



Over het fundamenteel richten van de organisatie op de klant

Recept voor een excellente service

Veel organisaties hebben het vergroten van de klantgerichtheid en het verhogen van de klanttevredenheid/Net Promoter Score als een van hun speerpunten benoemd. Dikwijls mondt dat uit in allerlei initiatieven op het vlak van customer experience. Tot echte fundamentele veranderingen leidt dat meestal niet, omdat de samenhang en de richting ontbreken. Klantgerichtheid blijft dan een project met vaak de beste bedoelingen en slechts incidentele resultaten. De vraag is dus hoe organisaties duurzaam een excellente service (lees 'dienstverlening') realiseren, waarbij klanten en medewerkers echt centraal staan en ook blijven staan.

Door Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan

Elke zichzelf respecterende organisatie, of dit nu een B2B- een B2C- of een publieke organisatie is, wil het beter doen voor haar klanten. Klantenonderzoek, trainingen,

klantreizen en klachtenmanagement zijn maar enkele van de initiatieven die in dit kader worden opgezet. An sich is hier niets mis mee, maar vaak leiden ze niet tot een

fundamentele verandering. Het zijn losse radertjes, terwijl de organisatie het gehele uurwerk met aan elkaar gekoppelde radertjes nodig heeft om echt vaart te maken rich-

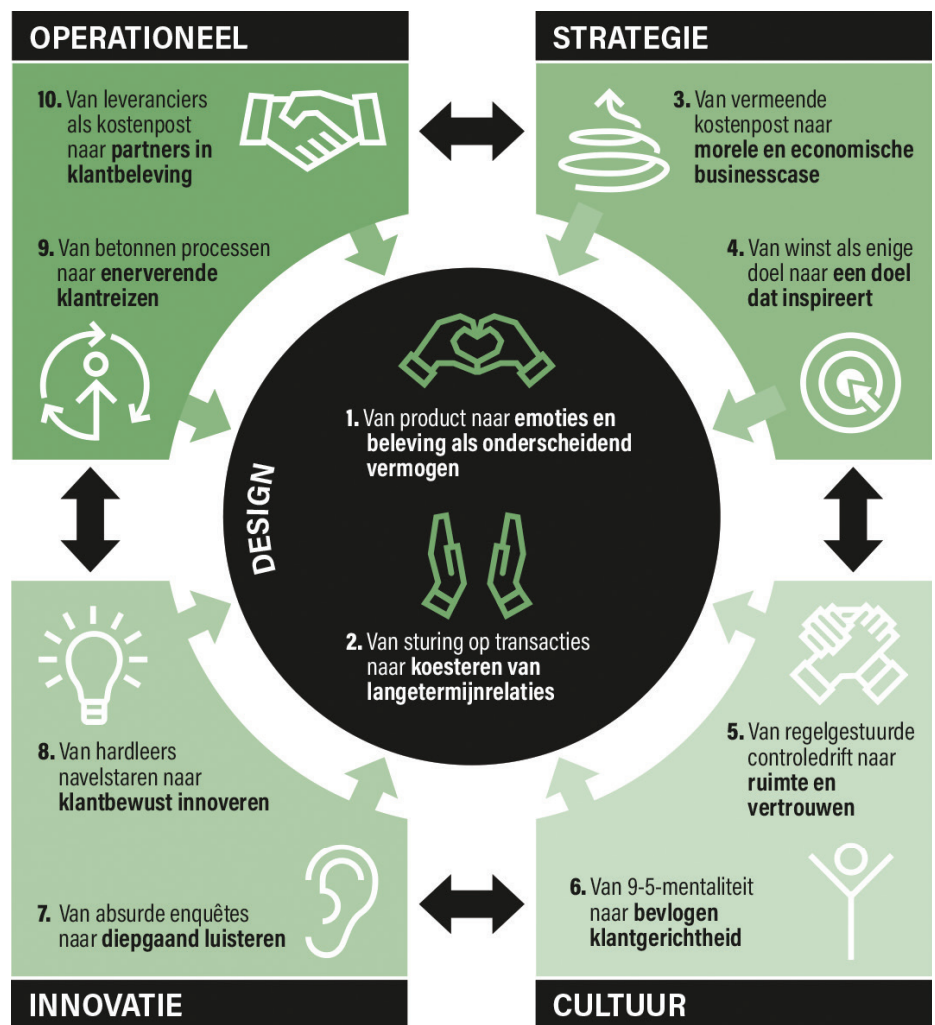
ting excellente service. De uitgangspunten, managementkeuzes en de waarden van een écht klantgerichte organisatie zijn anders dan die van een interne product- en procesgerichte organisatie. Het vraagt om een ander organisatie-dna en om andere maatregelen op alle niveaus en in alle onderdelen van de organisatie. Kortom, het hele uurwerk van de organisatie is betrokken.

