

Checklist service excellence

Checklist bouwsteen 1: Luisteren naar klanten.

- ✓ Klantverantwoordelijken zijn intensief betrokken bij het gestructureerd luisteren naar de klanten.
- ✓ Klanten vormen een belangrijk onderdeel van uw organisatie doordat ze op allerlei manieren input genereren, actief betrokken zijn bij verbeter maatregelen en wellicht ook bij besluitvorming.
- ✓ Luisteren en een ander echt begrijpen vormen een belangrijk onderdeel van de cultuur van de organisatie.
- ✓ Uw organisatie:
 - onderzoekt regelmatig op gestructureerde wijze de behoeften, verwachtingen en wensen van klanten op relatieniveau en per klantreis.
 - doet ook diepgaand onderzoek naar de onuitgesproken behoeften en wensen van klanten die ze zelf nog niet kennen.
 - onderzoekt regelmatig op gestructureerde wijze de emoties, beleving, ervaringen en tevredenheid van klanten op relatieniveau per klantreis en voor de relatie in haar geheel.
 - begrijpt op basis van onderzoek onder klanten wat voor hen van een beleving een uitzonderlijke beleving maakt.
 - begrijpt op basis van onderzoek onder klanten welke factoren van tevreden klanten enthousiaste klanten maken.
 - verzamelt op een gestructureerde wijze allerlei vormen van klantfeedback.
 - combineert vormen van feedback zoals opmerkingen, wensen, klachten, suggesties en complimenten om ze een geïntegreerd beeld van sterkten en verbeterkansen van de organisatie te ontwikkelen.
 - heeft een beeld van de wensen, voorkeuren, contacthistorie, ontvangen feedback van elke klant. Deze informatie is voor medewerkers met klantcontact goed beschikbaar.

Checklist bouwsteen 2: Visie, missie en strategie.

- ✓ In de visie van uw organisatie klinkt de stem van de klant en het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving door.
- ✓ De visie van de organisatie spreekt alle stakeholders op emotioneel niveau aan.
- ✓ De organisatiewaarden waarvoor uw organisatie staat zijn een afgeleide van uw visie en fungeren als kompas bij alle belangrijke beslissingen.
- ✓ Uw klanten, medewerkers en leidinggevenden zijn betrokken bij het ontwikkelen van uw visie, missie en strategie.
- ✓ Afgeleid van de missie heeft uw organisatie duidelijke doelen en doelstellingen geformuleerd, verbijzonderd naar perspectieven van service excellence, medewerkers en partner, klanten en financiële prestaties.
- ✓ In de strategie en plannen heeft uw organisatie duidelijk beschreven hoe ze de geformuleerde doelen en doelstellingen gaat realiseren.
- ✓ Uw organisatie heeft strategisch scherpe keuzes gemaakt ten aanzien van de toegevoegde waarde die ze klanten wil bieden.
- ✓ Alle onderdelen van uw organisatie hebben afgeleide doelstellingen en plannen gericht op het realiseren van de missie.
- ✓ Al uw medewerkers kennen hun persoonlijke bijdrage aan de realisatie van uw missie.
- ✓ Uw organisatie betreft klantenactie bij het uitdragen en realiseren van uw strategie.
- ✓ Uw organisatie evalueert haar strategie periodiek op realisatie en haalbaarheid en waar nodig scherpt ze die aan.

Checklist bouwsteen 3: leiderschap.

- ✓ Directie en leidinggevenden van uw organisatie zijn intrinsiek gemotiveerd om de organisatie in al haar facetten te richten op het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving en Customer Delight.
- ✓ De leiders van uw organisatie hebben veel eigenschappen die kenmerkend zijn voor een service excellence leider: ze scoren op de elf eigenschappen van een Service Excellence leider overwegend positief.
- ✓ Directie en leidinggevenden van uw organisatie zijn binnen uw organisatie het gezicht van Service Excellence en geven als rolmodel het goede voorbeeld.
- ✓ Directie en leidinggevenden van uw organisatie zijn actief in het mobiliseren van medestanders en trekkers voor Service Excellence.
- ✓ Directie en leidinggevenden van uw organisatie zorgen voor de randvoorwaarden, zodat medewerkers kunnen groeien in hun rol om structureel een uitzonderlijke klantbeleving te bieden.
- ✓ Directie en leidinggevenden van uw organisatie hebben veelvuldig en intensief contact met klanten, medewerkers en partners en weten zo steeds wat er bij hen leeft.

