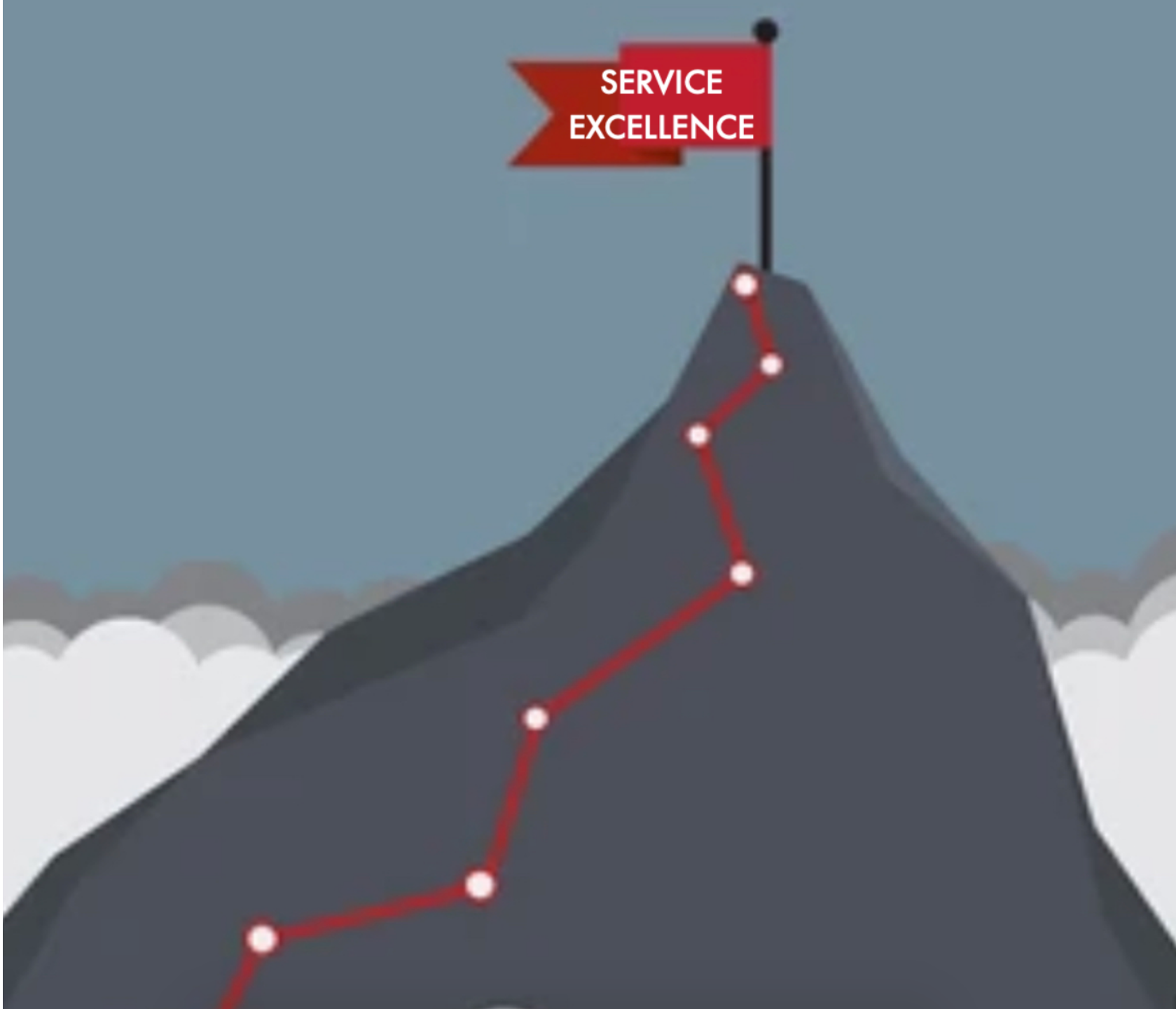
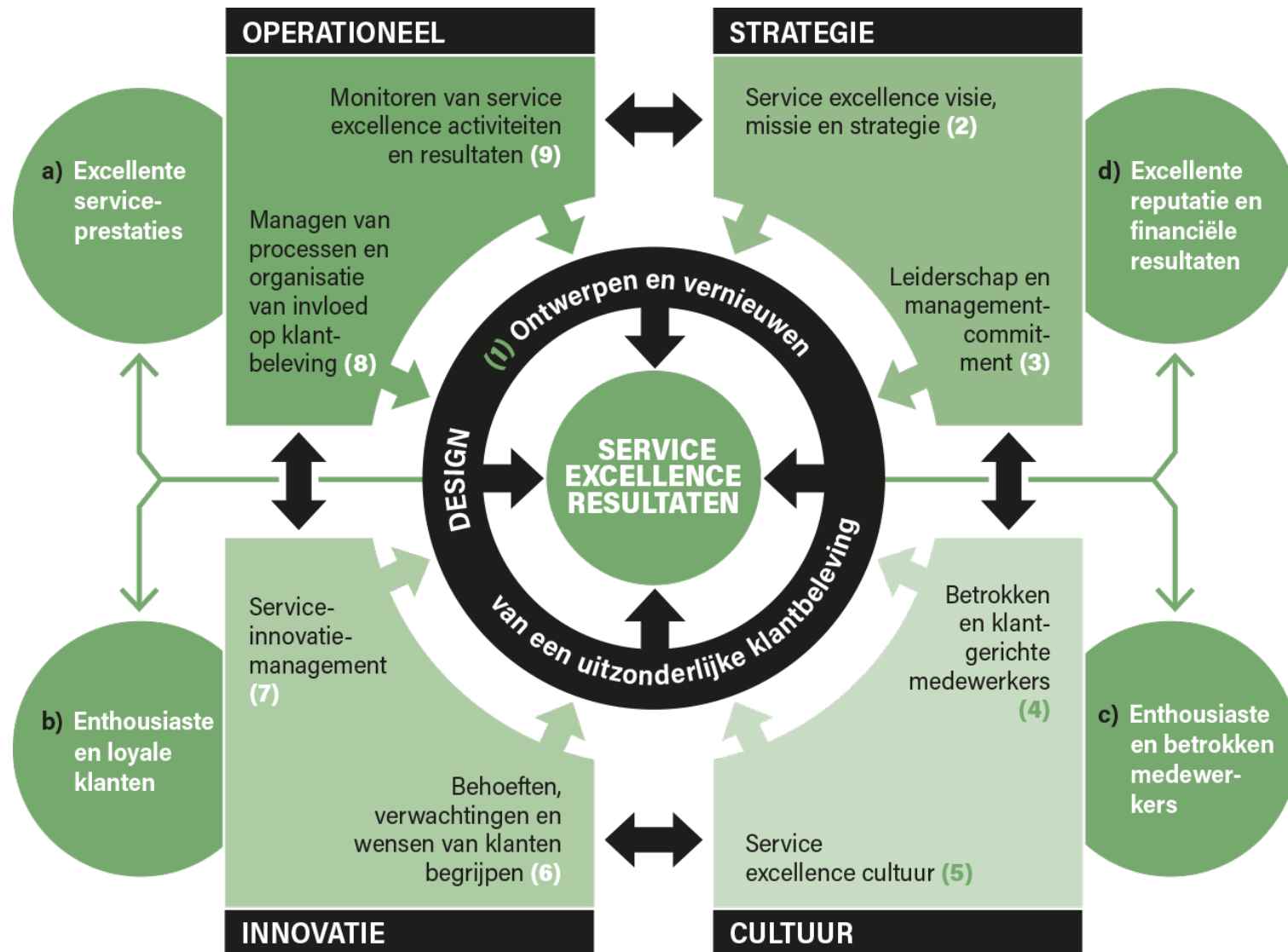




