

1 Klantgerichte medewerkers: systematisch op weg naar succes

Klantgerichtheid is geen nieuw begrip. De afgelopen jaren hebben organisaties op grote schaal tijd, geld en energie geïnvesteerd in het verbeteren van klantgerichtheid. Je zou je daarom kunnen afvragen of organisaties zich in de toekomst nog met klantgerichtheid bezig moeten houden. Deze vraag beantwoorden we in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk.

Een tweede vraag is in hoeverre de nieuwe aanpak die we in dit boek bespreken, ook echt iets nieuws kan toevoegen, en in hoeverre dat voor ondernemingen relevant is. Hier gaan we in paragraaf 1.2 op in.

Vervolgens laten we zien op welke punten deze aanpak verschilt van de tot nu toe genomen maatregelen voor het verbeteren van de klantgerichtheid. In paragraaf 1.3 leert u de nieuwe aanpak kennen.

De vierde en laatste vraag is wat de verschillende toepassingsmogelijkheden van onze aanpak zijn en wie de doelgroepen ervan zijn. Deze beide aspecten behandelen we in 1.4.

1.1 Klantgerichtheid: niets nieuws?

Enige tijd geleden vroeg een manager van een groot bedrijf waar wij ons nu precies mee bezighielden. Zijn reactie op onze uitleg was typerend: ‘Klantgerichtheid? Maar dat hebben we inmiddels toch gehad?’

Dat horen we wel vaker. Deze opvatting is gebaseerd op de denkfout dat klantgerichtheid thuishoort bij de uitgebreide verzameling van managementtechnieken. In de afgelopen jaren zijn allerlei managementtechnieken uitvoerig aan bod

gekomen in diverse vakliteratuur. Het is een vreemd fenomeen: steeds vaker worden managers geconfronteerd met zogenaamd nieuwe concepten en technieken – vaak overgewaaid uit de Verenigde Staten. Managers kunnen hierin de prachtigste methoden met vaak ondoorzichtige namen (*lean management*, *business process re-engineering* et cetera), wazige plannen en fabelachtige succesverhalen lezen. De nuchtere waarnemer, die deze concepten eens wat beter bekijkt, ziet maar al te vaak dat ze verdacht veel weg hebben van de nieuwe kleren van de keizer. De ene pseudo-innovatie is nog niet ontkracht of de volgende zeepbel met ‘oplossingen voor alle problemen’ komt alweer in zicht.

Deze constant veranderende managementtechnieken, die organisatie-adviseurs vooral uit eigenbelang lanceren, kunnen veel schadelijke gevolgen hebben voor organisaties. Managers en organisatieadviseurs lijken te denken dat de ‘steen der wijzen’ van het management ongeveer elke twee jaar opnieuw wordt ontdekt. Toch is er ook een reeks succesfactoren in het management die altijd van belang zal blijven. Een van die succesfactoren is klantgerichtheid: in hoeverre is een organisatie in staat zijn klanten te begrijpen, op hen te reageren, aan hun behoeften te voldoen en hen op die manier langdurig aan de organisatie te binden? We zijn ervan overtuigd dat klantgerichtheid ook over tientallen jaren nog een actueel managementthema zal zijn, terwijl tegen die tijd niemand meer termen als *lean management* of *business process re-engineering* gebruikt.

Misschien denkt u: dat kan wel zijn, maar zijn de meeste organisaties niet al heel klantgericht? Is een gebrekkige klantgerichtheid bij de meeste organisaties intussen niet al opgelost, zodat ze zich met andere dingen kunnen bezighouden? Daar kunnen we twee dingen op zeggen. Onze ervaring in verschillende branches is dat er nog niet zoveel organisaties zijn die inderdaad een hoog niveau van klantgerichtheid hebben bereikt. Veel organisaties hebben zeker bepaalde aspecten van hun klantgerichtheid verbeterd, maar andere aspecten zijn juist sterk verwaarloosd (hier gaan we in de volgende paragraaf op in). Een van die aspecten staat in dit boek op de voorgrond: de klantgerichtheid van individuele medewerkers.

