

Kwaliteit van de service verbeteren door een service blauwdruk

Prof. em. dr. W. Faché

(2 versie,18/7/2011)

In een viersterrenhotel staan de hotelgasten op sommige dagen tot 15 minuten in een rij te wachten om naar een tafel begeleid te worden voor het ontbijt. De gasten merken op dat meer dan een kwart van de tafels niet bezet zijn en nog niet werden afgeruimd. Het afruimen van de tafels is het knelpunt. Het personeel plaatst de vuile borden e.d. per tafel op een plateau en draagt die naar de afwaskeuken. Mocht het personeel de plateaus met vuile borden kunnen plaatsen op een afruimkar in een hoek van het restaurant, dan zou veel verplaatsingstijd gewonnen worden, waardoor vlugger tafels beschikbaar komen. Nu staan in die hoek reservestoelen.

Om de knelpunten in de serviceverlening zichtbaar te maken en verbeteringen te vinden, kunnen *service blauwdrukken* gebruikt worden. De term service blauwdruk komt uit de architectuur

Een service blauwdruk

Wanneer een huis wordt verbouwd of gebouwd, dan beschikt de aannemer over bouwkundige plannen en tekeningen in witte lijnen op blauw papier, zogenaamde blauwdrukken. Heden ten dage worden deze plannen met de computer getekend. Deze plannen en tekeningen tonen hoe een huis er zal uitzien en bevatten alle specificaties nodig voor de(ver)bouw(ing.). G. Lynn Shostack (1984) stelde voor om ook een serviceproces te visualiseren door service blauwdrukken. In een dergelijke grafische voorstelling worden gelijktijdig het verloop van het serviceproces, de rol van de klant en van de serviceverlener en de voorzieningen voor een service weergegeven. Een service blauwdruk kan gebruikt worden om (a) het werkelijke proces van een *bestaande* service zichtbaar te maken en te verbeteren of (b) een *nieuw* serviceproces te ontwerpen. Het is een ook (c) belangrijk hulpmiddel bij de opleiding en begeleiding van (nieuwe) medewerkers (Faché,2008).

De belangrijkste bestanddelen van een service blauwdruk

De belangrijke bestanddelen van een serviceblauwdruk zijn 1) de activiteiten en service-ervaring van de klant, 2) de “on stage” en “backstage” activiteiten van het servicepersoneel en 3) de service ondersteunende activiteiten. (SHOSTACK, 1984; FITZSIMMONS, 2004).

Onderstaande figuur 1 geeft een blauwdruk van een serviceproces (Zeithaml en Bitner (1996))

De activiteiten op de eerste rij boven de interactielijn zijn handelingen van de *klant* en de interacties van de klant met het personeel tijdens het dienstverleningsproces.

Daaronder parallel aan de acties van de klant verlopen de activiteiten van het *service personeel*. Die activiteiten kunnen verlopen op twee niveaus, namelijk de activiteiten die zichtbaar zijn voor de klant (die plaats hebben “on stage”) en de activiteiten van het servicepersoneel die niet zichtbaar zijn voor de klant, omdat ze “backstage” gesitueerd zijn. Elke verticale lijn, geeft het contact tussen de klant en het servicepersoneel en het personeel onderling weer.

Het gedeelte “*ondersteuningsprocessen*” van de blauwdruk, omvat de interne processen en interacties die het servicecontact personeel ondersteunen in hun dienstverlening.

