vergelijken met goed presterende organisaties. *Link met de subelementen 4c, 9a, 9b en 9d.*

d. Gebruik op strategisch, tactisch en operationeel niveau

De organisatie benut prestatie-indicatoren (9b) en tools (9c) op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Metingen worden gebruikt om een positieve cultuur te bevorderen en om van goede excellente praktijken te maken. Resultaten worden periodiek met alle stake-

holders op een transparante wijze gedeeld. De prestatie-indicatoren/tools worden in alle onderdelen en in alle niveaus van de organisatie gebruikt om doelstellingen te bepalen, de feitelijke prestaties te bepalen en waar nodig verbeteringen door te voeren. De stem van de klant en klantgerelateerde indicatoren worden net zo intensief gebruikt als allerlei interne en financiële indicatoren. Naast kwantitatieve data gebruikt de organisatie kwalitatieve data zoals verhalen van klanten en medewerkers.

Resumerend zijn in bijgaande tabel de negen organisatie-elementen en de subelementen weergegeven.

Organisatie-element	Subelement
1 Ontwerpen en vernieuwen van uitzonderlijke klantbeleving	a De gewenste klantbeleving ontwerpen en vastleggen
	b Servicrichtlijnen bepalen en de servicebelofte communiceren
	c Het klantbelevingsconcept in de organisatie benutten
	d Excellente service recovery
2 Service Excellence visie, missie en strategie	a Service Excellence visie
	b Service Excellence missie
	c Service Excellence strategie
3 Leiderschap en management-commitment	a Leiderschap
	b Gedeelde inspanningen, verantwoordelijkheden en doelstellingen formuleren
	c Medewerkers empoweren
	d Enthousiaste medewerkers
4 Betrokken en klant-gerichte medewerkers	a Werven, selecteren en onboarden
	b Medewerkers die continu leren en zich ontwikkelen
	c Klantfeedback op medewerkers (team)niveau
	d Empowerment benutten
	e Medewerkers evalueren en beoordelen
	f Medewerkers erkennen en waarderen
	g Luisteren naar medewerkers

Organisatie-element	Subelement
6 Behoeften, wensen en verwachtingen van klanten begrijpen	a Reikwijdte en diepte van luisteren naar klanten
	b Verzamelde data organiseren en gebruiken
	c Inspelen op toekomstige behoeften, verwachtingen en wensen van klanten
7 Service innovatie management	a Continu verbeteren
	b Leren
	c Innovatiecultuur
	d Gestructureerd innovatieproces
8 Managen van processen en organisatie die invloed hebben op de klantbeleving	a Processen managen die van invloed zijn op de klantbeleving
	b Technologie en technieken benutten die van invloed zijn op de klantbeleving
	c Organisatiestructuur en partnerschappen managen
9 Monitoren van service excellentie-activiteiten en -resultaten	a Causale verbanden
	b Prestatie-indicatoren gebruiken
	c Tools gebruiken om te monitoren
	d Tools gebruiken op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Vier resultaat-elementen

In het Service Excellence toetsingskader staan Service Excellence resultaten in de kern. Deze zijn vertaald naar vier *resultaat-elementen* (onderdelen a-d) die zijn afgeleid van die van het EFQM Excellence model/ INK-managementmodel, te weten: excellente serviceprestaties, enthousiaste en loyale klanten, enthousiaste en betrokken medewerkers en excellente reputatie en financiële resultaten. Prestaties op deze elementen zijn bij voorkeur beter dan het gemiddelde in de branche, of nog beter, ze behoren tot de top in de branche en zijn vergelijkbaar met andere Service Excellence organisaties.

a. Excellente serviceprestaties

Interne metingen laten zien dat het serviceniveau van de organisatie excellent is. Denk hier bijvoorbeeld aan operationele metingen gericht op voor de klant aantoonbaar belangrijke aspecten van de dienstverlening zoals levertijden, leverbetrouwbaarheid, bereikbaarheid, contactfrequentie en foutloze producten.