SERVICE
EXCELLENCE

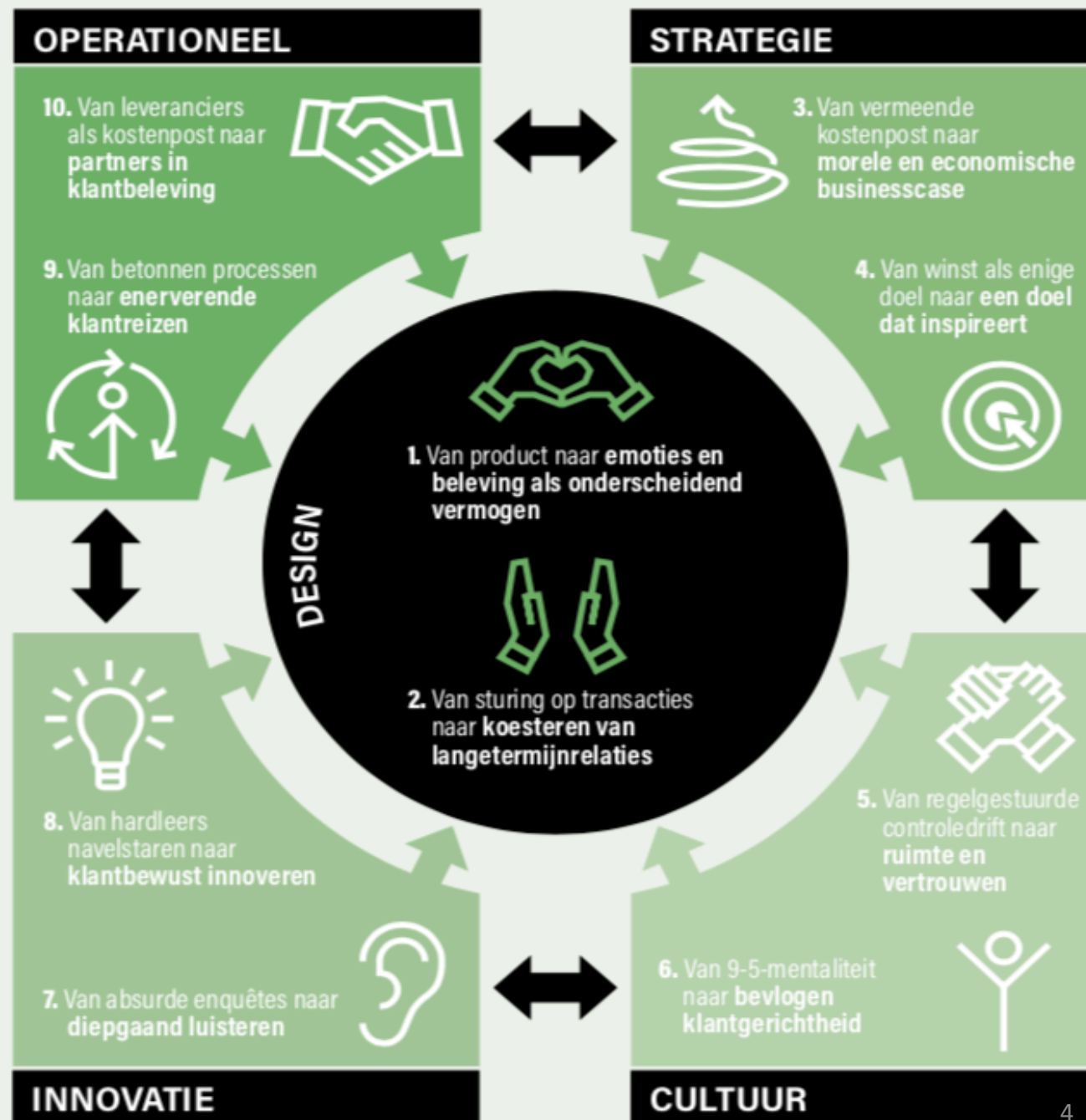
Ontwikkelpaden naar Service Excellence

Leusden, 22 september 2021
Jean-Pierre Thomassen & Ruud Stassen





De tien paradigma shifts in het Service Excellence Model geplot



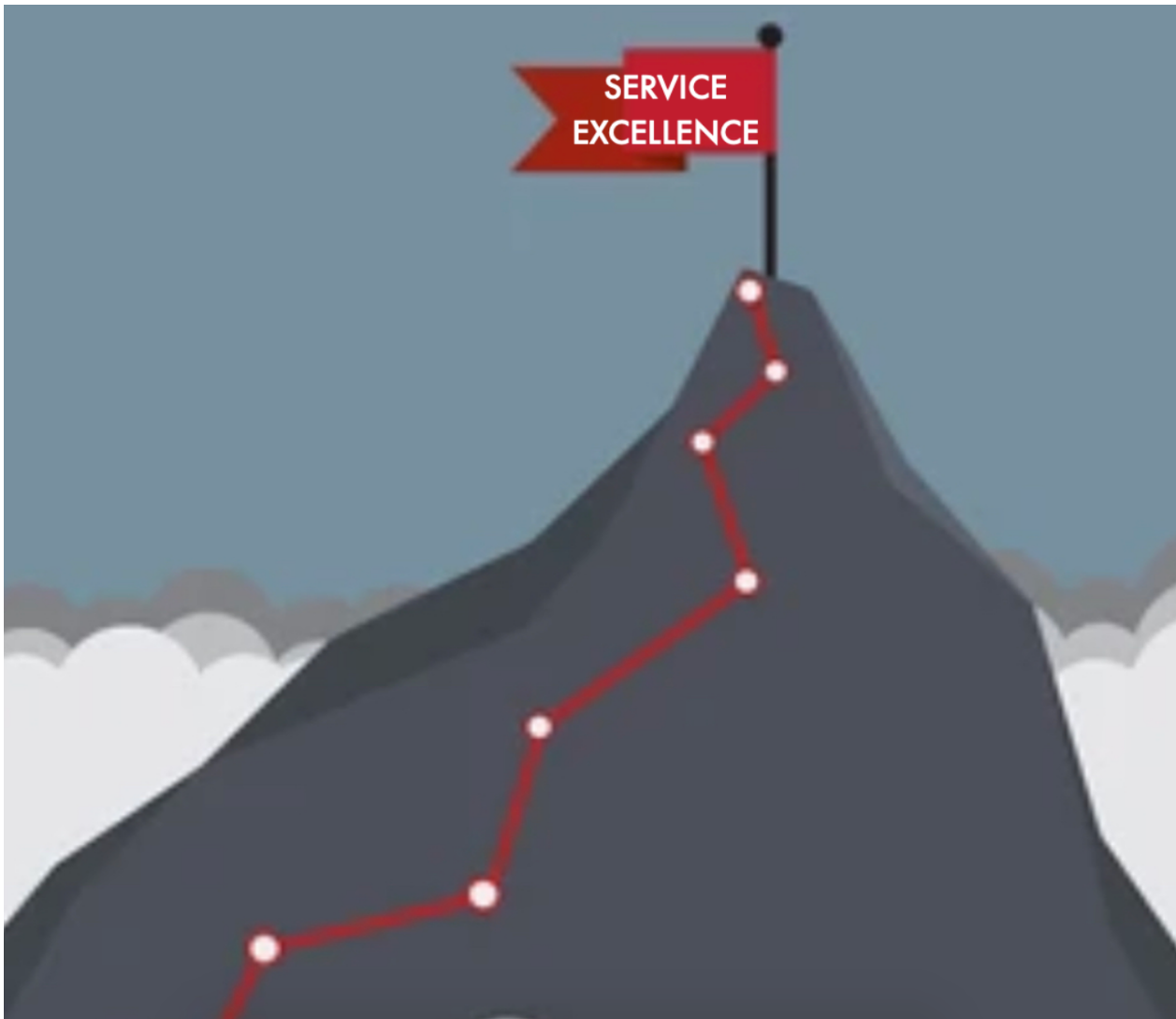


Wat zijn de stappen naar Service Excellence?

Hoe kom ik als organisatie van een basisniveau naar een excellent niveau?

Hoe kan ik een duurzame ontwikkeling inzetten?

Het nut van ontwikkelpaden?



