

In zes stappen naar een klantgerichte Facilitaire Organisatie

drs. J-P.R. Thomassen

Dit artikel introduceert een methode voor het invoeren van een blijvende klantgerichtheid van de gehele organisatie.

Een blijvende klantgerichtheid vergroot de klanttevredenheid, en dus de klantentrouw.

Beschreven wordt hoe de facility manager in zes stappen zowel de processen, de medewerkers als de interne aansturing structureel op de interne en externe klant kan richten.

Klantgerichtheid is al jaren een populair onderwerp voor zowel profit als non-profit organisaties. Veel organisaties maken een begin met klantgerichter werken, maar de meeste komen geruime tijd later tot de conclusie dat de uitdagende doelstellingen die ze zich gesteld hebben, niet zijn gehaald. De belangrijkste oorzaken van dit falen zijn:

- de aandacht van het management was te kortstondig;
- men dacht in enkele maanden een complete cultuurverandering te kunnen realiseren;
- de resultaten waren relatief moeilijk meetbaar en niet in geld uit te drukken;
- de klantgerichtheid werd niet geïntegreerd in het dagelijks werk en de dagelijkse aansturing.

Posters, trainingen en grootscheepse evenementen leiden tot geen of slechts een kortstondige impuls, die weinig structurele verandering teweegbrengt. Als een Facilitaire Organisatie gestructureerd wil werken aan blijvende resultaten, moet een aanpak worden gekozen die voldoet aan de volgende eisen:

- de verwachtingen en tevredenheid van de klanten dienen bekend te zijn;
- ontwikkelingen binnen de sector en bij concurrenten moeten bekend zijn;
- klantgerichtheid dient verankerd te zijn in de visie en het beleid van de organisatie;

drs. J-P.R. Thomassen is managing partner van de Rotterdamse vestiging van het internationale adviesbureau Management of Strategic Resources (MSR)

Bij (middel)grote organisaties zal een dergelijk proces minimaal enkele jaren duren. De daadwerkelijke duur - wanneer pas echt kan worden gesproken van een blijvend klantgerichte organisatie - is onder andere afhankelijk van:

- de uitgangssituatie;
- de prioriteit die er binnen de organisatie aan klantgerichter werken wordt gegeven;
- de tijd die men er aan wil besteden;
- de begeleiding van het gehele traject;
- de ingrijpendheid waarmee men de rol van leidinggevenden wil veranderen.

□ **Stap 1. Klantenonderzoek**

Alvorens aan gerichte veranderingen in de organisatie te beginnen, moet een groot aantal vragen worden beantwoord. Bijvoorbeeld: Wie zijn de klanten? Is de klant de opdrachtgever en/of de eindgebruiker? Is de klant een collega? Wat vinden de klanten belangrijk? Hoe tevreden zijn de klanten met de verschillende aspecten van de dienstverlening?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is een degelijk klanttevredenheidsonderzoek noodzakelijk. De opzet ervan is afhankelijk van de doelstelling van het onderzoek en het aantal klanten.

- Als de doelstelling is het verkrijgen van een eerste globaal beeld van de tevredenheid, of als het aantal klanten beperkt is, kan na de oriëntatie volstaan worden met een aantal diepte-interviews of klantenpanels. In dit geval is het vooronderzoek in feite het onderzoek zelf.
- Als de doelstelling is het verkrijgen van een betrouwbaar en nauwkeurig beeld van de tevredenheid en verwachtingen van een grotere groep klanten, zal het onderzoek moeten bestaan uit meer stappen.

Uitgaande van de tweede optie, bestaat het onderzoek uit de volgende onderdelen (in chronologische volgorde):

- de oriëntatie;
- het vooronderzoek;
- het samenstellen van de vragenlijst;
- de uitvoering van de enquête.

Als aanvulling kan van verschillende indirecte meetmethoden gebruik worden gemaakt.

Oriëntatie

Naast allerlei organisatorische aspecten is het belangrijk om in de eerste stap vast te stellen, welke groepen klanten worden betrokken in het onderzoek. Worden alleen de opdrachtgevers benaderd of ook hun klanten? Daarnaast kan ervoor gekozen worden om niet alleen de huidige, maar ook de potentiële en verloren klanten in het onderzoek te betrekken.

