

De 7 Succesfactoren van een klantgerichte organisatie

Zelf aan de slag met nieuwe inzichten,
voorbeelden en vele praktische tips



COLOFON

Customeyes B.V.
Singel 126 – 130
1015 AE Amsterdam

Postbus 20620
1001 NP Amsterdam
Telefoon: +31 (0)20 – 30 50 108

www.customeyes.nl

© 2019, Customeyes B.V.

Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag
worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een
geautomatiseerd
gegevensbestand, of openbaar
gemaakt door middel van
druk, fotokopie of op welke
andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke
toestemming van Customeyes.



Dit boekje beschrijft een belangrijk deel van het gedachtegoed van Customeyes. Iedere dag werken we hard om onze opdrachtgevers klantgerichter te maken. Daarbij brengen we de klant naar binnen en de medewerker naar buiten. We adviseren over de verbetermogelijkheden en begeleiden bij de implementatie daarvan. **Het doel?**

De interne organisatie en de externe omgeving dichterbij elkaar brengen.

De 7 succesfactoren: Is dit boekje voor jou?

We hebben dit boekje geschreven voor managementteams en marketing- en salesmanagers die verantwoordelijk zijn voor het klantgericht maken van hun organisatie. Door middel van dit boekje kijken we naar de 7 factoren van klantgerichtheid binnen een organisatie. Je leert welke factoren dit zijn en hoe je eraan werkt.

'Test je klantgerichtheid': laat je mensen meedenken

Customeyes heeft een test ontwikkeld om de klantgerichtheid van de organisatie te toetsen en medewerkers mee te laten denken over mogelijke oplossingen. Deze test ligt aan de basis van deze publicatie. Onze ervaring is dat het combineren van de input van zowel klanten als medewerkers ideaal is om echt stappen te zetten. Interesse? Vraag de test bij ons aan en zet vandaag nog de eerste stap.

Wat je mag verwachten

Als je dit boekje uit hebt:

- Ken je de 7 succesfactoren van klantgerichte organisaties,
- Heb je praktijkvoorbeelden gelezen bij iedere succesfactor,
- Heb je concrete ideeën over hoe je aan iedere factor kunt werken.

Het doel van dit boekje is om jou te leren hoe je aan klantgerichtheid binnen jouw organisatie werkt, op zo'n manier dat je een succesvolle klantgerichte strategie kunt opbouwen. En je uiteindelijk de stem van de klant door de hele organisatie hoort.

De auteur - **Hans Hylkema**

Hans is directeur en oprichter van Customeyes. Dagelijks is hij bezig om organisaties klantgericht te maken. Door het leveren van de juiste klantinzichten én het in beweging brengen van organisaties, richting de klant. Onderzoeken die onder in de la verdwijnen, zijn er namelijk al genoeg. Hans doceert ook op zijn eigen energieke wijze aan een aantal businessschools, waaronder de Vrije Universiteit in Amsterdam. En combineert daar de laatste inzichten met veel praktijkvoorbeelden.

Design & editing - **Michiel de Snaijer**

De aanpak: mooie samenwerkingen creëren met klanten

Tevreden klanten krijg je door te werken aan klantgerichtheid. Maar dat is een ontastbaar begrip. Hoe verbeter je iets wat je niet kunt vastpakken? Grofweg kun je op 2 manieren werken aan klantgerichtheid:

1. **Intern.** Werk je intern, dan ga je met je collega's aan de slag.
2. **Extern.** Werk je extern, dan ga je met je klanten aan de slag.

Intern:

Aan de slag met je collega's. Klantgerichtheid is allereerst een interne opgave. Bij veel organisaties weten managers en medewerkers wat er bij de klant speelt. Zij vinden het echter lastig om wat met klantinzichten te doen. Daar ligt de grootste uitdaging om klantgericht te worden.

Verder lezen? [Klik hier](#) Over de interne kant van klantgerichtheid lees je nog meer in onze uitgave:

'Vergroot je Klantwaarde met de Klantgerichtheidsladder©, de interne beweging naar klantgerichtheid.'