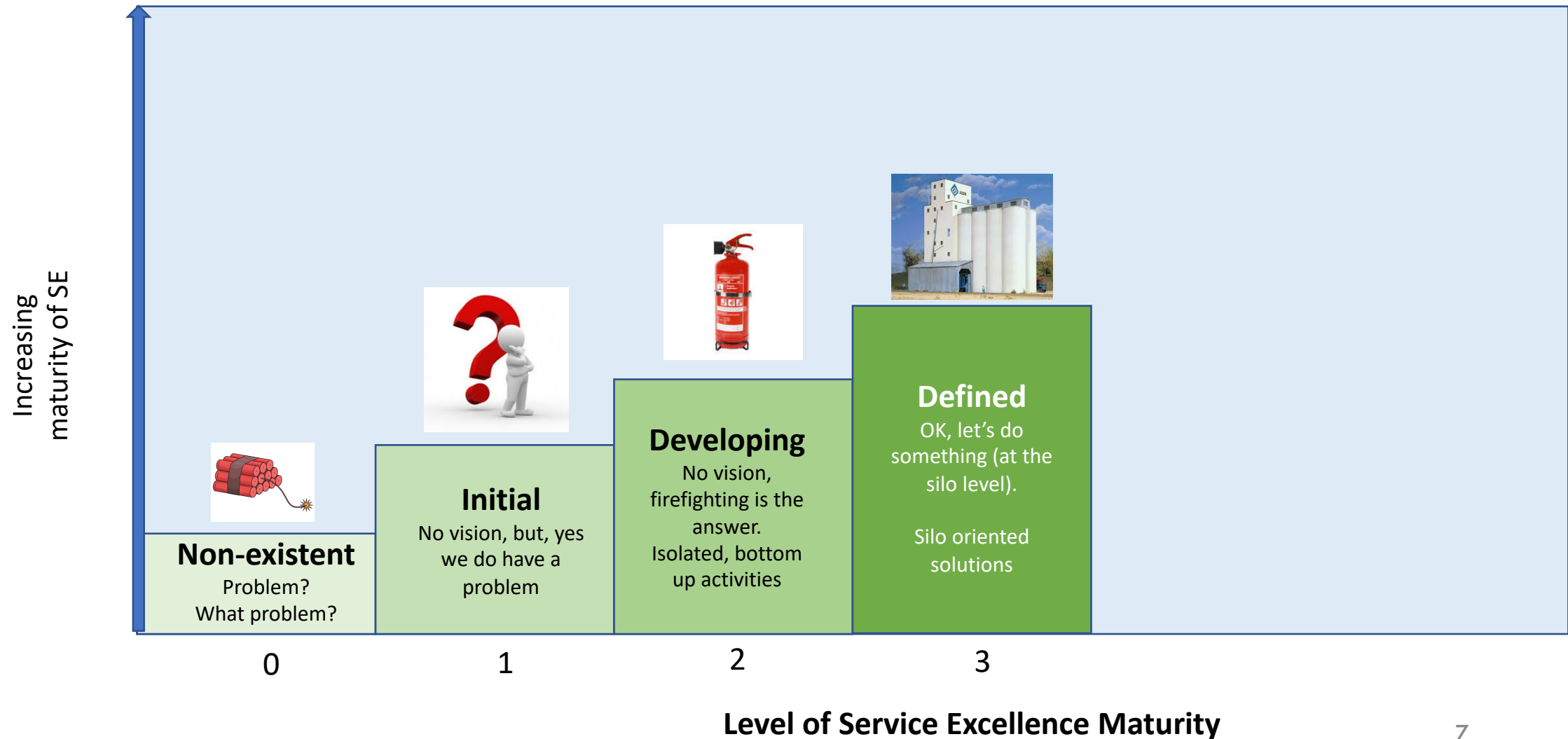
Een beeld krijgen van waar je als organisatie nu staat

Wat zijn de meest logische vervolgstappen?

Hoe zou onze ontwikkeling er uit kunnen zien?

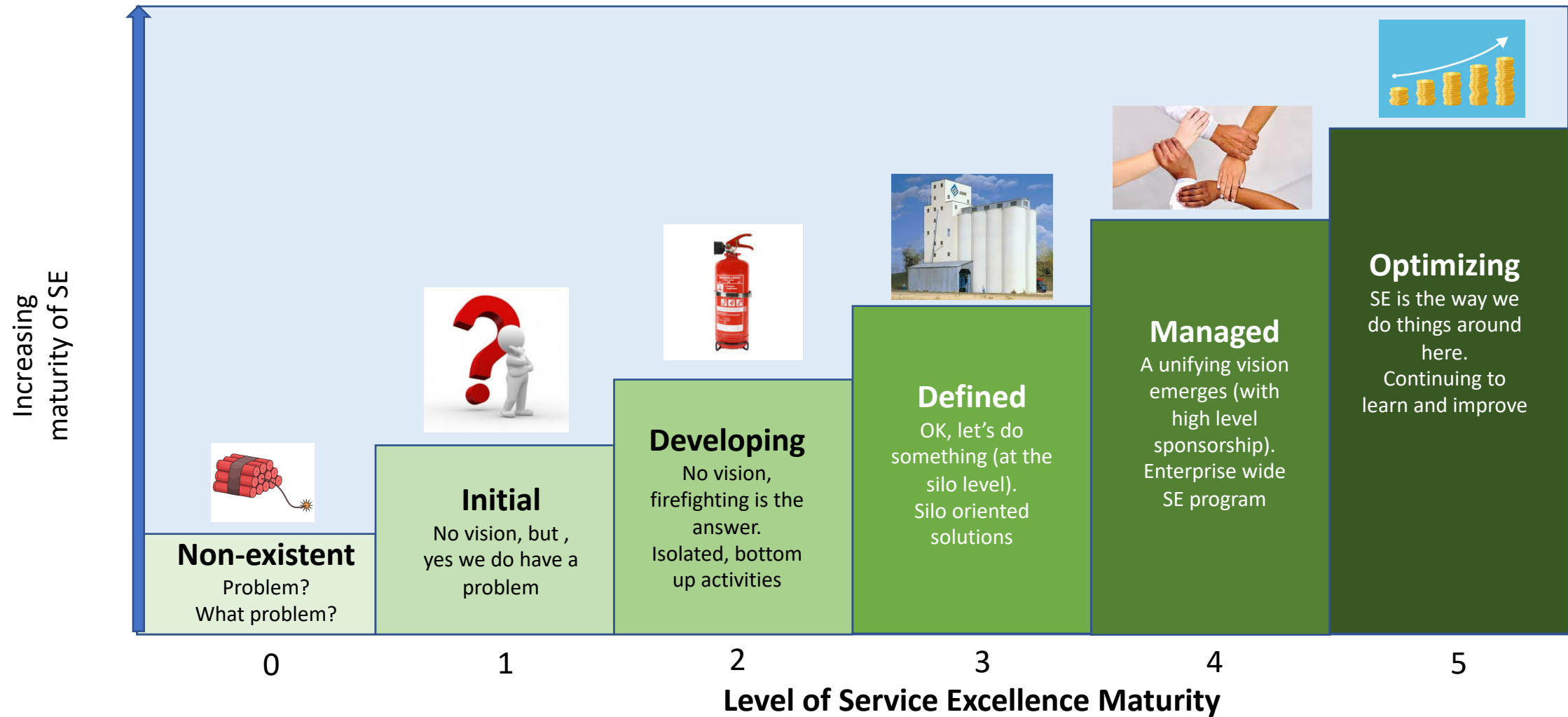
Helpt bij de implementatie van SE

Een voorbeeld van een **ONTWIKKELPAD** (gebaseerd op Master Data Management Maturity Model van Gartner)



