WHITEPAPER

In de meeste branches wordt steeds meer geld verdiend met service en onderhoud. Deze trend zet zich door. Tegenwoordig komt in de Verenigde Staten al 8% van het BNP uit service, onderhoud en onderdelen en dit groeit jaarlijks. In de medische industrie zit dit percentage bijvoorbeeld op 21% en ook dit is groeiende (Bron: Deloitte Research). Maar denk ook aan de automotive, zware industrie, chemie, maritieme industrie, transport, bouw, etc.

Hoe benut je dan de commerciële kansen die service biedt? Hoe doe je dat gestructureerd en weloverwogen?

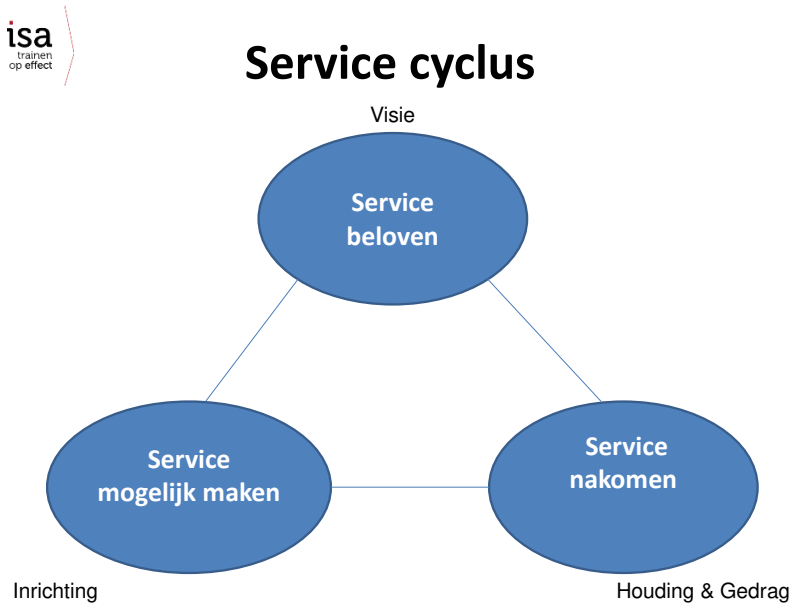
In deze whitepaper geven we daar een aantal handvatten voor mee. Zodat je aan de slag kan met het maken van jouw Service Actie Plan. Zodat je concrete acties kan maken op het gebied van:

- Visie & Strategie: waarom willen we wat doen voor de klant?
- Processen & Systemen: hoe vullen we dat in?
- Houding & Gedrag: wat betekent dat concreet voor onze mensen?

Een Service Actie Plan kan je zo complex maken als je zelf wilt. Je kan er zelfs op afstuderen.

Ons Service Actie Plan proberen we vooral simpel te houden.
Omdat het maar 1 doel heeft: dat je er in je eigen praktijk mee aan de slag gaat!





De service cyclus geeft aan hoe visie, organisatie inrichting en houding & gedrag met elkaar verbonden zijn. Je kan je service organisatie pas inrichten en afspraken maken over houding & gedrag als je eerst helder hebt wat je visie is: Wat willen we beloven aan onze klanten?

Heeft jouw bedrijf een visie op service?

Geeft jouw bedrijf service omdat het nou eenmaal moet of is service zelfs het product geworden? Of zien jullie service als het onderscheidend vermogen van jullie organisatie?

Veel organisaties zijn aan het opschuiven van productiebedrijf naar servicebedrijf. Dit proces heet “servitization”. Bedrijven ontwikkelen zich van Product Manufacturer naar Value Added Manufacturer (bieden bijv. onderhoudscontracten aan) naar Full Service Provider (biedt scala aan diensten aan, zoals training, advies, financiering, systeemintegratie, etc.) naar Integrated Solutions Provider (neemt de hele infrastructuur van de klant over). Bijvoorbeeld GE Aviation wat in de luchtvaart per gevlogen uur wordt afgerekend (power by the hour) of Philips dat prestatiecontracten sluit voor 10 jaar stadsverlichting en afgerekend wordt op de energiebesparing.