Extern:

Aan de slag met je klanten. Werken aan klantgerichtheid kent ook een externe kant. Hoe kom je erachter wat de belangrijkste klantverwachtingen zijn en hoe verbeter je hiermee je organisatie? We leren je werken met klantwaarden.

Verder lezen? [Klik hier](#) Over de externe kant van klantgerichtheid lees je nog meer in onze uitgave

'Vergroot je klantwaarde met het Klantwaardemodel©'



Stem je intern en extern goed op elkaar af, dan kun je de markt veroveren met jouw klantgerichte strategie.

Customeyes levert advies en begeleiding op beide vlakken, met onderzoek als focus. In deze uitgave 'de 7 succesfactoren van een klantgerichte organisatie' nemen we je graag mee in de ervaringen van honderden opdrachtgevers. Organisaties die ieder op hun eigen wijze werken aan klantgerichtheid. Hun ervaringen hebben we samengebracht tot 7 succesfactoren. Om te werken aan jullie klantgerichtheid. Waarom zou je daar geen gebruik van maken?



06	Dus jullie willen klantgericht worden?
10	Succesfactor 1: Gebruik van klantfeedback
16	Succesfactor 2: Klantbehoeften goed inschatten
22	Succesfactor 3: Gedeelde richting en kaders
30	Succesfactor 4: Klantgericht kunnen werken
36	Succesfactor 5: Klantgericht willen werken
44	Succesfactor 6: Waarmaken wat we zeggen
52	Succesfactor 7: Realistisch zelfbeeld
58	Een korte samenvatting
60	Klantgerichtheid meten

Dus jullie willen klantgericht worden?

Bij Customeyes zijn we ervan overtuigd dat alleen klantgerichte organisaties een succesvolle langetermijnstrategie volgen. Veel van de meest geweldige bedrijven zijn verdwenen, omdat medewerkers niet klantgericht genoeg waren of klantbehoeften niet goed genoeg in beeld hadden. Veel managementgoeroes zijn het daarover met ons eens. Maar over de aanpak, hoe je dan daadwerkelijk klantgericht wordt, is veel minder bekend.

Waarom niet? De belangrijkste reden dat klantgerichter worden vaak niet lukt, is omdat het gewoon niet duidelijk is wat er moet gebeuren. Moet de bedrijfscultuur veranderen? Of ligt het aan het product? Hebben we wel de juiste klanten? Op basis van vijftien jaar onderzoek naar klantgerichtheid heeft Customeyes 7 succesfactoren van klantgerichte organisaties in kaart gebracht.



Je hoort het wel vaker: “Het geheim van klantgerichte organisaties is dat ze ‘klantgericht DNA’ hebben.”

Als klantgerichtheid nog niet in je DNA zit

Iedereen in de organisatie is bezig met de klant. Als je nog niet zo klantgericht bent, dan heb je dus de nobele taak om het DNA van de organisatie te veranderen. Dit kan voelen als een David tegen Goliath-strijd. Maar met behulp van de 7 succesfactoren van Customeyes, wordt Goliath een stukje kleiner gemaakt.

Organisaties die klantgericht zijn, blinken uit op al deze onderwerpen:

1. Ze luisteren naar hun klanten en gebruiken klantfeedback,
2. Ze gaan verder dan luisteren, ze begrijpen wat de klant wil,
3. Ze hebben een aansprekende, duidelijke, klantgerichte richting vanuit de top van de organisatie,
4. Ze geven medewerkers vrijheid, verwijderen belemmerende regelgeving en maken klantgericht werken mogelijk,
5. Ze hebben bovengemiddeld veel gemotiveerde medewerkers,
6. Ze houden zich aan hun klantgerichte beloften, zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen,
7. Ze hebben een realistisch zelfbeeld en weten wat klanten van ze denken.



Wat mag je hierna verwachten?

In het vervolg vind je een uitwerking per hoofdstuk van iedere succesfactor. Je ontdekt welke verschillende elementen belangrijk zijn bij de succesfactor. Je krijgt voorbeelden van de manier waarop andere organisaties met de succesfactor omgaan. En tot slot krijg je tips mee over hoe je een bepaalde succesfactor ook in jouw organisatie verder kan vormgeven.



