

# LEIDRAAD OP WEG NAAR EXCELLENTE KLANTBELEVING

*Aan de slag met het Service Excellence Maturity Model*



# INHOUDSOPGAVE

1	Organisatie-ontwikkelpad naar Service Excellence	3
2	Uitgangspunten van het Service Excellence Maturity Model	6
3	De zes fasen van het Service Excellence Maturity Model	8
4	Ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid; vertaald naar negen Service Excellence elementen en vier resultaatgebieden	12
5	Hoe praktisch om te gaan met het Service Excellence Maturity Model	24
	<i>Bijlage</i>	
	Verantwoording	26

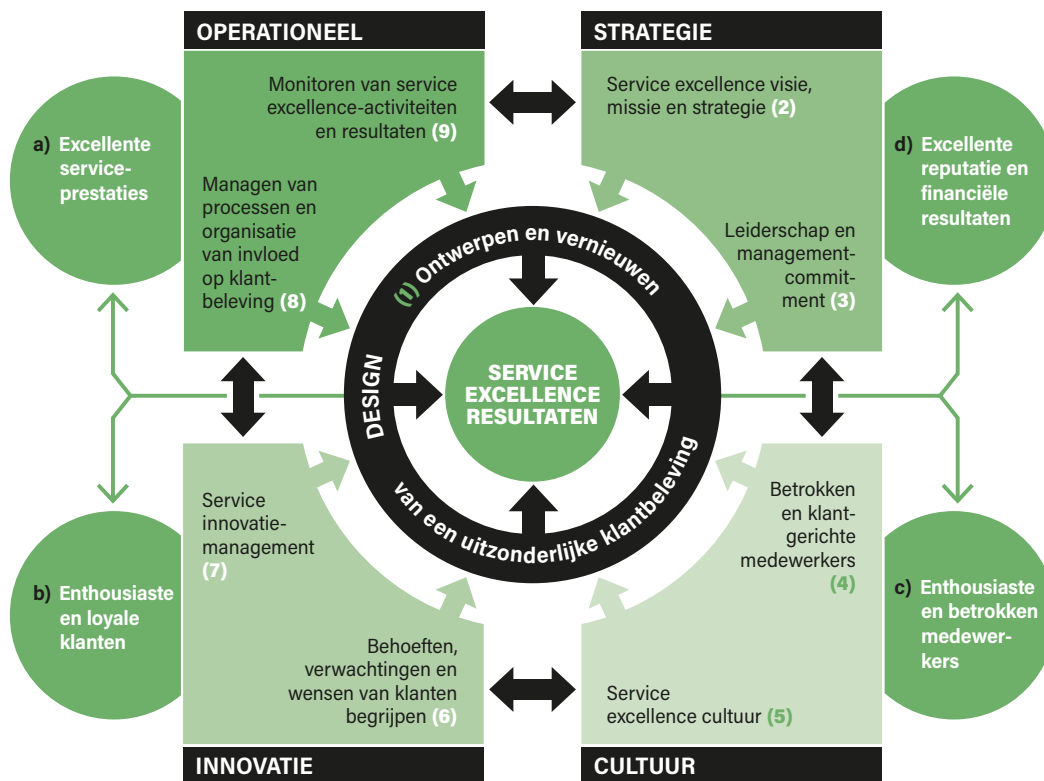
# 1 ORGANISATIE-ONTWIKKELPAD NAAR SERVICE EXCELLENCE

Steeds meer organisaties begrijpen dat het ontwikkelen van een organisatie die staat voor excellente klantbeleving en een emotionele connectie met haar klanten en medewerkers niet iets is van een training voor medewerkers of een onderzoekje onder klanten. Het is niet iets van een 'actie', 'project' of 'gouden ei'. Het vraagt om een integrale aanpak waarbij veel verschillende aspecten bij elkaar komen. Het structureel organiseren van een excellente klantbeleving vraagt onder meer om:

1. De betrokkenheid van alle onderdelen van de organisatie en alle lagen in de organisatie. Elke medewerker heeft immers direct of indirect invloed op de klantbeleving.
2. Een aanpak die gebaseerd is op een heldere en ambitieuze visie die de organisatie richting en energie geeft.
3. Een aanpak die afdelings- en teamoverschrijdende maatregelen combineert met maatregelen op team- en afdelingsniveau.
4. Een langdurige aanpak waarbij een excellente klantbeleving niet wordt gezien als een project, maar als een continue ontwikkeling.



Het Service Excellence model (zie Figuur 1) kan hierbij helpen als kapstok en als overkoepelend gedachtengoed voor organisaties. Het model is gebaseerd op de mondiale norm ISO 23592:2021 (*Service excellence – Principles and model*) en op de Europese richtlijn CEN 16880:2015 (*Service excellence – Creating outstanding customer experiences through service excellence*). In de boeken *Service Excellence: Werken aan excellente klantgerichtheid en uitzonderlijke klantbeleving* (Vakmedianet, 2016) en *Excelleren in Service: Omslag naar een emotionele relatie met klanten en medewerkers in tien paradigmashifts* (Management Impact, 2019) staan het model en het gedachtengoed erachter uitgebreid beschreven. Zie ook [serviceexcellence.nu](#) voor het toetsingskader van het Service Excellence model dat is te downloaden. Dit model en het bijbehorende gedachtengoed dienen als basis voor het hier beschreven Service Excellence Maturity Model.



**Figuur 1** Het Service Excellence model

Een Maturity Model beschrijft de volwassenheidsstadia van een organisatie op een specifiek domein en kan dienen als een ‘change managementmodel’. Wikipedia beschrijft het als volgt: ‘Maturity is a measurement of the ability of an organization to continuous improvement in a particular discipline. The higher the maturity, the higher will be the chances that incidents or errors will lead to improvements either in the quality or in the use of the resources of the discipline as implemented by the organization’. Dergelijke modellen zijn inmiddels ontwikkeld voor bijvoorbeeld ICT, projectmanagement en organisatieontwikkeling. Een Maturity Model bestaat over het algemeen uit een aantal groeifasen met elk hun eigen volwassenheidsniveau. Elke volwassenheidsfase heeft haar eigen karakteristieken en beschrijving van de organisatie en kan worden beschouwd als plateau in de ontwikkeling naar volwassenheid.

