

MEER BELANG HECHTEN AAN GOEDE RELATIE

# De klant: van koning naar inspirator

De watermarkt is hevig in beweging. Het verlangen van sommige waterbedrijven naar privatisering van de markt met bijbehorende marktwerking, fusies om grotere (Europese?) markspelers te worden en de stap naar multi-utilitybedrijven zijn hiervan voorbeelden. Eén van de gevolgen is dat waterleidingbedrijven klantgericht moeten gaan handelen. Dit wordt mede ingegeven door de kritischer wordende consument die waar voor zijn geld wil zien en het streven naar een positief imago als leverancier van gezond en veilig drinkwater. Maar hoe bouw je klantgerichtheid op binnen de organisatie? Het opleiden van het personeel in (beter) klantgericht handelen is een belangrijke mogelijkheid. Wat moet er nog meer gebeuren? Douwe van Dijk van MSR Consulting Group probeert die vraag te beantwoorden.

Een waterleidingbedrijf dat structurele maatregelen op het gebied van klantgerichtheid wil realiseren, zal aan verschillende zaken aandacht moeten besteden. Het bedrijf moet een goed inzicht hebben in de behoeften en wensen en de tevredenheid van de klant. Via enquêtes en klachtenregistraties kan men hiervan een idee krijgen. Het waterleidingbedrijf zal ook een goed inzicht moeten krijgen in de mate waarin de eigen organisatie aan klantgerichtheid doet. Via bijvoorbeeld de 'klantgerichtheidsbarometer' kan men deze diagnose uitvoeren. Dit is een vragenlijst waarmee organisaties hun 'werken aan klantgerichtheid' kunnen vergelijken met andere organisaties. Het instrument is door MSR Consulting Group in samenwerking met Intermediair in het voorjaar van 1995 geïntroduceerd. Het werken aan klantgerichtheid moet een integraal onderdeel van het organisatiebeleid vormen. Het management zal met betrekking tot klantgerichtheid een inspirerende en motiverende leiderschapsrol moeten vervullen. De contacten tussen de klant en de organisatie zullen moeten voldoen aan de verwachtingen van de klant. Klantgerichtheid moet tenslotte een integraal onderdeel zijn van de Human Resource Management (HRM) instrumenten. Bij werving en selectie, het functioneringssysteem (begeleiden en beoordelen) en het opleiden van medewerkers zal klantgericht werken aan de orde moeten komen.

## Randvoorwaarden

Uit deze opsomming valt op te maken dat het opleiden van personeel belangrijk, maar niet afdoende is. Opleiden heeft alleen zin als aan de randvoorwaarden van een klantgerichte organisatie voldaan wordt. De

hiervoor genoemde punten vormen een aantal van deze randvoorwaarden.

Zo moeten leidinggevenden een voortrekkersrol vervullen en het goede voorbeeld geven. Hierdoor kunnen zij medewerkers die getraind zijn om klantgericht te handelen beter begeleiden, omdat de medewerkers ervaren dat hun leidinggevende hetzelfde doel nastreeft. Bij het werven en selecteren van personeel is het belangrijk dat een organisatie het profiel voor een vacature goed samenstelt. Men kan aan klantgerichtheid een belangrijke plaats toekennen. Kandidaten test men vervolgens op de mate waarin zij klantgericht kunnen en willen optreden. Ook bij begeleiding en beoordeling van medewerkers kan men klantgericht handelen als criterium mee laten tellen.

## Opleiden en klantgerichtheid

Bij opleiden zijn er drie aandachtsvelden. Het betreft kennis, inzicht en vaardigheden. Iemand heeft bijvoorbeeld kennis van klantgerichtheid als hij methoden om klantwensen- en behoeften te analyseren kent. Door opleiding kan hij deze kennis verwerven. Ook kan deze persoon (of een afdeling) door opleiding inzicht verwerven in hoe hij deze gegevens kan verwerken ter verbetering van het dienstenaanbod van zijn organisatie.

Klantgericht handelen uit zich onder andere in gedragsvaardigheden. Deze vaardigheden zijn trainbaar. Simulatie- en rollenspellen kunnen, al dan niet met video-opname, aan het gewenste klantgericht gedrag bijdragen. Het is belangrijk om van tevoren duidelijke criteria vast te stellen over wat men onder gewenst klantgericht gedrag verstaat. Door het opstellen van een klantgerichtheidsprofiel kan men hierop zicht krijgen.

## Integrale benadering

Als men als organisatie een verbeteringstraject omtrent klantgerichtheid wil doorvoeren, verdient een integrale benadering de voorkeur. Het thema zal dan optimaal door de medewerkers van een organisatie uitgevoerd worden. De integrale benadering ziet er als volgt uit:

Eerst stelt men een advies op. Om een klantgerichte organisatie te worden of om dit te perfectioneren zullen de eerder genoemde randvoorwaarden nader worden uitgewerkt. Methoden om klantgerichtheid te integreren binnen organisatiesystemen komen hier aan de orde. Zonodig kan een extern adviesbureau hierbij ondersteunen.

Dan worden leidinggevenden en medewerkers getraind in de aspecten van klantgerichtheid en klantgericht(er) handelen.

Daarna volgt de begeleiding, intern door leidinggevenden of extern door een advies(trainings)bureau. Het gaat er nu om dat geleerde kennis en vaardigheden gebruikt (blijven) worden. Als geen begeleiding plaats vindt, is het waarschijnlijk dat opgedane kennis en vaardigheden afnemen, zodat men weer opnieuw kan beginnen. Het is beter om van tijd tot tijd de aspecten van klantgerichtheid op verschillende wijzen door te nemen.

Gezamenlijk hebben deze drie methoden het meeste effect. Ze zullen in een bepaalde verhouding tot elkaar verzorgd dienen te worden. Dit kan van organisatie tot organisatie verschillen. Als een organisatie ervoor kiest slechts één van deze methoden te hanteren, zal het rendement ervan geringer zijn dan als integraal van deze drie methoden gebruik wordt gemaakt.

## De klant als inspirator

Het werken aan klantgerichtheid gaat de gehele organisatie aan. Klantgerichtheid is bovenal een kwestie van mentaliteit. Als een organisatie en haar medewerkers de instelling hebben om zich mede te laten leiden, of beter: te laten inspireren door de wensen en behoeften van de klant, draagt dit bij aan een goede relatie met die klant. Deze voelt zich erkent en zal eerder gebruik blijven maken van de diensten van betreffende organisatie. Het loont dus om klantgerichtheid een integraal onderdeel van de organisatiecultuur te laten uitmaken.

**MSR Consulting Group,**  
Douwe van Dijk, (010) 405 36 00. ☎