Vooronderzoek

Voor elke klantengroep wordt vastgesteld welke aspecten in de ogen van de klant belangrijk zijn. Veel organisaties stellen dit zelf vast, zonder de klant erbij te betrekken. Het resultaat is dan verre van optimaal; op deze wijze worden immers de aspecten onderzocht die de organisatie zélf belangrijk vindt. Deze aspecten komen niet noodzakelijkerwijs overeen met wat de klant belangrijk vindt. Beter is het om klantenpanels of diepte-interviews met klanten te houden. De gesprekken volgen vaak de klantencontacten die de klant met de Facilitaire Organisatie heeft. Als voorbeeld nemen we een onderzoek onder gebruikers van een bedrijfsrestaurant. De in figuur 2 vermelde klantencontactfasen zouden de leidraad kunnen vormen voor de gesprekken.

- schriftelijk: de klant krijgt een vragenlijst toegestuurd die hij invult en retourneert;
- telefonisch: aan de klant wordt telefonisch een aantal vragen gesteld.
- persoonlijk: de klant wordt geïnterviewd in een gesprek onder vier ogen.

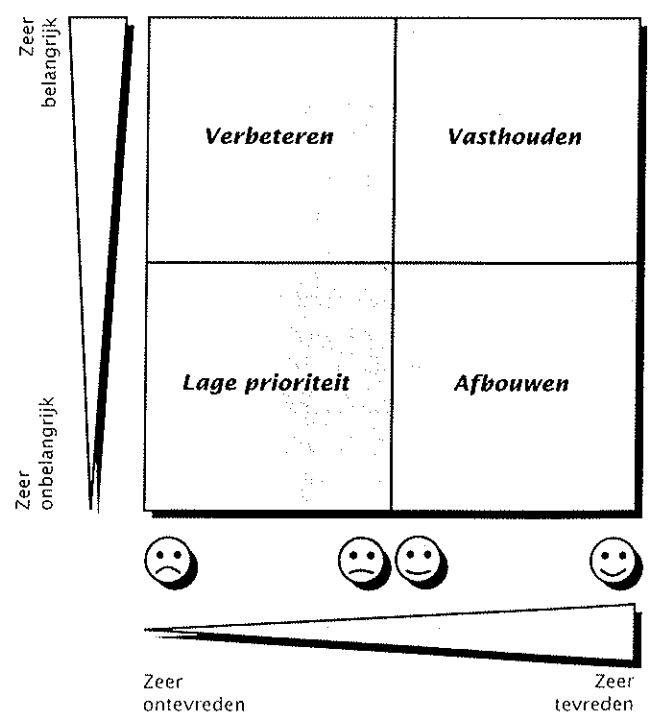
De keuze van de enquêtevorm is onder andere afhankelijk van het soort klanten, de gewenste informatie, het budget en de beschikbare tijd. Zo is een schriftelijke enquête over het algemeen goedkoper dan een telefonische. De kans dat er onvoldoende respondenten zijn - en dus de onderzoeksresultaten niet betrouwbaar zijn - is bij een schriftelijke enquête echter weer veel groter.

Na de informatieverzameling vindt de informatieanalyse plaats. Indien voor het onderzoek reeds is nagedacht over de informatiebehoefte, wordt het vaststellen en uitvoeren van de juiste analyses in deze stap aanzienlijk vergemakkelijkt. Nadat de gegevens in de analysesoftware zijn ingevoerd, start de analyse. De analyseresultaten kunnen bijvoorbeeld bestaan uit:

- Tevredenheid. De tevredenheid in het algemeen, de tevredenheid per gevraagd aspect, per klantengroep, enzovoort. Een veelvoud aan combinaties tussen vragen is mogelijk. Hierbij is het belangrijk om het aantal combinaties te beperken (om te voorkomen dat men door de bomen het bos niet meer ziet). Daarnaast is het uiteraard mogelijk om per vestiging of per onderdeel analyses uit te voeren. Het vergelijken van de resultaten geeft een waardevolle aanvulling op de financiële resultaten van de vestigingen of onderdelen.

- Belang. Als in de vragenlijst expliciet naar het belang van de verschillende aspecten is gevraagd, kan het belang van ieder aspect relatief eenvoudig vastgesteld worden. Is dit niet het geval geweest, kan een regressie-analyse uitkomst bieden. Deze statistische methode stelt het belang van aspecten vast door te bepalen in welke mate zij bijdragen aan de totale tevredenheid.
- Belang en tevredenheid. Door deze grootheden met elkaar te combineren ontstaat een prioriteitenmatrix (figuur 3). De aspecten die in het kwadrant 'zeer belangrijk' en 'zeer ontevreden' staan, zullen als eerste aangepakt moeten worden.

