

## BIJLAGE 1

# DE SERVICE EXCELLENCE MATURITY SCAN

Deze zelfevaluatie is een eenvoudige tool waarmee u op basis van de tien shifts kunt bepalen hoe volwassen uw organisatie is in het excelleren in service. De tabellen die we in de derde paragrafen van de hoofdstukken 1 tot en met 10 hebben beschreven, zijn hier omgezet naar een instrument voor zelfdiagnose. Per shift en per verandering zijn de twee uiterste stadia beschreven, waarbij aan de linkerkant de beginsituatie en aan de rechterkant het eindstadium staat beschreven. De twee middelste stadia beschrijven de overgang van het loskomen van de linkersituatie naar het steeds meer aandacht krijgen voor de situatie zoals in de rechterkolom beschreven. In ongeveer tien minuten hebt u een indicatief beeld van hoe ver de organisatie is. De stappen die u maakt zijn:

1. Bepaal op welke entiteit de zelfevaluatie betrekking heeft.
2. Lees per shift elk van de veranderingen.
3. Bepaal steeds welk van de vier stadia het beste past bij de huidige en feitelijke situatie van de betreffende entiteit. Markeer deze.
4. Maak een overzicht van de resultaten van de tien shifts. Valt het mee of tegen?
5. Bepaal de prioriteiten en welke maatregelen te nemen.

U kunt de matrices downloaden via de website [www.serviceexcellence.nu](http://www.serviceexcellence.nu).

Van		Naar	
Volledig	Beetje	Beetje	Volledig
 <b>SHIFT 1</b>	<b><u>Van product naar emoties en beleving als onderscheidend vermogen</u></b>		
Focus op het product/de dienst (het wat)		Focus op emoties en beleving (het hoe)	
De organisatie gaat uit van de rationele klant (homo economicus; systeem 2)		De organisatie onderkent dat veel gedrag van klanten is gebaseerd op emoties, intuïtie en beleving (homo emoticus; systeem 1)	
Emoties en klantbeleving zijn de resultanten van interne keuzes qua processen, structuren en ICT-systemen		Emoties en klantbeleving vormen het vertrekpunt voor de inrichting van alles waar de klant mee in aanraking komt	

Van		Naar	
Volledig	Beetje	Beetje	Volledig
 <b>SHIFT 2</b>		<b>Van sturing op transacties naar koesteren van langetermijnrelaties</b>	
Er is aandacht voor klanten die contact opnemen		Er is aandacht voor alle klanten, ook voor hen die geen contact met de organisatie hebben	
Relatiemanagement is er alleen voor de allerbangrijkste klanten		Er zijn vormen van relatiemanagement voor alle klanten om de emotionele relatie met hen te versterken	
De nadruk ligt op klantreacties meten op touchpoint- en klantreisniveau		De nadruk ligt op meten van en sturen op de gezondheid van de relatie	
 <b>SHIFT 3</b>		<b>Van vermeende kostenpost naar morele en economische businesscase</b>	
De organisatie aanvaardt een beperkte morele verantwoordelijkheid voor klanten en medewerkers		Werken aan een excellente service wordt ook gezien als een morele verantwoordelijkheid voor klanten en medewerkers	
De organisatie is ervan overtuigd dat werken aan klantgerichtheid en emotionele relaties met klanten geld kost		De overtuiging heerst dat klantgerichtheid en een emotionele relatie met klanten (en medewerkers) een positieve economische businesscase is	
Er is geen beeld van de verspillingen als gevolg van slechte service en er is onvoldoende aandacht voor betere relaties met klanten en medewerkers		Er is een helder beeld van de opbrengsten (minder verspillingen en meer omzet) van een betere relatie met klanten en medewerkers	

Van		Naar	
Volledig	Beetje	Beetje	Volledig
 <b>SHIFT 4</b>		<b>Van winst als doel naar <u>een hoger doel dat inspireert</u></b>	
Winst is het vertrekpunt bij managementkeuzes		Enthousiaste klanten en bevrogen medewerkers zijn het vertrekpunt bij managementkeuzes. Winst is het gevolg	
Geld drijft de leidinggevend (money talks)		Betekenis drijft leidinggevend en medewerkers (purpose leads)	
Voor de organisatie is economische en juridische verantwoordelijkheid voldoende		De organisatie voelt een sterke ethische en maatschappelijke verantwoordelijkheid	
De organisatie stuurt op de korte termijn en op omzet/kosten, waarbij enkele financiële indicatoren leidend zijn (cijfers uit het verleden)		De organisatie stuurt zowel op financiële indicatoren als op indicatoren die de realisatie van het hoger doel volgen	
 <b>SHIFT 5</b>		<b>Van regelgestuurde controledrift naar <u>ruimte en vertrouwen</u></b>	
Gedragcodes en scripts bepalen het gedrag van medewerkers		Gedeelde waarden zijn het uitgangspunt voor het gedrag van medewerkers	
Businessplannen, businesscases en productie- en procesgerelateerde KPI's domineren de keuzes		De klant en klantgerelateerde KPI's zijn bij alle keuzes belangrijke toetsstenen	
De leiderschapsstijl kenmerkt zich door het controleren van medewerkers		De leiderschapsstijl kenmerkt zich door een balans tussen loslaten en anders vasthouden van medewerkers	
De organisatie heeft een structuur gebaseerd op een functionele specialisatie		Klanteigenaarschap is het vertrekpunt voor de structuur van de organisatie	