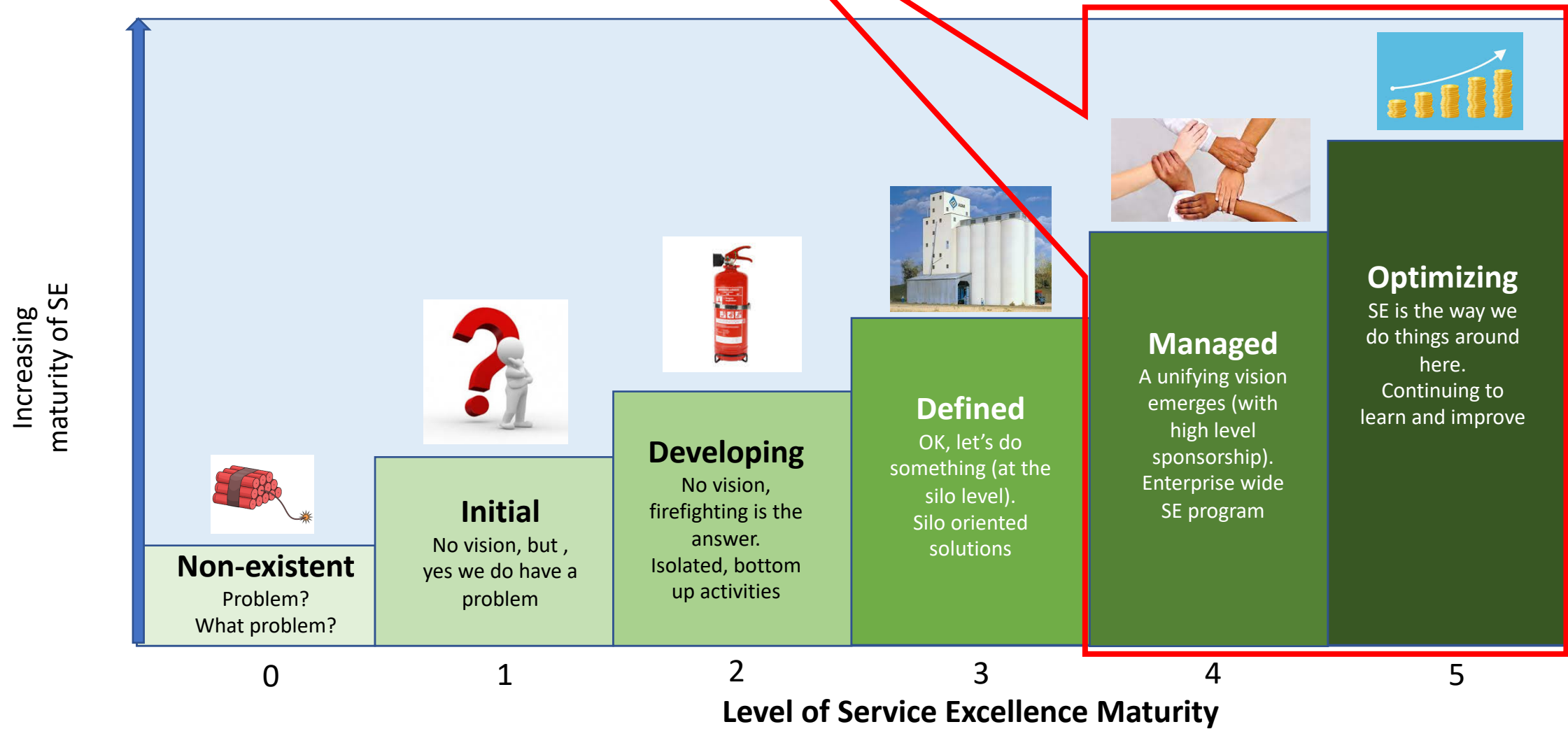
Een voorbeeld van een ONTWIKKELPAD

(gebaseerd op Master Data Management Maturity Model van Gartner)



Note: SE must be deep, as well as broad, to be mature

Maar hoe ziet het SE-ontwikkelpad er voor 'managed & optimizing er uit?



Note: SE must be deep, as well as broad, to be mature

AANPAK

1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)

4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document



1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)

4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document



De opdracht voor teams van vier:

1 Bekijk de 30 kaartjes

2 Kies een ontwikkelpad

3 Orden de kaartjes naar de stappen/fasen van het gekozen model

4 Presenteer de resultaten

Eerst een toelichting op 5 modellen



1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)