Servitization in product companies

(Atos Consulting)

Product Manufacturer

↓

Value Added Manufacturer

↓

Full Service Provider

↓

Integrated Solutions Provider

Power by the hour (GE Aviation) / Prestatiecontract verlichting (Philips)

Natuurlijk doorloopt niet elk bedrijf deze stappen, maar het is wel goed om helder te hebben waar jouw bedrijf met service naar toe wil. Waarom je service biedt en wat dat moet opleveren. Zoals onderstaande bedrijven die daar een visie over hebben:

Bedrijven met visie

"Onze service engineers moeten in de operatie van de klant rondkijken om oog te krijgen voor de cost of non-performance. Dat is wat anders dan alleen met de oliespuit rondgaan."
Manager Vanderlande Industries

"De field service engineer moet onze ambassadeur zijn, hij verkoopt de tweede machine."
Manager IHC Offshore & Marine

"Service is geen kostenpost, maar een profit center. Wij bieden de klant efficiencyverbetering en een verlaging van zijn total cost of ownership."
Manager Bosch Rexroth

Capgemini heeft onderzoek gedaan naar de kracht van service in combinatie met het product:

Onderzoek Capgemini

"Innovatie in service management draagt in hoge mate bij aan de (financiele) prestaties van organisaties. Bedrijven moeten zich daarom niet langer louter richten op product-innovatie."

"Uit onderzoek blijkt dat de meest succesvolle partijen zich richten op innovatieve service oplossingen. De service afdeling wordt hierbij niet langer beschouwd als een kostenpost, maar als een strategische business unit die directe invloed heeft op de omzet van het bedrijf. Dergelijke organisaties verkopen diensten, waarvan het product onderdeel is, in plaats van producten, waarachter een dienst schuil gaat."

"De klant verwacht in deze tijd steeds betere dienstverlening en ziet dienstverlening en product steeds meer als een onlosmakelijk geheel."

Maar hoe bepaal je dan je visie op service? Wat ons betreft begint die bij de klant. Daarvoor nemen we je mee naar de Commodity Trap. Deze komt uit het boek "Open Innovation" van Henry Chesbrough. Kern van de Commodity Trap is dat je continu moet vernieuwen om niet in de prijsspiraal te komen.

Een mooie uitspraak van Chesbrough is:

"De concurrentievoordelen van vandaag zijn de concurrentievoorwaarden van morgen".



Commodity Trap

(Bron Henry Chesbrough " Open Innovation")

- Kennis steeds makkelijker globaal toegankelijk.
- Levenscyclus producten steeds korter.

→ Continue vernieuwen om niet in de prijsspiraal te komen.

→ De concurrentievoordelen van vandaag zijn de concurrentievoorwaarden van morgen.

Maak daarom de slag van een product georiënteerd business model naar een diensten georiënteerd business model. Dit is minder makkelijk te kopiëren en je toegevoegde waarde voor de klant voorkomt prijserosie.

Wat maakt deze switch lastig:

- Sales is gewend producten te verkopen met gratis servicepakket.
- Betekent sneller handelen met beslissingsbevoegdheid dicht bij de klant.
- Inzicht in de klant in zijn omgeving.

Chesbrough adviseert om de slag te maken naar een meer diensten georiënteerd model, omdat dit minder goed te kopiëren is. Een lastige omslag die wat ons betreft begint met inzicht in de klant.

Om service te bieden die relevant is zal je dus het antwoord moeten weten op de volgende vraag:

Wat doe onze klant precies in zijn omgeving?

Snap je zijn business, weet je waar hij pijn heeft en waar jij dus met service toegevoegde waarde hebt?

Een visie op service start dus bij **DE KLANT**.

Hier start dus ook het Service Actie Plan.

Service Actie Plan

1. VISIE
   - De klant
   - Onderscheidend vermogen
   - Doel van service
   - Waarde van service
   - Concrete service doelstellingen
2. INRICHTING
   - Organisatie
   - Processen
   - Systemen
   - Contracten
   - Communicatie
3. HOUDING & GEDRAG
   - Cultuur
   - Medewerkers
   - Aansturing
4. MONITORING

Het Service Actie Plan bestaat uit 4 hoofdstukken. Dit sluit aan bij de eerder genoemde service cyclus. In deze whitepaper lichten we per onderdeel toe hoe je hiermee aan de slag kan. Onze tip is om dit vooral niet alleen te doen. Ga hierover sparren met je collega's, zodat je samen tot de beste inzichten komt. Leg de uitkomsten daarvan vast in je plan. Het succes zit daarna in het doen. Elke dag weer!

1. Visie

a. De klant

Visie begint bij de klant. Kennis over de klant is de basis van je plan. Zorg dus dat je de klantbehoeften en klantverwachtingen kent.

Als je de behoeften en verwachtingen onvoldoende kent, zorg dan dat je deze verzamelt. Het liefst structureel, zodat je continu weet wat de klant wenst en verwacht.

Probeer onderstaande kernvragen zo goed mogelijk te beantwoorden. Als je de antwoorden niet weet, probeer ze dan te vinden.

➔Wat doet de klant in zijn omgeving?