Het Service Excellence Maturity Model (SEMM) bestaat dan ook uit een aantal volwassenheidsfasen die elk een onderscheidend stadium in de organisatieontwikkeling weergeven. Het model helpt een organisatie op basis van continu verbeteren te groeien naar een volgende fase en op deze wijze stappen te zetten in haar ontwikkeling naar een organisatie die duurzaam werkt aan excellente klantbeleving. De volwassenheidsfasen kunnen zo gezien worden als een route om via verschillende opeenvolgende plateaus de Service Excellence berg te beklimmen. Waar het Service Excellence Model beschrijft ‘wat’ een organisatie zou moeten doen, geeft het Maturity Model aan ‘hoe’ en in welke volgorde men dit zou moeten doen. Het SEMM helpt organisaties bij het beantwoorden van de volgende vraagstukken:

1. Waar staan we nu als organisatie op de onderdelen van het Service Excellence Model?
2. Wat zijn de stappen naar een excellente klant- en medewerkersbeleving?
3. Hoe kom ik als organisatie van een basisniveau naar een excellent niveau?
4. Hoe kan ik een duurzame ontwikkeling inzetten en vasthouden?

Verskillende wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat veranderen moeilijk is. Maar liefst 60% van alle verandertrajecten mislukken. De belangrijkste reden is dat de organisatorische randvoorwaarden niet op orde zijn om deze verandering te doen slagen en te borgen. Het SEMM geeft een goed beeld van deze organisatorische randvoorwaarden en zal zo helpen bij een duurzame ontwikkeling naar Service Excellence.

*Jean-Pierre Thomassen, Eric de Haan en Ruud Stassen*  
*Stichting Service Excellence*  
*Maart 2022*

# 2 **UITGANGSPUNTEN VAN HET SERVICE EXCELLENCE MATURITY MODEL**

Bij de ontwikkeling van het Service Excellence Maturity Model zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

## **1. Integrale benadering**

Een duurzame excellente klant- en medewerkersbeleving (met de bijbehorende effecten op loyaliteit en financiën) vraagt om een integrale benadering op negen organisatie elementen (zie Figuur 1). Alleen door al deze elementen in de juiste onderlinge verhouding te ontwikkelen, worden stappen voorwaarts gezet die ook werkelijk geborgd kunnen worden.

## **2. Commitment bij de top**

Zonder echt commitment van de directie, bestuur en bij de aandeelhouders is het moeilijk zo niet onmogelijk om fundamentele veranderingen te realiseren die om een lange adem vragen. Een korte termijnblik louter gericht op productiviteit, kosten en winst gaat niet samen met het ontwikkelen van een excellente klantbeleving. Als de top van een organisatie er niet in gelooft, gaat het moeilijk worden. Divisies, afdelingen en teams kunnen wel maatregelen nemen, maar ze zullen altijd tegen de grenzen van hun invloed aanlopen en hierdoor beperkt worden in hun slagkracht. Kortom, leiderschap vanuit een langetermijnvisie op klantbeleving is cruciaal om te excelleren in service.

## **3. Geen project maar een reis**

Werken aan excellente klantbeleving is geen project maar een reis. Het vraagt om een manier van werken waarbij verbeteringen en vernieuwingen continu blijven plaatsvinden. Wensen en verwachtingen van klanten evolueren in de loop van de tijd, waardoor de organisatie zich steeds weer moet aanpassen. Hetzelfde geldt voor de wensen en verwachtingen van medewerkers. Ook concurrenten staan niet stil, veranderingen van de dienstverlening in andere sectoren kunnen invloed hebben op de wensen en verwachtingen van uw klanten. Daarom is het werken aan klantbeleving een reis zonder einde.

## **4. Exponentiele groei**

Organisaties doorlopen zes fasen op weg naar een duurzame Service Excellence organisatie. In deze fasen ontwikkelen ze zich van kleine pioniersachtige initiatieven met weinig organisatorische aandacht naar een volledige inbedding op de werkvloer en aan de managementtafel. Deze ontwikkeling van pionieren naar structurele inbedding en transformatie is vertaald naar de negen elementen van Service Excellence. In hoofdstuk 4 is de ontwikkeling per element per fase beschreven. Vanwege de integrale

benadering en de synergie die daardoor ontstaat, verloopt de ontwikkeling door de verschillende fasen exponentieel.

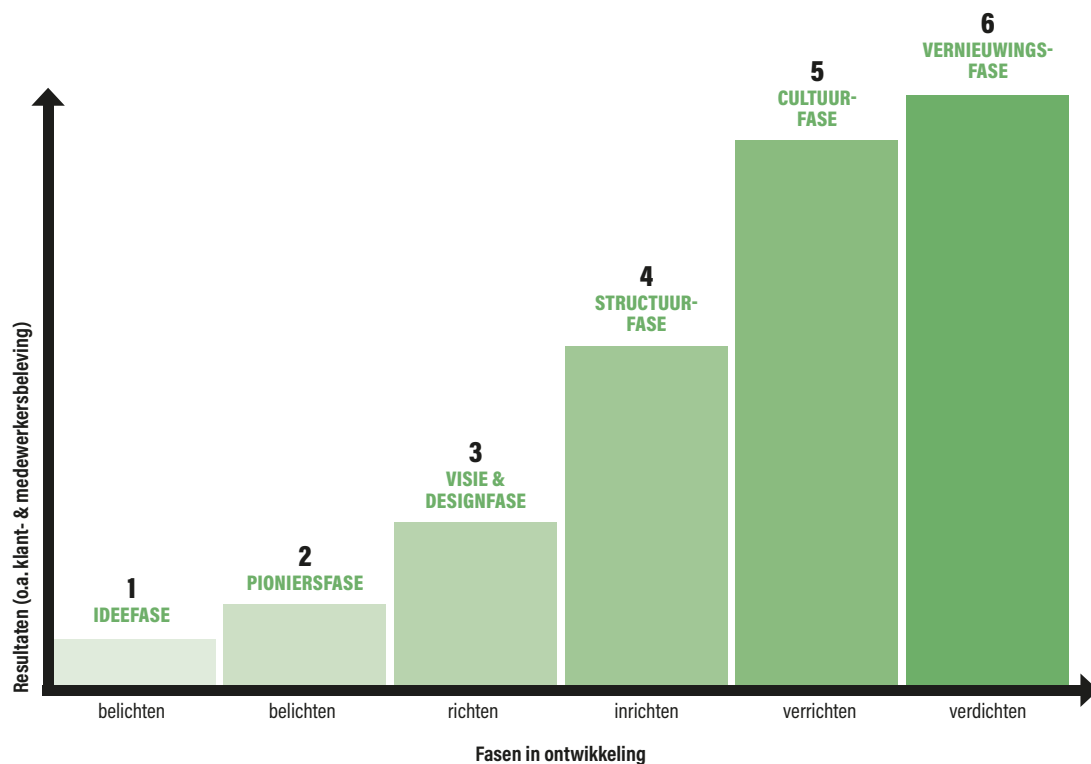
## **5. Zwakste schakel bepaalt de kracht van de ketting**

Door als organisatie per element de huidige fase te bepalen ontstaat een goed beeld van waar ze nu staat. Dit kan betekenen dat ze op het ene element in fase 3 zit, terwijl ze op een ander element in fase 5 zit. Dit geeft een goed beeld van de sterkten van de organisatie en van de aspecten waar nog ontwikkeling nodig is. Uitgangspunt is dat het laagst scorende element bepalend is voor de volwassenheidsfase waarin de organisatie zich bevindt.