Voor een duurzame verandering naar een niveau van excellente service maken organisaties fundamentele veranderingen in denken en werken. We noemen dit 'de paradigmashifts van excelleren in service'. Het zijn omslagen die betrekking hebben op vijf organisatiedimensies: design, strategie, cultuur, innovatie en operationeel (zie afbeelding). Het zijn shifts waarbij het management andere strategische en tactische keuzes maakt, middelen anders inzet en op andere indicatoren stuur. Onderstaand hebben we ze in vogelvlucht beschreven.

De tien paradigmashifts

DESIGN: Organisaties beseffen dat hun producten en diensten steeds minder voor onderscheid in de markt zorgen. Het zijn de emoties en de beleving die klanten bij de service hebben die hen wél kan binden en boeien. Dit vraagt om een shift 'van product naar emoties en beleving als onderscheidend vermogen'. Vandaar dat organisaties hun ideale klantbeleving ontwikkelen en vervolgens zorgen dat alles waar de klant direct en indirect mee in aanraking komt deze ideale beleving versterkt. Denk hierbij aan klantreizen, medewerkers en relatiemanagement.

Daarnaast realiseren organisaties zich dat veel klanten welgemeende aandacht nodig hebben om een emotionele relatie met de organisatie te ontwikkelen. De shift 'van sturing op transacties naar koesteren van langetermijnrelaties' heeft betrekking op het invoeren van relatiemanagement (CRM 2.0). Dit gaat voorbij aan het sturen op de kwaliteit van de klantcontacten en transacties. Er zijn immers veel klanten die geen of weinig contact hebben; ook met hen zal de relatie moeten worden gekoesterd.



De tien paradigmashifts van excellente service, gelinkt aan de dimensies van het Service Excellence Model.

STRATEGIE: Excellente service kost geen geld, het máákt geld. De shift in denken en werken is hier 'van vermeende kostenpost naar een morele en economische businesscase'. Ontevreden klanten kosten de organisatie veel omzet en zorgen voor extra kosten, terwijl enthousiaste klanten zorgen voor een stabiele en groeiende omzet, lagere kosten en een heleboel mond-tot-mond reclame. Daarnaast maken excellente serviceorganisaties de omslag 'van winst als enige doel naar een doel dat inspireert'. Winst maken vormt geen inspiratie voor medewerkers en klanten; een hoger doel wél. Een inspirerend doel zorgt voor energie, het draagt bij aan betrokken en enthousiaste medewerkers en aan klanten die een emotionele band met de organisatie ontwikkelen.

CULTUUR: Medewerkers maken hét verschil tussen gemiddelde en een excel-

lente service. Zij zijn het die de emotionele verbinding met klanten kunnen maken. Daarvoor is nodig dat de organisatie de omslag maakt 'van regelgestuurde controledrift naar ruimte en vertrouwen'. Dit vraagt een andere stijl van leidinggeven, loslaten en sturing van de organisatie. Een andere culturele shift is die 'van een 9-5-mentaliteit naar bevlogen klantgerichtheid'. De organisatie creëert de randvoorwaarden om een 9-5-mentaliteit tegen te gaan en medewerkers met passie voor het werk, de organisatie én de klant te bevorderen. Immers, het zijn de bevlogen medewerkers die het verschil naar de klant maken.

INNOVATIE: Op deze dimensie maken organisaties de shift 'van absurde enquêtes naar diepgaand luisteren'. Organisaties stoppen met absurde enquêtes waarbij het meten een doel op zich is geworden.