Figuur 3
Prioriteitenmatrix



Doelstellingen

Om de visie waar te maken moeten doelstellingen gerealiseerd worden. De tevredenheid met relevante aspecten moet stijgen, de procesperformance moet stijgen, de instelling van de medewerkers moet wijzigen. De doelstellingen die worden geformuleerd moeten specifiek, meetbaar, haalbaar, realistisch en tijdgebonden zijn.

De hardheid van deze doelstellingen is afhankelijk van de wijze waarop hiermee binnen de organisatie omgesprongen wordt. Er zijn bedrijven waar doelstellingen niet 'hard' zijn. Het niet halen van een doelstelling is jammer, maar meer ook niet. Bij andere bedrijven zijn doelstellingen zeer 'hard'. Zo is 40% van het inkomen van managers van Rank Xerox in Nederland afhankelijk van het halen van doelstellingen (onder andere ten aanzien van klanttevredenheid).

Garantie

Sommige bedrijven maken gebruik van een garantie als instrument om de klantgerichtheid van de organisatie te bevorderen. Zo worden in steeds grotere mate service- en tevredenheidsgaranties gebruikt. Dit zijn concrete en extern bekende formuleringen van wat de klant kan verwachten. Als deze verwachting niet beantwoord wordt, staat er een tegenprestatie van de organisatie richting klant tegenover.

Bij een servicegarantie wordt een bepaald serviceniveau gegarandeerd. Zo garandeert PTT Telecom klanten een levering van een telefoon- of faxaansluiting binnen drie werkdagen of op een met de klant overeengekomen later tijdstip. Verder worden storingen binnen anderhalve dag verholpen. Bij het niet

nakomen van de belofte ontvangt de klant f 75,-.

Bij een algemene tevredenheidsgarantie garandeert de organisatie aan de klant dat hij tevreden zal zijn met het geleverde produkt of de geleverde dienst. Als dit niet het geval is, staat hier een concrete, interessante en gemakkelijk te gebruiken tegenprestatie zonder restricties tegenover.

Scandinavian Service Partner

Scandinavian Service Partner (SSP) is de grootste Europese horeca-exploitant van vliegvelden. SSP is actief op veertig vliegvelden in tien landen, waaronder Schiphol. SSP biedt vliegvelden een portfolio aan horecaconcepten aan die gericht zijn op elk soort passagier: van reizigers met weinig tijd en weinig te besteden tot reizigers met veel tijd en veel te besteden

De hoofdtak van SSP is om aan elke reiziger het concept te bieden dat past bij zijn hoeveelheid beschikbare tijd en geld. Reizigers worden immers steeds kritischer ten aanzien van de catering op luchthavens. Daarom zijn consistentie (van het merk), erkenning, kwaliteit en het leveren van waar voor het geld van de klant van steeds groter belang. Een optimale samenwerking tussen SSP en zowel het luchthavenmanagement als de reizigers is hierbij van groot belang. Zo garandeert de vestiging op Schiphol het volgende aan het luchthavenmanagement:

'Kwaliteitsgarantie.

SSP garandeert dat minimaal 95% van de klanten van betreffende outlet in een enquête het restaurant met 'goed' of 'uitstekend' beoordeelt. Dit ten aanzien van snelheid, waar voor geld, ambiance, kwaliteit van de koffie, professionaliteit van de medewerkers, algemene beoordeling van het bezoek. Indien dit niet het geval is, zal per outlet 1.000 Engelse ponden worden betaald aan de luchthaven.'

- De klant krijgt altijd antwoord op zijn vragen.
- De klant wordt maximaal eenmaal doorverbonden.
- De klant weet altijd wie hij moet bellen voor vragen.
- De naam van de klant wordt minimaal tweemaal genoemd tijdens een telefoongesprek.
- De klant hoeft niet te betalen voor zijn telefoontje.

Persoonlijk contact

- De klant hoeft niet langer dan vijf minuten te wachten alvorens hij wordt geholpen.
- De klant kan ons van 8.00 tot 18.00 uur bezoeken.
- Storingen bij de klant worden binnen 24 uur verholpen.
- De klant heeft een vaste contactpersoon waar hij al zijn zaken mee kan doen.
- De klant heeft altijd een parkeerplaats tot zijn beschikking.
- De klant wordt minimaal eenmaal per jaar bezocht.
- De klant wordt tijdens het gesprek een kopje koffie aangeboden.