# 3 DE ZES FASEN VAN HET SERVICE EXCELLENCE MATURITY MODEL

In Figuur 2 zijn de zes fasen van het Service Excellence Maturity Model weergegeven met de volgende opmerkingen als leeswijzer:

- A. Fasen 1 en 2 worden gezien als voorlooffasen voor een integrale aanpak, waarin Service Excellence van verschillende kanten belicht wordt en steeds meer in het licht komt te staan. In fase 3 wordt richting gegeven aan Service Excellence, in fase 4 ligt het accent op het inrichten van de organisatie, in fase 5 op de verrichtingen en in de 6e en laatste fase op het verdichten van dat wat ontwikkeld is. Omdat fase 3 tot en met 6 de fasen van een Service Excellence organisatie beschrijven, is voor deze fasen ook steeds beschreven wat de kenmerken zijn van een organisatie die deze fase heeft doorlopen.
- B. Fasen 4 en 5 vertonen een exponentiele groei in resultaten (o.a. klant- en medewerkersbeleving) waarin de integrale werking van de negen elementen tot uitdrukking komt. In fase 3 is dit veel minder het geval omdat hier het fundament gelegd wordt voor maatregelen.
- C. De namen van de fasen geven aan waar de nadruk in deze fase ligt. Echter, vanuit een integrale benadering, zullen ook andere Service Excellence elementen in elke fase aangepakt worden. Zo zal er bijvoorbeeld ook in de structuurfase aandacht zijn voor cultuur, en in de cultuurfase aandacht zijn voor structuur.
- D. Organisaties kunnen per element in een verschillende fase zitten en in de loop van de tijd per element en/of als geheel zich ontwikkelen.



**Figuur 2** De zes fasen van het Service Excellence Maturity Model



## **Fase 1: Ideefase (belichten)**

De belangrijkste kenmerken van deze fase zijn:

- Bij een beperkt aantal mensen in de organisatie bestaat het idee dat klantbeleving belangrijk is. Deze groep tracht het thema te belichten in de organisatie.
- Op enkele plekken in de organisatie zijn er kleine initiatieven en is er aandacht voor klantbeleving.
- Initiatieven zijn vaak instrumenteel/projectmatig en van tijdelijke aard.

## **Fase 2: Pioniersfase (belichten)**

De belangrijkste kenmerken van deze fase zijn:

- Er zijn onderdelen in de organisatie die structureel aan klantbeleving werken. In deze onderdelen wordt het onderwerp belicht.
- In deze onderdelen is het thema belangrijk (maar in andere nog niet).
- Klantbeleving staat vanwege keurmerken/certificering periodiek op de managementagenda.

## **Fase 3: Visie & designfase (richten)**

De belangrijkste kenmerken van deze fase zijn:

- Voor de leiding van de organisatie heeft het duurzaam verbeteren van de klant- en medewerkersbeleving prioriteit. Ze richt de organisatie hierop.
- De leiding van de organisatie omarmt een integrale benadering van het werken aan klantbeleving. Alle disciplines en niveaus (strategisch/tactisch/operationeel) zijn daarbij betrokken.
- Met betrokkenheid van medewerkers en klanten zijn een klantvisie en de ideale klantbeleving vastgesteld.

Een organisatie die de transitie van fase 3 naar 4 maakt heeft de volgende kenmerken:

- Er is een aansprekende visie en missie die markeren waar de organisatie voor staat. Deze zijn gebaseerd op degelijk onderzoek onder stakeholders.
- Er is daadwerkelijk commitment bij het management en de directie om te gaan werken aan Service Excellence.
- Management en directie snappen wat Service Excellence voor de organisatie in het algemeen, en voor elk van de negen elementen van Service Excellence gaat betekenen.
- Er is een duidelijk besef binnen de organisatie dat ontwikkeling in de hele organisatie nodig is.
- De organisatie heeft zicht op de invulling van de fasen 4, 5 en 6 van het Service Excellence Maturity Model.

## **Fase 4: Structuurfase (inrichten)**

Op basis van de resultaten van fase 3 werkt de organisatie in deze fase voornamelijk aan structuuraspecten in de organisatie: 'You cannot build legendary service on sloppy services'. Vanuit dit principe wordt als volgt gewerkt aan de negen elementen van het Service Excellence model:

- De focus ligt in de hele organisatie op het wegwerken van oorzaken van en voorkomen van ontevreden klanten. Het management navigeert op tevreden klanten.
- Maatregelen worden genomen op het vlak van processen, interne samenwerking, samenwerking met leveranciers, klantreizen, organisatiestructuur en producten om de klantbeleving te verbeteren.
- Feedbackmechanismen voor klanten en medewerkers zijn ingeregeld om het geven van feedback (o.a. klachten; tevredenheid) aan te moedigen en hiervan te leren.

Een organisatie die de transitie van fase 4 naar 5 maakt heeft de volgende kenmerken:

- De organisatie heeft alle aspecten die direct en indirect invloed hebben op de klanttevredenheid aangepakt en verbetert om het geformuleerde tevredenheidsniveau te realiseren.
- De organisatie is 'in control', er zijn duidelijke kaders voor processen, bezetting, en andere zaken betreffende de negen Service Excellence elementen.
- De cultuur en dominante leiderschapsstijl zijn gericht op het ontwikkelen van een basis voor excellente klantbeleving.

## **Fase 5: Cultuurfase (verrichten)**

In deze fase maakt de organisatie nadrukkelijk de omslag naar excellente klantbeleving. Op basis van de resultaten van fase 4 ontstaat de ruimte om actief te werken aan een uitzonderlijke klantbeleving en een positieve emotionele connectie met klanten en medewerkers. Vanuit dit principe wordt als volgt gewerkt aan de negen elementen van het Service Excellence model:

- De focus ligt in de hele organisatie op het realiseren van een emotionele connectie met klanten en medewerkers.
- Het management navigeert op enthousiaste klanten en bevlogen medewerkers. De cultuur en leiderschapsstijl zijn gericht op loslaten om anders vast te houden. In fase 4 ontwikkelde kaders worden vanzelfsprekend en krijgen een steeds betere uitwerking op excellente klantbeleving,
- Maatregelen worden genomen op het vlak van diepgaand luisteren naar klanten, cultuur, medewerkers ontwikkeling, empowerment en relatiemanagement om het verschil bij klanten te kunnen maken.