Vul in:

➔Welke verwachtingen heeft de klant?

Vul in:

b. Onderscheidend vermogen

Als je weet wat de klant doet en wenst, dan kan je bepalen hoe je hier service tegenover kan zetten die daarop aansluit. Dat moet natuurlijk wel passen met wat je kan bieden. Eigenlijk doe je een **mini SWOT analyse** hier.

➔Wat wil ik met wat de klant doet en wenst?

Vul in:

Het is belangrijk om onderscheidend te zijn, zodat je uit de prijsspiraal blijft. Zoek dus naar onderscheidende service, passend bij wat de klant doet en wenst. Bijvoorbeeld dat je bepaalde diensten (en dus “gedoe”) overneemt van de klant. Of dat je stilstandkosten reduceert, flexibel bent, anticipeert, etc…

➔ Hoe kan ik me onderscheiden op service voor de klant?

Vul in:

c. Doel van service

Als je service aanbiedt, dan zal je daar een doel bij hebben. Zorg dat je dit helder hebt voor je organisatie.



➔Wat is mijn doel bij het bieden van services?

Vul in:

d. Waarde van service

Het is cruciaal om de waarde van je service concreet te maken. Voor de klant, maar ook voor je eigen organisatie. Als je dit niet doet, dan kan je in discussies belanden waar je liever uit wilt blijven. Zowel met de klant **(“waarom moet ik hier voor betalen?”**) als binnen je eigen bedrijf (“**waarom moeten we daar in investeren?”**). Ga dus aan de slag met het formuleren van antwoorden op onderstaande 3 vragen.

➔Wat levert mijn service de klant op?

Vul in:

➔ Wat laat ik de klant voor die service betalen?

Vul in:

➔Wat levert service mijn organisatie op?

Vul in:

e. Concrete service doelstellingen

Om succesvol te zijn, zal je doelen moeten opstellen. Onderzoek wijst uit dat als je doelen opschrijft en communiceert, de kans veel groter is dat je ze ook haalt. Wat zijn jouw concrete service doelstellingen? Wat moet service opleveren? Denk daarbij aan:

Wat zijn de service doelstellingen?

<u>Doelstellingen vaststellen op gebied van bijvoorbeeld</u>

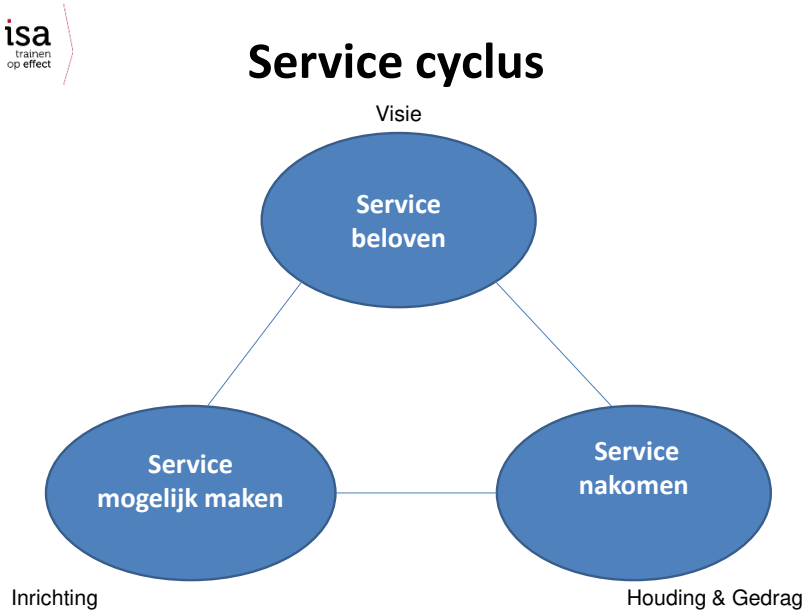
- Aandeel in de omzet
- Aandeel in de winst
- Marge op service
- Aantal service contracten
- Extra verkopen vanuit service (uren, onderdelen, produkten, etc.)
- Klanttevredenheid
- Klantloyaliteit
- Etc.

➔Wat zijn de service doelstellingen?

Vul in:

2. Inrichting

Nu we helder hebben welke service we beloven (en die vertaald hebben naar doelen), gaan we kijken hoe we die mogelijk kunnen maken.



Hoe richt ik de service in? We kijken dan naar 5 factoren:



a. Organisatie

Als het gaat om de inrichting van de organisatie, dan kijken we eerst naar de positie van service die moet volgen uit de visie. Volgt daaruit dat service een onderdeel is van sales? Of een apart profit center? Is service vertegenwoordigd in het MT? Welke TBV (taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden) leggen we bij service neer? Mag een service medewerker bij de klant beslissen wat hij/zij op dat moment aanbiedt? Waar ligt de splitsing tussen bijvoorbeeld een service- en verkoopmedewerker?

