

# Europese richtlijn: Service Excellence

## *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence*



In december 2015 wordt de Europese Service Excellence richtlijn in Brussel geïntroduceerd. Een richtlijn die organisaties inspiratie en handvatten biedt voor het structureel organiseren van uitzonderlijke klantervaringen die leiden tot enthousiaste klanten. De richtlijn beschrijft welke organisatorische randvoorwaarden en principes hiervoor nodig zijn. In deze sneak preview krijgt u daar een beeld van op hoofdlijnen. De richtlijn helpt organisaties bij visie ontwikkeling, geeft een raamwerk voor diagnoses en biedt een kapstok om maatregelen te ordenen.

### Service Excellence

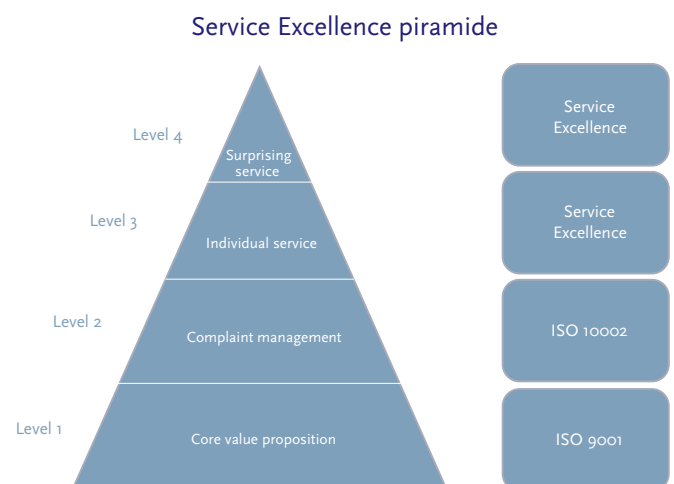
Steeds meer bedrijven en organisaties begrijpen dat een excellente klantgerichtheid misschien wel de belangrijkste succesbepalende factor voor hun organisatie is. Vooral sturen op kostenreductie en Operational Excellence leidt niet tot een concurrentieel voordeel. Bedrijven in de Nederland zoals Arval, bol.com, Carglass, Coolblue en de Triodos Bank hebben de klant in alles wat ze doen centraal gesteld en zetten daarmee de toon in hun branches. Een excellente klantgerichtheid realiseer je niet alleen door een training of met een onderzoek. Door het inbouwen van de klantfocus in alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering realiseert een organisatie op een structurele wijze uitzonderlijke klantervaringen en enthousiaste klanten.

### De Europese richtlijn

In de periode 2013-2015 heeft een internationale groep van experts gewerkt aan deze richtlijn. In de werkgroep waren naast Nederland ook België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland vertegenwoordigd. December 2015 is de introductie van de richtlijn op Europees niveau in Brussel gepland. In dezelfde periode introduceert het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) in samenwerking met customerdelight.nu en Stichting Gouden Oor de Nederlandse vertaling van de richtlijn.

### Uitzonderlijke klantervaringen

De richtlijn is relevant voor profit en not-for-profit organisaties die de levels 1 en 2 (de basis) op orde hebben. Ze richt zich op de kenmerken van een organisatie die structureel uitzonderlijke klantervaringen wil bieden. In de Service Excellence piramide (zie figuur) zijn deze weergegeven als de levels 3 en 4. De richtlijn beschrijft hoe een organisatie enthousiaste klanten (Customer Delight) kan realiseren door een gepersonaliseerde klantgerichtheid (level 3) en door het overtreffen van verwachtingen van klanten (level 4). Kortom een excellente klantgerichtheid.