Een organisatie die de transitie van fase 5 naar 6 maakt heeft de volgende kenmerken:

- De gehele organisatie werkt actief aan het realiseren van excellente klantbeleving.
- De organisatie is 'in control' omdat medewerkers 'in control' zijn. Er zijn wel kaders maar deze zijn impliciet, ondersteunend en geven ruimte voor persoonlijke dienstverlening.
- De cultuur, leiderschap zijn faciliterend aan medewerkers om hen het verschil te kunnen laten maken naar klanten.

## **Fase 6: Vernieuwingsfase (verdichten)**

In de fasen 4 en 5 heeft borging van de maatregelen plaatsgevonden, ook continu verbeteren is ingeregeld. Om te blijven excelleren in service zal de organisatie zich voortdurend moeten aanpassen aan een veranderende omgeving. Vanuit dit principe is het werken aan de negen elementen van het Service Excellence model in deze fase gericht op onder andere:

- Het blijvend voorkomen van ontevreden klanten en het stelselmatig vergroten van een emotionele connectie met klanten en medewerkers door de ontwikkelde structuur en cultuur op basis van fijnmazig luisteren naar alle stakeholders continu aan te scherpen.
- De organisatie heeft mechanismen in gebruik om continu voeling te houden met trends, ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving.
- De organisatie is in staat om voortdurend te vernieuwen en te transformeren en zich continu aan te passen aan een veranderende omgeving, waardoor de organisatie als levend systeem functioneert.

Een organisatie die in fase 6 is heeft de volgende kenmerken:

- De organisatie luistert actief naar stakeholders, de omgeving en de samenleving en onderkent belangrijke externe ontwikkelingen.
- De organisatie heeft een groot adaptief vermogen, ze past zich snel aan op basis van veranderingen in de omgeving.
- Dit continu vernieuwen versterkt de klant- en medewerkersbeleving.

# **4 ONTWIKKELING NAAR SERVICE EXCELLENCE VOLWASSENHEID; VERTAALD NAAR NEGEN SERVICE EXCELLENCE ELEMENTEN EN VIER RESULTAATGEBIEDEN**

Zoals Figuur 1 laat zien, bevat het Service Excellence Model negen elementen en vier resultaatgebieden.

Elk element kent een ontwikkelpad dat de zes beschreven volwassenheidsfasen volgt. Deze paragraaf geeft een overzicht van deze ontwikkeling per element. Na een korte beschrijving van de kern van het betreffende element, worden steeds per volwassenheidsfase de kenmerken beschreven van die fase. De opgenomen matrices kunnen hierbij dienen als basis voor de positiebepaling van de organisatie, door op basis van de beschrijvingen de fase te bepalen die het best de huidige situatie weergeeft. Deze beschrijving zoomt slechts op de belangrijkste veranderingen in en geeft geen compleet beeld van elk element. Vandaar dat de uitkomsten van een positiebepaling op basis van deze zes fasen indicatief zijn.

Na de beschrijving van de negen elementen worden de vier resultaatgebieden qua volwassenheidsfase beschreven aan de hand van vier niveaus (zicht, inzicht, doorzicht en uitzicht). Op [serviceexcellence.nu](http://serviceexcellence.nu) is de complete matrix van alle negen elementen en vier resultaatgebieden digitaal te vinden en in te vullen.

## Element 1: Ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving

De organisatie ontwerpt in intensieve samenwerking met stakeholders (waaronder klanten en medewerkers) de gewenste klantbeleving en legt deze vast. De organisatie vertaalt deze naar externe communicatievormen en hanteert deze gewenste klantbeleving als basis voor de inrichting voor alles wat invloed heeft op de klantbeleving. Hoe de organisatie feedback van klanten ophaalt (service recovery) en hoe ze dit gebruikt is hier een onderdeel van.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid gaat naast het product van de organisatie de klantbeleving steeds meer centraal staan in de waardepropositie van de organisatie.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Ideale klantbeleving</b>	Binnen de organisatie zijn er wisselende beelden van de behoeften van klanten.	In bepaalde organisatieonderdelen is er een globaal beeld van de behoeften van klanten (in andere niet).	Organisatiebreed is er een gedragen beeld van de beoogde ideale klantbeleving.	Afgeleid van de ideale klantbeleving gebruikt de hele organisatie (service) richtlijnen die betrekking hebben op het realiseren van tevreden klanten.	Afgeleid van de ideale klantbeleving gebruikt de hele organisatie (service) richtlijnen die betrekking hebben op realiseren van een emotionele connectie met klanten.	De organisatie vernieuwt regelmatig de ideale klantbeleving die aansluit bij veranderende omgevingsfactoren.
<b>Klantfeedback (klachten, wensen, opmerkingen, etc.)</b>	De organisatie verzamelt en gebruikt incidenteel klantfeedback (klachten, wensen, opmerkingen, etc.).	Enkele organisatieonderdelen verzamelen en gebruiken structureel feedback van klanten.	Organisatiebreed wordt gestructureerd klantfeedback verzameld en gebruikt.	De organisatie haalt actief klantfeedback op en gebruikt dit om proces- en productverbeteringen door te voeren om zo het aandeel tevreden klanten te vergroten.	De organisatie haalt actief klantfeedback op om daarmee een emotionele connectie met klanten te realiseren.	De organisatie vernieuwt de wijze waarop ze klantfeedback verzamelt en gebruikt op basis van een veranderende omgeving.

## Element 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. Wat de organisatie voor de klant wil betekenen krijgt hier een steeds grotere rol in.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid wordt het sturen op korte termijn successen gestaag vervangen door lange termijn ambities en een purpose waaruit maatschappelijke betrokkenheid spreekt.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieu-wingsfase
<b>Klantvisie</b>	Klantbeleving is geen onderdeel van de visie en missie van de organisatie.	Klantbeleving is een van de onderdelen van de visie en missie van de organisatie.	Klant- en medewerkers-beleving vormen een prominent onderdeel van de visie en missie van de organisatie.	De focus en ambitie bij de directie en het management liggen op het realiseren van tevreden klanten en medewerkers.	De focus en ambitie bij de directie en het management liggen op het realiseren van een emotionele connectie met klanten en medewerkers.	De visie en missie worden regelmatig herijkt en afgestemd op een veranderende omgeving.
<b>Klant-strategie</b>	Er is geen strategie voor het verbeteren van de klantbeleving.	Er zijn aanzetten tot een strategie gericht op klantbeleving in enkele organisatieonderdelen.	Er is een organisatiebrede strategie voor het werken aan klant- en medewerkersbeleving.	Er wordt uitvoering gegeven aan een organisatiebrede strategie voor het verbeteren van de dienstverlening en het realiseren van tevreden klanten.	Er wordt uitvoering gegeven aan een organisatiebrede strategie voor het realiseren van een emotionele connectie met klanten.	De klantstrategie wordt regelmatig herijkt en aangepast aan een veranderende omgeving.

