

TEKST 10 VRAGEN EN ANTWOORDEN OVER KWALITEIT IN JE ORGANISATIE

MET KLEINE INGREPEN GROTE VERSCHILLEN MAKEN

INHOUD

1. Kwaliteit in Attracties en Musea
2. Waarom is goed niet goed genoeg?
3. Wat is kwaliteit?
4. Hoe kan kwaliteit tot hogere klanttevredenheid en meer omzet leiden?
5. Wie is verantwoordelijk voor kwaliteit?
6. Hoe verbeter je de kwaliteit van je organisatie?
7. Hoe til je de kwaliteit van je dienstverlening naar een hoger niveau?
8. Hoe verbeter je de kwaliteit van je aanbod en product?
9. Hoe verbeter je de persoonlijke kwaliteit van medewerkers?
10. Hoe betrek je medewerkers bij kwaliteit?
Bronnen en nuttige lectuur

1. KWALITEIT IN ATTRACTIES EN MUSEA

De klanttevredenheid verhogen bij bezoekers, dat is het doel van ons project Kwaliteit in Attracties en Musea. Om dat ambitieuze doel bereikbaar te maken voor elke attractie of elk museum, ontwikkelden we een toolkit met meet- en verbeterinstrumenten. Met die instrumenten kan je systematisch en doelgericht werken aan kwaliteitsverbetering, maar ze roepen wellicht ook heel wat vragen bij je op.

Hoe introduceer je dit thema in je werking? Hoe leg je aan medewerkers uit wat kwaliteit precies inhoudt en waarom het zo belangrijk is om die kwaliteit naar een hoger niveau te tillen? Hoe motiveer je anderen om mee verantwoordelijkheid op te nemen in het kwaliteitsverhaal? Welke instrumenten zet je waarvoor in? Vragen die we kort proberen te beantwoorden zodat je sterker gewapend bent om het thema op de agenda te plaatsen in jouw organisatie.

Tot slot nog dit: denk niet te snel dat kwaliteitsverbetering voor jouw organisatie te hoog gegrepen is of dat je daarvoor niet de tijd, de mensen of de middelen hebt. Zelfs met kleine ingrepen kan je grote verschillen maken, het komt eropaan om in een open en constructieve sfeer je werkwijze in vraag te durven stellen. Kijk wat in jouw organisatie haalbaar is en ontdek hoe onze instrumenten je kunnen helpen om je klanten de kwaliteit te bieden die ze verwachten en verlangen.

2. WAAROM IS GOED NIET GOED GENOEG?

Waarom zou een organisatie haar kwaliteit moeten opkrikken als ze al jaar en dag een groot aantal bezoekers over de vloer krijgt en de klanttevredenheid goed is?

Good is the enemy of great.

Jim Collins

We hebben en doen een heleboel dingen die goed zijn, en dingen die goed zijn, worden zelden geweldig. Dit geldt niet alleen in het bedrijfsleven of binnen organisaties, maar zeker ook in het privéleven. Er zijn maar weinig mensen die een kwalitatief geweldig leven hebben, gewoonweg omdat ze genoeg nemen met een goed leven. En dat is het grootste probleem waarom we genoeg nemen met minder kwaliteit.

Jim Collins, adviseur van succesvolle bedrijven en auteur van de wereldwijde bestseller *Good to Great*, wijst erop dat er vandaag de dag veel 'goede' organisaties en weinig 'grootse' of 'geweldige' organisaties zijn. Voor een groot gedeelte is dit volgens Collins te wijten aan het fenomeen dat 'goed' de vijand van 'groots' of 'geweldig' is.

Dezelfde redenering trekt zich door op vele fronten. Vandaag de dag zijn heel wat klanten tevreden, maar niet 'delighted'. Van klanten die tevreden zijn, is geweten dat ze openstaan voor alternatieven en aan prijsvergelijking doen. Voor 'delighted' klanten daarentegen, is prijs geen issue. Ze maken reclame en bevelen de ervaring/rondleiding bij derden aan.

There is no such thing as meeting expectations. You either exceed them or you fall short.

Stan Phelps

In een maatschappij waar 60 tot 80 procent van de klanten hun gevoel bij een ervaring omschrijft als 'tevreden' of 'zeer tevreden', om dan vervolgens naar de concurrent over te stappen, is het voldoen aan klantenverwachtingen niet meer voldoende.

Neem als organisatie daarom geen genoeg met een middelmatige dienstverlening, streef naar de hoogst mogelijke kwaliteit en profileer je als 'excellerende' organisatie, om het met de woorden van bedrijfsadviseur Stan Phelps te zeggen.

