



HOE SERVICEGERICHT IS UW ORGANISATIE?

Een netwerk van afspraken

Karel liep zijn kantoor binnen, ging achter zijn bureau zitten, leunde achterover en staaarde naar het abstracte schilderij dat tegenover hem aan de muur hing. Het leek nog abstracter dan deze ochtend. Hij had zojuist van zijn CEO het mandaat gekregen om de organisatie *servicegericht* te maken. Natuurlijk legt Karel de klanten in de watten. Maar nog meer? Hoe?

Kan iemand het zich nog permitteren om niét klantgericht te werken? Elke onderneming noemt zich klantgericht. Dat is lovenswaardig, maar daarvoor mag men niet enkel naar de externe klant kijken. Een goede service naar de eindklant vereist goede afspraken... met de interne klanten.

>> *En daarvoor volstaat een klantgeïntereerde bedrijfscultuur niet. Om de kwaliteit van de dienstverlening aan de finale klant te garanderen moet ook de kwaliteit van de interne services op een hoog niveau staan.*

Een klantgeïntereerde bedrijfscultuur betekent per definitie dat de soft aspects van goede interne dienstverlening, zoals vriendelijkheid, hulpvaardigheid naar collega's, enzovoort reeds aanwezig zijn. Maar die soft aspects volstaan niet. Ook hardere aspecten zullen intern nodig zijn om de service naar eindklanten te waarborgen. Een methode als het ware die zorgt voor verankering van die interne servicegerichtheid. Mensen als Karel hebben behoefte aan een raamwerk dat servicegerichtheid meer integreert in de beheersstructuur van de organisatie. Om hiertoe te komen, zullen we enkele concepten definiëren.

Een *service* dekt een concrete behoefte van een interne of externe klant en wordt gerealiseerd door de uitvoering van een proces. Een organisatie-eenheid die een service levert aan een eindklant kan dit doen door activiteiten te ontplooiën, en zal daarbij ook zelf gebruikmaken van andere services. Zo zal de afdeling Klachtenbehandeling, die de service 'behandeling van een klacht' levert, bijvoorbeeld gebruikmaken van de service 'digitalisering van documenten', die geleverd wordt door de afdeling Business Support. Wil de afdeling Klachtenbehandeling een zekere kwaliteit kunnen leveren in haar werk, dan zal ze heldere afspraken moeten maken met de afdeling Business Support.

>> *Karel begon te beseffen dat in een servicegerichte organisatie elke organisatie-eenheid afspraken zou moeten maken met andere eenheden. Mocht hij al deze afspraken in kaart brengen, dan zou hij een netwerk van afspraken zien ontstaan met de dienstverleners, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten.*

DE VOORDELEN VAN EEN SERVICECATALOGUS

- Overzicht van alle servicepartners en hun interacties
- Raamwerk voor verhoging van interne servicegerichtheid
- Vereist expliciete definitie van services en kwaliteitsattributen
- Basis voor Service Level Agreements
- Input voor procesbeheer en -optimalisatie
- Analysemiddel
 - > Impact op klantenservice
 - > Bottlenecks in het netwerk van geleverde services
 - > Kosten van dienstverlening
 - > Redundantie van bepaalde afspraken

In dit netwerk is iedere organisatie-eenheid een *servicepartner* die een service produceert. Ze kan ook de rol opnemen van *servicemanager* door services van anderen te gebruiken. Of de rol van *serviceprovider* door services aan te bieden aan andere servicepartners (zie figuur).

Karel overdacht zijn rol in dit netwerkmodel. "Wanneer ik binnen mijn organisatie-eenheid services produceer, heb ik de pet op van *lijnverantwoordelijke*. Ik kan ook beslissen ze elders te sourcen van een interne of externe provider. In dat geval draag ik de pet van servicemanager en maak ik afspraken met de eenheid waarvan ik de services betrek. Als ik een service lever aan een andere servicepartner krijg ik het petje van serviceprovider."