### Element 3: Leiderschap en management commitment

Dit element bevat de stijl van leidinggeven en de manier waarop de directie en alle leidinggevendenden (het management) de organisatie maximaal faciliteren en de medewerkers optimaal ondersteunen in de realisatie van een uitzonderlijke klantbeleving.

De ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid is er een van afwezig/directief management naar dienend leiderschap, waarbij de ruimte voor medewerkers om klanten zo goed mogelijk te bedienen steeds groter wordt.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Leiderschapsfocus</b>	Voor een enkele leidinggevende is klantbeleving incidenteel een belangrijk onderwerp.	Voor meerdere leidinggevendenden (pioniers) is klantbeleving een belangrijk onderwerp.	Voor de directie en het management van de organisatie is klantbeleving een belangrijk onderwerp.	Bij het sturen op klantbeleving focussen leidinggevendenden vooral op verbeteren van processen en producten.	Bij het sturen op klantbeleving focussen leidinggevendenden vooral op een klantgerichte organisatiecultuur.	De organisatie evalueert regelmatig de rol van leidinggevendenden qua klantbeleving en vernieuwt deze als veranderingen in de omgeving dit vragen.
<b>Leiderschapsstijl</b>	Leidinggevendenden tonen incidenteel voorbeeldgedrag als het gaat om klanten en klantbeleving.	Enkele leidinggevendenden zijn een rolmodel als het gaat om klantgericht gedrag.	Alle leidinggevendenden beseffen wat van hun leidersstijl wordt gevraagd als het gaat om klantbeleving.	In hun streven naar een klantgerichte organisatie zijn leidinggevendenden vooral gericht op het bepalen van kaders om als organisatie 'in control' te zijn.	In hun streven naar een klantgerichte organisatie zijn leidinggevendenden vooral gericht op het geven van ruimte aan medewerkers (empowerment) om zo een emotionele connectie met klanten en medewerkers te realiseren.	De organisatie evalueert regelmatig de leiderschapsstijl qua klantbeleving en vernieuwt deze als veranderingen in de omgeving dit vragen.

## Element 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.

In de ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid wordt hier een omslag zichtbaar van een 9to5 mentaliteit naar bevlogen medewerkers met een emotionele klik met de organisatie en klanten.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Ontwikkeling</b>	Incidenteel zijn er ontwikkelactiviteiten voor medewerkers gericht op de klant.	Enkele organisatieonderdelen werken met een gestructureerde aanpak voor de klantgerichtheidsontwikkeling van medewerkers.	Er is een duidelijk en gedragen HR-beleid gericht op het werven en ontwikkelen van klantgerichte medewerkers.	Bij het werven en ontwikkelen van klantgerichte medewerkers ligt het accent op het verbeteren van de bestaande organisatie, processen en producten.	Bij het werven en ontwikkelen van klantgerichte medewerkers ligt het accent op het realiseren van een emotionele connectie met klanten.	De organisatie herijkt het wervings- en ontwikkelbeleid periodiek op basis van veranderingen in de omgeving.
<b>Waardering</b>	Voor het functioneren maakt het weinig uit of je als medewerker wel of niet klantgericht bent.	In enkele organisatieonderdelen heeft wel/niet klantgericht zijn als medewerker consequenties qua waardering.	Er is een duidelijk en gedragen waarderingsbeleid gericht op klantgerichte prestaties.	In de hele organisatie worden medewerkers die bijdragen aan klantgerichtheid en/of tevreden klanten hiervoor expliciet gewaardeerd.	In de hele organisatie worden medewerkers die bijdragen aan het realiseren van een emotionele connectie met klanten hiervoor gewaardeerd.	De organisatie herijkt het waarderingsbeleid periodiek op basis van veranderingen in de omgeving.



## Element 5: Service Excellence cultuur

Dit element omvat het bepalen, communiceren en implementeren van maatregelen om de gewenste cultuur te realiseren.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid wordt hier via de stijl van leidinggeven een Service Excellence cultuur gecultiveerd die doorklinkt in de omgang met klanten, de interne verhoudingen en qua leren en groei.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieu-wingsfase
<b>Cultuuront-wikkeling</b>	Binnen de orga-nisatie spreken medewerkers onderling nauwelijks over klantgerichtheid.	In enkele organisatie-onderdelen is klantgerichtheid een belangrijk gegeven waar medewerkers het over hebben.	Het manage-ment en de directie begrijpen welke cultuur nodig is voor een excellente klantbeleving en ondersteunen dit.	De cultuur binnen de orga-nisatie is gericht op continu verbeteren van de klantbele-ving, in control zijn, basis op orde en zorgen voor tevreden klanten.	De cultuur binnen de organisatie is gericht op het geven van ruimte en het laag leggen van verantwoor-delijkheid om zo te werken aan excellente klantbeleving.	Op basis van ontwikkelingen in de omgeving wordt de cul-tuur periodiek herijkt en waar nodig vernieuwd.
<b>Interne samenwerking</b>	Binnen de orga-nisatie hebben medewerkers het onderling nauwelijks over interne klantge-richtheid (elkaar als klant zien).	Interne klantge-richtheid is in enkele organi-satieonderdelen een belangrijk onderwerp.	De directie en het manage-ment begrijpen wat interne klantgerichtheid en samenwer-king betekenen voor excellente klantbeleving betekenen en ondersteunen dit.	In de interne samenwerking en onderlinge verhoudin-gen ligt het accent op het verbeteren van processen, producten en een dienstver-lening die zorgt voor tevreden klanten.	In de interne samenwerking en onderlinge verhoudingen ligt het accent op gezamenlijk klanten een excellente bele-ving bieden.	De interne samenwerking en onderlinge verhoudingen worden perio-diek herijkt en vernieuwd op basis van ont-wikkelingen in de omgeving.

## Element 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 en gedrag.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid wordt in dit element in de loop van de tijd een omslag zichtbaar van plichtmatige enquêtes naar diepgaand luisteren naar klanten waarbij verhalen belangrijker worden dan cijfers.