# Service Excellence model



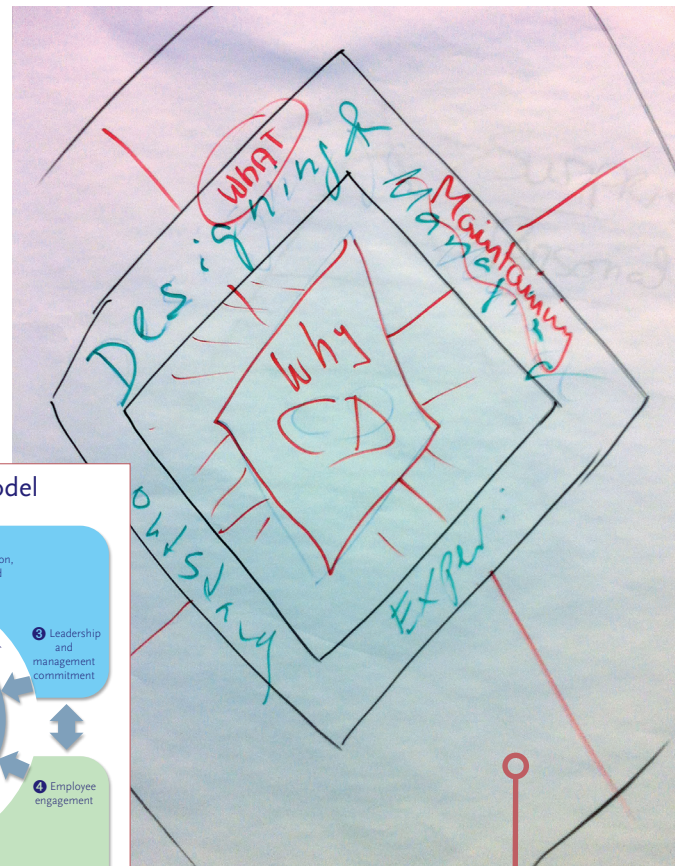
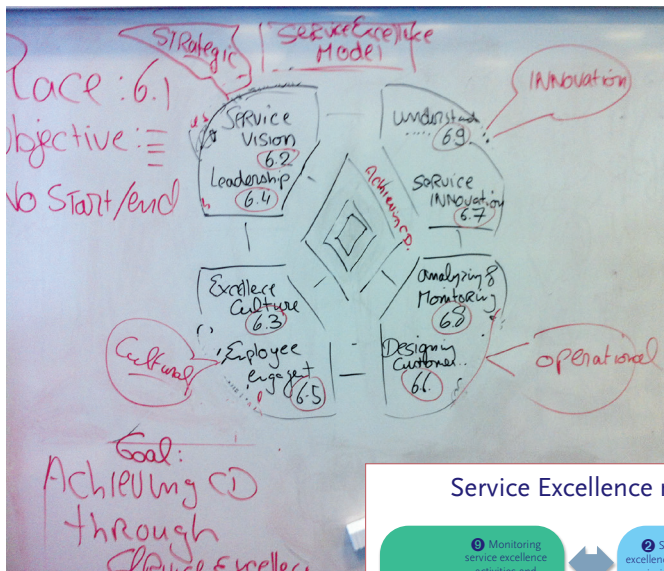
## Het Service Excellence model

Centraal in de richtlijn staat het Service Excellence model dat de negen elementen bevat waar een organisatie aan zou moeten werken. Elk element bestaat weer uit een aantal subelementen (in totaal 35). Centraal in het model staat Customer Delight als doel. De negen elementen zijn geordend maar geven geen volgorde van implementatie weer. Centraal rondom het doel staat het element **'Designing and renewing outstanding customer experiences 1'**. Het beschrijft hoe organisaties de gewenste klantervaring ontwerpen en deze vertalen naar maatregelen voor de organisatie.

Vervolgens zijn er vier clusters van elementen. Het element **'Service excellence vision, mission and strategy 2'** beschrijft hoe organisaties excellente klantgerichtheid in hun beleid verankeren. Nauw hieraan verbonden is het element **'Leadership and management commitment 3'**. Dit geeft weer wat dit vraagt van de directie en het management. Zaken zoals een voorbeeldrol, dienend leiderschap en nauwe contacten met klanten en medewerkers komen hierin aan de orde. Ook de volgende twee elementen hebben een grote impact op de cultuur van de organisatie. Het

element **'Employee engagement 4'** beschrijft de inbedding van klantgerichtheid in alle relevante HRM-praktijken, van werving en selectie tot en met de beoordeling en waardering. **'Service excellence culture 5'** beschrijft hoe de organisatie de gewenste cultuur definieert, communiceert en implementeert.

Essentieel voor het realiseren van een excellente klantgerichtheid is **'Understanding customer needs, expectations and desires 6'**. Alleen zo kan de organisatie de juiste zaken doen om niveau 3 en 4 van de service excellence piramide te realiseren. Element 7 **'Service innovation management 7'** heeft vervolgens betrekking op het continueren, verbeteren en innoveren als organisatie om zo blijvend een excellente klantgerichtheid te bieden. **'Managing customer experience related processes and organization 8'** beschrijft hoe de organisatie de ontwikkelde customer journeys invoert, wat dit voor organisatiestructuur maar ook voor de samenwerking met andere partijen in de waardeketen betekent. Het laatste element beschrijft **'Monitoring service excellence activities and results 9'**; het gebruik van indicatoren en dashboards en de integratie in planning en control.