4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document

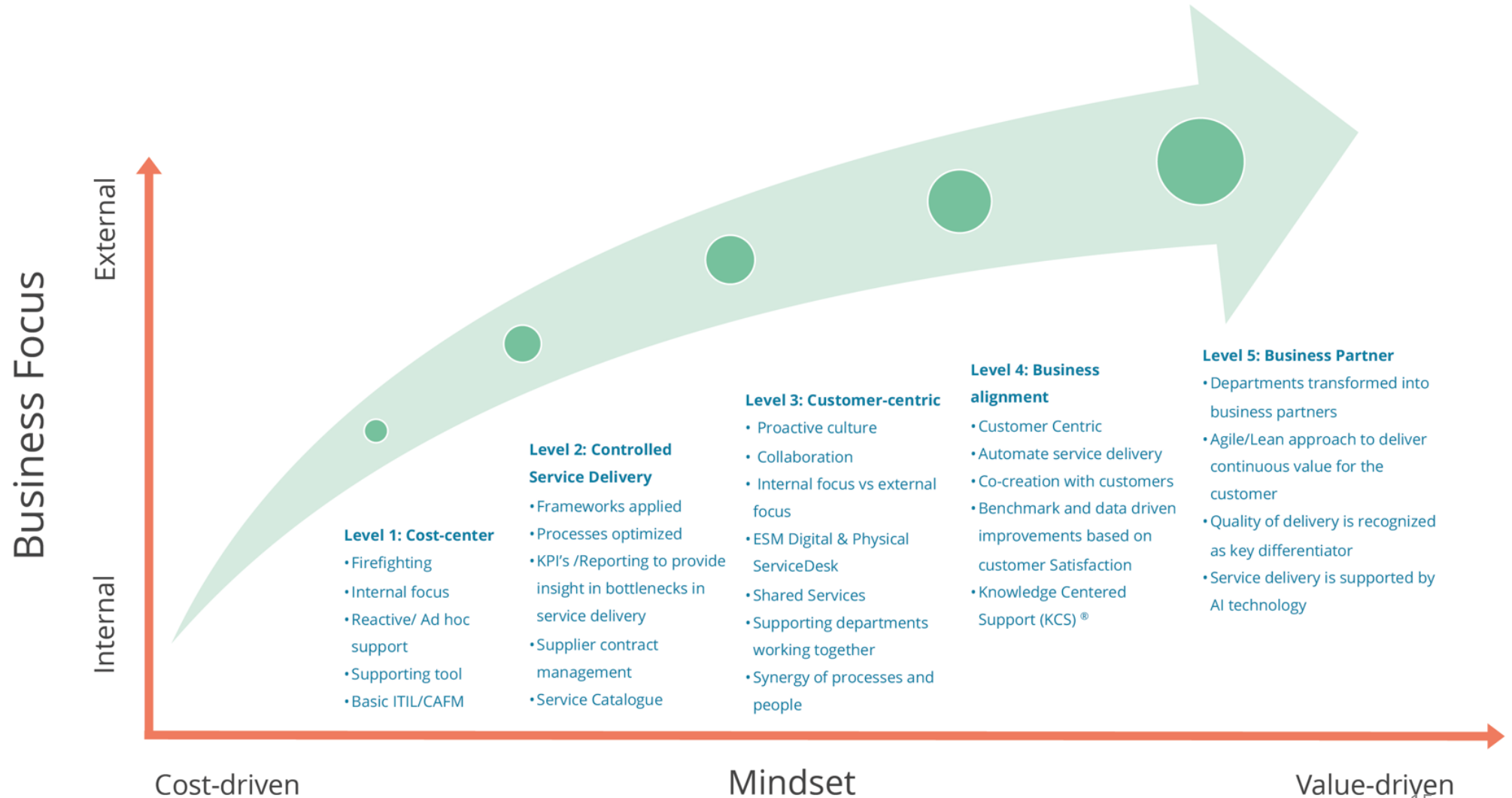


De zes modellen

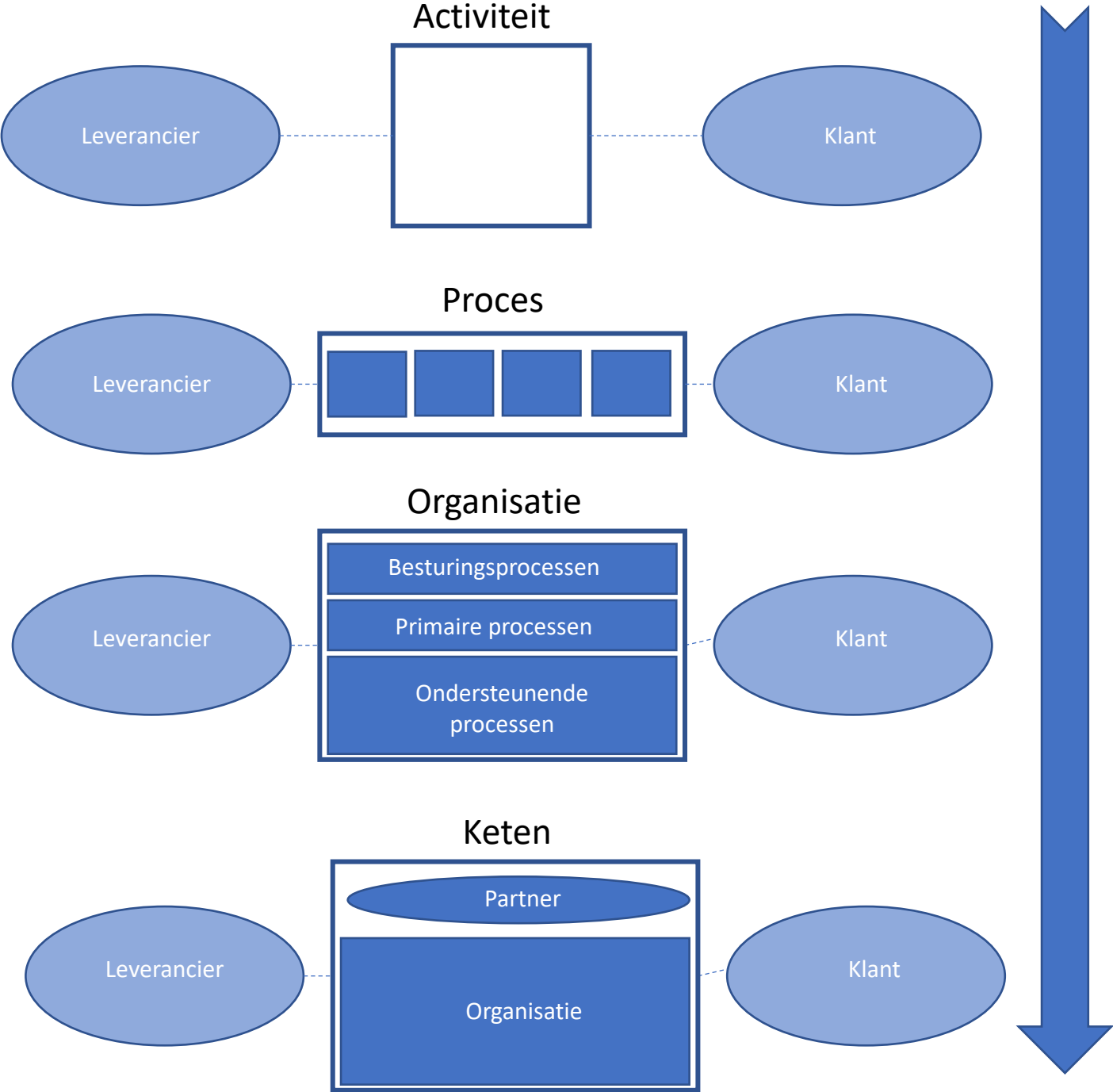
- 1 **SE-Customer Service**: ontwikkelfasen van klantenservice
- 2 **INK**: verbreding van de systeemgrenzen
- 3 **Laloux**: ontwikkelfasen in sturing van de organisatie
- 4 **Generiek ontwikkelpad**: 5 fasen
- 5 **5-SE dimensies**: 5 dimensies van SE-model
- 6 **Ontwikkeling in SE-dimensies**: ontwikkelpad voor elk van de dimensies

Model 1: Customer service model van TOPdesk (5 fasen)