Van		Naar	
Volledig	Beetje	Beetje	Volledig
 <b>SHIFT 6</b>		<b>Van 9-tot-5-mentaliteit naar <u>bevolgen klantgerichtheid</u></b>	
Medewerkers worden primair als arbeidscapaciteit en kostenpost gezien		Medewerkers worden gezien als mens en als het belangrijkste kapitaal van de organisatie	
Klantgerichte houding en klantgericht gedrag worden gezien als een van de vele competenties van hrm		Klantgerichte houding en klantgericht gedrag worden gezien als zeer belangrijke aspecten van de organisatiecultuur	
Hrm-instrumenten zoals ontwikkelgesprekken, trainingen worden door leidinggevendenden als een verplichting gezien		Leidinggevendenden vinden hrm-instrumenten waardevol om medewerkers te laten groeien en bloeien	
De organisatie stuurt op tevreden medewerkers		De organisatie stuurt actief op klantgerichte medewerkers die enthousiast over de organisatie en het werk zijn	
 <b>SHIFT 7</b>		<b>Van absurde enquêtes naar <u>diepgaand luisteren</u></b>	
Er is een cultuur waarbij meten, cijfers en scores dominant zijn		Er is een luistercultuur waarbij de stem(ming) en beelden van klanten belangrijker zijn dan cijfers	
Luisteren naar klanten is uitbesteed of de verantwoordelijkheid van marketing		Luisteren is een kerncompetentie van de organisatie en een onderdeel van het primaire proces en het dagelijkse werk	
De klant wordt als (abstracte) klant gezien		De klant wordt als mens gezien en er is vooral aandacht voor niet-transactiegerelateerde aspecten	

Van		Naar	
Volledig	Beetje	Beetje	Volledig
Binnen de organisatie zijn enquêtes de dominante luistervorm		De organisatie gebruikt een mix van luistervormen en de resultaten hiervan worden gecombineerd	
 <b>SHIFT 8</b> Van hardleers navelstaren naar <u>klantbewust innoveren</u>			
Innovatie vindt plaats op basis van producten, diensten of technologie		Innovatie vindt plaats op basis van behoeften van de klant	
Innovatie wordt als een project gezien (ad hoc)		Innovatie is een belangrijk onderdeel van de strategie en heeft een continu karakter	
Innovatie is georganiseerd binnen een afdeling		Innoveren is een onderdeel van ieders werk en appelleert aan de collectieve intelligentie	
Innoveren vindt voornamelijk plaats op basis van verzamelde data uit het verleden		Innoveren vindt voornamelijk plaats vanuit voorstellingen van de toekomst	
 <b>SHIFT 9</b> Van betonnen processen naar <u>enerverende klantreizen</u>			
Klantreizen worden ingericht vanuit de functionaliteit en rationele beoordeling door de klant (of zelfs helemaal niet vanuit de klant)		Klantreizen worden ingericht vanuit de gewenste beleving en emotionele beoordeling door de klant	
Processen zijn leidend binnen de organisatie		Klantreizen zijn leidend binnen de organisatie, processen volgen	
Klantreizen worden als een project gezien		Werken aan en sturen op klantreizen is duurzaam geregeld in de organisatie	

Van		Naar	
Volledig	Beetje	Beetje	Volledig
 <b>SHIFT 10</b>		<b>Van leveranciers als kostenpost naar partners in klantbeleving</b>	
Focus op het uitbesteden van werk		Er is een genuanceerde kijk op wel/niet uitbesteden en de inzet van hybride vormen	
Inkoop is leidend in de selectie van leveranciers		De lijn is leidend in de selectie van partners. Inkoop is ondersteunend	
Selectie van leveranciers is voornamelijk op prijs		Selectie van partners is op hun bijdrage aan klantbeleving, cultuurmatch en intrinsieke motivatie	
Er is een wij-zij-cultuur tussen de organisatie en haar leveranciers		Er is intensieve samenwerking tussen de organisatie en partners: er is een wij-wij-cultuur	

Tabel 19 De Service Excellence Maturity Scan