b. Enthousiaste en loyale klanten

Het betreft hier resultaten van metingen en onderzoek onder klanten betreffende hun beleving (denk aan het onderzoeken van emoties en de realisatie van de gewenste beleving). Ook indicatoren zoals de Customer Effort Score behoren hiertoe. Verder resultaten en metingen ten aanzien van klanttevredenheid maar met name customer delight en gedragsintenties zoals aanbevelen (onder andere de Net Promoter Score). Ten slotte de resultaten van interne metingen ten aanzien van de mate van loyaliteit (churn/retentie, share of wallet, cross selling ratios, etc.).

c. Enthousiaste en betrokken medewerkers

Het betreft hier de mate van enthousiasme van medewerkers (eigen en van partners) over de organisatie en de mate waarin ze zich werkelijk positief betrokken voelen bij de organisatie. Resultaten en metingen kunnen betrekking hebben op motivatie, medewerkersbeleving, medewerkerstevredenheid en -enthousiasme. Maar ook op werkelijk gedrag, bijvoorbeeld in termen van verzuim, betrokkenheid en verloop.

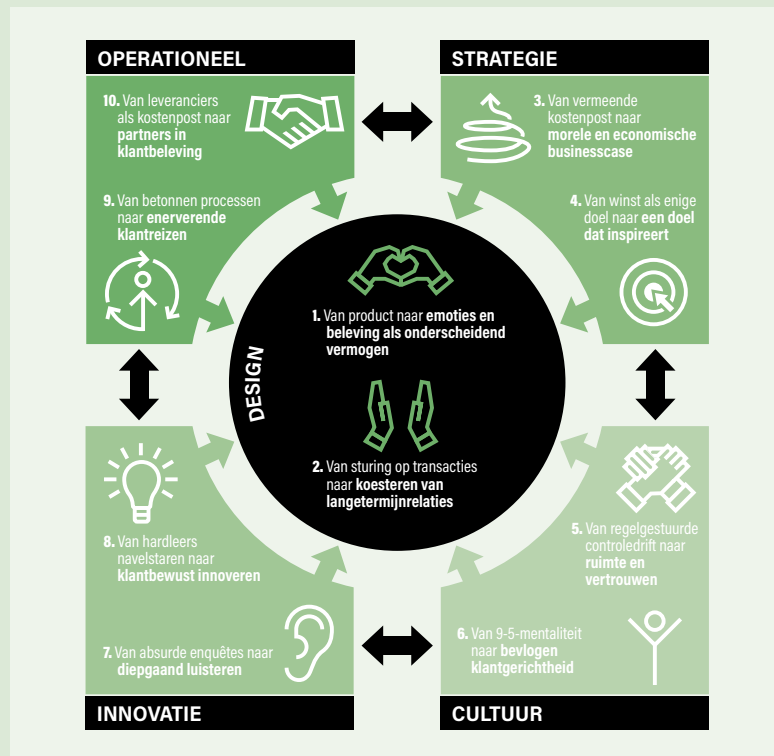
d. Excellente reputatie en financiële resultaten

Het betreft hier de reputatie van de organisatie en de mate van erkenning die zij voor haar uitzonderlijke klantbeleving heeft ontvangen. Daarnaast betreft het de financiële resultaten van het werken aan Service Excellence en het realiseren van enthousiaste medewerkers en klanten.

Service Excellence Scan

Om uw organisatie grondig te analyseren op alle organisatie- en resultaat-elementen van het Service Excellence Model hebben we de Service Excellence Scan ontwikkeld. De resultaten van deze digitale scan geven concrete aanknopingspunten waaraan te gaan werken. Zie serviceexcellence.nu voor meer informatie.

Nu alle elementen van het Service Excellence toetsingskader zijn toegelicht, kunnen we het koppelen aan de transitie naar Service Excellence zoals beschreven in de tien paradigma shifts van Service Excellence in hoofdstuk 2. Hoe deze shifts samenhangen met de dimensies van Service Excellence wordt in figuur 4 zichtbaar.