Ten tweede blijft het onderwerp altijd actueel, zelfs in een organisatie die al heel klantgericht is. Klantgerichtheid kun je op een bepaald niveau brengen, maar zonder verdere inspanning blijft het natuurlijk niet op dat niveau. Organisaties die niet voortdurend in hun klantgerichtheid investeren, zullen merken dat deze

niet constant blijft, maar steeds weer achteruitgaat. Als het onderwerp niet blijvend aandacht krijgt, sluipen er steeds meer tekenen van een matige klantgerichtheid bij de organisatie binnen. Enkele voorbeelden daarvan zijn klantvriendelijke processen, structuren, woordkeuze en gedrag van medewerkers. Deze processen zijn onopvallend, maar hardnekkig. Organisaties zullen voortdurend actief aan klantgerichtheid moeten werken, als ze in een concurrerende markt willen blijven bestaan.

1.2 Klantgerichtheid: hoe staan organisaties er nu voor?

Het is moeilijk te zeggen hoe klantgericht organisaties in het algemeen zijn. Er zijn enorme verschillen tussen organisaties, vooral als we verschillende branches vergelijken. Terwijl de grote energiebedrijven nu pas wakker worden uit de slaaptoestand van hun monopolie en het over klanten gaan hebben in plaats van stroomgebruikers, zijn andere ondernemingen al jaren bezig de tevredenheid van hun klanten te analyseren en te verbeteren. Hier en daar – maar nog niet op grote schaal – is de klanttevredenheid al van invloed op de variabele bonus van leidinggevendenden.¹

Ondanks deze grote verschillen tussen afzonderlijke organisaties in diverse branches, valt wel een patroon op. Sommige aspecten van klantgerichtheid zijn bij veel organisaties sterker aanwezig dan andere. Kijk bijvoorbeeld eens naar figuur 1.1. Hierin staan vier aspecten van klantgerichtheid van organisaties. Per aspect hebben we aangegeven in hoeverre wij ondernemingen gemiddeld als klantgericht beoordelen.



Figuur 1.1 Profiel van sterke en zwakke punten van veel organisaties op het gebied van klantgerichtheid

Verstand van de klant

Een eerste aspect van klantgerichtheid is dat organisaties *relevante informatie* over hun klanten nodig hebben. Het regelmatig onderzoeken van de klanttevredenheid kan hieraan bijdragen. Bovendien moet een organisatie een goed inzicht hebben in de behoefte van de klant. Hierin hebben organisaties de afgelopen jaren veel vooruitgang geboekt, door hun klantenbestand kwalitatief en kwantitatief te analyseren. Goed doordacht marktonderzoek levert veel informatie over klanten op en daarom scoren organisaties op dit onderdeel goed.

Het tweede aspect van klantgerichtheid is de *kwaliteit* van producten en diensten. Voldoet deze aan de eisen van de klanten? Hierbij hebben we het over een klantgerichte benadering van kwaliteit, niet om een technische beoordeling. Producenten stappen steeds meer af van een puur technische benadering en gaan zich bezighouden met de bruikbaarheid van het product of de dienst voor de klant. De meeste branches leveren nu producten en diensten die heel goed voldoen aan de eisen van klanten.

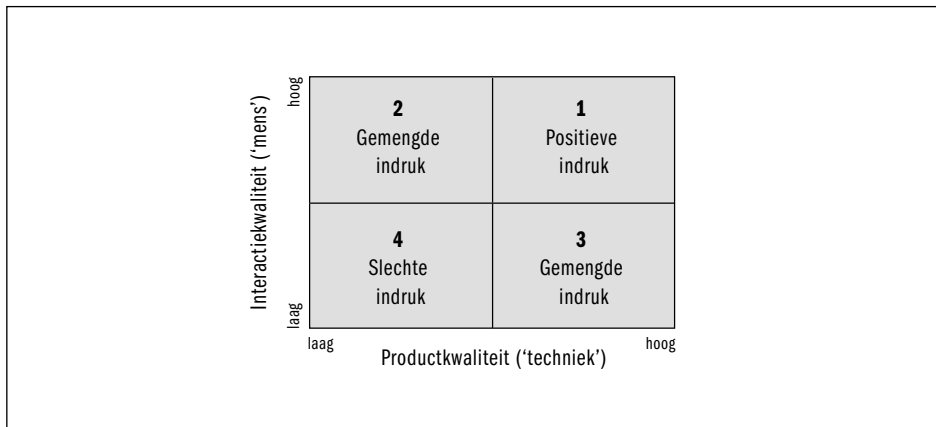
Bij het derde aspect gaat het erom in welke mate het *management* de klantgerichtheid ondersteunt. Dit aspect heeft drie onderdelen:

