



## Drie variaties op het thema klantgerichtheid

Klantgerichtheid wil zeggen dat het 'doen en laten' van een organisatie, wordt bepaald door de wensen en behoeften van de klant. Marketeers zeggen hierover:

- ✓ Elke organisatie heeft klanten nodig om te kunnen voortbestaan.
- ✓ Een goede toekomst vereist tevreden klanten.
- ✓ De spil van tevredenheid is een goede kwaliteit zoals (h)erkend door de klant.
- ✓ Klanttevredenheid is het middel om klantgerichtheid te meten. Hier geldt voor de meeste non profit organisaties wat voor alle dienstverleners op gaat: klanttevredenheid = geleverde prestatie minus de verwachtingen van de klant. Alleen prestaties die verwachtingen overtreffen, leiden tot enthousiaste klanten.

Klantgerichtheid draagt bij aan de continuïteit van uw organisatie en bevordert dat de klant zijn bijdrage levert in het samenspel dat de basis is van alle dienstverlening (bijdragen zoals het verstrekken van de juiste en volledige informatie, afspraken nakomen, aanwijzingen opvolgen, of betalen). Ook is een tevreden klant een ambassadeur van uw organisatie die u, door mond op mond reclame, aan nieuwe klanten helpt.

Klantgerichtheid is er in gradaties. Zo komt de klantgerichtheid van de Belastingdienst vooral tot uiting in de kwaliteit van de service en de communicatie met de burger. De klantgerichtheid van een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) dat opleidingen 'op maat' aanbiedt aan specifieke doelgroepen gaat verder. In dit geval wordt de gehele marketing mix (product, plaats, prijs, promotie, personeel) aangepast aan de behoeften van de klant.

Dit artikel kijkt vanuit drie invalshoeken naar klantgerichtheid:

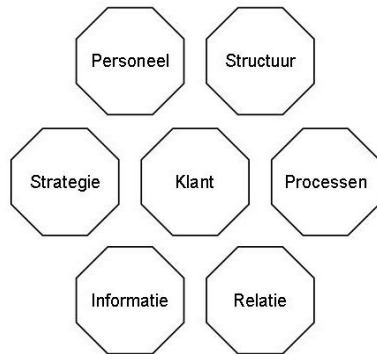
1. Wat betekent klantgerichtheid voor uw organisatie?
2. Wie maakt de dienst uit?
3. Over welke middelen beschikt u om in te spelen op de wensen en behoeften van de klant?

## Uw organisatie klantgericht?

In veel organisaties wordt klantgerichtheid eerst en vooral gezien als een waardevolle eigenschap van medewerkers. Vaak beperken de inspanningen om de klanttevredenheid te bevorderen zich dan ook tot het personeel. Vooral trainingen zijn een zeer populair middel. Natuurlijk vormen medewerkers de spil van een organisatie. Maar er is meer nodig! Wat zijn de bouwstenen van een klantgerichte organisatie? Een korte typering.



Figuur 1. Bouwstenen



Klantgerichtheid veronderstelt een strategie waarin de klant centraal staat. Staat in de missie, het meerjarenbeleid of het werkplan voor het lopende jaar, de klant centraal en niet de producten of diensten? Wordt in beoordelingssystemen (ook) “afgerekend” op klantgerichtheid?

En in hoeverre is uw organisatiestructuur klantgericht? Hoe zijn de contacten met de klant georganiseerd? Hoe is de verantwoordelijkheid voor de klant geregeld? En hoe zit dat met de samenwerking rond de klant?

Zijn de bedrijfsprocessen ook klantgericht opgezet? Zijn deze afgestemd op de wensen en behoeften van individuele klanten? In hoeverre kan flexibel worden ingespeeld op specifieke wensen van klanten? Is er inzicht in de eisen die klanten stellen aan de bedrijfsprocessen (denk aan wachttijden en kwaliteit)? Hoe toegankelijk bent u voor klanten?

Beschikt u over de benodigde informatie? Weet u wat uw klanten van u willen? Wordt structureel informatie verzameld over doelgroepen? Wordt deze informatie vertaald naar kenmerken van dienstverlening en naar marketingactiviteiten? Maakt iedereen gebruik van deze informatie?

In welke mate is het streven om een goede relatie te ontwikkelen met klanten? Wordt de kwaliteit van relaties en contacten met de klant bewaakt?

En dan is er natuurlijk het kennen, kunnen en willen van het personeel. De kwaliteitsperceptie van uw klanten ontstaat immers vooral in het directe contact met de medewerkers van uw organisatie.

Het bevorderen van klantgerichtheid vereist dat voor alle bouwstenen wordt vastgesteld hoe deze het beste kunnen worden vormgegeven, om tot een goede afstemming op de wensen en behoeften van klanten te komen.



## Wie maakt de dienst uit?

Betekent klantgerichtheid dat u maar te doen heeft wat de klant wil? Het antwoord is nee. In een klantgerichte organisatie is dienstverlening een samenspel van klant en professional. De klantgerichte professional doet er alles aan om zijn kennis en ervaring en die van de klant te integreren tot een aanbod dat tegemoet komt aan beide perspectieven. Professionals worden meer en meer óók adviseur, probleemoplosser, onderhandelaar,....