	(1) Ideeefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Diepgaand luisteren</b>	Diepgaand luisteren naar klanten om hen te begrijpen is nog geen thema in de organisatie.	Enkele onderdelen in de organisatie doen diepgaand klantenonderzoek.	De organisatie luistert diepgaand naar klanten om hun behoeften, wensen en verwachtingen te begrijpen als basis voor de visie en het servicedesign.	De organisatie benut inzichten in behoeften, wensen en verwachtingen van klanten voornamelijk om processen en producten te verbeteren.	De organisatie benut inzichten in behoeften, wensen en verwachtingen van klanten om een emotionele connectie met hen te maken.	De organisatie evalueert haar diepgaande luistermethoden periodiek op basis van veranderingen in de omgeving en vernieuwt ze waar nodig.
<b>Customer Intelligence</b>	De organisatie heeft basale klantinformatie in CRM-systemen (Customer Relationship Management) opgeslagen om transacties met klanten uit te kunnen voeren.	De organisatie beschikt over uitgebreide informatie over klanten, maar deze is versnipperd over verschillende (CRM) databases en andere bestanden.	De organisatie heeft een beeld van welke relevante klantinformatie ze nodig heeft voor een excellente klantbeleving en hoe deze op een structurele manier op te halen en te gebruiken op management en werkvloer niveau.	De organisatie gebruikt CRM actief om processen te verbeteren en om voor wat betreft het behouden van klanten 'in control' te zijn.	De organisatie gebruikt CRM actief om medewerkers te faciliteren in het maken van een emotionele connectie met klanten en voor een intensieve vorm van relatie management.	CRM en de toepassing hiervan worden periodiek herijkt en waar nodig vernieuwd aan de hand van ontwikkelingen in de omgeving.

## Element 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.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid wordt in dit element continu verbeteren en leren in de loop van de tijd vaste onderdelen van de organisatie waarbij innoveren en agile transformeren steeds belangrijker en onderdeel van de praktijk worden.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Leren en verbeteren</b>	Leren en verbeteren gericht op de kwaliteit van dienstverlening en klantbeleving gebeurt incidenteel en ad hoc.	Leren en verbeteren gericht op de kwaliteit van dienstverlening en klantbeleving is gestructureerd in enkele organisatieonderdelen.	De organisatie heeft een gedragen beleid over hoe te leren en verbeteren op basis van input van klanten, andere stakeholders en omgevingsfactoren.	De organisatie heeft continue leer- en verbetermechanismen (PDCA) om processen, producten en andere aspecten van de organisatie te verbeteren en 'in control' te zijn.	De organisatie heeft continue leer- en verbetermechanismen (PDCA) gericht op klantbeleving en een emotionele connectie met klanten.	De organisatie herijkt en vernieuwt haar leer- en verbetermechanismen aan de hand van ontwikkelingen bij stakeholders en in de omgeving.
<b>Innoveren</b>	Innovatie op het vlak van klantbeleving speelt niet echt in de organisatie.	Innovatie op het vlak van klantbeleving speelt ad hoc in enkele organisatieonderdelen.	De organisatie onderkent het strategische belang van innovatie qua klantbeleving en richt hier maatregelen op.	De organisatie heeft structurele innovatiemechanismen om de kwaliteit van processen en producten fundamenteel te vernieuwen.	De organisatie heeft structurele innovatiemechanismen om klantbeleving fundamenteel te vernieuwen.	De organisatie evalueert periodiek haar innovatiebeleid en -praktijk aan de hand van een veranderende omgeving en waar nodig vernieuwt ze deze.

## Element 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.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid verschuift in dit element de inside-out focus, waarbij processen dominant zijn, geleidelijk naar een outside-in focus waarbij klantreizen en het optimale verloop hiervan in lijn met de ideale beleving leidend zijn.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuurfase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Klantreismanagement</b>	De organisatie denkt en werkt vanuit interne processen en procedures.	Enkele organisatieonderdelen hebben geproefd aan processen vanuit het perspectief van de klant (klantreizen).	Directie en management zien de noodzaak om naast processturing ook klantreissturing te gaan hanteren.	De belangrijkste klantreizen zijn verbeterd en er zijn vormen van structureel klantreismanagement ingevoerd om klanttevredenheid te borgen en de basis op orde te hebben.	Klantreizen dragen bij aan het realiseren van een emotionele connectie met klanten.	De organisatie herijkt en vernieuwt periodiek de klantreizen op basis van veranderingen in de omgeving.
<b>Organisatiestructuur</b>	De organisatiestructuur is gericht op functionele specialisatie.	De organisatiestructuur is gericht op functionele specialisatie; enkele onderdelen pionieren met silo-overstijgende samenwerking om klantbeleving te verbeteren.	Directie en management zien in hoe een gewijzigde organisatiestructuur de klantbeleving kan versterken.	De organisatiestructuur is zo ingericht dat de interne samenwerking wordt bevorderd en dat klantgerichte processen en producten 'in control' zijn.	De organisatiestructuur is zo ingericht dat de interne samenwerking medewerkers maximaal ondersteunt in het realiseren van een excellente klantbeleving.	De organisatie herijkt en vernieuwt haar organisatiestructuur en interne samenwerking als veranderingen in de omgeving dit vragen.

## Element 9: Monitoren van Service Excellence en resultaten

Dit laatste organisatie-element betreft het gebruik van indicatoren en metingen als sturing op de vier resultaat-elementen. Klantgerelateerde indicatoren zijn bijvoorbeeld metingen van servicelevels, klanttevredenheid, NPS, CES en loyaliteitsindicatoren.

Qua ontwikkeling naar Service Excellence volwassenheid ontwikkelt de sturing zich hier van een financieel- en procesgerichte naar een balans in sturing waarbij navigatie op klant- en medewerkersbeleving een steeds belangrijkere rol krijgt. Transacties worden in de sturing relatief minder belangrijk terwijl de sturing op relatiekracht aan belang toeneemt.

	(1) Ideefase	(2) Pioniersfase	(3) Visie & designfase	(4) Structuur-fase	(5) Cultuurfase	(6) Vernieuwingsfase
<b>Klantindicators</b>	De organisatie gebruikt geen klantgerelateerde indicatoren.	In enkele organisatieonderdelen worden klantgerelateerde indicatoren ad hoc ingezet voor het beheersen van activiteiten.	De directie en het management hebben klantgerelateerde indicatoren bepaald om de realisatie van de strategie te monitoren.	De directie, het management en organisatieonderdelen nemen actie op basis van indicatoren gericht op het verbeteren van klanttevredenheid en 'in control' zijn van de organisatie.	De directie, het management en organisatieonderdelen nemen actie op basis van indicatoren gericht op klantbeleving en op de emotionele connectie met klanten.	De organisatie herijkt en vernieuwt haar klantgerelateerde indicatoren periodiek aan de hand van veranderingen in haar omgeving.
<b>Dashboards, planning &amp; control</b>	Klantgerelateerde indicatoren zijn geen onderdeel van de dashboards van de organisatie.	Klantgerelateerde indicatoren zijn in enkele organisatieonderdelen onderdeel van de dashboards.	Klantgerelateerde indicatoren gekoppeld aan de Service Excellence elementen, zijn onderdeel van de organisatie-dashboards en de planning en control.	De organisatie gebruikt een gebalanceerde set indicatoren in haar planning & control gekoppeld aan de Service Excellence elementen die zijn gericht op het 'in control' zijn van de organisatie en het verbeteren van producten en processen.	De organisatie gebruikt een gebalanceerde set indicatoren in haar planning & control gekoppeld aan de Service Excellence elementen die zijn gericht op de emotionele connectie met klanten.	De organisatie herijkt en vernieuwt haar dashboards en planning & control periodiek aan de hand van veranderingen in haar omgeving.