➔ Hoe positioneer ik service binnen mijn organisatie?

Vul in:

➔ Hoe organiseren we de taken/bevoegdheden/ verantwoordelijkheden m.b.t. service?

Vul in:

b. Processen

Natuurlijk moeten de processen de visie en dus de service belofte ondersteunen. Als je klanten flexibel wilt bedienen, heeft dat effect op processen en procedures. Als je service medewerkers bevoegdheden wilt geven bij het oplossen van problemen bij de klant, dan moet dit ondersteunt worden in processen. Matcht het service kern proces, het klachtenproces, het onderhoudsproces, etc. wel met jullie visie en doelen?

➔ Ondersteunen onze processen en procedures onze doelstellingen?
Zo nee, hoe kan ik ze effectiever inrichten?

Vul in:

c. Systemen

Voor de systemen geldt hetzelfde als voor de processen, ook deze moeten je visie en doelstellingen ondersteunen. Denk daarbij aan systemen voor o.a.:

- **Planning preventief onderhoud**
- **Online tijdsafspraken**
- **Planning service medewerkers**
- **Rapportages**
- **Etc.**

De systemen zelf zijn daarbij niet heilig als je je visie wilt waarmaken. Het gaat erom hoe je ermee werkt. Staar je dus niet blind op een systeem, maar zorg wel dat ze je faciliteren bij het behalen van je service doelstellingen.

➔ Ondersteunen onze systemen onze doelstellingen?
Zo nee, hoe kan ik ze effectiever inrichten?

Vul in:

d. Contracten

De servicecontracten en SLA's (Service Level Agreements) zullen ook passend moeten zijn bij visie en doelen.

Belangrijke vraag daarbij is: wat laat je de klant betalen voor jouw service?

Afrekenmodellen

Wat laat je de klant betalen voor service?

Onderscheid in services:

- Inplanbaar (preventief onderhoud)
- Incidenteel (storingen)
  - Remote
  - Op locatie
- Service desk

Onderscheid in afrekenmodellen:

- Per uur
- Bundel met losse uren
- Abonnement

Je afrekenmodel kan je dus op verschillende manieren inrichten. We willen je daar 3 tips in meegeven:

1. **De basis is: Weet wat je wilt verdienen aan service.**
2. **Je fee wordt bepaald door wat je binnen welke tijd levert.**
3. **Hou het simpel voor zowel de klant als voor jezelf.**

➔ Ondersteunen onze contracten en SLA's onze doelstellingen?
Zo nee, hoe kan ik ze effectiever inrichten?

Vul in:

e. Communicatie

Een niet te vergeten onderdeel van je inrichting is de communicatie. Klanten moeten immers weten wat jullie te bieden hebben en wat daarin anders is dan wat de concurrenten bieden.

Goede externe communicatie begint met goede interne communicatie.

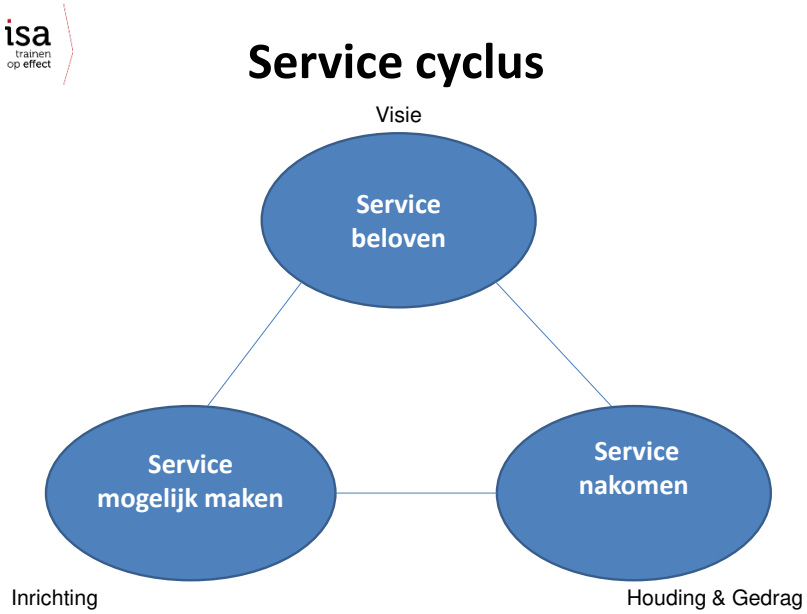
Zorg dus dat je eigen medewerkers ook precies weten wat jullie service inhoudt!