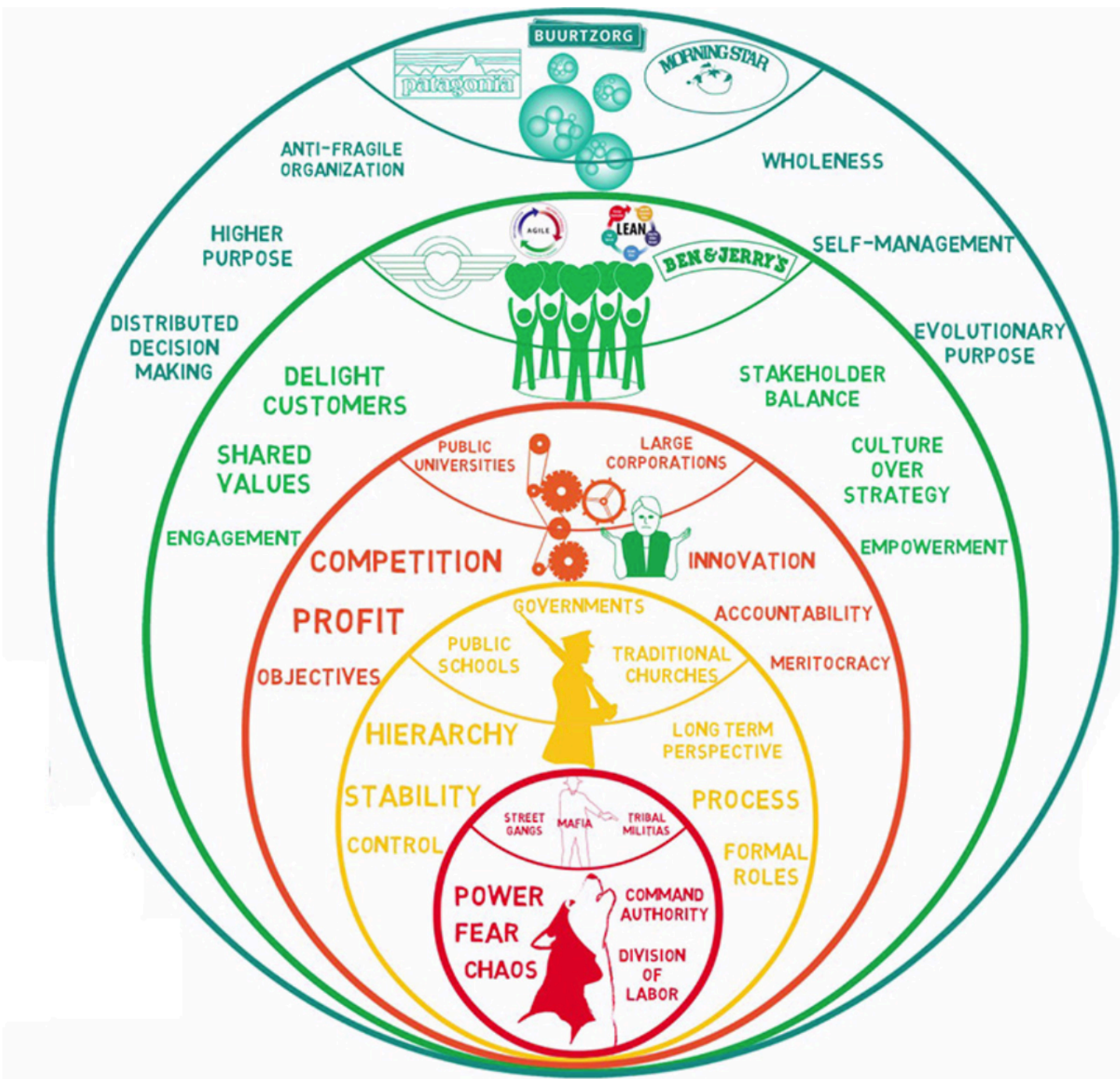
Service Excellence Maturity Model



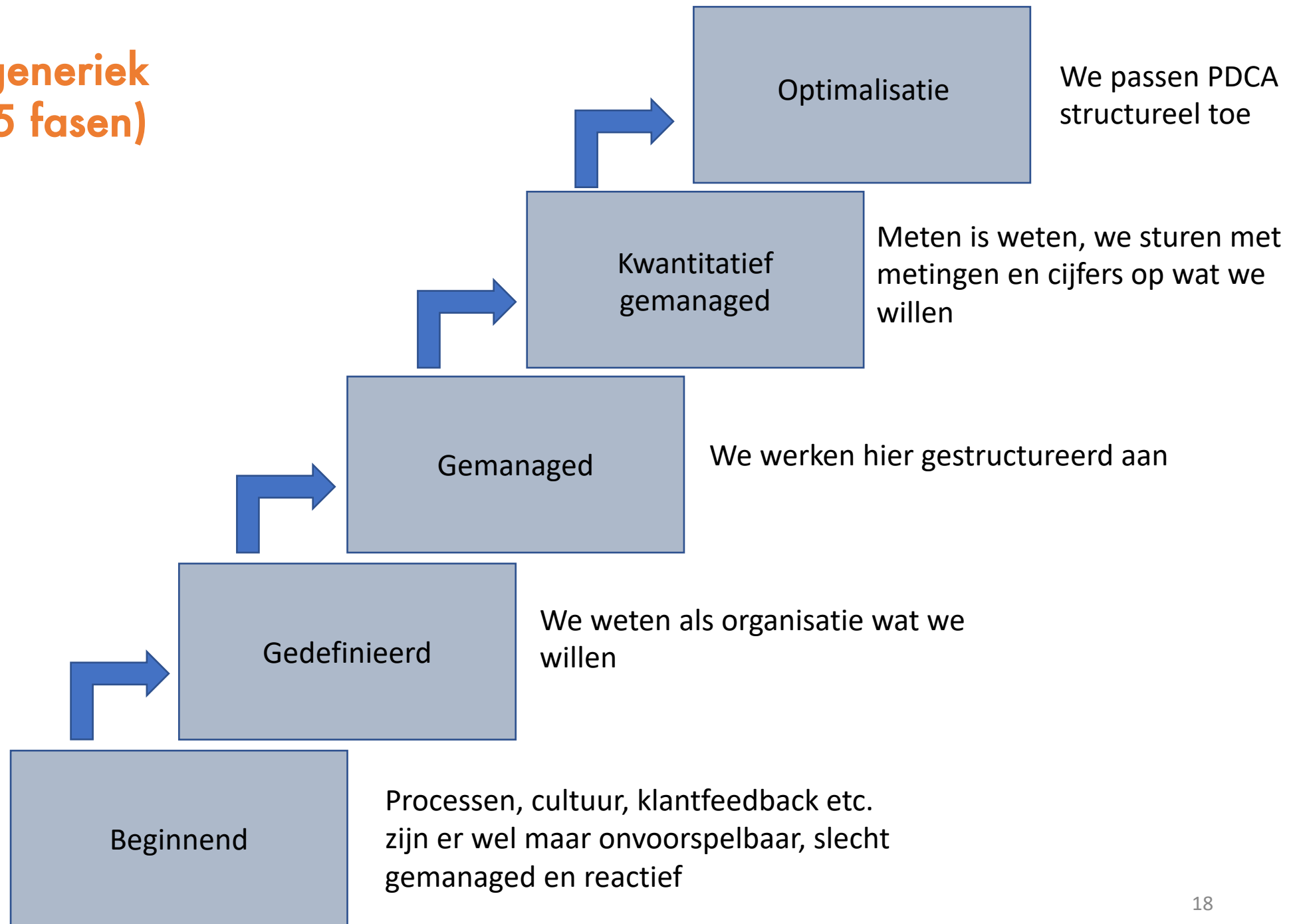
Model 2: Instituut Nederlandse Kwaliteit (4 fasen)



Model 3: Laloux:
ontwikkefasen in sturing van c
organisatie (5 fasen)



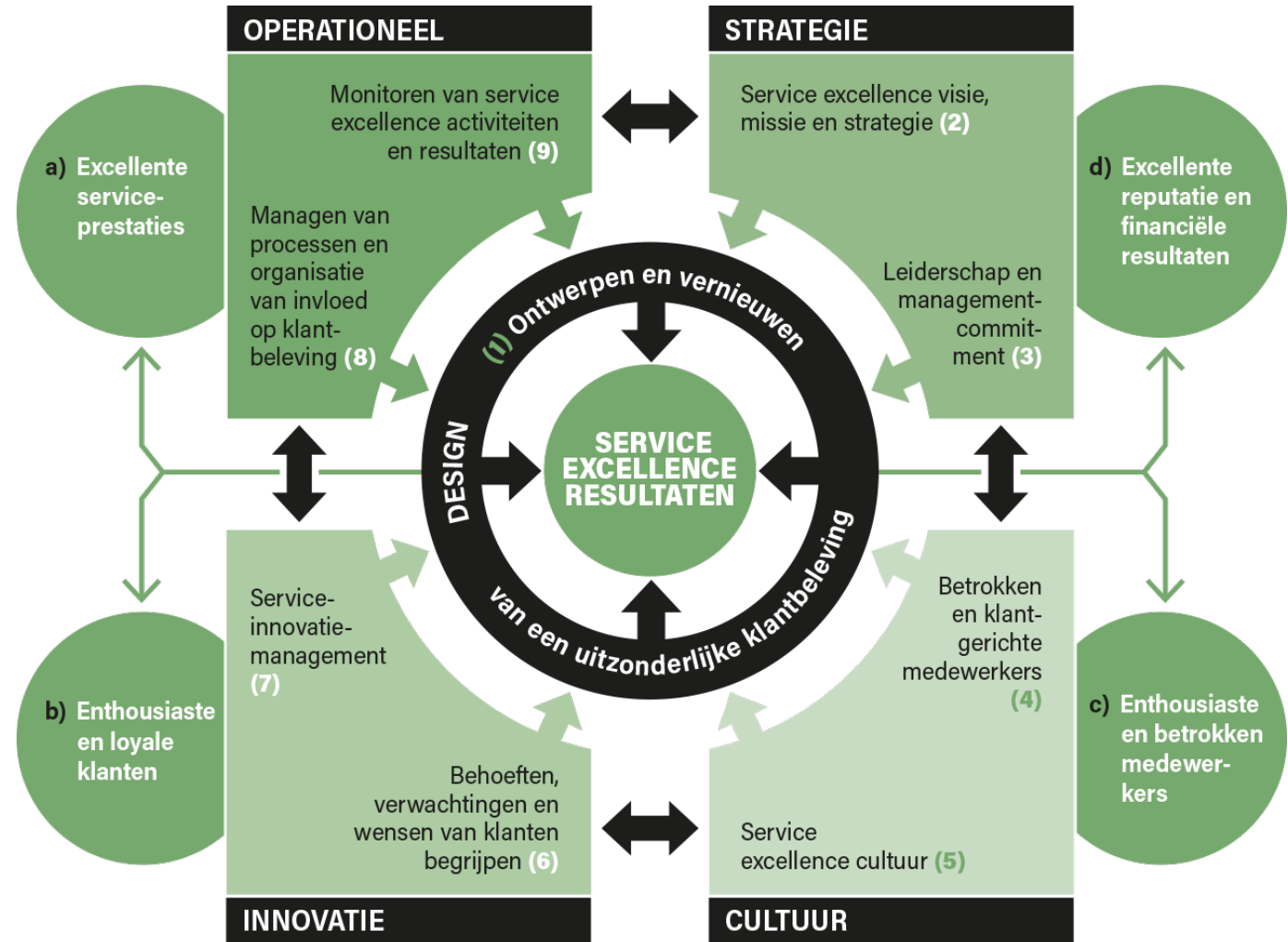
Model 4: Een generiek ontwikkelpad (5 fasen)



