

# Service-specificaties en

Brug tussen klantenwens en interne organisatie

De kwaliteit van producten kan verbeteren door het gebruik van productspecificaties die bedrijven vaststellen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om omvang, gewicht, maten en kleur. Zo is het mogelijk te meten in welke mate producten aan de gestelde eisen voldoen en welke verbeteringen mogelijk zijn. Met andere woorden: meten = weten = verbeteren. De verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening is sterk achtergebleven bij die van producten. Van diensten- en service-specificaties wordt namelijk vrijwel geen gebruik gemaakt. Zo blijft het moeilijk om te meten, te weten en dus te verbeteren. Een artikel over het vaststellen en gebruiken van service-specificaties en service-richtlijnen die service en klantgerichtheid structureel kunnen vergroten.

JEAN-PIERRE THOMASSEN

Bij specificaties in de dienstverlening betreft het verkoop-, afleverings-, en after sales processen van industriële bedrijven richting hun zakelijke klanten. Maar uiteraard ook de dienstverlening van pur sang dienstverleners zoals banken, horeca, detailhandel en bijvoorbeeld gemeentehuizen. Het definiëren van service-specificaties voor niet-tastbare producten, diensten en service draait om diensten en service. Dienstenspecificaties (dienst = dat wat de klant krijgt) geven aan waaraan de dienst, zoals een bankproduct, een maaltijd of knipbeurt bij de kapper, moet voldoen. Service-specificaties (service = hoe de klant deze dienst geleverd krijgt) geven aan waaraan de service, zoals snelheid, gemak en betrouwbaarheid, moet voldoen.

Service-specificaties zijn concrete en meetbare formuleringen van de eisen die aan de contacten tussen klant en leverancier worden gesteld. Deze for-

muleringen zijn zowel voor, tijdens als na de afname van diensten te meten. Dit geldt voor persoonlijke, telefonische en schriftelijke contacten en voor die per computer. Per klantencontact kunnen concrete specificaties vastgesteld worden ten aanzien van transacties, mensen en tastbaarheden. Bij transacties gaat het om de processen tussen klant en leverancier. Bij mensen draait het om de persoonlijke contacten waarbij tastbaarheden worden omschreven als tastbare zaken die de klant kan waarnemen.

## Stappenplan

Bedrijven en organisaties die al service-specificaties hebben ingevoerd, gebruiken verschillende bronnen voor het vaststellen van de eisen waaraan hun klantencontacten moeten voldoen. Zo stelt het management zelf de eisen vast, kijkt men naar de concurrentie, raadpleegt men medewerkers en een enkeling schakelt de klant in. Goede service-specificaties kunnen het beste op basis van de wensen van de klant worden vastgesteld. Deze bepaalt immers wat

goede service en klantgerichtheid is! In dit proces kunnen vijf stappen worden gedefinieerd.

### Stap 1. Bepaal wie de klant is

Het vaststellen van de klantengroep is een eerste vereiste. Zo zijn er bedrijven die leveren aan zowel de tussenhandelaar als eindgebruikers. Banken hebben bijvoorbeeld zakelijke en particuliere klanten en elke klantengroep heeft eigen wensen waarmee rekening gehouden moet worden.

### Stap 2. Bepaal de klantencontactfasen

De klant doorloopt een serie van stappen die doorgaans een oriëntatie-, offerte-, koop- en nazorgfase kent. De stappen in dit klantenproces zullen met behulp van klanten vastgesteld moeten worden. Door te kijken door de bril van de klant kunnen voor een supermarkt bijgaande klantencontactfasen worden vastgesteld

**Stap 3. Bepaal de klantenwensen**  
Goede service kan de vergelijking met



FOTO: STUDIO CSANY

# servicerichtlijnen

een warm mes dat door een pakje boter snijdt goed doorstaan. De tevreden klant zal de verschillende klantencontactfasen zonder hindernissen doorlopen. Alle service-aspecten voldoen minimaal aan zijn wensen. Want wat gebeurt er als dat niet het geval is?

- Er gaat iets fout in de oriëntatiefase en de klant vraagt dus geen offerte of prijsopgave;
- Er gaat iets fout in de offertefase waardoor de klant zeker niet overgaat tot een koop;
- Er gaat iets fout bij de levering of nazorg. Het gevolg is dat de klant voor het laatst zaken met u deed en hij waarschijnlijk negatieve publiciteit zal verspreiden.

Deze derde stap bestaat dan ook uit het inventariseren van de wensen van de klant. Door middel van diepte-interviews en/of focusgroepen, gevolgd door enquêtes, wordt vastgesteld wat de klanten per fase belangrijk vinden en welke hun wensen op dit vlak zijn.

## Stap 4. Vertaal wensen naar specificaties

Houd bij de omzetting van wensen naar specificaties rekening met de wensen en de (on)mogelijkheden van de organisatie. Uitgangspunt is en blijft echter de klant. Hieronder staan voorbeelden van specificaties.

klant niet als vanzelfsprekend beschouwt en waar hij positief door wordt verrast. Deze leiden meestal tot zeer tevreden en trouwe klanten.