- *Organisatie*: de mate waarin bestaande organisatiestructuren en -processen de klantgerichtheid bevorderen of belemmeren.
- *Personeelsbeleid*: de mate waarin de instrumenten voor het verbeteren van gedrag en motivatie van medewerkers (bijvoorbeeld beoordelingen en bonussen) de klantgerichtheid bevorderen of belemmeren.
- *Cultuur*: de mate waarin de organisatiecultuur (de 'ongeschreven regels') de klantgerichtheid bevordert of belemmert.

Door deze drie onderdelen kunt u een goede analyse maken. Onderzoekresultaten² tonen aan dat de bestaande organisatiestructuren en -processen in de meeste organisaties de klantgerichtheid wel bevorderen, maar dat de zachte factoren als personeelsbeleid en vooral cultuur op dit punt nog tekortschieten.

De slechtste beoordeling treffen we aan bij het vierde aspect, de *interactie* met klanten. Hoe gaat de organisatie met haar klanten om? Hoe vriendelijk zijn medewerkers voor hun klanten, hoeveel begrip hebben ze voor de situatie van de klant, hoe flexibel zijn ze en hoe zien klantgerichte processen eruit? Bij bijna alle organisaties is hier nog veel ruimte voor verbetering.

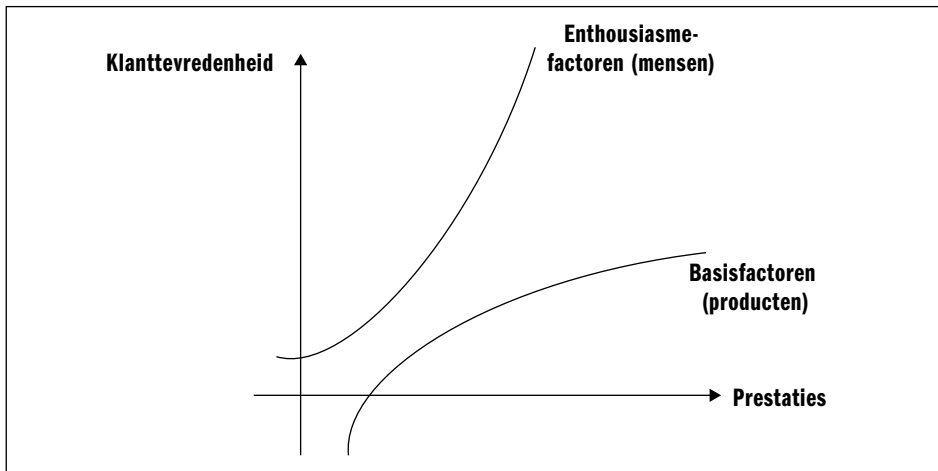
Wat is de oorzaak van deze tekortkomingen? Het antwoord op deze vraag draait om de menselijke factor: de houding en het gedrag van de medewerkers in hun omgang met klanten zijn het belangrijkste. En hier ligt dan ook de sleutel voor het verbeteren van de klantgerichtheid in veel ondernemingen. We laten het belang van deze kwestie zien aan de hand van een fenomeen dat we vaak tegenkomen.



Figuur 1.2 Totale indruk van de klant, afhankelijk van product- en interactiekwaliteit

Wanneer we, zoals in figuur 1.2, de *productkwaliteit* afzetten tegen de *interactiekwaliteit*, is de totale indruk die de klant krijgt natuurlijk het positiefst wanneer beide kwaliteiten goed zijn (1), en het minst positief wanneer beide kwaliteiten slecht zijn (4). We hebben echter ook gezien dat een combinatie van een hoge interactiekwaliteit met een lagere productkwaliteit (2) heel vaak positiever wordt beoordeeld dan een hoge productkwaliteit met een lagere interactiekwaliteit (3). Dit betekent dat het oordeel over de medewerkers met wie de klant contact heeft, meer gewicht in de schaal legt dan de beoordeling van het product. De menselijke factor bepaalt dus de manier waarop de klant de hele organisatie beoordeelt. We zien dit vooral bij producten en diensten waarbij er veel interactie met klanten is.