## De zeven principes

De zeven principes die een belangrijk onderdeel van de richtlijn vormen, zijn:

- 'Managing the organization from outside-in': de inrichting van middelen en processen vanuit de gewenste klantbeleving.
- 'Customer intimacy': het bieden van een beleving van maatwerk in dienstverlening gericht op de individuele klant (n=1).
- 'People make the difference': medewerkers maken het verschil in het realiseren van uitzonderlijke klantervaringen.
- 'Balanced attention to customers, employees and partners': een evenwichtige aandacht van het management voor klanten maar ook voor medewerkers en partners.
- 'Integrated approach in order to deliver outstanding customer experiences': een integrale aanpak waarin alle negen elementen van het service excellence model goed zijn ingevuld.
- 'Leveraging of technology': het gebruik van technologie voor het realiseren van uitzonderlijke klantervaringen.
- 'Create value for stakeholders': co-creatie met alle stakeholders zorgt voor een toegevoegde waarde voor alle partijen.

## Wat heeft u er aan?

De eerste organisaties zijn inmiddels gestart met het Service Excellence model, niet als doel maar als middel. Bijvoorbeeld door:

- de negen elementen en de 35 sub-elementen te gebruiken om een goede foto van de eigen organisatie te maken;
- aan de hand van de richtlijn een service excellence strategie en jaarplan te ontwikkelen;
- de norm te gebruiken voor managementontwikkeling;
- de norm als referentiekader te gebruiken om overzicht en samenhang te brengen in de genomen maatregelen.

De richtlijn is niet ontwikkeld als een certificatiernorm. Wel zou het gebruikt kunnen worden als basis voor een waarderingssysteem voor organisaties.

Element (9)	Sub element (35)
1. Designing and renewing outstanding customer experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Designing and documenting the customer experience</li> <li>b) Setting organizational service standards and delivering the service promise</li> <li>c) Deployment of the customer experience concept throughout the organization</li> <li>d) Service recovery excellence</li> </ul>
2. Service excellence vision, mission and strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vision</li> <li>b) Mission</li> <li>c) Strategy</li> </ul>
3. Leadership and management commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Leadership</li> <li>b) Shared efforts, defined responsibilities and objectives</li> <li>c) Employee empowerment</li> <li>d) Enthusiastic employees</li> </ul>
4. Employee engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recruitment and induction of new employees</li> <li>b) Continuous learning and development of all employees</li> <li>c) Feedback of customers at a team/employee level</li> <li>d) Using empowerment</li> <li>e) Evaluation and assessment of employees</li> <li>f) Recognition/acknowledgement system</li> <li>g) Employee feedback mechanism</li> </ul>
5. Service excellence culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Defining the service excellence culture</li> <li>b) Communicating the service excellence culture</li> <li>c) Implementation of the service excellence culture</li> </ul>
6. Understanding customer needs, expectations and desires	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Scope and depth of listening to customers</li> <li>b) Organization of data acquisition and use</li> <li>c) Adapting to customer needs, expectations and desires</li> </ul>
7. Service innovation management	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Continuous improvement</li> <li>b) Learning</li> <li>c) Innovation culture</li> <li>d) Structured innovation process</li> </ul>
8. Managing customer experience related processes and organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Managing customer experience related processes</li> <li>b) Deploying customer experience related technologies and techniques</li> <li>c) Management of organizational structures and partnerships</li> </ul>
9. Monitoring service excellence activities and results	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Causal relationships</li> <li>b) Use of performance indicators</li> <li>c) Use of measurement tools</li> <li>d) Use of metrics on operational, tactical and strategic levels</li> </ul>

## Vragen?

Wilt u meer informatie over deze richtlijn? Wilt u bekijken wat dit voor uw organisatie zou kunnen betekenen? In december 2015 verschijnt de richtlijn. Wilt u eerder informatie, neem dan contact op met:

Jean-Pierre Thomassen;  
 customerdelight.nu;  
 info@customerdelight.nu;  
 06-54245989



Eric de Haan;  
 Stichting Gouden Oor;  
 mail@goudenoor.nl;  
 06-54220850



Annemarie de Jong;  
 NEN;  
 Annemarie.dejong@nen.nl;  
 015-2690239

**NEN**