- ✓ Directie en leidinggevendenden van uw organisatie geven medewerkers veel ruimte om te doen wat nodig is om klanten een uitzonderlijke klantbeleving te bieden en een emotionele connectie te maken.
- ✓ Directie en leidinggevendenden van uw organisatie sturen hoofdzakelijk op klantbeleving en organisatiewaarden.
- ✓ Directie en leidinggevendenden van uw organisatie weten medewerkers te enthousiasmeren om gezamenlijk te werken aan Service Excellence.
- ✓ Directie en leidinggevendenden van uw organisatie hanteren een top-down en Bottom-up aanpak om Service Excellence te ontwikkelen waarbij medewerkers op allerlei verschillende manieren actief betrokken kunnen zijn.
- ✓ Directie en leidinggevendenden van uw organisatie weten een inspirerende werkomgeving te creëren voor medewerkers.

Checklist bouwsteen 4: Cultuur.

- ✓ De huidige cultuur van uw organisatie is concreet gemaakt en beschreven.
- ✓ Medewerkers, leidinggevendenden en klanten zijn actief betrokken bij het analyseren definiëren en beïnvloeden van de cultuur.
- ✓ In het gedrag van leidinggevendenden en medewerkers klinken de cultuurwaarden van uw organisatie door.
- ✓ De cultuurwaarden van uw organisatie beschrijven de verschillende facetten van uw cultuur: omgang met de klanten, interne verhoudingen, leren en groeien en de leidersstijl.
- ✓ In de omgang met klanten is de cultuur van uw organisatie te kenmerken als klant obsessief, integer en open, attent en verrassend.
- ✓ Kijkend naar de interne verhoudingen is de cultuur van uw organisatie te kenmerken als hyperpersoonlijk, open, zorgzaam en waardierend.
- ✓ Wat leren en groei betreft, is de cultuur van uw organisatie te kenmerken als luisterend, co creërend, out of the box en continu verbeterend.
- ✓ Kijkend naar de leidersstijl is de cultuur van uw organisatie te kenmerken als sterk waarden gedreven, weinig hiërarchisch, small is better en vrijheid met veel verantwoordelijkheid.
- ✓ De organisatie heeft de cultuur onderzocht en/of gemeten. Deze wordt continu gemonitord onder klanten, medewerkers en andere stakeholders. Periodiek wordt dit gebenchmarkt met andere organisaties.
- ✓ Vanuit verschillende benaderingen beïnvloedt uw organisatie de cultuur om deze steeds meer aan het ideaalbeeld te laten beantwoorden
- ✓ Sterke punten van de huidige cultuur die zorgen voor bezielde medewerkers en enthousiaste klanten worden zorgvuldig gecultiveerd.

Checklist bouwsteen 5: Klantbelevingsontwerp.