Dat is niet altijd eenvoudig. Met de komst van bijvoorbeeld persoonsgebonden budgetten in gezondheidszorg en onderwijs komt menig professional vaker voor verrassingen en lastige vragen te staan.

Wat doet een zorginstelling voor geestelijk gehandicapten wanneer een groep ouders met een persoonsgebonden budget er op staat dat hun kinderen extra begeleiding krijgen? Wat te doen wanneer de kosten op instellingsniveau dreigen te stijgen omdat ouders zelf een huisarts willen kiezen voor hun kind en zo collectieve afspraken met een verzekeraar doorkruisen?

Wat doet een schoolleider wanneer deze wordt geconfronteerd met de wens van ouders om een kind met een Downsyndroom op te nemen in een groep die toch al met de nodige problemen zit? Hoe om te gaan met de wens van kapitaalkrachtige ouders om hun kind extra remedial teaching te geven, waar andere ouders dat niet kunnen betalen?

Wat is uw speelruimte? Wat kan wel? Wat kan niet (meer)? Vooral bij organisaties die aan het begin staan van dit traject vraagt de beantwoording van dit soort vragen veel aandacht.

Ook van de klant wordt het nodige verwacht. Zo wordt in toenemende mate ook in non profit markten betaling verwacht. Daarnaast dient een klant in staat te zijn om een heldere (hulp)vraag te formuleren. Vaak gebaseerd op zelf gezochte en verwerkte informatie. En wat te denken van goede communicatievaardigheden? Dit alles maakt dat er klanten in gradaties zijn en dat niet iedereen als vanzelfsprekend is ingenomen met de rol van klant. Professional en klant leveren beiden hun onmisbare bijdrage aan de dienstverlening. Maar de professional blijft altijd verantwoordelijk voor de kwaliteit van het dienstverlenende proces. Het is zijn taak alles in het werk te stellen om er voor te zorgen dat de klant krijgt wat deze nodig heeft.

Wanneer klanten niet over alle noodzakelijke competenties beschikken, dan zijn extra inspanningen nodig. Soms in de sfeer van voorzorgsmaatregelen: de toewijzing van hulpmiddelen wordt dan in handen gegeven van indicatiecommissies; een reïntegratieplan vereist de goedkeuring van een hulpverlener; het persoonsgebonden budget wordt beheerd door een intermediair.



Daarnaast is de kwaliteit van de communicatie tussen dienstverlener en klant van doorslaggevend belang. Goede communicatie zorgt niet alleen voor wederzijds begrip en een goede samenwerking. Door de toepassing van de juiste communicatietechnieken kan de professional de kennis en vaardigheden van de klant ontwikkelen. Bijvoorbeeld door de principes van effectief adviseren toe te passen:

### *1. Richt u op de persoon*

Stel vooral veel open vragen en luister goed. Niet alleen om te komen tot een professionele, bijvoorbeeld medische diagnose. Maar breder met oog voor het kennen, kunnen en willen van de klant.

### *2. Verwerf het recht op de volgende stap*

U houdt terdege rekening met uw klant. Is deze (nog) niet geïnteresseerd, angstig of onzeker? Zit hij nog met onbeantwoorde vragen? Dan is het zinloos om de volgende stap te zetten. Het is nog te vroeg om met uw voorstel te komen. Wanneer de klant uw voorstel niet volledig begrijpt en accepteert, dan zijn het gevolg gebrek aan medewerking, onvrede en onzekerheid. U kunt pas een volgende stap zetten wanneer de vorige stap tot volle tevredenheid van u en uw klant is afgerond.

### *3. Overtuig door betrokkenheid*

Overtuigen doet u niet door uw professionele macht te gebruiken, door de klant 'te overdonderen' met uw kennis, door slechts één scenario toe te lichten waar er meerdere zijn, of door bezwaren van tafel te vegen. U overtuigt door uw klant actief bij het proces te betrekken en oprechte belangstelling te tonen.

## **Bewaker van klantenbelangen**

Over welke middelen beschikt u om het de klant naar de zin te maken? Zoek de voordelen die u de klant kunt bieden op vijf niveau's:

- ✓ **Werkwijze.** Wat kunt u doen om de processen en procedures waar de klant mee te maken krijgt, zo aantrekkelijk mogelijk te maken?
- ✓ **Aanbod.** Naar welke diensten is de klant op zoek en wat zijn voor de klant belangrijke kwaliteitscriteria?
- ✓ **Kosten.** Wat moet een klant investeren in een relatie of contact met uw organisatie? Niet alleen financieel, maar ook in termen van tijd, onzekerheid, of spanning. Hoe zorgt u voor een goede balans tussen kosten en opbrengsten?
- ✓ **Emotie.** Hoe betrokken bent u, hoe begrijpend? Leeft u mee met de klant, biedt u zekerheid en veiligheid, geeft u ruimte voor gevoelens?
- ✓ **Relatie.** Hoe gaan we met elkaar om. Van 'amicaal en joviaal' tot 'afstandelijk en streng'.  
Wat doet u er aan om uw klant zich "thuis te laten voelen"?

Wat kunt u uw klanten bieden? Ook deze vraag verdient ruime aandacht wanneer u de klantgerichtheid van uw organisatie wilt bevorderen.