Succesfactor 1: Gebruik van klantfeedback

Luister naar je klanten

Een klantgerichte organisatie luistert naar klanten. Toewerken naar een klantgerichte organisatie, betekent toewerken naar een situatie waarin jullie actief de stem van de klant naar binnen halen. De stem van de klant is bijna altijd krachtiger dan die van jezelf, zéker als je collega's nog niet klantgericht zijn. In dit hoofdstuk staat luisteren naar de klant centraal. We zien in het praktijkvoorbeeld hoe Translink omgaat met 'de stem van de klant' in hun organisatie.

Inventariseer je kanalen

Je bent klantgericht op het moment dat jullie in staat zijn om de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten dagelijks te vertalen naar succesvolle producten, diensten en dienstverlening.

Er zijn opvallend genoeg nog maar weinig organisaties die hier écht toe in staat zijn. De start is het moeilijkst. Je weet nog niet zo goed hoe je begint met klantdata verzamelen en hebt ook nog niet echt iets in huis. Of.... misschien toch wel! Een mooi uitgangspunt om vanuit te werken, is de gedachte dat alles wat vanuit de klant komt waardevolle informatie bevat. Je hebt vast wel eens complimenten binnengekregen vanuit de klant. Start eens met het ophalen van die informatie en breng deze bij elkaar. Veel mensen denken bij klantfeedback verzamelen direct aan een klantonderzoek, maar ook alle meldingen, vragen en gesprekken die je met de klanten voert, zijn mooie informatiebronnen.

En wat dacht je van negatieve feedback? Over welke onderdelen van je product of dienstverlening zijn klachten binnengekomen? Juist deze frustraties binnen klantcontacten kunnen een grote bron van innovatie zijn. Want daar waar de relatie het hardst schuurt, valt de meeste winst te behalen. Er zijn veel manieren om een frictie als bron van innovatie te gebruiken. Je wilt iedere frictie benaderen als waardevolle input en een mogelijkheid tot verbetering.

Breid je kanalen gedoseerd uit

Om klantinformatie intern goed naar acties te kunnen vertalen, wil je je data ophalen op het juiste niveau en via de juiste methode. Luisteren kan op veel manieren zoals je hierboven al las. De methoden die het beste bij jullie passen, zijn afhankelijk van jullie niveau op de Klantgerichtheidsladder©. Bij ieder niveau past een andere manieren om de stem van de klant naar binnen te halen. Maar voor ieder niveau geldt: je hebt de stem van de klant nodig.

Een voorbeeld: als je intern gericht bent, dan is het verstandig de hoofdlijnen op te halen van wat volgens klanten de belangrijkste thema's zijn. Een gedetailleerde rapportage met resultaten die multi-interpretabel zijn, is voor je medewerkers in dit stadium te veel van het goede. Als je hen te snel te veel klantinformatie voedt, ontstaat er eerder weerstand tegen die informatie (of de acties die eruit voortvloeien) dan enthousiasme. Met andere woorden: je wilt eerst met je tenen het water aanvoelen voor je het diepe induikt.

Een klantgerichte organisatie is zich bewust van alle kanalen waarlangs een klant feedback geeft, luistert via elk kanaal en gebruikt de input die het oplevert dagelijks om haar producten en diensten te verbeteren.



Hier wil je naartoe werken

De ideale situatie ziet er ongeveer zo uit: met klantfeedback als KPI heb je alle kanalen open staan, maar je gaat verder dan meten alleen. Je bundelt klantinformatie, waardoor je er inzichten uit ophaalt, die je dagelijks vertaalt naar acties op de werkvloer.

Praktijkvoorbeeld

Het is belangrijk als bedrijf om te weten hoe je ervoor staat, juist in deze onzekere tijden. De markt is volop in beweging, dat merken we allemaal. Maar wat gaan je klanten doen in deze turbulente markt? Wat zijn hun toekomstplannen? Verandert hun behoefte? Wat verwachten ze? Lees over Translink en hun aanpak om bij te blijven in een snel veranderende omgeving.