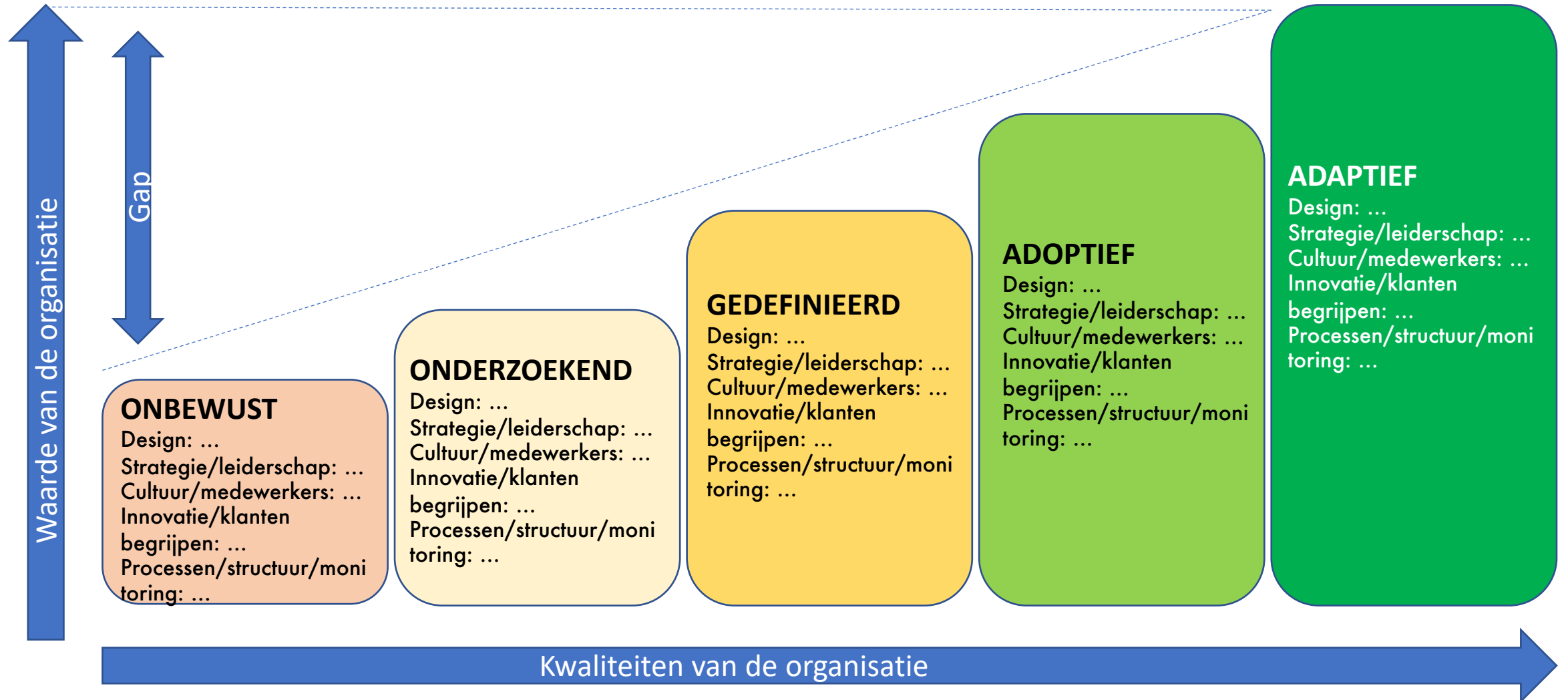
Model 5: Service Excellence Model; vijf service excellence dimensies (5 fasen)

Vijf fasen in volgorde X

- ✓ DESIGN
- ✓ STRATEGIE/LEIDERSCHAP
- ✓ CULTUUR/MEDEWERKERS
- ✓ INNOVATIE/KLANTEN
- BEGRIJPEN
- ✓ PROCESSEN/STRUCTUUR/
MONITORING



Model 6: Ontwikkeling in SE-dimensies (5 fasen)



Adoptief: aannemen/adoptereren van praktijken
Adaptief: aanpassen aan omstandigheden



1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)

4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document

De casus

- Organisatie met 250 medewerkers
- Product, proces en efficiency gericht
- Noodzaak: omslag naar de klant
- Algemeen directeur & aandeelhouders hebben Service Excellence ambitie (rest van de organisatie nog niet)
- Men vraagt jullie om een masterplan te maken (acties in fasen en tijd uitgezet)



De opdracht voor teams van vier:

Stap 1

Bekijk de 30 kaartjes

Stap 2

Kies een ontwikkelpad (4-5 fasen)

Stap 3

Orden de kaartjes naar de stappen/fasen van het gekozen model (wat eerst, wat daarna, wat daarna?)

Stap 4

Ontwikkel een korte presentatie op flip over/scherm

De 30 kaartjes

(nummers/volgorde zijn willekeurig)

- (1)Opzetten en invoeren van een meetsysteem (klant, intern) om servicekwaliteit, klantbeleving en klanttevredenheid te meten
- (2)Service-richtlijnen t.a.v. de kwaliteit van onze dienstverlening ontwikkelen en invoeren
- (3)Aanpassen van werving & selectie van nieuwe medewerkers (aanzienlijk meer aandacht voor houding en gedrag, cultuurfit en klantgerichtheid)
- (4)De organisatiestructuur herijken, ondersteunt deze de gewenste klantbeleving maximaal?
- (5)Invoeren en inzetten van methoden om continu te verbeteren
- (6)Klachtenmanagement zo inrichten dat de afhandeling van klachten voldoet aan de ideale klantbeleving
- (7)Ontwikkelen van een service excellence strategie
- (8)Invoeren van maatregelen om de innovatiecultuur onder medewerkers te bevorderen
- (9)Partnerships en samenwerkingsprojecten met leveranciers aangaan die de klantbeleving beïnvloeden, dit om de klantbeleving en -tevredenheid te vergroten
- (10)Waarderingsmethoden ontwikkelen en invoeren voor medewerkers die echt klantgericht zijn
- (11)Werken aan leiderschap van het senior management (voorbeeldrol, inspiratie, etc.)
- (12)Commitment van elk lid van het senior management om service Excellence als leidend principe te hanteren
- (13)Bevoegdheden voor medewerkers laag leggen, meer ruimte geven voor zelf beslissen
- (14)Maatregelen nemen om het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten
- (15)Opzetten en invoeren van een continu leersysteem voor medewerkers en leidinggevenden (opleidingen, training on the job, etc.)
- (16)Klantgerichte houding/gedrag en cultuurfit als belangrijk onderdeel in de beoordelingssystematiek inbouwen
- (17)Invoeren van methoden waarmee het management structureel luistert naar medewerkers
- (18)Beschrijven van en werken aan de gewenste organisatiecultuur
- (19)Samen met klanten en medewerkers de ideale klantbeleving ontwikkelen
- (20)Uitvoeren van diepgaande onderzoeken onder klanten om de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten te begrijpen
- (21)Het invoeren van een gestructureerd proces om continu te innoveren
- (22)Opzetten en invoeren van doorlopend klanttevredenheidsonderzoek voor de belangrijkste klantreizen
- (23)Klantreizen in beeld brengen en meer laten aansluiten op de gewenste klantbeleving
- (24)Klantindicatoren inbedden als belangrijk onderdeel in de stuursysteem van operationele teams (teamdashboard, dag-starts, etc.)
- (25)Werken aan leiderschap van het middenkader (voorbeeldrol. Inspiratie, etc.)
- (26)Ontwikkelen van een service excellence visie en missie
- (27)Klantindicatoren inbedden als belangrijk onderdeel in de planning- & control cyclus van het senior management
- (28) Technieken & technologieën inzetten om klanten beter te bedienen.
- (29) Klantdata en -feedback verzamelen en benutten om de klantbeleving te verbeteren.
- (30)XXXXXX

1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)



4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document

1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)