➔ Hoe maak ik klanten duidelijk wat wij te bieden hebben aan service?

Vul in:

3. Houding & Gedrag

We hebben helder welke service we beloven en hoe we dat mogelijk willen maken. Of we de service belofte ook daadwerkelijk kunnen nakomen heeft alles te maken met de cultuur, medewerkers en het sturen op de gewenste houding & gedrag.

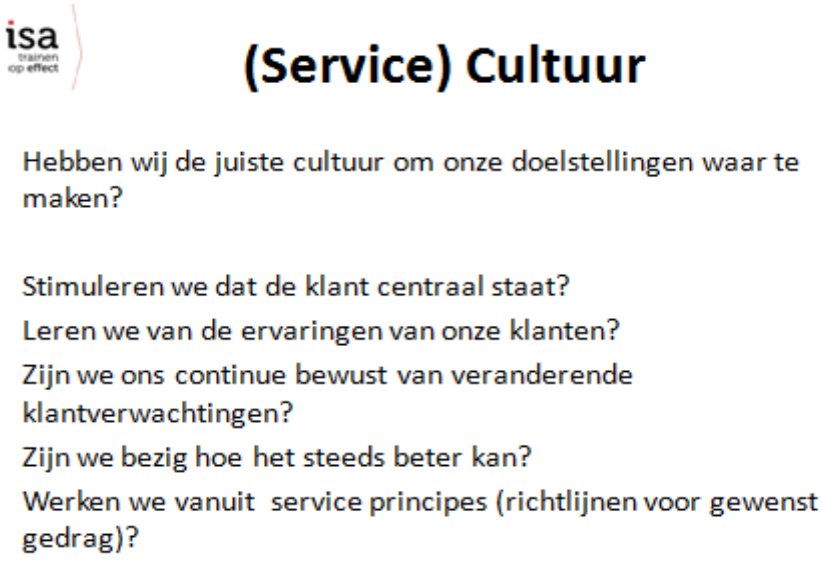


a. Cultuur

De definitie van een organisatiecultuur is:

De gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie.

Dit is dus niet iets dat je zomaar verandert. Toch is het belangrijk voor een organisatie die de commerciële kansen van service wil benutten, om hier mee aan de slag te gaan.



Veel organisaties zijn bezig om een servicecultuur te creëren. Bijvoorbeeld door expliciet te benoemen dat ze klantgerichter willen werken. Soms worden daar mooie projectnamen voor gebruikt als “Klantbelang centraal”, “Klantfocus” of “De klant op 1”. Klantgerichter werken blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Het vraagt vooral om een andere attitude en ander gedrag van alle medewerkers. Hoe kan je daar gericht op sturen?

Als het om klantgericht werken gaat, dan valt al snel het woord cultuur en voor je het weet wordt het iets ongrijpbaars. Toch zijn wij ervan overtuigd dat je als management wel degelijk grip kunt krijgen op de cultuur van de organisatie en daarmee invloed kunt uitoefenen op de klantgerichtheid van je organisatie.

Hoe doe je dat dan, grip krijgen op je cultuur?

En hoe beïnvloedt dat de klantgerichtheid van je organisatie?

Eén van de pijlers van de bedrijfscultuur is het geheel van gedragingen van de medewerkers van de organisatie. Hoe krijg je nu grip op dit geheel van gedragingen? Ons advies is door te werken met een set van kernwaarden met daarbij afgeleide principes.

Met name die laatste stap wordt nu juist net niet gezet. Om maar eens met een management term te komen, daar zou DOORGEPAKT moeten worden. Kernwaarden zijn meestal nog wel terug te vinden in een organisatie. Hangen soms ook wel ergens aan de muur. Principes daarentegen komen wij minder vaak tegen. Daar liggen wat ons betreft de kansen.

Een principe definiëren wij als een richtlijn voor gewenst gedrag. Door kernwaarden te voorzien van één of twee principes ontstaat er een set aan richtlijnen of vuistregels die mensen in een organisatie helpen bij het zich gedragen volgens de kernwaarden. En wordt het makkelijker om het gewenste gedrag te laten zien.

Ook wordt het makkelijker om jezelf als maat te nemen en voor jezelf vast te stellen of je jezelf een compliment mag geven vanwege getoond gewenst gedrag of dat je jezelf wilt aanspreken vanwege "afwijkend" gedrag.

Daarnaast wordt het ook makkelijker om je collega te complimenteren of confronteren aan de hand van de gedeelde principes in plaats van jouw persoonlijke opvatting of mening.