- ✓ Uw organisatie heeft de ideale klantbeleving concreet vastgesteld en uitgewerkt.
- ✓ De ideale klantbeleving is door de directie ontwikkeld in samenwerking met leidinggevendenden, medewerkers, klanten en partners.
- ✓ De ideale klantbeleving is een afgeleide van de organisatiewaarden en de cultuurwaarden binnen uw organisatie.
- ✓ Het bieden van een uitzonderlijke klantbeleving (op het hoogste niveau) vormt een belangrijk onderdeel van de ideale klantbeleving.
- ✓ Uw organisatie heeft per klantgroep een beeld ontwikkeld van de belangrijkste klantreizen.
- ✓ Uw organisatie begrijpt per klantreis welke cues het meest bijdragen aan de ideale klantbeleving.
- ✓ Voor elke klantreis zijn de belangrijkste servicerichtlijnen vastgesteld.
- ✓ Bij decentrale organisaties is in de servicerichtlijnen ruimte voor lokale verschillen in cultuur en klantwensen en verwachtingen.
- ✓ Per klantreis is uitgewerkt wat dit betekent voor de medewerkers en middelen waarover zij moeten kunnen beschikken om te zorgen voor een consistente uitzonderlijke klantbeleving.
- ✓ Uw organisatie heeft de overtuiging dat het uitzonderlijk goed helpen van klanten met problemen en klachten essentieel is voor het realiseren van enthousiaste klanten.
- ✓ Uw klantreis service recovery is gericht op het bieden van een uitzonderlijke klantbeleving en realiseren van enthousiaste klanten. Daarin klinken de belevingswaarden betrouwbaar: persoonlijk, maatwerk, proactief en verrassend nadrukkelijk door.

Checklist bouwsteen 6: Employee engagement (HRM)

- ✓ De functieprofielen en belangrijkste doelstellingen van alle functies zijn gericht op het realiseren van een uitzonderlijke klantbeleving en realiseren van enthousiaste klanten.

- ✓ De selectie van nieuwe medewerkers binnen uw organisatie is vooral gericht op het vaststellen van klantgerichtheid en cultuurfit.
- ✓ Uw organisatie hanteert verschillende diepgaande en intensieve methoden om de klantgerichtheid en cultuurfit van de sollicitanten vast te stellen.
- ✓ Het introductietraject voor nieuwe medewerkers is ook gericht op het belang van klanten, wensen en verwachtingen van klanten en op de organisatie en cultuurwaarden en de ideale klantbeleving. Directie en leidinggevende zijn actief betrokken bij dit traject.
- ✓ Uw organisatie biedt een doorlopende leer aan waarin cultuur, klantgerichtheid en klantbeleving belangrijke onderwerpen zijn.
- ✓ Medewerkers ontvangen frequent feedback van de klanten die zij geholpen hebben en leren hiervan
- ✓ Uw organisatie bevordert dat medewerkers de beslisruimte die ze hebben om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden ook daadwerkelijk gebruiken.
- ✓ Het evaluatie en beoordelingssysteem geeft een goed beeld per medewerker van sterkte en verbeterkansen ten aanzien van klantgerichtheid. Resultaten hiervan worden in uw hele organisatie op alle niveaus gebruikt voor continue ontwikkeling.
- ✓ Medewerkers met goede prestaties worden als rolmodel gebuikt. Medewerkers met slechte prestaties worden hierop aangesproken en er volgen maatregelen met ingrijpende consequenties.
- ✓ Uw organisatie heeft formele en informele waarderingssystemen gericht op het bevorderen van bezielde medewerkers en enthousiaste klanten.
- ✓ Uw organisatie gebruikt gestructureerde luister en feedbackmechanismen om te leren van medewerkers

Checklist bouwsteen 7: Processen en structuur.

- ✓ Fysieke ruimten, de website en andere middelen waarmee klanten in aanraking komen zijn vanuit de ideale beleving ingericht en dragen waar mogelijk bij aan een uitzonderlijke klantbeleving.
- ✓ Uw organisatie zet technologieën actief in die bijdragen aan een uitzonderlijke persoonlijke klantbeleving.
- ✓ Klanten kunnen via het kanaal van hun voorkeur communiceren met uw organisatie.
- ✓ Uw organisatie biedt voor alle klanten en alle zaken ook de mogelijkheid om persoonlijk zaken af te handelen.
- ✓ Interne processen binnen uw organisatie dragen bij aan het realiseren van de gewenste klantbeleving
- ✓ Binnen uw organisatie zien afdelingen de volgende schakel in het proces als hun klant.
- ✓ Uw organisatiestructuur is afgestemd op de klantreizen en zorgt voor zo min mogelijk overdrachtsmomenten tussen de onderdelen van de organisatie.
- ✓ Daar waar deze overdrachtsmomenten er wel zijn, vindt intensieve coördinatie en afstemming plaats.
- ✓ Uw organisatie heeft bewust vanuit de ideale beleving vastgesteld of delen van de dienstverlening verantwoord uitbesteed kunnen worden en zo ja, welke delen dat zijn.
- ✓ Uw organisatie werkt intensief samen met partners die een deel van de dienstverlening uitvoeren en zorgt er daarbij voor dat zij klanten dezelfde beleving bieden als de eigen organisatie.
- ✓ In klantreizen wordt intensief met de externe organisaties samengewerkt om een gezamenlijke klantbeleving te bieden.