Praktijkvoorbeeld: translink

De organisatie

Translink is het bedrijf achter de OV-chipkaart. Als dienstverlenende partner draagt Translink eraan bij dat reizigers veilig en makkelijk reizen met het openbaar vervoer. Translink bevindt zich in een dynamische omgeving met veel verschillende zakelijke klanten, zoals OV-bedrijven, belangenorganisaties, overheden, toezichthouders en leveranciers.

Het vraagstuk

“Doordat we de afgelopen jaren van een projectorganisatie naar een lijnorganisatie zijn gegaan, ontstond er meer ruimte om onze organisatie aan te passen naar de wensen van klanten. Goed luisteren naar wat klanten van ons willen is daarbij de start”.

Het resultaat

“Het klantenonderzoek heeft ons heel veel inzicht gegeven in wat klanten van ons verwachten en hoe we daar op dit moment aan voldoen. Dus ook waar onze verbeterpunten liggen en hoe we daar verder invulling aan kunnen geven.”



“Goed luisteren naar wat klanten van ons willen, is de start”

[Verder lezen? Klik hier voor de hele klantencase](#)

Een klantgerichte organisatie luistert naar haar klanten. Toewerken naar een klantgerichte organisatie, betekent toewerken naar een situatie waarin jullie actief de stem van je klant naar binnen halen.

Tips & Tricks



Medewerkers

- Geef medewerkers de ruimte om echt te luisteren naar klanten.
- Geef medewerkers de feedback van klanten terug om voortdurend te leren.



Processen & systemen

- Breng je verzamelprocessen op orde. Registreer de vragen en klachten van klanten, onderzoek klantgedrag op je website en maak verslagen van belangrijke gesprekken met klanten over de samenwerking.
- Zorg voor een gezamenlijk CRM-systeem dat alle klantinformatie uit verschillende contactmomenten centraal bij elkaar brengt.



Klanten

- Vul je klantinformatie aan met gegevens vanuit externe bronnen, zoals de Kamer van Koophandel.
- Haal inzichten van buiten actief op. Extern klantenonderzoek levert een objectieve 'thermometer' van hoe je ervoor staat, onafhankelijk van je eigen (en wellicht gekleurde) waarnemingsvermogen.
- Waardeer en stimuleer actieve feedback van klanten door te laten zien dat je er ook wat mee doet.



Succesfactor 2: Klantbehoeften goed inschatten

Begrijp wat je klant wil

Als je ooit in de bediening van een restaurant hebt gewerkt, dan herken je dit. Je komt de keuken in met een bestelling: ‘entrecote, doorbakken’. De keuken reageert met een minder genuanceerde versie: ‘die gasten hebben geen idee wat ze doen’ en begint met tegenzin te bakken. Want een entrecote hoort rood en sappig. Jij denkt alleen maar: ‘de klant is koning en wij moeten gewoon leveren wat hij vraagt’. Dit restaurantscenario raakt de kern van de verdeeldheid tussen de ‘binnenkant’ en de ‘buitenkant’ van veel organisaties. De twee zijn het permanent oneens. Een eerste stap richting een oplossing is om het eens te worden over wat de klant precies wil. Wij noemen dat een ‘gemeenschappelijk beeld’ van de behoeften van de klant. Dit gemeenschappelijke beeld is een basisvoorwaarde voor klantgerichtheid.

Een gedeeld beeld over de klantwensen

Als je de klant begrijpt, heb je een flinke stap gezet sinds het moment dat je naar hem geluisterd hebt. Luisteren en begrijpen zijn echt twee heel verschillende dingen. Als je een klant begrijpt, heb je namelijk een correcte interpretatie gemaakt van waar je naar geluisterd hebt. Met begrip bedoelen we in deze stap collectief begrip: een gedeeld beeld over de klantwensen onder alle medewerkers.

Hoe je tot een gedeeld klantbeeld komt, bespreken we in deze succesfactor. De stem van de klant leren te begrijpen, vergt vaak tijd en gaat om het vaststellen van de vraag achter de vraag. In onze praktijkvoorbeelden leggen we dit verder uit. Het in gesprek gaan met je klant en ze tot leven brengen met persona's zijn vervolgstappen die gedeeld worden in ‘zo draai je aan de knoppen’.