Werk dus aan het creëren van een set van waarden en principes waarmee managers en medewerkers in samenspel met elkaar de gewenste cultuur definiëren en ook verantwoordelijkheid voelen en nemen voor het in stand houden daarvan.

Belangrijke vraag daarbij is: “Doen we het in principe of uit principe? ”Wat doe je uit principe niet of juist wel? Worden er in jouw organisatie dingen uit principe gedaan? En zo ja, is dit principe ook in het belang van je klant? Dan bent je al een heel eind op weg om een klantgerichte organisatie te worden.

Doe je dingen in principe in het belang van de klant, dan kun je er vanuit gaan dat als het er werkelijk op aan komt er waarschijnlijk andere keuzes gemaakt worden.

Hoe klantgericht is jouw organisatie? Bestaat er een cultuur die jullie visie en doelstellingen ondersteunt?

➔ Hebben wij de juiste (service)cultuur om onze doelstellingen waar te maken?
Zo nee, hoe kunnen we de juiste cultuur creëren?

Vul in:

b. Medewerkers

De medewerkers maken de cultuur en laten de klant dagelijks ervaren hoe jullie de service invullen. Zij zijn de voorwaarde voor het realiseren van de service doelen:

Medewerkers

Cruciale voorwaarde voor het realiseren van de service doelen, zoals

- Aandeel in de omzet
- Aandeel in de winst
- Marge op service
- Aantal service contracten
- Extra verkopen vanuit service
- Klanttevredenheid
- Klantloyaliteit
- Etc.

Hebben we de juiste? Sturen we ze effectief aan? Ontwikkelen we ze?

De ideale service medewerker bestaat niet. Dat is een schaap met 5 poten. Zeker omdat veel service medewerkers ook nog voldoende technische kennis moeten hebben om klanten goed te kunnen helpen.

Toch is het wel goed om te weten hoe de ideale service medewerker eruit ziet. Zodat je weet op welke zaken je je moet richten als je service medewerkers aanneemt en aanstuurt.



Vanuit persoonlijke kracht de verwachting van de klant leren kennen en 'managen'. Dat is waar de ideale service medewerker aan moet voldoen.

Werken vanuit deze visie zorgt voor servicemedewerkers die met vertrouwen (in zichzelf, hun product/dienst en hun organisatie) de klant persoonlijk en duurzaam ondersteunen bij het realiseren van zijn bedrijfsdoelstellingen.

De ideale servicemedewerker voldoet aan 4 voorwaarden:

1) Richt je op de klant

Zorg voor een attitude die gericht is op de klant. Een grondhouding van 'eerst begrijpen en dan begrepen worden'. Beschouw de klant en zijn organisatie als het middelpunt en heb oog voor de relaties in dat proces. Besef dat niet alleen rationele, maar ook emotionele aspecten de klanttevredenheid en klantloyaliteit bepalen.

2) Beheers de MOT's (Moments of Truth)

Service verlenen is het beheersen van 'de Momenten van de Waarheid' in de klant-leverancier relatie. Hoe maak je van een tevreden klant een actieve ambassadeur (Net Promotor)? Het ultieme doel van de serviceverlener is immers een hoge Net Promotor Score (NPS). De weg daarnaartoe loopt langs de MOT's. De ambitieuze service-verlener vindt een matige interesse niet genoeg.

Hij kent de belangen van de klant bij elke MOT in het proces, voegt aan elke stap waarde toe en verwerft zo het ambassadeurschap.

3) Beïnvloed bewust positief

Een hoge NPS is een kwestie van het bewust positief beïnvloeden. Excellente service zit hem in de wijze waarop je tijdens de MOT's met de klant communiceert. Daarbij geef je naast de functionele aspecten ook de emotionele aspecten bevredigende aandacht. De serviceverlener beïnvloedt door houding en gedrag. Beïnvloeden vraagt om vaardigheid. Zeker als je het bewust wilt doen.

4) Geloof in je organisatie, product/dienst en jezelf

Geloof in je organisatie (doel, ambitie, primair proces, leiding en collega's), je product of dienst (propositie en toegevoegde waarde) en, last but not least, jezelf als basis voor excellente service.

Tegenwoordig kan je (potentiële) service medewerkers testen op hun klantgerichte attitude en houding. **Het Klantgerichtheid Onderzoek** is een online test, die als doel heeft te onderzoeken in hoeverre de (potentiële) medewerker voldoet aan de normen op het gebied van klantvriendelijkheid, zoals de organisatie deze heeft vastgesteld.

Zie verder bij http://isatraining.nl/producten-en-diensten/#scans

➔ Hebben we de juiste service medewerkers om onze doelen waar te maken?
Zo nee, hoe kunnen we dat veranderen?

