

Klantgerichtheid organiseren

Sla een brochure, jaarverslag of website open van een willekeurige organisatie, profit of non-profit, en verbaas u over de geformuleerde visie en missie. Dit doen wij bijna wekelijks en het blijkt dat in ongeveer 80% van de gevallen in die visie of missie wel iets is opgenomen over de uitstekende service, die de betreffende organisatie haar klanten biedt. Daarnaast staat er meestal ook nog iets in over de klant, die centraal in de organisatie staat en de gegarandeerd, hoge kwaliteit, die men levert.

Als burger, consument en functionaris weet u, dat de realiteit anders is. Hoe harder organisaties roepen, dat de klant centraal staat, hoe meer argwaan wij krijgen. Klantgerichtheid moet je namelijk niet van de daken schreeuwen, maar vooral doen!

In termen van het INK management model, om dit maar even als referentiepunt te gebruiken, bevinden organisaties, die de klant echt centraal hebben staan, zich in fase III. Voordat uw organisatie op dat niveau zit, moet er veel huiswerk gedaan zijn. Verreweg de meeste organisaties bevinden zich ergens in fase I of II.

In fase I zijn organisaties vooral druk een eindproduct/dienst neer te zetten, dat voldoet aan de verwachtingen van de klant, maar waarbij alleen een eindcontrole plaatsvindt. Men heeft in deze organisaties nog geen oog voor processen. Hooguit voor de primaire processen. In fase II is men eveneens bezig een eindproduct/dienst te produceren, dat voldoet aan de verwachtingen van de klant, maar men heeft nu ook oog voor processen en het effect van processen op elkaar. Men probeert de inefficiënties in de processen weg te werken en te voorkomen dat een ondeugdelijk eindproduct ontstaat.

U merkt al dat klantgerichtheid niet direct te maken heeft met de wil om een goed eindproduct neer te zetten en te voldoen aan de wensen van de klant. Dat wil iedereen en dat is dan ook gelijk de reden, waarom visies en missies zo ambitieus worden opgesteld. Echter, in fase III werkt men pas klantgericht. Het verschil met de voorgaande fasen is, dat in deze fase voor het eerste de buitenwereld echt binnenkomt en deze ook invloed uitoefent op interne processen. Klanten en leveranciers geven hun meningen en in overleg met hen wordt bekeken hoe de processen van de organisatie kunnen worden aangepast, zodanig dat de kwaliteit van het eindproduct stijgt. In deze fase is een organisatie voor het eerst onderdeel van een keten, waarin het bewust bezig is waarde toe te voegen.

Let op: De kwaliteit stijgt ook als bijvoorbeeld de productiekosten kunnen worden verlaagd of als de communicatie verbetert, waardoor minder indirecte uren worden gemaakt. De kwaliteit verbeteren betekent niet, dat het eindproduct 'beter' wordt, maar dat de **hele** organisatie er aan werkt het voortbrengingsmechanisme (de productie met al z'n facetten en processen) te verbeteren en efficiënter te maken. Anders gezegd: De waardetoevoeging in de keten maximaliseren.

Dit heeft alles te maken met het idee, dat een organisatie niet alleen een entiteit binnen de markt en de samenleving is, maar dat de organisatie ook *onderdeel* uitmaakt van deze markt en samenleving. Men maakt er onderdeel van uit en gebruikt op slimme wijze de positieve en negatieve effecten/invloeden van de omgeving om de voortbrenging van het product/dienst te verbeteren. Zo is men op weg naar fase IV.

Hoe doe je dat dan? In de eerste plaats moet de 'motor' goed in elkaar zitten en geolied zijn.

1. Alle processen - primaire, ondersteunende en besturende processen - zijn helder, beheersbaar en presteren naar behoren.

2. Voor alle processen zijn indicatoren vastgesteld, welke zijn gekoppeld aan de doelstellingen en de strategie van de organisatie.
3. De planning en controle cycli op **alle** niveaus in de organisatie draaien naar behoren, waardoor men daadwerkelijk in staat is op zowel strategisch als ook op tactisch en operationeel niveau te verbeteren: Plannen worden gemaakt en uitgevoerd, effecten gecontroleerd, processen geanalyseerd en verbetertrajecten uitgevoerd. Organisaties, die verstarren in deze Deming cirkel zitten niet in fase III en zijn niet klantgericht.
4. Om die motor goed te laten lopen moeten ook de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en 'accountabilities' van iedere medewerker helder zijn en er moet op gestuurd worden.

U ziet dit gaat allemaal veel verder dan een keertje overleggen met de klant, om vervolgens zijn of haar wensen de organisatie binnen te brengen. Meestal gebeurt dat strijdend en wel, waarbij na het derde overleg en het zoveelste memo, de boodschap verdrinkt en het resultaat uitblijft.

In fase III staat de hele(!) organisatie open. Zelfs de boekhouders en de schoonmaakploeg dragen actief bij aan de klantgerichtheid van de organisatie. De boekhouder stuurt facturen, die helder en aantrekkelijk zijn voor zowel de eindgebruiker als de boekhouder van die eindgebruiker. De schoonmaakploeg maakt schoon wanneer het past, telefonistes kennen ook buiten de verkoopafdeling iedereen bij naam en de productiemanager zoekt naar uitdagingen om zijn proces te laten aansluiten op de wens van de klant. Daar wordt hij niet toe gedwongen, dat **wil** hij/zij en daar wordt hij/zij ook op afgerekend en beloond.

Klantgerichtheid organiseren is een lang traject met vele beren op de weg. Een weg die **altijd** begint in de directiekamer, waar men bereid moet zijn keuzes te maken, concessies te doen en de wil om van kwaliteit een succes te maken aanwezig moet zijn.

Met vriendelijke groeten,

Patagonia
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

Contactgegevens

Bezoekadres:
Baanhoek 184
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935
Fax : 078-6209936
E-mail : info@patagonia-bv.com
Skype : Patagonia-Jeroen
Website : www.patagonia-bv.com

Postadres:
Patagonia Consultants B.V.
Boshoek 7
3332 KA Zwijndrecht