3. WAT IS KWALITEIT?

Kwaliteit is niet alleen voldoen aan bepaalde (zelfs zeer hoge) standaarden. Het is ook de perceptie van die kwaliteit door degene waarvoor zij bedoeld is, namelijk de klant. Je kan een dienst leveren die perfect is, maar als deze niet als dusdanig in de gratie van de klant valt, is de kwaliteit weinig waard. De klant wil niet alleen 'objectief' tevreden zijn, maar ook 'subjectief'. De klant gebruikt bij het aankopen van een dienst of product zijn verstand, maar daarnaast ook zijn emoties, geloof, voorkeuren, sympathie, imago, status, etc.

Onze favoriete definitie van kwaliteit is:
voldoen aan de verwachtingen van klanten en hun verwachtingen overtreffen.

Basisprincipes van **Total Quality Management** (integrale kwaliteitszorg) zijn:

- De **klant** bepaalt de kwaliteit.
- Kwaliteitsverbetering vereist **instrumenten** om kwaliteit te meten.
- Mensen die binnen een **afsprakenkader** werken, creëren kwaliteit.
- Kwaliteit is een **bewegend** doel. Het vereist toewijding naar **continue** verbetering.
- **Anticiperen** op mogelijke verwachtingen, vragen, problemen en klachten is beter dan erop reageren.
- Wie de organisatie aanstuurt, moet alle kwaliteitsinitiatieven **ondersteunen**.

4. HOE KAN KWALITEIT TOT HOGERE KLANTTEVREDENHEID EN MEER OMZET LEIDEN?

Als de kwaliteit omhooggaat, neemt ook de klanttevredenheid toe. Klanten die erg tevreden zijn, zullen eerder terugkomen (terugkeerintentie). Ook zullen ze positieve mond-tot-mondreclame verspreiden en de organisatie of rondleiding aan potentiële nieuwe klanten aanbevelen. Dit kan tot meer (nieuwe) klanten leiden en dus tot een grotere omzet en voor commerciële organisaties tot meer winst.

60% van de ontevreden klanten klaagt niet ... maar meer dan 90% van hen zal nooit meer terugkomen! Een ontevreden klant vertelt echter de slechte ervaring door aan ten minste 10 potentiële klanten, tevreden klanten melden dat aan 5 andere klanten.

De potentiële gevolgen van een ontevreden klant zijn: 16 verloren klanten (1 ontevreden klant, 10 verloren door een negatief verhaal en 5 niet geworven vanwege het ontbreken van positieve berichten). Hoeveel inzet kost het om 16 nieuwe klanten te bereiken?

5. WIE IS VERANTWOORDELIJK VOOR KWALITEIT?

De beleving bij een bezoek aan een attractie of museum is een aaneenrijging van 'momenten van waarheid'. Indien de reservatiemedewerker een prima gesprek voert, kan deze eerste indruk snel tenietgedaan worden door een onthaalbediende die niet goed geïnformeerd is. Uitmuntende samenwerking tussen alle geledingen van een organisatie leidt tot een betere kwaliteit.

Een moment van waarheid of in het Engels 'a moment of truth' is een moment waarop een organisatie in de relatie met de klant een meer(min)waarde kan creëren. Het zijn de momenten waarop de klant met de organisatie in contact komt. De verschillende aspecten van de 'bezoekerscyclus' kunnen gezien worden als een aaneenrijging van 'momenten van waarheid'.

Om aan de klant kwaliteit te kunnen garanderen, dienen alle actoren die aan de werking verbonden zijn **verantwoordelijkheid** te nemen voor hun deel van de werking. De kwaliteitsgedachte dient dus ingebed te zijn bij alle betrokken partners in de werking. Net daarom richt.

Binnen de **attractie** of het **museum** vallen verschillende functies te onderscheiden:

- Inhoudelijke (wetenschappelijke) uitbouw en ontwikkeling van het aanbod
- Publieksbemiddeling
- Communicatie en klantenwerving
- Verkoop en ticketing
- Uitvoering van publieksgerichte activiteiten
- Onthaal van bezoekers
- Catering
- Shop
- Personeelsbeleid
- ...

Om al deze functies van een te kunnen vervullen, moeten **verschillende afdelingen** en soms zelfs **organisaties** met elkaar **samenwerken**. Een klant die een bezoek brengt, ervaart zeer snel hoe de samenwerking tussen vb. de ticket-office en het onthaal verloopt. Hij merkt meteen of de onthaalbediende de informatie doorkreeg die hij bij de reservering bezorgde. De uitspraak 'een organisatie is maar zo goed als de zwakste schakel' is hier zeker van toepassing.