Het is hierbij van groot belang dat de richtlijnen niet te gedetailleerd worden beschreven. Voor medewerkers moet er voldoende ruimte blijven om de eigen persoonlijkheid tot uitdrukking te laten komen. Met andere woorden: service-richtlijnen hebben niet tot doel om van medewerkers robots te maken.

Per klantencontactfase en per relevant aspect wordt vastgesteld wat de klant mag verwachten. Vervolgen we het voorbeeld van het bedrijfsrestaurant (zie figuur 2), dan kan bijvoorbeeld voor klantencontactfase 6 ('de klant rekent af') een vertaling naar service-richtlijnen gemaakt worden (tabel 1).

Tabel 1

De klant rekent af

Relevante aspecten	Service-richtlijn	Actie
• Wachtijd	• De klant hoeft niet langer dan 3 minuten te wachten	• Actie nodig, gemiddelde wachttijd is 4,5 minuten
• Correctheid	• De klant zal het juiste bedrag in rekening worden gebracht	• Actie nodig, veel klachten over fouten
• Betaalmogelijkheden	• De klant kan altijd met zijn betaalkaart betalen	• Geen actie nodig, uit metingen blijkt dat dit in 100% van de gevallen gebeurt
• Vriendelijkheid	• De klant wordt door de caissière vriendelijk te woord gestaan	• Inbouwen in personeelsmanagement

Vervolgens wordt vastgesteld hoe de service-richtlijnen moeten worden waargemaakt, welke opstartmaatregelen nodig zijn, wie ervoor verantwoordelijk is en hoe de voortgang kan worden gemeten. Op deze wijze wordt een start gemaakt met het geven van 'handen en voeten' aan het begrip 'klantgerichtheid'.

In veel gevallen zullen deze richtlijnen nog niet (consequent) worden waargemaakt. Voor het realiseren van met name veranderingen in processen en het gebruik van middelen worden verbetermaatregelen genomen. Zo zullen de correctheid van afrekeningen en de wachttijden aan de kassa's door middel van gestructureerde verbetermaatregelen aangepakt moeten worden. Voor veranderingen in het gedrag of de houding van medewerkers (zoals vriendelijkheid) zal het personeelsmanagement moeten worden aangepast.

- **Geloofwaardigheid: eerlijkheid en inzet van de medewerkers om geloofwaardig over te komen (kent de medewerker zijn eigen grenzen in deskundigheid en kan hij dit ook aan de klant toegeven?).**
- **Overtuigingskracht: bezit van vaardigheden om klanten te overtuigen (kan de medewerker de klant overtuigen dat de keuze voor een alternatief beter voor hem is?).**
- **Goede bereikbaarheid: bereikbaarheid van de medewerkers (is de medewerker telefonisch en fysiek goed bereikbaar?).**
- **Goede communicatie: klanten informeren in voor de klant begrijpelijke taal (gebruikt de medewerker niet te veel vakjargon?).**
- **Inlevingsvermogen: in de schoenen van de klant willen en kunnen staan (doet de medewerker zijn best om de behoeften en doelstellingen van de klant vast te stellen?).**

(Bron: Servqual)

Voorbeelden van relevante personeelsinstrumenten zijn:

- werving en selectie;
- training en ontwikkeling;
- beoordeling en waardering;
- medewerkers meer ruimte geven voor eigen initiatief (empowerment).

Deze activiteiten moeten niet afzonderlijk van elkaar worden uitgevoerd, maar naast elkaar en het liefst geïntegreerd met elkaar.

Werving en selectie

Het werven van klantgerichte nieuwe medewerkers is vaak eenvoudiger dan het klantgericht maken van bestaande medewerkers. Door in advertenties duidelijk aan te geven wat men van nieuwe medewerkers ten aanzien van klantgerichtheid verwacht, vindt al een automa-

tische selectie plaats. Iemand die niet klantgericht wil en kan zijn, zal hoogstwaarschijnlijk niet solliciteren.

Uit de binnengekomen curricula vitae kan vaak meer informatie gehaald worden dan alleen de opleiding en werkervaring. Iemand die in zijn voorgaande baan intensief met klanten heeft gewerkt, kan een voordeel hebben. Het feit dat iemand bij zijn hobby's aangeeft een teamsport te beoefenen, kan een indicatie zijn dat hij een echte 'team-player' is.

Degenen die aan de selectieprocedure meedoen, moeten ook daadwerkelijk getoetst worden op hun klantgerichtheid. Hiervoor bestaan allerlei testen en methoden. Voorbeelden zijn gedragsgericht interviewen (vragen naar ervaringen in het verleden), psychologische tests, rollenspellen en assessment centres.