Vul in:

Maar ook het verkopen van services vraagt om de juiste medewerkers. Het verkopen van services is voor veel verkopers namelijk lastiger dan het verkopen van producten. Het vraagt om meer kennis van de klant, van consultative selling technieken en om de juiste attitude en overtuigingen. Daarom is het goed om ook te weten hoe de ideale verkoper eruit ziet. Zodat je weet op welke zaken je je moet richten als je verkopers aanneemt en aanstuurt.

De ideale verkoper (van service)



Het verkopen van services is voor veel verkopers lastiger dan het verkopen van producten.

Vanuit persoonlijke kracht de klant raken om samen duurzame resultaten te bereiken.
Dat is waar de ideale verkoper van service aan moet voldoen.
De ideale verkoper voldoet aan 4 voorwaarden:

1) **Richt je op de klant: HET HEBBEN VAN DE JUISTE ATTITUDE**

- Beschouw de klant en zijn organisatie als het middelpunt van je koopproces en besef dat het versterken van het vertrouwen van de klant een belangrijk onderdeel is van het proces.
- Focus op zijn gemoedstoestand, situatie en behoeften.
- Concentreer je op het aankoopproces en niet op jouw verkoopproces.
- Zorg dat wat je zegt en doet waarde toevoegt aan dat proces.
- Vraag jezelf steeds weer af : ‘what’s in this for him/her’.
- Van USP naar UBR (Unique Buying Reason).

2) **Verwerf het recht op de volgende stap: HET KENNEN VAN DE STAPPEN IN HET PROCES**

- Verkopen is rechten verwerven om de volgende stap te mogen zetten.
- Van contact naar contract.
- Het ultieme doel van de verkoper is de actieve ambassadeur.
- De weg daarnaar toe loopt langs een aantal stappen (road to a sale) of MOT's.
- De top verkoper vind een matige interesse niet genoeg om de volgende stap te zetten.
- Hij kent de belangen van de klant bij elke stap in het proces en voegt aan elke stap waarde toe en verwerft zo het recht op steeds een volgende stap.

3) **Beinvloed bewust positief: HET INZETTEN VAN DE JUISTE VAARDIGHEDEN**

- Overtuigen is een kwestie van medebetrokkenheid van de klant, niet van het vertellen van een verbluffend verhaal. Mensen laten zich het best door zich zelf overtuigen. En niet zo door wat anderen hen vertellen.
- Het bewust positief beïnvloeden van het besluitvormingsproces van de klant.

4) **Geloof in je organisatie, product/dienst en jezelf: HET HEBBEN VAN OVERTUIGINGEN**

- Het geloof in je organisatie (doel, ambitie, primair proces, leiding en collega's), je product of dienst (propositie en toegevoegde waarde) en last but not least, jezelf.

Tegenwoordig kan je (potentiële) verkoopmedewerkers testen op hun commerciële attitude en houding. **De Sales Indicator** is een online test, die als doel heeft te onderzoeken of de (potentiële) medewerker geschikt is voor een commerciële functie.

Zie verder bij http://isatraining.nl/producten-en-diensten/#scans

➔ Hebben we de juiste sales medewerkers om onze doelen waar te maken?
Zo nee, hoe kunnen we dat veranderen?

Vul in:

c. Aansturing

De wijze waarop medewerkers service verlenen wordt natuurlijk beïnvloed door de aansturing van hun leidinggevende. De manager coacht op inspanningen en spreekt aan op resultaten. Daarbij is op de juiste wijze feedback geven op het gewenste gedrag (complimenteren) en op het ongewenst gedrag (corrigeren) cruciaal om de medewerkers stappen te laten zetten passend bij de visie en doelstellingen van het bedrijf.

Sturen op gedrag is veel lastiger dan sturen op harde resultaten.Terwijl steeds meer organisaties wel van hun leidinggevenden verwachten dat ze niet alleen op doelen en resultaten sturen, maar juist ook op gedrag. Dus niet alleen op het WAT, maar ook op het HOE. Dit HOE is vaak vertaald in bijvoorbeeld competenties of kernwaarden. Elke leidinggevende weet hoe lastig dat is, omdat elke individuele medewerker zijn of haar eigen achtergrond en normen en waarden heeft. Toch wil je wel op gewenst gedrag sturen, waarbij dit niet ten koste gaat van de unieke kwaliteiten van elk individu en dus van de kracht van de diversiteit binnen je team.