6. HOE VERBETER JE DE KWALITEIT VAN JE ORGANISATIE?

De basisprincipes van **Total Quality Management** (zie vraag 3) vormen de leidraad bij het streven naar kwaliteitsverbetering op organisatieniveau.

Deze aanpak is gebaseerd op twee pijlers:

- **Afspraken.** Bepaalde afspraken moeten ervoor zorgen dat een proces (een reeks van achtereenvolgende handelingen) een voorspelbare kwaliteit oplevert.
- **Het kwaliteitsgedrag van mensen.** Kwaliteit wordt door mensen waargemaakt. Het gedrag en de inzet van mensen is nodig om afspraken goed te laten functioneren en, waar mogelijk, deze afspraken te verbeteren.

Tips en suggesties:

- **Kwaliteitsverantwoordelijken.** Stel één of meerdere personen aan die de kwaliteit opvolgen.
- **Processen.** Definieer een aantal (kern)processen van de werking van je organisatie en doorloop continu deze processen volgens de PCDA-cyclus.



- **PLAN:** kijk naar de huidige zaken en ontwerp een plan voor verbetering van werkzaamheden (formuleer doelstellingen).
 - **DO:** voer de geplande verbetering uit.
 - **CHECK:** meet het resultaat en vergelijk met de oorspronkelijke situatie (toets t.o.v. gestelde doelstellingen).
 - **ACT:** stel bij aan de hand van de gevonden resultaten
- **Belangrijke waarden.** Introduceer in de organisatie 'kwaliteitsvol denken en doen' als 'waarde'. Bepaal ook de bijhorende gedragsnormen, rituelen, etc.
 - **Interne imagometing.** Voer een interne enquête uit bij de medewerkers en vraag hoe zij de interne samenwerking en de samenwerking met eventuele partners ervaren en welke tips ze hebben om deze samenwerking te verbeteren.
 - **Externe imagometing.** Voer een externe enquête uit bij alle belanghebbenden met wie je als organisatie samenwerkt of wenst samen te werken en peil naar het kwaliteitsimago en suggesties voor verbetering.
 - **Klantenbevraging,** zelfscan en praktijkscan. Bekijk je organisatie vanuit verschillende perspectieven. Ga na hoe de klanten de globale dienstverlening ervaren. Zorg voor een klantenbevraging die regelmatig wordt ingevuld en verwerk de feedback van klanten om je kwaliteit te verbeteren. Doe daarnaast ook een zelfevaluatie als een manier om in te schatten waar je op elk domein van de organisatie staat. Doe de praktijkscan en/of laat externen de praktijkscan doen zodat je objectieve feedback krijgt over heel de werking vanuit de ogen van de klant.
 - **Klantenpanels.** Selecteer een aantal klanten en laat hen nadenken over hoe de kwaliteit verbeterd kan worden.
 - ...

7. HOE TIL JE DE KWALITEIT VAN JE DIENSTVERLENING NAAR EEN HOGER NIVEAU?

Verschillende factoren bepalen mee de kwaliteit van je dienstverlening. In zijn **Model for Perceived Service Quality** onderscheidt de Zweedse professor Christian Grönroos er drie:

- **Relationele kwaliteit:** wie levert de dienst?
- **Technische kwaliteit:** wat krijgt de klant?
- **Functionele kwaliteit:** hoe krijgt de klant de dienst? Hoe verloopt het proces van die dienstverlening?

De waargenomen kwaliteit van een dienst (kwaliteitsperceptie) ontstaat volgens dit model in het spanningsveld tussen de verwachtingen ('verwachte kwaliteit') en de daadwerkelijke ervaring ('ervaren kwaliteit') die een klant van een dienst heeft.

Tips en suggesties:

- **Professionalisme.** Ontwikkel de nodige competenties als organisatie zowel op het vlak van directe dienstverlening aan je klant als op aanverwante domeinen die belangrijk zijn voor de organisatie, bijvoorbeeld vermarkten van je aanbod ...
- **Klantvriendelijke houding.** Ontwikkel de juiste beroepshouding, toon interesse zodat je als organisatie meedenkt met de wensen en problemen van de klant en weet daarop een adequaat antwoord te geven.
- **Toegankelijkheid en flexibiliteit.** Speel als organisatie op een flexibele wijze in op de wensen en behoeften van de klanten. Herstel snel eventuele fouten en zorg ervoor dat er geen organisatorische drempels bestaan om van de dienstverlening gebruik te kunnen maken.
- **Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid.** Maak als organisatie waar wat je beloofd hebt.
- **Reputatie.** Voer klanttevredenheidsbevragingen uit om na te gaan hoe je klanten je diensten ervaren.
- **Bezoekerscyclus.** Bekijk je dienstverlening door de ogen van de klant. Geef invulling aan de bezoekerscyclus per type klantengroep en per contactmoment en ontdek waar verbeterpunten liggen.
- ...