Figuur 4 De paradigmashifts van Service Excellence gelinkt aan het toetsingskader



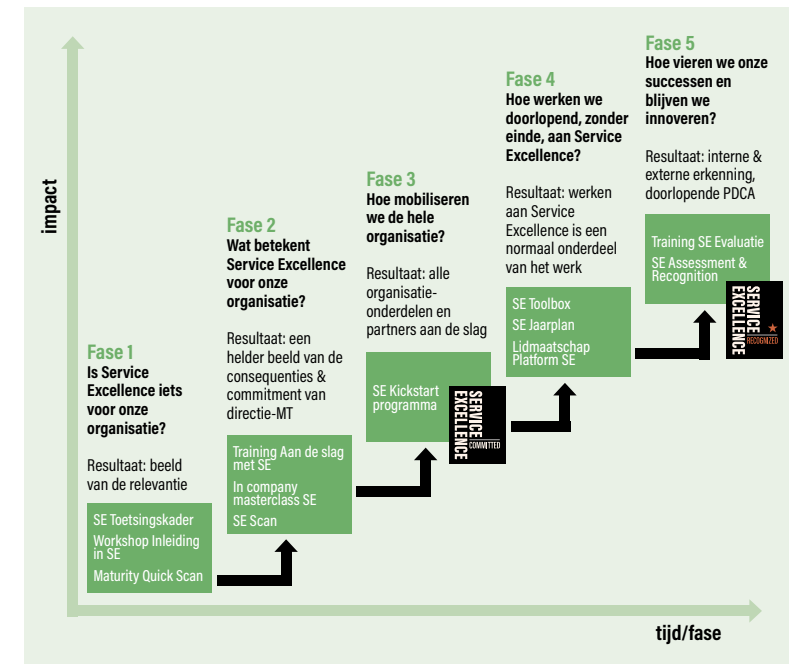
4

**Toepassing:
aan de slag met
Service Excellence**

For organizations
in today's economy,
service excellence is
no longer a choice
but a necessity

Jeffrey K. Liker

Steeds meer organisaties in Nederland en België ontdekken de kracht en de integraliteit van het Service Excellence Model en van het gedachtengoed erachter. Ze zijn op zoek naar een structuur en raamwerk voor hun klantgerichtheidsinitiatieven. Diverse organisaties hebben het model inmiddels als bedrijfsfilosofie omarmd. Andere gebruiken het model als toetsingskader voor hun bedrijfsvoering. Figuur 5 geeft een overzicht van de hulpmiddelen die Stichting Service Excellence biedt om organisatie te ondersteunen bij het werken aan Service Excellence. We hebben deze hulpmiddelen gestructureerd rondom de Service Excellence Journey van organisaties; vijf fasen die organisaties doorlopen in het kennismaken met, adopteren van en continu werken aan Service Excellence.



Figuur 5: De Service Excellence Journey om gefaseerd aan de slag te gaan met Service Excellence

Fase 1: Is Service Excellence iets voor onze organisatie?

De eerste fase bestaat uit de eerste kennismaking met het Service Excellence gedachtengoed. Uw kernvraag hier is: is dit iets voor onze organisatie? Verschillende hulpmiddelen kunnen u bij de beantwoording ondersteunen. Zo is er dit boekje, *het Service Excellence toetsingskader*, dat een beknopt beeld geeft van het gedachtengoed. Daarbij is er de eenvoudige *Maturity Quick Scan* om te bepalen hoever de organisatie is ontwikkeld op de tien paradigma shifts. Deze scan vindt u op serviceexcellence.nu en is gratis online uit te voeren. Ook organiseren we de *workshop Inleiding in Service Excellence*. Deze workshop geeft inzicht in de basis van Service Excellence en een eerste beeld van hoe uw organisatie ermee aan de slag kan gaan. Belangrijkste onderwerpen die aan de orde komen zijn:

- Het belang van een uitzonderlijke klantbeleving en de effecten ervan (*Service Excellence Effect Chain*).
- De vier niveaus van klantbeleving (de *Service Excellence piramide*) en consequenties ervan voor de praktijk.
- Integraal werken aan klantbeleving; het *Service Excellence Model* en de achterliggende filosofie.
- De belangrijkste paradigma shifts die organisaties maken als ze de klantbeleving centraal zetten.
- De consequenties van het werken met Service Excellence voor managers en medewerkers in het bijzonder en voor de organisatie in het algemeen.
- Een eerste analyse van uw organisatie qua Service Excellence aan de hand van de *Maturity Quick Scan*.