## Resultaatgebieden van Service Excellence

In het Service Excellence model (zie Figuur 1) 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. De ontwikkeling naar volwassenheid is voor deze resultaatgebieden gefaseerd naar vier niveaus, te weten zicht, inzicht, doorzicht en uitzicht.<sup>1</sup>

*Zicht* betekent dat er prestatie-indicatoren zijn bepaald die zicht geven op prestaties die van belang zijn voor belanghebbenden.

*Inzicht* betekent dat de resultaatinformatie bruikbaar is (tijdig, betrouwbaar, accuraat en adequaat) en afgestemd op de visie en missie. Er zijn relevante doelstellingen bepaald (meetbaar of waardeerbaar) en deze worden gemonitord.

*Doorzicht* betekent dat de organisatie leert van trendanalyses, en externe vergelijkingen. Daar waar de prestaties afwijken van verwachtingen, analyseert de organisatie de oorzaken van de afwijking en leert en verbetert aan de hand van deze analyse. Resultaatinformatie wordt periodiek geëvalueerd op relevantie.

*Uitzicht* betekent dat de organisatie de factoren kent die bepalend zijn voor het succes bij belanghebbenden, daarop stuurt en periodiek evalueert of haar kennis actueel is. De resultaatinformatie biedt uitzicht op de waarschijnlijkheid van toekomstig succes.

	Beperkt zicht	Zicht	Inzicht	Doorzicht	Uitzicht
<b>a. Excellente serviceprestaties</b>	Er is beperkt zicht op serviceprestaties.	Er zijn transactionele kpi's die het serviceniveau van de organisatie in beeld brengen, bijvoorbeeld ervaringen met klantreizen of het ervaren gemak om zaken te doen (CES).	Voor deze kpi's zijn doelstellingen en normen geformuleerd die zijn afgestemd op de visie en missie.	Op basis van afwijkingen van normen en doelstellingen vinden voor serviceprestaties analyses plaats waar de organisatie vervolgens van leert en verbetert en de resultaten daarvan periodiek evalueert.	De causale verbanden van deze prestatie-indicatoren met de overige resultaatgebieden zijn helder en geven betrouwbaar uitzicht op toekomstige prestaties.
<b>b. Enthousiaste en loyale klanten</b>	Er is beperkt zicht op klantloyaliteit en emotionele connecties met klanten.	Er zijn relationele kpi's die de emotionele connectie met klanten (relatiekracht) in beeld brengen, bijvoorbeeld klanttevredenheid, loyaliteit en/of aanbevelingsintenties (NPS).	Voor deze kpi's zijn doelstellingen en normen geformuleerd die zijn afgestemd op de visie en missie.	Op basis van afwijkingen van normen en doelstellingen vinden voor klantprestaties analyses plaats waar de organisatie vervolgens van leert en verbetert en de resultaten daarvan periodiek evalueert.	De causale verbanden van deze prestatie-indicatoren met de overige resultaatgebieden zijn helder en geven betrouwbaar uitzicht op toekomstige prestaties.

<sup>1</sup> Deze niveaus zijn afgeleid van de positiebepaling die INK.next hanteert voor de bepaling van het volwassenheidsniveau van Business Excellence

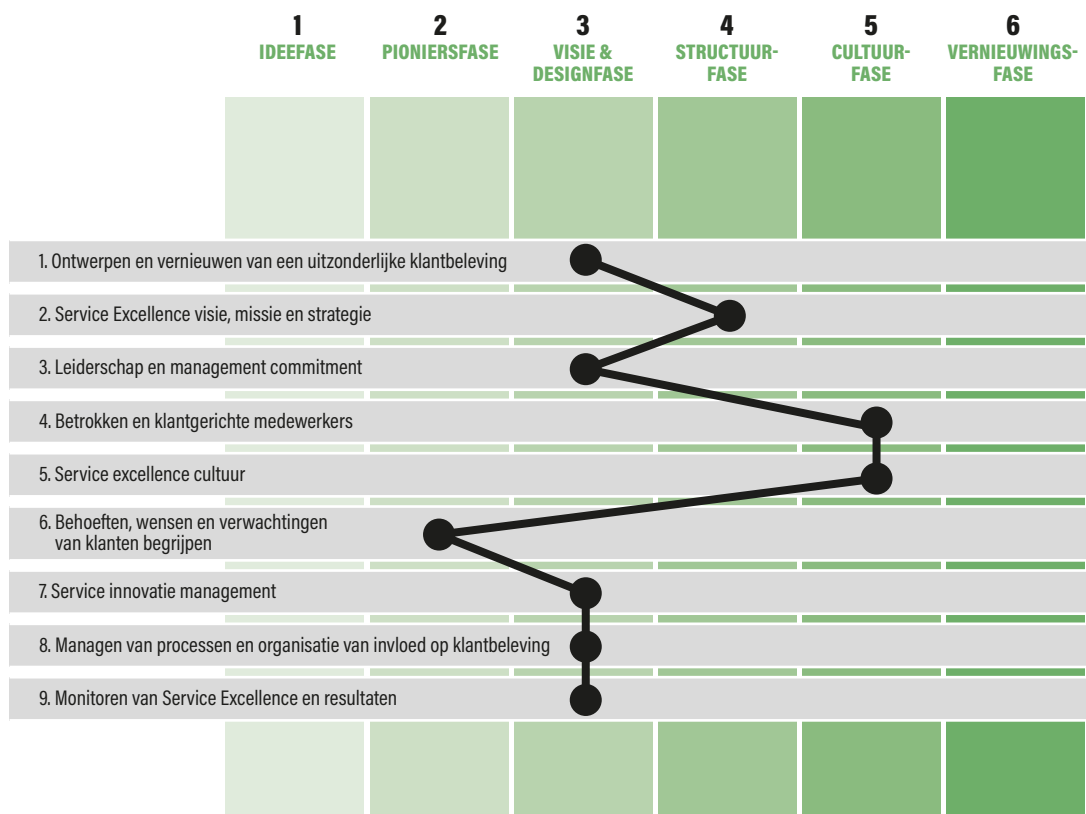
	Beperkt zicht	Zicht	Inzicht	Doorzicht	Uitzicht
<b>c. Enthousiaste en betrokken medewerkers</b>	Er is beperkt zicht op medewerkersbetrokkenheid en emotionele connecties met medewerkers.	Er zijn kpi's die de emotionele connectie met medewerkers (betrokkenheid, bevoegenheid) in beeld brengen, bijvoorbeeld medewerkerstevredenheid, verzuim, verloop en aanbevelingsintenties (eNPS).	Voor deze kpi's zijn doelstellingen en normen geformuleerd die zijn afgestemd op de visie en missie.	Op basis van afwijkingen van normen en doelstellingen vinden voor medewerkersbetrokkenheid analyses plaats waar de organisatie vervolgens van leert en verbetert en de resultaten daarvan periodiek evalueert.	De causale verbanden van deze prestatie-indicatoren met de overige resultaatgebieden zijn helder en geven betrouwbaar uitzicht op toekomstige prestaties.
<b>d. Excellente reputatie en financiële resultaten</b>	Er is beperkt zicht op de effecten van klantbeleving op reputatie en op financiële resultaten.	Er zijn kpi's die de reputatie en de financiële implicaties van werken aan excellente klantbeleving voor de organisatie in beeld brengen.	Voor deze kpi's zijn doelstellingen en normen geformuleerd die zijn afgestemd op de visie en missie.	Op basis van afwijkingen van normen en doelstellingen vinden voor deze resultaatgebieden analyses plaats waar de organisatie vervolgens van leert en verbetert en de resultaten daarvan periodiek evalueert.	De causale verbanden van deze prestatie-indicatoren met de overige resultaatgebieden zijn helder en geven betrouwbaar uitzicht op toekomstige prestaties.