De bezoekerscyclus maakt duidelijk dat een gidsbeurt een onderdeel is van een veel ruimer proces en helpt gidsen en organisaties met een gidsenwerking om te benoemen wat goed loopt en wat beter kan.

Christine Demeunynck, gidsopleider en coach van organisaties met gidsenwerking

8. HOE VERBETER JE DE KWALITEIT VAN JE AANBOD EN PRODUCT?

Bij een product denken we op de eerste plaats aan iets tastbaars en meestal uit voorraad leverbaar. De productspecificaties bepalen waaraan het product voldoet en de ruimte voor vrije interpretatie bij de afnemer is beperkt. Het product kan echter ook een 'dienst' zijn, zo zijn vb. rondleidingen een product van het museum.

Tips en suggesties:

- **Bezoekerscyclus.** Bekijk je aanbod door de ogen van de klant. Geef invulling aan de bezoekerscyclus per type klantengroep en per contactmoment en ontdek waar verbeterpunten liggen.
- Bepaal op voorhand **welk programma** (product) de klant krijgt, wat inbegrepen is en wat niet en communiceer dit vooraf naar de klant.
- Vooraleer een activiteit op te nemen in het aanbod, laat ze **testen** door een aantal 'proefklanten' en medewerkers.
- **Klantenbevraging.** Ga na hoe je klanten jouw 'product' ervaren. Zorg voor een klantenbevraging die regelmatig wordt ingevuld en verwerk de feedback van klanten om de kwaliteit van je aanbod te verbeteren.
- ...

9. HOE VERBETER JE DE PERSOONLIJKE KWALITEIT VAN MEDEWERKERS?

Maak medewerkers bewust van hun rol in de bezoekerscyclus en moedig ze aan om een prestatie van de hoogst mogelijk kwaliteit neer te zetten. Zo kan je beter aan de verwachtingen van je klanten tegemoetkomen.

Tips en suggesties:

- **Communicatie en vorming.** Als je wil dat medewerkers de kwaliteitsaanpak begrijpen, doe je er goed aan hen hierover te informeren (bv. in informatiesessies) en opleidingen aan te bieden (bv. interactieve workshops).
- **Competentieprofielen.** Stel een competentieprofiel op voor je medewerkers. Dit kan aan de hand van competentiekaarten en gedragsvoorbeelden.
- **Zelfreflectie.** Laat medewerkers aan de hand van het competentieprofiel en de hieraan gekoppelde reflectie- en observatie-instrumenten de eigen geleverde kwaliteit evalueren. Dit geeft een beeld waar de sterke dan wel de te ontwikkelen competenties voor de medewerker liggen.
- **Persoonlijk ontwikkelingsplan.** Laat de medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan opmaken - al dan niet in samenwerking met de kwaliteitsverantwoordelijke van de organisatie - met het oog op competentieontwikkeling en -versterking.
- **Feedback.** Observeer medewerkers (bv. aan de hand van een observatie-instrument) en geef feedback. Als de medewerkers zich bewust zijn van hun manier van werken, kunnen ze de kwaliteit van hun dienstverlening verbeteren.
- **Professioneel gebruik van (hulp)middelen.** Medewerkers beschikken voor het leveren van de dienst over de nodige (didactische) hulpmiddelen, bijvoorbeeld tablet, kassasysteem, walkietalkie, ... Door medewerkers opleiding en ondersteuning te geven over het gebruik van deze middelen gaat de persoonlijke kwaliteit erop vooruit.
- **Successen oplist en delen.** Laat medewerkers op geregelde tijdstippen persoonlijke successen benoemen en delen met de collega's.
- **Leren van 'fouten'.** Medewerkers kijken terug op de fouten die ze afgelopen dag, week, maand ... hebben gemaakt en rapporteren wat ze ervan opgestoken hebben. Hierdoor wordt voorkomen dat ze dezelfde fout opnieuw maken.
- ...

10. HOE BETREK JE MEDEWERKERS BIJ KWALITEIT?

Medewerkers zien elkaar niet altijd even vaak. Informele contacten, feedbackmomenten en opleidingen kunnen helpen om kwaliteitszorg als een gemeenschappelijk belang te zien en de betrokkenheid bij dit onderwerp te verhogen.