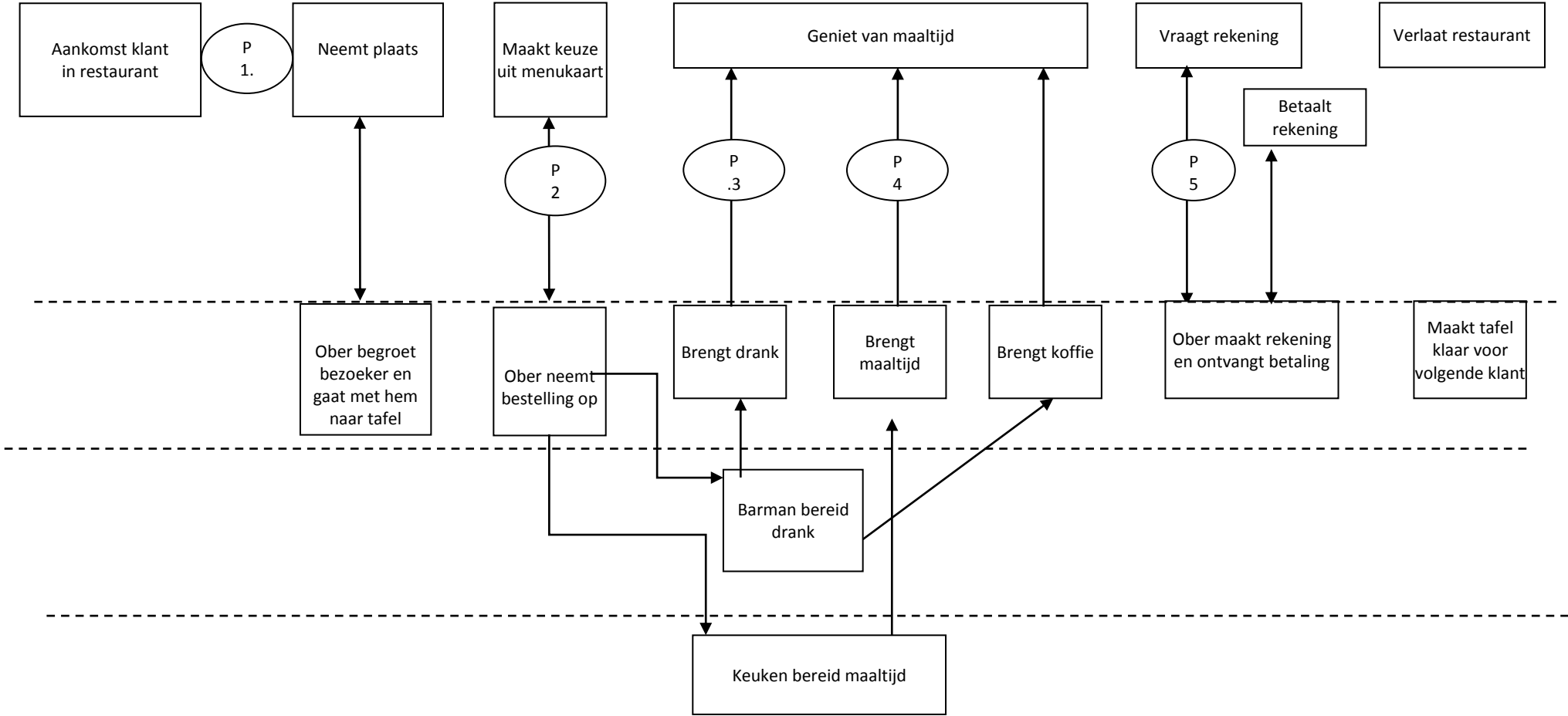
In de vakjes van de blauwdruk vermeldt u de handelingen uitgevoerd of ervaren door de klant en het personeel. (Zeithaml en Bitner, 1996)

De vier handelingsniveaus zijn gescheiden door drie horizontale lijnen. De eerste lijn geeft de directe interactie tussen klant en het personeel weer. De volgende lijn scheidt alle serviceactiviteiten die zichtbaar zijn voor de klant van die welke niet zichtbaar zijn. De derde lijn scheidt de activiteiten van het servicecontact personeel van die van het ondersteunende personeel.

Een lijn van zichtbaarheid is een belangrijke lijn omdat zij twee functionele zones en processen die er in plaatshebben van elkaar scheidt. Wanneer je een serviceproces ontwerpt, is het belangrijk na te denken over wie welke taken zal uitvoeren in het zicht van de klant en wat er gebeurt backstage, in welke volgorde en waarom in die volgorde en waarom in de zichtbare zone. Bijvoorbeeld: in de bar van een hotel kunnen de koffiebonen gemalen worden buiten het zicht van de klant (backstage). Maar de bonen malen in het

zicht van de klant in de bar toont aan de klant de versheid van de koffie en creëert een zekere zintuiglijke ervaring (o.a. versie koffiegeur

Figuur 2. Blauwdruk van restaurantservice



Hoe maak je een service blauwdruk?

Eén van de meest significante verschillen van een service blauwdruk met een proces stroomdiagram is dat het *serviceproces wordt weergegeven vanuit het gezichtspunt van de klant*. Daarom start je best bij het tekenen van een blauwdruk bij de acties en ervaringen van de klant. Van hieruit gaat u verder naar de acties van het servicecontact personeel en ten slotte naar de ondersteuningsprocessen.

Hieronder beschrijven we hoe u in verschillende stappen een blauwdruk kan ontwikkelen. (Shostack, 1984; Zeithaml en Bitner, 1996)

Stap 1 Breng het serviceproces eerst in kaart vanuit het gezichtspunt van de klant. Eerst inventariseert u alle activiteiten die de klant uitvoert of ervaart als hij de service krijgt. Zet die daarna in de procesvolgorde in de blauwdruk.

Besteed ook aandacht aan de wachttijden voor de klant, bij het weergeven van het serviceproces.

Denk erom dat eenzelfde service voor verschillende doelgroepen gedeeltelijk anders kan verlopen. Kies bij de start van het blauwdrukken voor één duidelijke doelgroep. Nadat een blauwdruk voor één bepaalde doelgroep is afgewerkt, analyseer dan de verschillen met andere doelgroepen.

Stap 2 Teken de activiteiten van het servicecontact personeel, “on stage” en “backstage”
Teken eerst de interactielijn en de lijn van zichtbaarheid voor de klant. Vul daarna het getekende serviceproces aan met de activiteiten van het servicecontact personeel. Hierbij maak je duidelijk een onderscheid tussen wat voor de klant zichtbaar is en wat voor hem niet zichtbaar is.

Stap 3 Breng de interne ondersteuningsactiviteiten in kaart

De interne interacties kunnen nu getekend worden, m.a.w. de relaties tussen het servicecontact en het ondersteuningspersoneel. Hierdoor wordt de directe en indirecte invloed van de interne acties en processen op de klant duidelijk. Deze interne acties en processen verkrijgen betekenis als zij gezien worden in relatie tot de klant.