Fase 2: Wat betekent Service Excellence voor onze organisatie?

In deze tweede fase vertaalt u het Service Excellence gedachtengoed naar uw eigen organisatie en bepaalt u wat dit voor haar betekent. Op welke aspecten zullen er maatregelen nodig zijn en hoe dit aan te pakken? Ook zorgt u ervoor dat de directie en het management echt geïmmiteerd zijn. Verschillende hulpmiddelen kunnen u helpen in deze fase. Bijvoorbeeld het organiseren van een *in company masterclass Service Excellence*. Met de directie/management en/of een brede vertegenwoordiging van de organisatie neemt u deel aan de masterclass waarin u zelf de consequenties voor de organisatie vaststelt. Een hulpmiddel dat u hierbij kunt gebruiken om een diepgaand beeld van de huidige situatie

te krijgen is de Service Excellence Scan. Met deze digitale scan scoort u uw organisatie op alle elementen van het Service Excellence Model. De resultaten ervan geven concrete aanknopingspunten waaraan te gaan werken. Daarnaast is er de training *Aan de slag met Service Excellence*. Deze training is het vervolg op de workshop 'Inleiding in Service Excellence'. Van deelnemers wordt verondersteld dat ze de inhoud hiervan beheersen. Deze training geeft concrete handvatten om aan de slag te gaan met Service Excellence in de praktijk van uw organisatie. Belangrijkste onderwerpen die behandeld worden, zijn:

- Wat vraagt Service Excellence van de organisatie?
- Werkwijzen voor het starten met en werken aan Service Excellence; een stappenplan.
- Voorbeelden van implementatietrajecten.
- De belangrijkste concepten en tools om Service Excellence te implementeren.
- Een kwantitatieve Service Excellence meting van de eigen organisatie met behulp van een digitale vragenlijst (*Service Excellence Scan*).
- Tips voor een duurzame verandering van de organisatie.
- Het maken van een actieplan voor Service Excellence.

Fase 3: Hoe mobiliseren we de hele organisatie?

Directie en management zijn geïmmiteerd voor Service Excellence, maar hoe nu de hele organisatie mee te krijgen? Hoe te zorgen dat iedereen het snapt en een bijdrage wil, kan en gaat leveren? De uitdaging in deze derde fase is om alle organisatieonderdelen en de belangrijkste partners enthousiast te laten starten. Een hulpmiddel dat we bieden is het *Service Excellence Kickstart* programma. Na een managementworkshop waarin keuzes worden gemaakt, volgt een programma voor alle organisatieonderdelen. Per onderdeel worden twee of drie Service Excellence ambassadeurs benoemd. Deze volgen een programma van drie workshops waarin in elke bijeenkomst drie elementen van het model aan de orde komen. Tijdens de workshops starten ze aan de hand van een werkboek met het maken van een plan van aanpak voor het onderdeel voor de komende twee jaar. Deze plannen worden later plenair gepresenteerd en gaan een onderdeel van de reguliere plannen van elk organisatieonderdeel vormen.

Fase 4: Hoe werken we doorlopend, zonder einde, aan Service Excellence?

Nu de hele organisatie aan de slag is met het maken van plannen en het realiseren van quick wins en meer structurele maatregelen is het de uitdaging om dit vast te houden. Een vaak onderschatte uitdaging is om teams, afdelingen en de organisatie als geheel doorlopend aan het veranderen te krijgen en houden. We kunnen hier verschillende hulpmiddelen bieden. Zo werken we met een *Service Excellence Toolbox*; deze bestaat uit de praktische uitleg van een aantal tools en concepten die helpen bij het realiseren en borgen van verbetermaatregelen. Ook is er het *Service Excellence Jaarplan*. Dit is een eenvoudig format waarin organisatieonderdelen hun maatregelen voor het komende jaar vastleggen. De realisatie volgen ze gedurende het jaar. Ten slotte organiseren we al vele jaren clinics over relevante onderwerpen. Om bij te blijven op het vakgebied van Service Excellence en om andere professionals te ontmoeten organiseren we een aantal maal per jaar clinics vanuit het *Platform Service Excellence*. Hier staan specifieke thema's of organisatiecases centraal. Platform Service Excellence is het kennisnetwerk voor Service Excellence Professionals bedoeld om kennis, inspiratie en een netwerk te bieden op het gebied van excellente klantgerichtheid. Het Platform helpt professionals bij het ontwikkelen van klantgerichtheid binnen organisaties. Zie onze website voor de agenda.