Hieronder staan 3 tips voor leidinggevenden:

1. Benoem concreet observeerbaar gedrag

Iedereen kijkt met zijn/haar eigen filter naar de werkelijkheid en dat maakt sturen op gedrag juist zo lastig. Spreek daarom niet over algemene gedragingen zoals “klantgericht”, “betrokken” of “proactief”. Dit is multi-interpretabel. Heb het met je medewerkers over concreet gedrag dat je wilt zien en dat dus voor beide observeerbaar is. Hoe concreter, hoe beter.

2. Geef feedback

Feedback geef je meerdere malen per dag. Soms bewust, soms onbewust. Door feedback te geven stuur je op ongewenst gedrag en gewenst gedrag. Complimenten horen daar dus ook bij. De kunst is om geregeld, to the point feedback te geven. Het is de enige manier om medewerkers bewust te maken wat je van ze verwacht. Gebruik bijvoorbeeld het 4 G model (Gedrag-Gevoel-Gevolg-Gewenst Gedrag) of een andere manier om effectief en concreet medewerkers in beweging te krijgen.

3. Hou het klein

Werk niet vanuit een uitgebreide lijst van compenties of waarden als je gaat sturen. Maar pak de meest relevante eruit en geef die veel aandacht. Doe een paar dingen heel goed in plaats van heel veel een beetje goed. Beperkt je dus tot datgene wat er echt toe doet. Zet bijvoorbeeld de “willen/kunnen matrix” in.

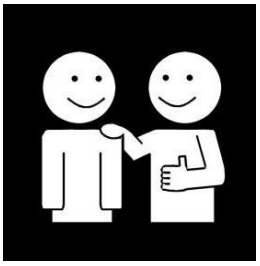
En vergeet niet het belang van voorbeeldgedrag:
Medewerkers doen vooral wat jij doet en minder wat jij zegt.

Als je specifiek op servicegerichtheid wilt sturen, dan zijn dit de 3 stappen die je moet doorlopen. Begin altijd met stap 1.

3 stappen voor sturen op servicegerichtheid

Sturen op servicegerichtheid:

1. Ontwikkelen service management: coachen, sturen, voorbeeldgedrag, overtuigingen en attitude.
2. Faciliteren service medewerkers: kader geven met ruimte daarbinnen.
3. Service medewerkers ontwikkelen: klantproces begrijpen en vaardigheden ontwikkelen.



➔ Sturen we effectief op het gewenste gedrag om onze doelen waar te maken?
Zo nee, hoe kunnen we dat veranderen?

Vul in:

4. Monitoring

Je Service Actie Plan maak je niet om daarna in de kast te leggen. Je gaat er mee aan de slag. Dat betekent dat je de effectiviteit van alle inspanningen op vaste momenten moet evalueren. Liggen we nog op koers? Moeten we zaken bijstellen? Zodat je stap voor stap je doelen kan gaan bereiken. Zorg dat je afspreekt en vastlegt hoe en wanneer je de voortgang meet en bijstelt.

➔ Hoe wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld?

Vul in:

Monitoring is het laatste hoofdstuk van je plan. Alle onderdelen van het Service Actie Plan zijn nu aan de orde geweest:

Service Actie Plan

1. VISIE
   - De klant
   - Onderscheidend vermogen
   - Doel van service
   - Waarde van service
   - Concrete service doelstellingen
2. INRICHTING
   - Organisatie
   - Processen
   - Systemen
   - Contracten
   - Communicatie
3. HOUDING & GEDRAG
   - Cultuur
   - Medewerkers
   - Aansturing
4. MONITORING

Tot slot

Wat zijn veel voorkomende valkuilen als het gaat om het benutten van de commerciële kansen die service geeft?

Valkuilen

1. Er wordt teveel geredeneerd vanuit de eigen organisatie en te weinig vanuit de klant.
2. Sales en service opereren niet in elkaars verlengde.
3. De waarde van service kan intern en extern niet helder gemaakt worden.
4. Er wordt niet gewerkt aan een service cultuur.
5. Er wordt niet actief gestuurd op service gedrag.

Wil je (meer) geld verdienen met service en onderhoud? Benut dan de kansen die service je geeft en hou je aan de onderstaande 5 kernpunten:

Kansen benutten met service

1. Heb een concrete visie op service.
2. Vertaal die visie naar je totale organisatie.
3. Ken de klantverwachtingen, blijf die monitoren en gebruik die als basis voor jouw service.
4. Zorg dat je onderscheidend bent en blijf dat door continue te innoveren.
5. Maak duidelijk wat je van service medewerkers verwacht en stuur daarop.

Veel succes met je Service Actie Plan!

Wil je meer weten over geld verdienen met service? Neem contact met ons op via info@isatraining.nl of 033- 4332400.