U ziet het grote belang van de menselijke factor nog eens in figuur 1.3. Bij de analyse van de klanttevredenheid onderscheiden we twee soorten factoren.³ Er zijn factoren die bij een slechte beoordeling leiden tot grote ontevredenheid bij klanten, maar die bij een goede beoordeling nog niet automatisch tot klanttevredenheid leiden. Dit zijn de zogenaamde *basisfactoren*. Klanten vragen niet expliciet om deze factoren, maar ze zijn wel een basisvoorwaarde. Een goede kwaliteit van de basisfactoren leidt nauwelijks tot positieve reacties van klanten,



Figuur 1.3 Invloed van producten en mensen op de klanttevredenheid

terwijl klanten massaal ontevreden zijn wanneer een leverancier niet aan deze basisvoorwaarden voldoet.

Bij de *enthousiasme*factoren zien we een ander beeld. Dit zijn factoren waarvan de klant niet direct verwacht dat een organisatie er hoog op scoort. Wanneer deze factoren een lage beoordeling krijgen, leidt dit niet automatisch tot ontevredenheid bij klanten. Maar wanneer deze factoren een hoge beoordeling krijgen, ontstaat een grote mate van klanttevredenheid. De klant beschouwt deze voorwaarden namelijk niet als vanzelfsprekend, zoals de basisfactoren, maar stelt ze wel erg op prijs. Klanten zijn dan ook enthousiast wanneer een organisatie op deze factoren een hoge score behaalt.

Met welke basisfactoren en enthousiasme factoren kunnen organisaties zich onderscheiden? Hier zijn wel tendensen te zien. Klanten vinden goede producten tegenwoordig een basisfactor. Die eisen ze gewoon; een goed product is slechts een begin. Een leverancier kan zich met een goed product nog nauwelijks positief van de concurrentie onderscheiden. Daarentegen kunnen aspecten van klantinteractie een enthousiasme factor zijn. Echte klantenbinding is in de meeste branches alleen nog te realiseren door een hele goede interactie met de klant. Het concurrentievoordeel is in de toekomst te vinden in een uitstekende service, in klantvriendelijke processen, en in betrokken en competente medewerkers, die de klant en zijn behoeften serieus nemen en begrijpen.

Producten overtuigen de klant, mensen enthousiasmeren de klant. Dat is in het kort de belangrijkste boodschap. In het Amerikaanse bedrijfsleven wordt vaak de kreet *People make the difference* gebruikt. Een belangrijke voorwaarde is dat een organisatie haar eigen medewerkers moet zien als de sleutel tot klantgerichtheid. Het bijsturen van de houding en het gedrag van de medewerkers in hun omgang met klanten is de belangrijkste voorwaarde voor het verbeteren van de klantgerichtheid. In dit boek bieden wij u hiervoor een systematische aanpak.

1.3 Overzicht van de nieuwe aanpak

In dit boek maakt u kennis met een nieuwe aanpak voor het verbeteren van de klantgerichtheid van medewerkers. Onze methode is gebaseerd op jarenlang wetenschappelijk onderzoek en op intensieve samenwerking met organisaties uit de meest uiteenlopende branches. Onze aanpak bevat de volgende basiskenmerken:

Getest in de praktijk. We hebben de concepten in dit boek uitgebreid in de praktijk getest, verbeterd en aangepast.

Wetenschappelijke basis. De instrumenten en methoden van de aanpak berusten op gefundeerd wetenschappelijk onderzoek. Daarmee bedoelen we niet dat we het belangrijk vinden om ons zo abstract en ingewikkeld mogelijk uit te drukken. Waar het ons bij dit onderwerp juist om gaat, is dat onze inzichten wetenschappelijk onderbouwd zijn.

Systematiek. Onze aanpak is in hoge mate systematisch. We willen u duidelijk laten zien hoe u de aangeboden instrumenten en methoden kunt gebruiken.

Management by facts. Hiermee bedoelen we dat we de zachte factoren consequent concreet maken. We bieden bijvoorbeeld checklists en schalen aan, waarmee u de klantgerichte houding van een medewerker kunt beoordelen of waardoor u kunt zien in hoeverre een manager met zijn stijl van leidinggeven zijn mensen steunt of juist belemmert in hun klantgerichtheid. We zijn er namelijk van overtuigd dat je zaken die je niet kunt meten, ook niet kunt managen.