Zo'n complex netwerk kan maar functioneren mits goede onderlinge afspraken. Karel wist dat in zijn organisatie zulke afspraken bestonden met sommige externe leveranciers, maar tussen de interne afdelingen ontstonden vaak fricties door de afwezigheid ervan.

<<

De eerste uitdaging zou er dan ook uit bestaan om alle service-interacties in kaart te brengen en zo een *servicecatalogus* op te bouwen. De beste plek om hiermee te beginnen is bij een organisatie-eenheid die afspraken heeft met de eindklant, vaak de commerciële afdeling. Het hoeven daarbij niet eens geformaliseerde afspraken te zijn, het kan ook gaan om verwachtingen, die voortkomen uit een klantenbevraging of eventueel door de organisatie zelf zijn gecreëerd. Om aan die afspraken of verwachtingen te voldoen moet de commerciële afdeling afspraken maken met onder meer de logistieke, operationele en klantendiensten. Wanneer alle partners in dit servicenetwerk zich aan hun onderlinge interne afspraken houden, dan is een goede klantenservice het resultaat.

Ja, een catalogus met services en afspraken hierover, dat leek Karel wel wat. Iedere servicemanager zou samen met zijn respectievelijke serviceproviders de services in kaart brengen. Voor elke service zou tevens worden gedefinieerd wat een goede servicekwaliteit eigenlijk betekent. Voorbeelden zijn de gemiddelde tijd tussen het ontvangen en verwerken van een aanvraag (attribuut *snelheid*) of het percentage uitval (attribuut *betrouwbaarheid*). Indien een afdeling klachtenbehandeling een doorlooptijd van vijf dagen garandeert, dan moet zij erop kunnen vertrouwen dat alle hiervoor benodigde services binnen deze periode vallen.

De afspraken tussen twee servicepartners kunnen nu geformaliseerd worden in een overeenkomst: de Service Level Agreement (SLA). Moet zo'n SLA afgesloten worden voor elke interactie in de hele organisatie? Wellicht niet. Het is alvast belangrijk om een SLA te hebben voor de services die een directe impact hebben op de dienstverlening aan de eindklant.



Bij dergelijke afspraken over de servicekwaliteit kan men de vereiste proceswerking en -performantie bepalen. Een *service level target* kan dan zo vertaald worden naar één of meer operationele performantie-indicatoren.

Karel begon ervan overtuigd te geraken dat het model van het servicenetwerk en de servicecatalogus een goede structurele basis zouden vormen om de servicegerichtheid van de gehele organisatie te verbeteren. De mogelijkheden die het model daarnaast nog kan bieden, begonnen hem meer en meer te intrigeren. Zo zou het mogelijk moeten zijn om de kosten van de services in kaart te brengen, een prioriteitenlijst te maken van verbeteringsacties om de servicekwaliteit op te krikken of redundante service-interacties te identificeren. Geïnspireerd keek Karel naar het schilderij. Het begon steeds meer aan betekenis te winnen.

SERVICE LEVEL AGREEMENTS IN VIJF STAPPEN

Stap 1. Inventariseren van de servicepartners, zijnde al diegenen met het mandaat om afspraken te maken voor de levering of het sourcen van services. Te beginnen bij die servicepartners die afspraken maken met eindklanten.

Stap 2. Inventariseren van de service-interacties. Wie levert welke services aan wie?

Stap 3. Voor de relevante service-interacties: welke afspraken of verwachtingen bestaan hierover? Breng de kwaliteitsattributen van de services in kaart, en de gewenste of vereiste performantiewaarden per attribuut.

Stap 4. Meten van de serviceperformantie. Dit om zeker te zijn dat een afspraak ook haalbaar is. Wanneer er reeds waarden bestaan voor een specifieke afspraak is dit vanzelfsprekend niet nodig.

Stap 5. Formaliseren van de afspraken in Service Level Agreements. Dit gebeurt tussen elke combinatie van servicepartners die serviceprovider of servicemanager van elkaar zijn.

Figuur: De verschillende petten van de service partner