Stap 4 Identificeer potentiële knelpunten en wat verkeerd kan gaan tijdens een service proces (1).

Het hierboven beschreven basismodel van een serviceblauwdruk kunnen we verder uitbreiden met vermelding van knelpunten en wat er eventueel in het serviceproces verkeerd kan gaan. Tevens kunnen strategieën ter voorkoming van servicefalen en herstellende handelingssuggesties bij elke servicefalen worden opgenomen (Faché, 1996; 2008; Laws, 2004)

Door bepaalde activiteiten anders te organiseren kan u het serviceproces efficiënter of meer klantvriendelijk laten verlopen.

Stap 5 Onderneem actie en volg deze actie op

Eens de blauwdruk uitgetekend is en de potentiële knelpunten en servicefalen geïdentificeerd zijn, voer de service uit zoals geplant. Doen er zich al dan niet voorziene knelpunten voor, onderneem actie om de knelpunten weg te werken. Vermeldt die onderaan bij de blauwdruk.

Het serviceconcept en de servicenormen maken deel uit van een blauwdruk

Vooraleer je start met een blauwdruk is het noodzakelijk dat je het serviceconcept en de normen, waaraan de service moet voldoen vanuit het gezichtspunt van de klant, formuleert. De medewerkers begrijpen dan waarom bepaalde activiteiten op een bepaalde wijze moeten verlopen en welk gedrag in verband met klantgerichte service, van hen wordt verwacht (Horovitz, 1994; Faché, 1996; 2008)(1).

Wie ontwerpt een serviceblauwdruk?

Een blauwdruk (her)ontwerpen of uittekenen is niet een taak voor één persoon. In het ideale geval wordt een blauwdruk gemaakt in een workshop met alle medewerkers die bij een service betrokken zijn. Een serviceproces wordt door verschillende medewerkers dikwijls anders geïnterpreteerd en gerealiseerd. Tijdens zo een workshop kan iedereen zijn visie, ervaring en problemen inbrengen. Vraag op het einde van de workshop aan elk teamlid of er geen activiteit van de klant of het personeel in verband met het serviceproces vergeten is (Kanji en Asher, 1998).

Een serviceblauwdruk met mogelijke serviceknelpunten en service falen ontwerpen *met alle betrokken medewerkers*, is een van de meest effectieve verbeteringsstrategieën gebleken (Faché, 1996; 2000). Door het gehele serviceproces te visualiseren worden alle betrokken medewerkers zich beter bewust van hun rol in het gehele serviceproces. Zij ontdekken ook wie hun “interne klanten” zijn en welke gevolgen hun handelingen hebben op de service-ervaring van de externe klanten. Medewerkers zien welk radertje zij in het gehele procesverloop zijn. (Zeithaml en Bitner, 1996).

Als je in een workshop met ervaren en nieuwe medewerkers een blauwdruk (her)-ontwerpt, wordt vrij vlug duidelijk, hoe medewerkers een serviceconcept en –proces verschillend interpreteren en uitvoeren. Soms is de kennis van het serviceproces dat gemeenschappelijk is zeer beperkt of wijkt het af van het originele service concept. Kennislacunes en misverstanden worden duidelijk bij het blauwdrukken. Door discussie over de blauwdruk kom je gemakkelijker tot een consensus over een serviceproces.

Eenmaal ontworpen blauwdrukken hoeven niet voor altijd ongewijzigd te blijven. Nieuwe inzichten, ervaringen en problemen kunnen het noodzakelijk maken een blauwdruk van een serviceproces te herzien. Als dat met alle betrokken medewerkers gebeurt dan kent iedereen het nieuwe serviceproces.

Service blauwdrukken met alle betrokken medewerkers geregeld kritisch evalueren voorkomt daarenboven kwaliteitsverlies van de service. Vooral nieuwe medewerkers introduceren soms minder efficiënte werkwijzen als zij niet goed begeleid worden bij de start.

Noten

(1) De vermelding van het serviceconcept, de servicenormen, de knelpunten en wat er eventueel in het serviceproces mis kan gaan, zijn essentiële onderdelen van een service blauwdruk. Westtoer, die zijn kwaliteitshandleiding baseert op onze studie (Faché, 2008), laat deze elementen weg, waardoor de voorgestelde blauwdruk geen effectief hulpmiddel bij de opleiding en begeleiding van medewerkers meer is.

Literatuur

Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality*, 10 (6), 356 – 366.

Faché, W. (2008). *Klantgerichte servicekwaliteit in toerisme ondernemingen*. Literatuurstudie. Gent: Universiteit Gent.

Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2004). *Service Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Horovitz, J.(1994). *Klanten winnen, klanten houden*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Kanji, G.K. & Asher, M. (1998). *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage.

Laws, E. (2004). *Improving Tourism and Hospitality Services*. Wallingford, Oxon: CABI Publishing.

Shostack, G.L. (1984). Designing services that deliver. In *Harvard Business Review*, (January-February), 133-139

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.