Maar het kan ook anders. Zo gebruikt een vakantieparkenorganisatie CD-Interactive om sociale basisvaardigheden te testen. Sollicitanten moeten aan de hand van een gesimuleerde situatie aangeven hoe zij zouden handelen. Een Amerikaanse luchtvaartmaatschappij nodigt klanten uit om mee te helpen bij de selectie van cabinepersoneel. Het Ritz Carlton Hotel in Boston heeft tien aspecten bepaald waarop medewerkers beoordeeld worden. Per aspect en per functie is het prestatieniveau van de beste medewerkers vastgesteld. Door middel van vragen tijdens het sollicitatiegesprek wordt het niveau van de sollicitant getoetst en vergeleken met het functieniveau van de beste medewerkers. Ligt het niveau van de sollicitant te ver af van dat van de besten, dan wordt hij niet aangenomen.

manier een spiegel voorgehouden en tevens gedwongen om in de schoenen van de klant te treden.

Het is belangrijk ervoor te zorgen dat dit soort trainingen niet vrijblijvend zijn. Betrek ook leidinggevendenden bij het geven van trainingen. De meest ideale situatie is het top-down geven van trainingen. Dit om te voorkomen dat een chef op andere zaken aanstuurt dan in de trainingen aan de orde komen.

Beoordeling en waardering

De beoordeling is voor veel mensen de 'kroon op het werk'. Medewerkers en leidinggevendenden die klantgerichter geworden zijn, dienen hiervoor beloond te worden. Dit stimuleert de direct betrokkenen en heeft een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie. Door middel van waardering laat de organisatie niet alleen zien dat ze goed presteren belangrijk vindt, maar het is ook essentieel om bijvoorbeeld medewerkers gemotiveerd te houden. In de Verenigde Staten is de benoeming van de 'medewerker van de maand' en het 'team van de maand' heel normaal. Zo'n opzet zou in Nederland ook kunnen werken.

Bij de beoordeling is het van belang dat de aspecten van klantgerichtheid zo concreet mogelijk gemaakt worden. Bij het contact met de klant dient sprake te zijn van concrete en meetbare afspraken. Of de medewerker werkelijk klantgericht werkt en denkt, kan gemeten worden met behulp van bijvoorbeeld klantenonderzoeken en visuele waarnemingen

De rol van de leidinggevende behoort in deze het 'coachen' van medewerkers te zijn. Dat wil zeggen dat de resultaten

regelmatig (een- tot driemaal per jaar) besproken worden in functioneringsgesprekken, waarin afspraken worden gemaakt voor te verbeteren kennis, instelling of vaardigheden. Zo wordt gewerkt aan de vooruitgang van de medewerker. In het jaarlijkse beoordelingsgesprek wordt gekeken in hoeverre de gemaakte afspraken door de medewerker zijn nagekomen. Het jaarlijks doorlopen van dit traject heeft de volgende positieve effecten:

- op deze wijze wordt gestructureerd gewerkt aan persoonlijke groei en klantgerichtheid van medewerkers;
- er wordt een duidelijk signaal aan de organisatie gegeven dat klantgerichtheid belangrijk is;
- de uiteindelijke beoordeling wordt niet ervaren als 'afrekenen', maar is een logisch gevolg van de ontwikkeling gedurende het gehele jaar.

De eventuele beloning kan financieel en niet-financieel zijn. Ook niet-financiële waarderingvormen, zoals een schouderklopje en loopbaanvoordelen, blijken de medewerkers in de praktijk zeer veel voldoening te geven.

Empowerment

Empowerment heeft betrekking op twee zaken:

- enerzijds het medewerkers in staat stellen om de eigen capaciteiten en kwaliteiten te ontwikkelen;
- anderzijds het binnen bepaalde grenzen zelfstandig en met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden in teams het werk kunnen doen.

Met andere woorden: de medewerkers moeten weten wat binnen de organisatie kan en mag. Daarnaast dienen zij ook

marge'. Dit lukt zolang de concurrentie stil zit. Komt deze echter met een excellente service, moeten zij vrezen voor hun marktaandeel.

Literatuur

1. J.-P.R. Thomassen, E. In 't Veld en H.H. Winthorst
Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie
Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994
2. J.-P.R. Thomassen
De klantgerichte organisatie, stap voor stap
Beaumont Quality Publications, Alphen a/d Rijn, 1995
3. J.-P.R. Thomassen
Buitengewone service- en tevredenheidsgaranties, de doorbraak in klantgerichtheid
Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996