Gedeeld begrip creëren - omschrijven wat de klant wil

In deze succesfactor gebruik je kennis van buitenaf om een betere, meer genuanceerde inschatting te maken van wat werkt voor jullie klant.

Er zijn maar weinig methoden op de markt gebracht die verwachtingen van klanten gebundeld teruggeven en laten zien wat ze betekenen. Sterker nog: wij kennen er geen. Daarom hebben we bij Customeyes het Klantwaardemodel© ontwikkeld. Op basis van input van je klanten laat het Klantwaardemodel in 1 beeld zien:

- Welke klantwaarden klanten belangrijk vinden;
- Wat deze klantwaarden volgens klanten betekenen;
- Of je al genoeg doet aan deze klantwaarde om de verwachting van de klant hieromtrent waar te maken.

Het Klantwaardemodel geeft een overzichtelijke interpretatie van klantverwachtingen, die je gemakkelijk kunt delen in de hele organisatie. Het is daar naar ons weten de enige methode die hier speciaal voor ontwikkeld is. In deze uitgave gaan we niet verder in op het Klantwaardemodel. Wil je er meer over weten? [Lees hier dan ons e-book: ‘Vergroot je klantwaarde met het Klantwaardemodel’.](#)



	Leverancier	Operational Excellence	Product Leadership	Customer Intimacy
Binding		Vaste formule	Innovatie	Maatwerk
		Voorspelbaar	Verrassend	Vertrouwen
Toegevoegde waarde		Snel	Innovatief	Inleven
	Snel	Goedkoop	Toonaangevend	Meedenken
Basis	Toegankelijk	Toegankelijk	Toegankelijk	Toegankelijk
	Betrouwbaar	Betrouwbaar	Betrouwbaar	Betrouwbaar
	Deskundig	Deskundig	Deskundig	Deskundig
	Product /dienst			

Hier wil je naartoe werken

Een van de mooiste stukken klantinformatie die je wilt verzamelen, is het **doel van de klant** binnen zijn samenwerking met jou. Als je hiervan op de hoogte bent en je weet in welke richting deze doelstellingen over tijd veranderen, dan kun je je producten en diensten proactief in de juiste richting aanpassen. Als je je klanten op dit niveau begrijpt, zie je dat natuurlijk terug in je retentiecijfers.

Praktijkvoorbeeld

Door het continu verzamelen van informatie en het vertalen van inzichten naar de dienstverlening, wordt steeds ingespeeld op de klantwens. Een organisatie als Ebbinge zoekt voortdurend de verbinding met haar klanten door het achterhalen van de vraag achter de vraag.



Praktijkvoorbeeld: Ebbinge

Ebbinge zoekt continu verbinding door het achterhalen van de vraag achter de vraag.

De organisatie

Ebbinge is een toonaangevend HR search- en adviesbureau gericht op de versterking en ontwikkeling van mensen en teams in senior management, directie en toezichthoudende posities. Afgezien van een kleine stafafdeling, staat iedereen bij Ebbinge in direct contact met de klant. Via deze bijzondere organisatiestructuur zit klantgerichtheid ingebakken in het DNA. En dat zie je terug in de tevredenheid van klanten.

Het vraagstuk

Ebbinge verwoordt dit zelf als volgt: "Een samenwerking met een opdrachtgever begint met een verdieping in de vraag die er ligt. In gesprekken met de belangrijkste stakeholders brengen we de situatie in kaart en proberen we te achterhalen wat er echt nodig is. Daar ligt onze toegevoegde waarde: in het doorvragen naar wat er aan de hand is en waar onze klant echt naar op zoek is. Soms betekent het dat we daardoor ook de dingen die minder prettig zijn, moeten bespreken. Het is in onze ogen essentieel om tot het juiste profiel te komen. Het komt bijvoorbeeld wel voor dat de meningen bij verschillende stakeholders over het ware probleem verschillen. Dat diepen we van tevoren goed uit, zodat het later in het proces geen belemmering kan zijn. Heel veel van het werk zit in deze analyse."