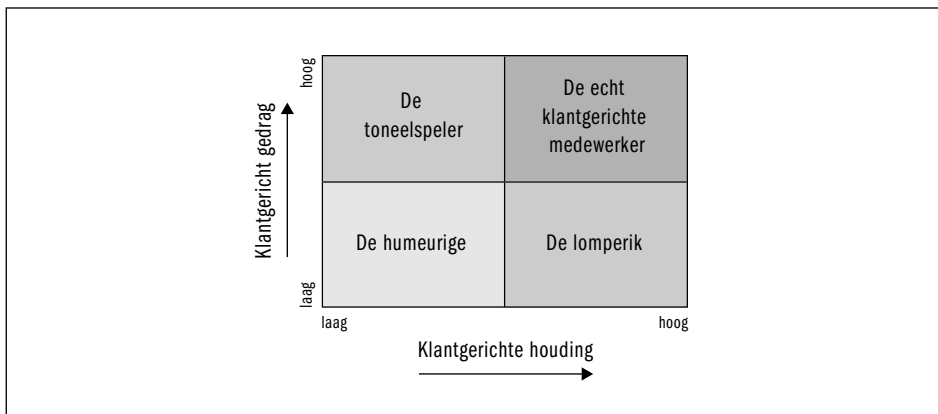
Verstand van de klant

Hierna volgt een overzicht van de nieuwe aanpak. Wat is dat eigenlijk precies, een klantgerichte medewerker? In feite zijn er twee dimensies: een klantgerichte houding en klantgericht gedrag.

Een *klantgerichte houding* is afhankelijk van de mate waarin een medewerker het belang inziet van klantgerichtheid voor de organisatie, maar ook voor zichzelf. Dit is dus een meer naar binnen gerichte waarde.

Klantgericht gedrag is het waarneembare gedrag naar klanten toe. Hoe communiceert een medewerker met klanten, luistert de medewerker actief naar de klant.

Deze twee dimensies van klantgerichtheid bij individuele medewerkers vormen samen het instrument dat een grote rol speelt in onze aanpak: het *klantgerichtheidsprofiel* (zie figuur 1.4).



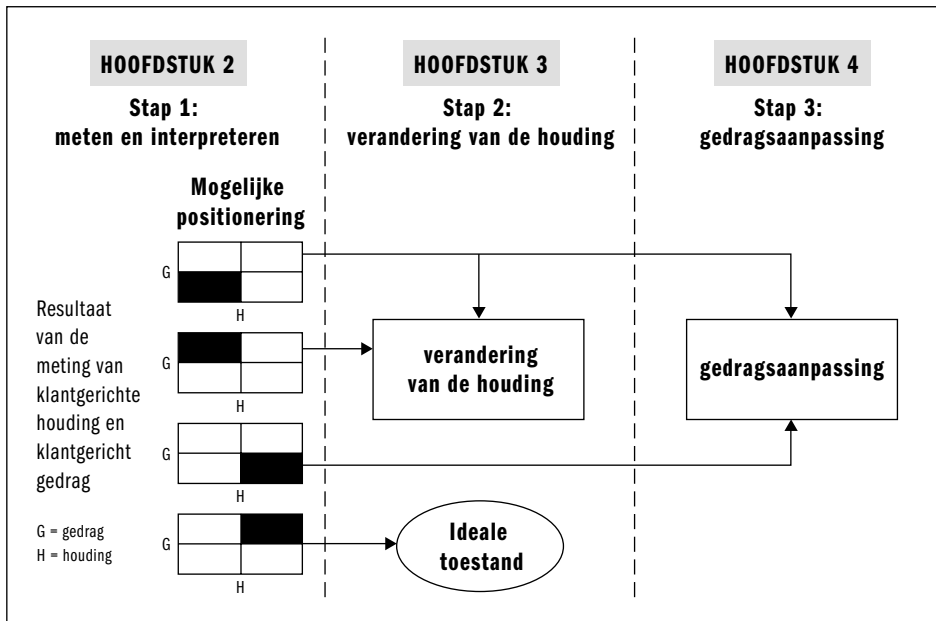
Figuur 1.4 Het klantgerichtheidsprofiel

Afhankelijk van de mate waarin de beide dimensies van klantgerichtheid bij een medewerker aanwezig zijn, komen we tot vier verschillende beoordelingen. *Echte klantgerichtheid* is aanwezig bij medewerkers die zowel qua houding als gedrag duidelijk klantgericht zijn. Een medewerker die op beide onderdelen laag scoort, noemen we *de lomperik*.