*Extra diensten* worden omschreven als aanvullende diensten die het aanbod van de klant meer aan laten sluiten aan de wensen.

## Stap 5. Vertaal specificaties naar richtlijnen

Na het formuleren van de specificaties is het zaak vast te leggen hoe een en ander waargemaakt gaat worden. Dat gebeurt door het opstellen van service-richtlijnen. Heeft de specificatie betrekking op transacties, dan bevat de richtlijn specifieke procedures. De richtlijn bestaat dan uit de volgende onderdelen:

- Wie doet wat (en wanneer) om de specificatie in 100% van de gevallen waar te maken.
- Welke middelen zijn hiervoor nodig en wie is daarvoor verantwoordelijk?
- Hoe meten we de prestaties?
- Welke doelstellingen zijn aan de specificaties verbonden?

Wanneer het gaat om het gedrag van mensen dan kunnen procedures helpen, maar de vaardigheden van medewerkers zijn in veel gevallen nog veel belangrijker. Betreft het tastbaarheden, dan zullen in de richtlijnen concrete eisen worden opgenomen waarbij het bijvoorbeeld gaat

res ontstaat de mogelijkheid om meten = weten = verbeteren ook in de dienstverlening toe te passen. Service-specificaties vormen aldus de brug tussen klantenwensen enerzijds en de interne organisatie anderzijds.

Een specificatie en service-richtlijn is net zo waardevol als het gebruik ervan.

Nadat een beeld is ontstaan van welke service de klant kan verwachten en wat hiervoor intern gedaan dient te worden, zullen moeten verbetermaatregelen volgen. Specificaties worden immers niet direct in alle gevallen waargemaakt. Enkele van de meest belangrijke verbetermaatregelen zijn:

- Het wijzigen van de werkorganisatie, bezettingsplanning en interne processen;
- Het verankeren van de procedures in kwaliteitshandboeken;
- Het trainen van zowel medewerkers als leidinggevenden;
- Het inbedden van specificaties in beoordelingscriteria en functiebeschrijvingen
- Het aanleggen van een set meetinstrumenten om de prestaties continu te volgen

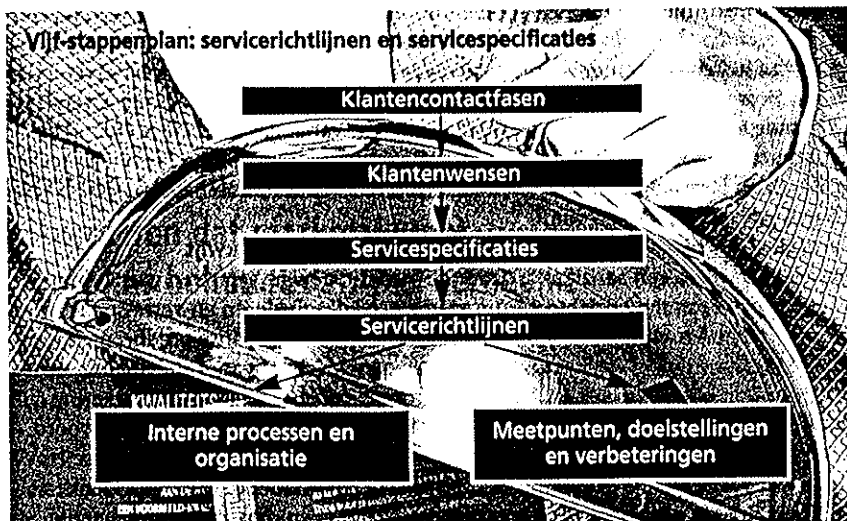
Het is niet de bedoeling dat het invoeren van de systemen leidt tot een bureaucratisch systeem dat niet gebruiksvriendelijk is. Probeer te vermijden dat specificaties voor medewerkers te beknellend zijn, service blijft in veel gevallen mensenwerk.

## Tot slot

Voor elke dienstverlener en dienstverlenend onderdeel van een industriële organisatie geeft het gebruik van service-specificaties en service-richtlijnen de mogelijkheid om service concreet, dus meetbaar en dus verbeterbaar te maken. Hierdoor is het mogelijk om service op een hoog niveau te leveren en om gezien te worden als een zeer klantgericht bedrijf. Zo heeft McDonalds' gebruik gemaakt van een vijf-stappenplan; service-specificaties en service-richtlijnen hebben een wezenlijke bijdrage geleverd aan een snelle, vriendelijke, constante en uniforme service.



Drs. J-P.R. Thomassen is directeur van organisatie-adviesbureau Management of Strategic Resources (MSR) in Rotterdam.



*Basics* zijn basiszaken die klanten als normaal beschouwen. Zijn ze er niet, dan is de klant ontevreden. Zijn ze er wel, dan valt het niet op.

*Delight factors* staan voor zaken die de

om boodschappenwagens of de breedte van de gangpaden. Maar ook de lay-out van offertes kan van belang zijn.

Door het vertalen van de specificaties naar richtlijnen, meetpunten en procedu-