Tips en suggesties:

- **Praktijk- en organisatiescan.** Begin met een nulmeting. Bespreek de resultaten van deze meting uitgebreid met alle medewerkers. Stel op basis van deze nulmeting samen een kwaliteitsaanpak op en moedig alle betrokkenen aan om hun ideeën rond kwaliteitsverbetering in te brengen.
- **Bezoekerscyclus.** Iedereen heeft zijn rol in het geheel. Onderzoek aan de hand van de bezoekerscyclus samen waar de sterktes zitten en wat beter kan.
- **Onthaalbeleid.** Zorg dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen. Schakel daarvoor andere medewerkers in (bv. als peter of meter van een nieuwe kracht) en schenk in het inwerkprogramma aandacht aan de manier waarop de nieuwe medewerker kan bijdragen aan 'kwaliteit'.
- **Vertrouwen en verantwoordelijkheid.** Betrek de medewerkers maximaal bij de werking en het kwaliteitsbeleid en laat ze ten volle hun rol spelen. Word je als leidinggevende uitgenodigd op een netwerkbijeenkomst? Sta je plaats eens af aan een medewerker. Wedden dat hij of zij een prima ambassadeur van je organisatie is?
- **Werken met competenties.** Bespreek samen welke competenties nodig zijn om kwaliteitsvol te werken. Gebruik daarvoor competentieprofielen en competentiekaarten.
- **Constructieve feedback.** Bespreek met de medewerkers hun sterke en zwakke punten. Bekijk samen hoe iemand zijn sterke punten kan gebruiken om zijn zwakke(re) punt(en) te verbeteren. Maak daarbij bijvoorbeeld gebruik van een observatie-instrument en maak duidelijk dat ieder verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen aandeel. Als er een goede feedbackcultuur heerst in je organisatie, gaan medewerkers zelf hun eigen manier van werken controleren (autocontrole).
- **Opleidingen.** Laat medewerkers naar opleidingen, trainingen en workshops rond kwaliteit gaan. Dit helpt om hun kennis te vergroten en hun handelingen te verbeteren. Het geeft ook aan dat de organisatie belang hecht aan hun ontwikkeling, wat hun enthousiasme en hun motivatie aanwakkert.
- **Kennisdeling en contact.** Installeer een digitaal platform waar medewerkers inhoudelijke en methodische tips en informatie met elkaar kunnen delen. Organiseer ook geregeld informele ontmoetingsmomenten met ruimte om elkaar te leren kennen en om ervaringen en informatie uit te wisselen.
- **Klantenbevraging.** Bekijk samen hoe je meer klanten kunt stimuleren om het feedbackformulier in te vullen. Gebruik de klantenfeedback als vitaminen voor de organisatie en verspreid ze onder alle medewerkers. Vergeet ook de feedback op de sociale media (Facebook, Twitter, Instagram ...) niet.
- ...

BRONNEN EN NUTTIGE LECTUUR

- Moller, C. (1997) *Time Manager Instituut, Persoonlijke kwaliteit, de basis van elke andere kwaliteit*. TMI
- Van Esch, P.J.M (1991) *Kwaliteit & Service, Handboek voor organisatievernieuwing en leiderschap*.
- Leenders, R. en J. Maas (2008) *100 Gouden regels voor kwaliteitsmanagement*
- Emmerik, R. (2007) *Kwaliteitsmanagement*
- Lips, S. (2011) *Komt een klant bij de kassa*
- Van Gils V. (2012) *Klantcommunicatie, Zo krijg je en houd je uw tevreden klanten*.
- Koerhuis, H. (1992) *Een inleiding tot kwaliteit, het blauwe boekje*. Interlabor interim.
- van Oorsouw, C. en S. Franssen (2011) *Bliqboek, creatief denken bij de overheid*.
- Mellaerts, D. (2006) *Kwaliteit in de praktijk. Reflecties*. Esf Agentschap
- Hammet, P. (2000) *The Philosophy of TQM*.
- Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing*. Lexington: Lexington Books

Online bronnen

- http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/408952/Mystery+shopping+een+stappenplan?p_p_auth=7IHdpUw3
- http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/274163/CRM++Het+effect+van+klanttevredenheid+op+de+omzet?p_p_auth=7IHdpUw3
- http://www.37celsius.nl/download/management_summary_goodtogreat.pdf
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management
- <http://www.bighospitality.co.uk/Business/Service-Standards-How-to-give-great-hospitality-service>