Of nog erger, waarbij het doel is om een 9 of een 10 te vragen van de klant. Ze zetten luistervormen in waarmee ze diepgaand de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten doorgronden. Immers, alleen als deze op segment en individueel klantniveau helder zijn, dan pas kan de organisatie doelgericht werken aan het voldoen aan – of zelfs overtreffen – van de klantverwachtingen. Deze inzichten vormen de basis voor het innoveren van de service. ‘Van hardleers navelstaren naar klantbewust innoveren’ is de omslag waarbij organisaties de competenties ontwikkelen om zich continu aan te passen aan de snel veranderende verwachtingen van klanten. Immers, in veel sectoren worden klanten steeds veranderlijker en veeleisender.

OPERATIONEEL: Een volgende omslag in het van buiten naar binnen gaan werken is het niet langer centraal stellen van de interne processen, maar in plaats daarvan de processen zoals de klanten deze beleven (de klantreizen). De shift ‘van betonnen processen naar enerverende klantreizen’ vraagt om het afschaffen van inflexibele interne processen (gebaseerd op de gemiddelde klant) en om het inregelen van enerverende en flexibele klantreizen die de ideale klantbeleving

realiseren. Hierbij hebben leveranciers vaak een grote rol, met name zij die een deel van de dienstverlening naar klanten verzorgen. Klanten maken immers geen onderscheid en zien deze leveranciers als een deel van

“

Het zijn de bevlogen medewerkers die het verschil naar de klant maken

”

de organisatie. Daarom maken excellente service-organisaties de omslag ‘van leverancier als kostenpost naar partners in klantbeleving’. Zowel de aanbesteding en de aanbestedingscriteria als de samenwerking worden hierdoor volledig vanuit klantbeleving ingericht. Deze tien paradigmashifts vormen gezamenlijk de belangrijkste radertjes in het service excellence-uurwerk. Ontwikkelen langs deze shifts zorgt voor een fundamentele verandering, waarbij alle aspecten van de bedrijfsvoering ingrijpend geraakt worden. Steeds

meer organisaties in Nederland en België ontdekken de kracht en de integraliteit van Service Excellence en van het gedachtengoed erachter. Ze zijn op zoek naar een structuur en raamwerk voor hun klantgerichtheidsinitiatieven. Diverse organisaties hebben Service Excellence inmiddels als bedrijfsfilosofie omarmd. Andere gebruiken het als toetsingskader voor hun bedrijfsvoering.

Werken aan excellente service

In het boek ‘Excelleren in Service’ worden de tien paradigmashifts uitvoerig beschreven. Ze zijn geïllustreerd met veel praktijkvoorbeelden en praktische tools en ze zijn gekoppeld aan de vijf dimensies van het Service Excellence Model. Dit model geeft een raamwerk van de organisatie-aspecten die randvoorwaardelijk zijn om een consistent excellente service te organiseren. Het model is gebaseerd op de Europese richtlijn CEN/TS 16880. In het boek is er ook aandacht voor de implementatie van deze tien paradigmashifts, aan de hand van enkele ontwikkelroutes. Op de website www.serviceexcellence.nu is aanvullende informatie en een kosteloze digitale *maturity quick scan* beschikbaar. Door deze digitale vragenlijst in te vullen, krijgt u direct een beeld van waar uw organisatie staat op de paradigmashifts. **Q**

Exclusief voor abonnees: win een exemplaar!

Het boek ‘Excelleren in Service; Omslag naar een emotionele relatie met klanten en medewerkers in tien paradigmashifts’ (1^e druk, ISBN 978 94 6276 342 5) van Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan wordt uitgegeven door Management Impact. Het kost €37,50 in de boekhandel.

Als abonnee van Kwaliteit in Bedrijf maakt u kans een exemplaar te winnen door vóór **7 februari** a.s. de digitale maturity quick scan bestaande uit 20 stellingen in te vullen (zie: <https://serviceexcellence.nu/maturity-quick-scan>). Vergeet daarbij niet uw gegevens te vermelden. Onder de inzenders trekken wij deze keer vijf winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.

