

## Klantgerichtheid

Iedereen praat er over. Bedrijfsleven, overheden, ministers, managers, ondernemers of onderwijzers. Zelfs ziekenhuizen hebben het over 'klanten' in plaats van 'patiënten'. Anderen spreken weer van cliënten. Alsof patiënten geen cliënten zijn en klanten weer een heel andere species.

De toverspreuken zijn: 'De klant centraal stellen', 'klanttevredenheid', 'klantgericht werken', en zo kunnen we nog wel even doorgaan. Ieder zichzelf respecterend managementmodel zegt er wel iets over.

Tot zover het cynisme. De onderliggende gedachte is, dat we op zoek zijn naar de behoeften van de klant, om die vervolgens maximaal en zo lang mogelijk in te vullen. Lees: We willen zoveel mogelijk geld ontvangen voor de ingevulde behoefte, of iets genuanceerder: we willen zoveel mogelijk geld ontvangen om de behoeften goed in te kunnen vullen. Dat geldt ook voor overheden. Een school krijgt budget per gewonnen leerling of een gemeente, die een budget per jaar krijgt.

Dit klinkt allemaal als geld verdienen en dat is het ook. Daar moeten we ons niet voor schamen, zo werkt ons kapitalistisch systeem nu eenmaal. Ook een overheidsorganisatie wil haar werk zo goed mogelijk doen en dat lukt nu eenmaal niet zonder budget. Dat men geen winst hoeft te maken is een ander verhaal, maar met meer budget kan men meer doen.

Gelukkig wordt dit principe goed tegengewerkt door concurrentie. Onder invloed van gezonde concurrentie draait het hele mechanisme om en moet iedere organisatie ineens maximaal presteren om de klant of het budget te winnen en te behouden. Hierdoor stijgt de kwaliteit.

Ingewikkelder is het niet. Het is echter wel heel lastig, de behoeften van die klant goed vast te stellen en er vervolgens ook daadwerkelijk naar te handelen. Dat is klantgericht werken, maar daarover zeggen de managementmodellen nu juist weer helemaal niets. Moeten we het dan toch allemaal weer zelf bedenken? Waarschijnlijk wel. Wij zijn in onze praktijk nog nooit een systeem tegengekomen, dat antwoorden geeft op vragen rond het thema klantgerichtheid en hoe de organisatie vervolgens moet gaan functioneren.

Klantgerichtheid zou gedefinieerd kunnen worden, als de mate waarin een organisatie in staat is invulling te geven aan de behoeften. Soms is dat een Ferrari, soms een Volkswagen en dan weer een Lada. We gaan hier nu geen definitiediscussie voeren, maar de boodschap is waarschijnlijk wel duidelijk: De tijd dat de leverancier kon bepalen, wat goed is voor de klant, ligt ver achter ons. Henry Ford kon het zich nog permitteren: 'Ze mogen alle kleuren kiezen, zolang het maar zwart is'. We zijn van een market-push naar een market-pull situatie gegaan.

De uitdagingen zijn:

1. Bepalen wat de behoeften zijn.
2. De juiste hoedanigheid van product of dienst produceren, en
3. Inspelen op de veranderingen van de behoeften.

Iedere klant is tegenwoordig anders en daarmee ook zijn of haar wensen (Tijdens 'De Kwaliteitslezing', die u bij ons kunt aanvragen, gaan we hier uitvoeriger op in). Daardoor kan niet iedere klant helemaal perfect bediend worden. Dat kost teveel geld. Daar staat tegenover, dat als we de grenzen te nauw nemen en ze inflexibel maken, de klant een deur verder gaat kijken.

Hoe gaan we met dit dilemma om? Hoe optimaliseren we het rendement en de organisatie? Een eerste stap is door keuzes te maken: onderzoek de klantenportfolio.

Hoeveel klanten zijn er, welke omzet vertegenwoordigen ze, wat is de klantwaarde, et cetera?

Echter, als we alleen deze analyse zouden maken, gaat het mis. Een slechte organisatie zou alleen maar slechter worden en steeds meer klanten buiten de deur zetten. Er zal ook naar de organisatie gekeken moeten worden. Waarom is het rendement van een klant of klantgroep niet goed? Welke organisatorische argumenten kunnen hiervoor worden gegeven?

Bij de overheid gelden in principe dezelfde kenmerken, al worden deze soms anders vertaald. Niet ieder ziekenhuis kan een gespecialiseerde afdeling hersenchirurgie draaiende houden. Maak op basis van de analyse keuzes en communiceer dit met klant, zodat deze weet, waar hij of zij aan toe is.

De grootgrutter uit Zaandam heeft een enorm assortiment, met voor ieder product minstens twee alternatieven. Verder bezitten ze prachtige winkels op goede locaties, met een koffiecorner en andere plezierige eigenschappen. De prijs is alleen hoger en die zal ondanks de supermarktoorlog op de lange termijn toch hoger blijven. Dat geeft niet, want de klant weet dat. De kruideniers, die vanuit Duitsland ons land zijn binnengekomen, hebben een beperkter assortiment en de producten staan nog op de pallets. Ze zijn echter wel goedkoper en de klant weet dat. In beide gevallen krijgt de klant waar voor zijn geld.

Verder spelen gevoel, gezelligheid, warmte, ondersteuning, et cetera een belangrijke rol bij de organisatie van klantgerichtheid. Eigenlijk is klantgerichtheid vooral ook een instelling, een beleving, die door de gehele organisatie aanwezig dient te zijn en die via het kwaliteitsmanagementsysteem georganiseerd moet worden. Bovendien, en dat is misschien wel het belangrijkste, moet de mate van klantgerichtheid meetbaar gemaakt worden, zodat geldt: de klant is koning, maar we kiezen zelf onze koningen.

Klantgerichtheid: inrichting en organisatie

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](mailto:info@patagonia-bv.com)  
Skype : Patagonia-Jeroen  
Website : [www.patagonia-bv.com](http://www.patagonia-bv.com)

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