Deze beide dimensies gaan lang niet altijd hand in hand. We zien vaak dat medewerkers bijvoorbeeld een heel klantgerichte houding hebben, maar dat hun gedrag daar niet mee in overeenstemming is. De reden waarom een medewerker

wel graag klantgericht wil zijn, maar dat niet vertaalt naar zijn gedrag, kan bijvoorbeeld liggen in communicatiestoornissen. Zo'n medewerker noemen wij *de humeurige*. Ook het omgekeerde komt voor, namelijk een hoge score op klantgericht gedrag, met een lage score op klantgerichte houding. Dit komt voor bij de medewerker die door cursussen klantgericht gedrag heeft aangeleerd: *de toneelspeler*. Dit noemen wij schertsend ook wel 'Amerikaanse klantgerichtheid'. Deze laatste combinatie kan overigens lange tijd goed werken. Maar wanneer er problemen zijn met een klant – bijvoorbeeld een klacht – kunt u snel zien of een medewerker echt een klantgerichte houding heeft of dat klantgericht gedrag hem alleen maar is aangeleerd.

Aangezien klantgerichtheid twee dimensies heeft, bestaat ook het aansluitende veranderingsproces uit twee fasen (zie figuur 1.5). Wanneer u tekortkomingen vaststelt in de klantgerichte *houding* van een medewerker, gaat u werken aan het veranderen van die houding. In hoofdstuk 3 reiken we hiervoor instrumenten aan: systematische tools voor het beïnvloeden van de houding. Deze fase doorloopt u wanneer een medewerker zich linksonder of linksboven in het profiel bevindt.



Figuur 1.5 Concept voor het verbeteren van de klantgerichtheid

De tweede fase van het veranderingsproces, die na de wijziging van de houding of meteen na de beoordeling kan plaatsvinden, is gericht op een gedragsaanpassing. In hoofdstuk 4 bieden we u een reeks systematische instrumenten voor het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers.

1.4 Doelgroepen en toepassingsmogelijkheden van de aanpak

Wanneer we onze aanpak bij organisaties introduceren, is vaak de eerste vraag: 'Voor welke groep mensen binnen onze organisatie is deze aanpak bedoeld?' Met andere woorden: welke mensen moeten deze aanpak binnen de organisatie gaan toepassen?

Het verbeteren van de klantgerichte houding en het bevorderen van klantgericht gedrag is in eerste instantie de taak van de leidinggevenden van alle afdelingen binnen een organisatie (verkoop, service, marketing, productie et cetera). Zij kunnen met behulp van de in dit boek geboden instrumenten systematisch de klantgerichtheid van hun medewerkers verbeteren. Bovendien kunnen de methoden ook een rol spelen in organisatiebrede veranderingsprocessen. Leidinggevenden hebben bij het gebruik van deze aanpak vooral de volgende taken:

- 1 *Informeren*: informeer de betreffende medewerkers en afdelingen goed over de maatregelen die u wilt nemen om de klantgerichtheid te verbeteren.
- 2 *Coördineren*: coördineer de taken en verantwoordelijkheden ter verbetering van de klantgerichtheid binnen de eigen afdeling en stem deze af met andere afdelingen.
- 3 *Uitvoeren*: bepaal gerichte maatregelen voor het verbeteren van de klantgerichtheid (meet houding en gedrag, organiseer workshops et cetera).
- 4 *Coachen/begeleiden*: pas coaching toe voor het verbeteren van de klantgerichte houding van individuele medewerkers en organiseer workshops voor het verbeteren van de klantgerichte houding en het gedrag.
- 5 *Trainen*: leid leidinggevenden en medewerkers op, die vervolgens maatregelen voor het verbeteren van de klantgerichtheid kunnen doorvoeren.

Een tweede doelgroep van onze aanpak zijn *trainers en coaches*, degenen die zijn opgeleid om houding en gedrag van anderen te beïnvloeden. Deze doelgroep