Checklist bouwsteen 8: Klantfeedback.

- ✓ Uw organisatie heeft een goed beeld van de eigen werkelijk causale verbanden tussen de vier perspectieven van de Service Excellence Effect Chain.
- ✓ Uw organisatie gebruikt structureel metingen en KPI's voor het volgen van de interne activiteiten en operationele resultaten in het kader van service excellence.
- ✓ Uw organisatie gebruikt structureel metingen en KPI's voor het volgen van de beleving, bezieling en betrokkenheid van medewerkers en partners
- ✓ Uw organisatie gebruikt structureel metingen en KPI's voor het volgen van de beleving, customer delight en loyaliteit van klanten.
- ✓ Uw organisatie gebruikt structureel metingen en KPI's voor het volgen van de effecten van het werken aan service excellence op financiële resultaten en concurrentiepositie van uw organisatie.
- ✓ Zijn feedback van klanten, medewerkers en partners alsmede operationeel informatie een integraal deel van de normale sturingscyclus en planning en control van uw organisatie.
- ✓ Directie en leidinggevenden sturen actiever op het service excellence perspectief, het klant en medewerkersperspectief en het partnershipperspectief dan op omzet, kosten en andere financiële KPI's.
- ✓ Aan de hand van metingen en KPI'S kan de organisatie goed bepalen in welke mate ze haar service excellence visie, missie en strategie waaronder doelen en doelstellingen ook daadwerkelijk waarmaakt

- ✓ Voor de belangrijkste klantreizen gebruikt de organisatie closed loop feedback (CLF) metingen om doorlopend feedback van klanten te krijgen.
- ✓ De resultaten van CLF metingen worden intensief op het niveau van medewerkers en teams van uw organisatie gebruikt om prestaties te volgen succes te vieren en waar nodig te verbeteren.
- ✓ Uw organisatie voert periodiek onderzoek onder klanten op relatienniveau uit. Hierbij wordt ervoor gezorgd dat het hele jaar door de organisatie gevoed wordt met nieuwe resultaten.

Checklist bouwsteen 9: Innovatie.

- ✓ In uw organisatie is er op alle niveaus een positieve grondhouding ten aanzien van het continu verbeteren van huidige werkwijzen.
- ✓ Uw organisatie verbetert continu op alle niveaus in de organisatie.
- ✓ Continu verbeteren vindt plaats zowel in het contact met klanten als in backoffice operaties.
- ✓ Uw organisatie koestert en stimuleert een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden, zolang men ervan leert.
- ✓ In uw organisatie heerst een leer- en ontwikkelmentaliteit: iedereen staat open om van anderen en van best practices te leren.
- ✓ Uw organisatie stimuleert creativiteit, ondernemerschap en experimenteerdrift om zo nieuwe innovaties in klantbeleving te ontdekken en uit te proberen.
- ✓ Binnen uw organisatie zijn tijd en middelen beschikbaar om innovaties te realiseren.
- ✓ Uw organisatie heeft een netwerk van partijen die innovatie van buitenaf stimuleren.
- ✓ Uw organisatie hanteert een gestructureerd innovatieproces van ideeën generatie, conceptualisering, ontwikkeling en lancering, om zo regelmatig innovaties door te voeren.

*Deze checklist is een integrale weergave van de checklist zoals deze in het boek 'Service Excellence' is opgenomen.
© Jean-pierre Thomassen & Eric de Haan (auteurs).*