4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document





1. De opdracht voor teams (deel 1)

2. Ontwikkelpaden

3. De opdracht voor teams (deel 2)

4. Werken in teams

5. Teampresentaties

6. Uitwerken resultaten in document

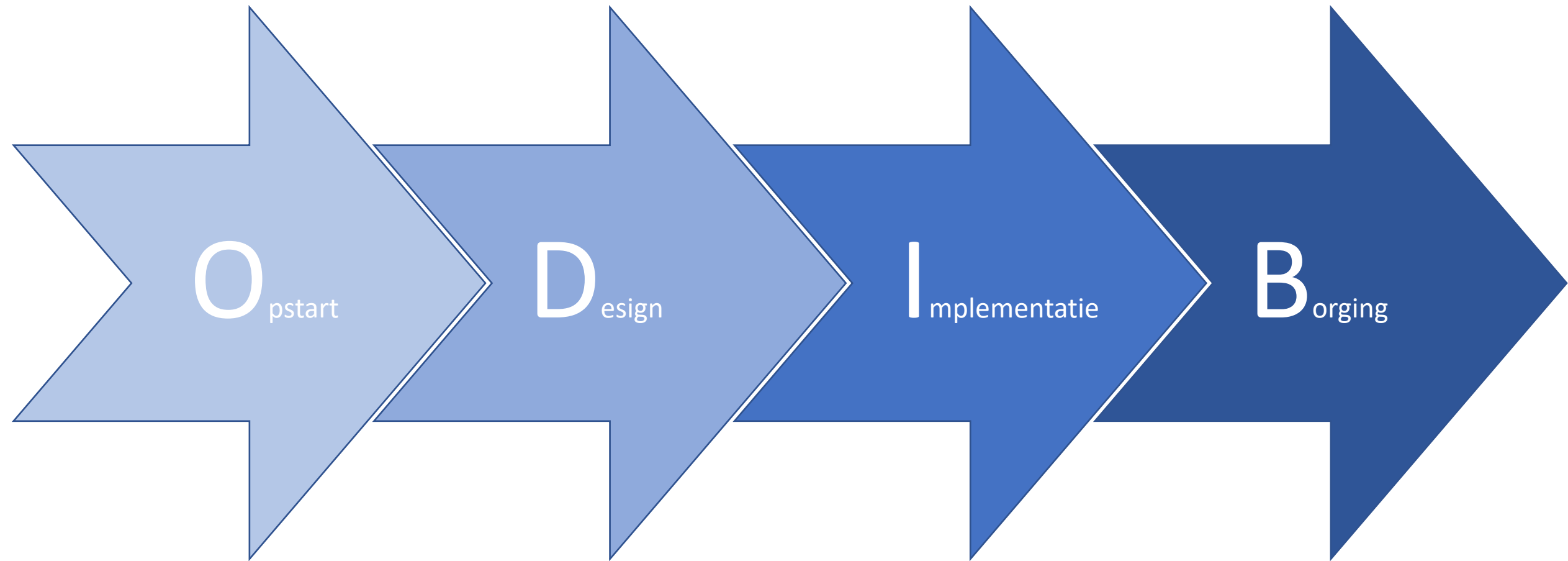
(1) Opzetten en invoeren van een meetsysteem (bij klanten & medewerkers) om servicekwaliteit, klantbeleving en klanttevredenheid te meten.	(2) Ontwikkelen en invoeren van service-richtlijnen voor de kwaliteit van de dienstverlening.	(3) Werving & selectie nieuwe medewerkers Service Excellence maken: aanzienlijk meer aandacht voor houding en gedrag, cultuurfit en klantgerichtheid.
(4) De organisatiestructuur herijken om zo de de gewenste klantbeleving maximaal te ondersteunen.	(5) Invoeren en inzetten van methoden om de dienstverlening continu te verbeteren.	(6) Klachtenmanagement zo inrichten dat de afhandeling van klachten uitdrukking geeft aan de ideale klantbeleving.
(7) Ontwikkelen van een service excellence strategie.	(8) Invoeren van maatregelen om de innovatiecultuur onder medewerkers te bevorderen.	(9) Partnerships en samenwerkingsprojecten met leveranciers aangaan die de klantbeleving beïnvloeden om de klantbeleving en -tevredenheid te vergroten.

(10) Waarderingsmethoden ontwikkelen en invoeren voor medewerkers die echt klantgericht zijn.	(11) Werken aan leiderschap van het senior management (voorbeeldrol, inspiratie, etc.).	(12) Commitment van elk lid van het senior management om service Excellence als leidend principe te hanteren.
(13) Bevoegdheden voor medewerkers laag leggen, meer ruimte geven voor zelf beslissen.	(14) Maatregelen nemen om het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.	(15) Opzetten en invoeren van continue ontwikkeling van servicegerichtheid van medewerkers en leidinggevenden (opleidingen, training on the job, etc.).
(16) Klantgerichte houding/gedrag en cultuurfit als belangrijk onderdeel in de beoordelingssystematiek inbouwen.	(17) Invoeren van methoden waarmee het management structureel luistert naar medewerkers.	(18) Beschrijven van en werken aan een Service Excellence organisatiecultuur.

(19) Samen met klanten en medewerkers de ideale klantbeleving ontwikkelen.	(20) Uitvoeren van diepgaande onderzoeken onder klanten om de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten te begrijpen.	(21) Het invoeren van een gestructureerd proces om de dienstverlening continu te innoveren.
(22) Opzetten en invoeren van doorlopend klanttevredenheidsonderzoek voor de belangrijkste klantreizen.	(23) Klantreizen in beeld brengen en meer laten aansluiten op de gewenste klantbeleving.	(24) Klantindicatoren inbedden als belangrijk onderdeel in de stuurcyclus van operationele teams (teamdashboard, dagstarts, etc.)
(25) Werken aan leiderschap van het middenkader (voorbeeldrol. Inspiratie, etc.) .	(26) Ontwikkelen van een service excellence visie en missie.	(27) Klantindicatoren inbedden als belangrijk onderdeel in de planning- & control cyclus van het senior management.

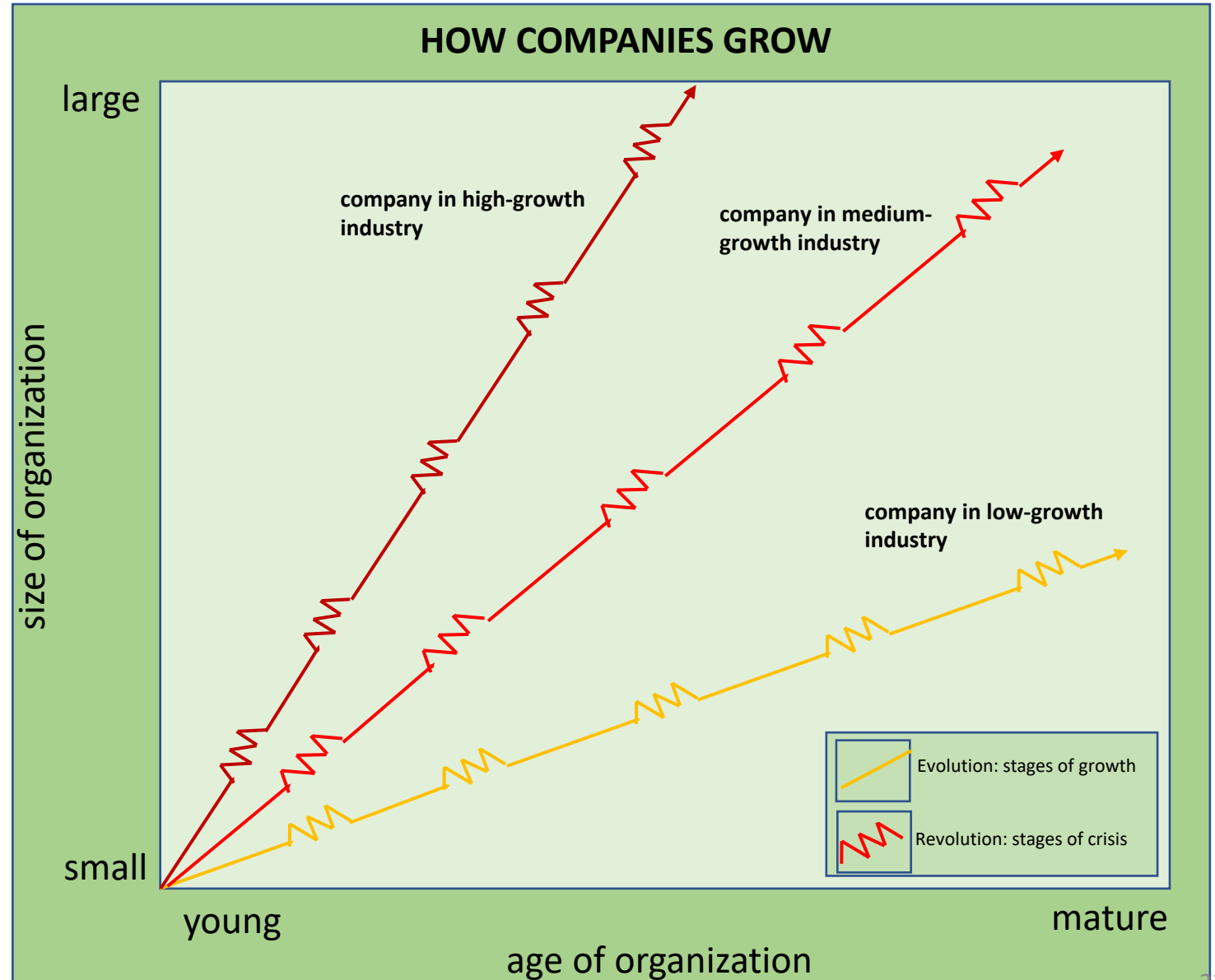
(28) Technieken & technologieën inzetten om klanten beter te bedienen.	(29) Klantdata en -feedback verzamelen en benutten om de klantbeleving te verbeteren.	(30) XXX (te bepalen door het team)

RESERVESHEETS



Het model van Greiner

Harvard Business Review 1998 (May-June)



Drie-niveau model