# 5 HOE PRAKTISCH OM TE GAAN MET HET SERVICE EXCELLENCE MATURITY MODEL?

Door per element en per beschreven aspect de huidige fase te bepalen kan een organisatie een SEMM-positiebepaling uitvoeren. Dit gebeurt aan de hand van de volgende stappen:

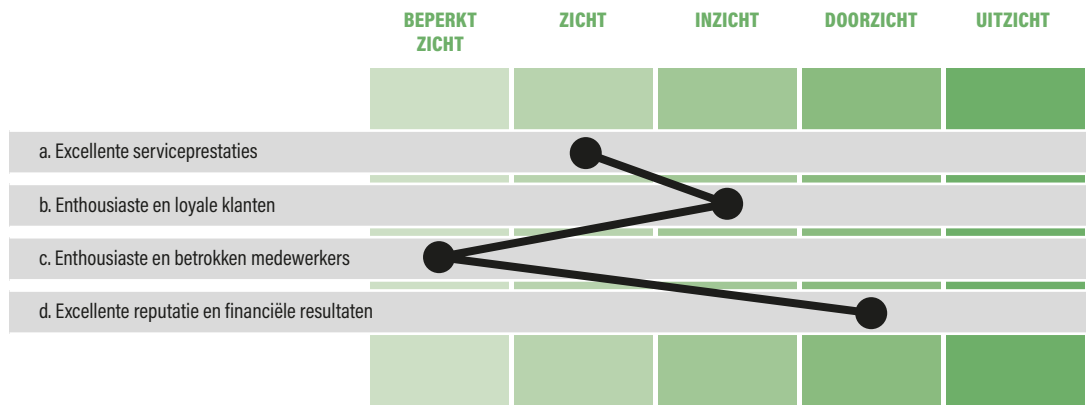
## Stap 1 Bepalen van uw SE-positie aan de hand van de SE Maturity Scan

De gebruikers vullen een papieren of digitale versie van de tabellen in zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4. Aan de hand van de beschreven aspecten bepalen ze de ontwikkelingsfase die het beste de huidige situatie van de organisatie weergeeft. Hierdoor ontstaat een overzicht zoals in figuur 3 en 4 weergegeven. Uiteraard zijn deze figuren fictieve voorbeelden. Conform de integrale benadering van Service Excellence geldt dat de organisatie zich als geheel bevindt in die van de laagst scorende fase. In het fictieve voorbeeld bevindt de organisatie zich dus in ontwikkelfase 2. Dit vanuit de gedachte dat alle negen elementen wezenlijk zijn voor een duurzaam excellente klantbeleving.



Figuur 3 Fictief voorbeeld positiebepaling Service Excellence elementen





**Figuur 4** Fictief voorbeeld positiebepaling Service Excellence resultaatgebieden

## Stap 2 Bepalen van de Service Excellence ambitie

Op basis van een overzicht zoals in Figuur 3 weergegeven, kan de organisatie bepalen waar ze sterk in is, en waar ze nog 'een been bij moet trekken'. Dit uiteraard afhankelijk van de ambitie. Er zijn organisaties die tevreden zijn als ze fase 4 bereiken en weten vast te houden en voldoende hebben aan inzicht in de resultaatgebieden.

## Stap 3 Ontwikkelen van Service Excellence

Ontwikkelen van minst scorende elementen en bekrachtigen van sterk scorende elementen. Kortom, integraal werken aan verbeteringen op de negen Service Excellence elementen.

## Stap 4 Opnieuw bepalen van uw Service Excellence positie

Voer na verloop van tijd een nieuwe positiebepaling uit zoals beschreven onder stap 1.

## **BIJLAGE VERANTWOORDING**

Voor de ontwikkeling van het Service Excellence Maturity Model hebben we een bottom-up aanpak gebruikt. Deze bestond uit vier stappen:

### **Stap 1 Inventariseren karakteristieken en modellen**

In deze stap zijn zes relevante maturity modellen geselecteerd.

### **Stap 2 Clinic met 16 experts**

Tijdens een clinic op 22 september 2021 met 16 experts is het onderwerp eerst toegelicht. Vervolgens hebben deze experts in vier teams een ordening in de tijd van 30 kaartjes met relevante organisatiekenmerken gemaakt.

### **Stap 3 Vertaling naar een voorstel**

De resultaten van de verschillende teams zijn uitgewerkt, geanalyseerd en vergeleken.

### **Stap 4 Toetsing en verbetering**

In een sessie op 17 november 2021 is het eerste concept met een groep experts besproken. Op basis van de uitkomsten is de fasering op onderdelen aangepast. Daarna is feedback opgehaald van diverse experts in 1-op-1 gesprekken.