Fase 5: Hoe vieren we onze successen en blijven we innoveren?

De organisatie heeft flinke stappen gezet, veel is er verbeterd. Het is tijd om de successen te vieren en deze te erkennen en waarderen. Maar het is ook tijd om zaken te borgen en nieuwe input te organiseren voor de volgende verbeterlagen, immers Service Excellence is geen project maar een reis zonder einde. Een hulpmiddel bij deze fase is de *Service Excellence Assessment & Recognition*. Om een bereikt niveau van Service Excellence te erkennen en te borgen kan een *Service Excellence Assessment* worden uitgevoerd. Een team van geaccrediteerde assessoren bestudeert relevante documenten en bezoekt uw organisatie gedurende enkele dagen. Aan de hand van gesprekken wordt een haarfijn en diepgaand beeld van de sterkten en de verbeterpunten aan de hand van het Service Excellence toetsingska-



der gepresenteerd. Bij het bereiken van een bepaald niveau ontvangt uw organisatie een *Service Excellence Recognition*. Daarnaast bieden we de training *Service Excellence Evaluatie*. Deze training is een vervolg op de training 'Aan de slag met Service Excellence'. Deelnemers die deze training gevolgd hebben en een diepgaand inzicht hebben in Service Excellence in de praktijk, bieden we de mogelijkheid om zich te bekwalmen in het realiseren van een diepgaande Service Excellence evaluatie van een organisatie. In deze training wordt gewerkt aan:

- De beoordeling van een uitgebreide en integrale casus (die vooraf als huiswerk dient te worden doorgenomen).
- Het uitvoeren van een kwalitatieve Service Excellence sterkten-zwakten-kansen-bedreigingen analyse van de organisatie.
- Het analyseren van de organisatie op micro en macro niveau.
- Het bepalen van de belangrijkste Service Excellence issues.
- Hoe met een team de organisatie te beoordelen; het gebruik van elkaars sterkten.
- De rapportage van de bevindingen en aanbevelingen op basis van appreciative inquiry.

Meer leren over Service Excellence

Naast de hulpmiddelen gekoppeld aan de vijf fasen van uw Service Excellence Journey zijn er nog enkele andere om meer te leren en te lezen over Service Excellence.

Leergang Service Excellence

Beeckestijn Business School organiseert tweemaal per jaar een post-HBO opleiding Service Excellence. Gedurende 9 colleges en een caseday krijgt u inzicht in alle ins & outs van Service Excellence. U krijgt hoogwaardige kennis over onderwerpen waaronder klantbeleving, customer delight, service design, organisatieontwikkeling, HRM, processen/customer journeys en klantonderzoek. De opleiding combineert prima met een drukke baan en levert bij succesvolle afronding van de groepscase en een individuele opdracht (het maken van een Service Excellence Plan) het Diploma Post-HBO Service Excellence op en vermelding als *Registered Service Excellence Professional*.

Publicaties

Inmiddels zijn er twee boeken over Service Excellence verschenen. Het boek *Service Excellence* geeft een diepgaand beeld van de achtergronden van het Service Excellence Model. De elementen van het model worden beschreven en geïllustreerd met veel praktijkvoorbeelden en cases. Het is uitgeroepen tot 'beste Nederlandstalige marketingboek van 2016' en door het Belgische STIMA tot 'Marketingbook of the Year'. Het boek *Excelleren in Service* beschrijft de tien belangrijkste veranderingen die organisaties maken om duurzaam succesvol te zijn door te excelleren in service. Dit organisatorische omdenken gaat over het design van de

dienstverlening, de strategie, bedrijfscultuur, innovatie en over de operatie. Daarnaast zijn er diverse artikelen, white papers en praktijkcases geschreven over de toepassing van het model. Deze kunt u vinden op serviceexcellence.nu.



Op de hoogte blijven

Wilt u de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen? Onze website serviceexcellence.nu geeft een actueel beeld van events, nieuwsfeiten en andere ontwikkelingen. Via deze site kunt u zich aanmelden voor onze periodieke *nieuwsbrief*. Verder is er een *LinkedIn Group* 'Service Excellence (NL/B)', ook hier kunt u zich via LinkedIn voor aanmelden.

A photograph of three people (two men and one woman) sitting around a table, looking at documents and smiling. The image has a green tint and a thin green border. The text '5 Stichting Service Excellence' is overlaid on the right side.

5 **Stichting** **Service Excellence**

Twijfel nooit of een handvol toegewijde mensen de wereld kan veranderen. Het is de enige manier waarop ooit iets veranderde

Margaret Mead



Stichting Service Excellence heeft tot doel organisaties te enthousiasmeren om te werken aan een uitzonderlijke klantbeleving door toepassing van het Service Excellence Model en het bijbehorende gedachtengoed. De Stichting wil organisaties helpen en inspireren een Service Excellence organisatie te worden, waardoor hun klanten zich nog meer gewaardeerd voelen en de organisatie waardevoller wordt. Als steeds meer organisaties dat lukt, dragen ze stuk voor stuk wezenlijk bij aan een waardevolle en dienstbare samenleving. Dat is het hogere doel wat wordt nagestreefd. Stichting Service Excellence is een initiatief van Jean-Pierre Thomassen, Eric de Haan en Ruud Stassen.

Jean-Pierre Thomassen was lid van de Europese en voorzitter van de Nederlandse normcommissie *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence*. Hij begeleidt ambitieuze organisaties die geen genoegen nemen met louter 'tevreden' klanten. Hij schreef onder meer de boeken *Waardering door Klanten*, *Klanttevredenheid: de Zin en Onzin* en *De Customer Delight Strategie* en is co-auteur van het boek *Service Excellence* en van *Excelleren in Service*.

Eric de Haan was lid van de Europese en van de Nederlandse normcommissies *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence*. Hij 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* en is co-auteur van het boek *Service Excellence* en van *Excelleren in Service*.

Ruud Stassen startte in 2000 als directeur van het INK en is thans Counsel van het Instituut. Hij is opgeleid als bedrijfskundige en verandermanager, werkte bij Tata Steel als secretaris van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en was er vervolgens HR-manager en manager Distributie. De rode draad in zijn loopbaan is steeds de integrale ontwikkeling van organisaties vanuit het mens-perspectief.



Service Excellence Kennispartners

zijn ingevoerd in het Europese Service Excellence Model en helpen organisaties bij het werken aan Service Excellence onder meer door de inzet van de Service Excellence Scan. U vindt ze op serviceexcellence.nu.



Service Excellence Practitioners

zijn zelfstandige adviseurs die zijn ingevoerd in de filosofie en het model van Service Excellence. Zij helpen organisaties vanuit de filosofie van Service Excellence om effectief te werken aan het vergroten van hun klantgerichtheid en het bieden van een uitzonderlijke klantbeleving. U vindt ze op serviceexcellence.nu.



Registered Service Excellence Professionals

hebben de post HBO-opleiding Service Excellence (verzorgd door Beeckestijn Business School) succesvol afgerond. Succesvolle afronding omvat naast negen colleges een groepsopdracht en een individuele opdracht. U vindt deze professionals op sep-register.nl

Meer weten / contact

serviceexcellence.nu

Noten

- 1 Ady, M. Onderzoek Accor Hotels, TrustYou en LMU University Munich (Statistical Consulting Unit)
- 2 Anderson, C. (2012).The impact of Social Media on Lodging Performance. Cornell Hospitality Report 12(5), 6-11.
- 3 Zie: Michael Treacy en Fred Wiersema. De discipline van marktleiders. Kies uw klanten, verklein uw focus, en domineer uw markt. Scriptum, 2010.

**SERVICE
EXCELLENCE**
STICHTING