Het resultaat

De tip van Ebbinge: neem de tijd om te luisteren naar wat er bij de klant aan de hand is en probeer dat zo goed mogelijk op te lossen, ongeacht je eigenbelang. Dat is echte klantgerichtheid.



"We zijn bereid om het echte gesprek aan te gaan, ook als dat uiteindelijk niet tot een samenwerking leidt."

[Verder lezen? Klik hier voor de hele klantencase](#)

Tips & Tricks



Medewerkers

- Organiseer interne sessies, gericht op het delen van het klantbeeld. Ieder heeft zijn eigen ervaringen en beelden. Werk toe naar een gezamenlijk beeld van rollen en klantverwachtingen. En vertaal dit naar oplossingen voor de klant (producten en diensten).
- Breng met meerdere afdelingen de reis van de klant (customer journey) in beeld. Wat zijn de verschillende contactmomenten met de klant en wat zoekt de klant dan op zo'n moment? Begin met een grove opzet (5-6 stappen) en werk later eventueel toe naar een verfijning.
- Bouw een Klantwaardemodel en deel deze binnen de organisatie, zodat alle medewerkers de klant op dezelfde manier begrijpen. Wat is de rol die de klant jou gunt? Bekijk daarnaast wat hun basisverwachtingen zijn en waar de toegevoegde waarde zit.



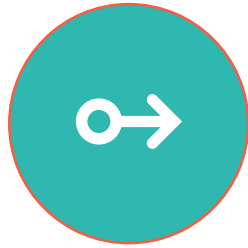
Processen & systemen

- Breng verdieping aan in je klantinzichten door verhalen van klanten te koppelen aan data die intern en extern aanwezig zijn. Geef je big data dus een gezicht, zodat het ook bij iedereen blijft hangen.
- Blijf continu verbeteren en optimaliseren vanuit de wensen en ervaringen van klanten.



Klanten

- Haal je klanten naar binnen, of zoek de klant op in zijn eigen omgeving. Organiseer interviews tussen collega's en klanten, zodat zij begrijpen waar de klant vandaan komt en wat de klant het liefste wil.
- Ga in gesprek met je klant over wat ze van je verwachten. Leg dit eventueel vast, zodat je hier altijd op terug kan vallen. En bespreek ook direct met elkaar hoe je omgaat met eventuele afwijkingen.
- Breng de klant tot leven met persona's. Een persona is een gedetailleerde omschrijving van een gebruiker van het product of de dienst van je organisatie. Het voordeel van het gebruiken van deze 'echte' mensen in plaats van doelgroepen is dat de klant tot leven komt. Een volgende stap is om na te denken waarom de klant jou benadert in een bepaalde situatie (job to be done).



Succesfactor 3: Gedeelde richting en kaders

Geef duidelijke richting en kaders

We weten nu hoe je luistert naar je klant en hoe je ze actief leert begrijpen. Klantgerichtheid krijgt vorm door een gedragen richting vanuit de organisatie, die duidelijk genoeg is om op individueel niveau actie te ondernemen. In organisaties met een duidelijke richting is er helderheid over de doelen van de organisatie; de koers. Hierbij speelt goede interne communicatie vanuit het management een belangrijke rol. Maar ook op teamniveau voel je dat iedereen de koers kent. Teamleden in een organisatie met een duidelijke richting, weten op individueel niveau hoe zij kunnen bijdragen aan de teamdoelen.

Hoe klantgericht zijn jullie eigenlijk?

Een mooie start van een gedeelde richting, vind je met een antwoord op deze drie vragen:

- Hoe klantgericht ben je zelf?
- Hoe klantgericht zijn jullie als team?
- Hoe klantgericht is de organisatie?

Landelijke benchmark Nederland



Ik ben klantgericht
Benchmark: 8.4



Mijn team is klantgericht
Benchmark: 7.5



Mijn organisatie is klantgericht
Benchmark: 6.3

In onze landelijke benchmark NL zien we een standaard trend in de antwoorden op deze vragen, die te vergelijken is met de zelfbeoordeling van de gemiddelde autobestuurder. Iedereen valt ten prooi aan het Lake Wobegon-effect: zo meent 95 procent van de Britse automobilisten dat ze beter rijden dan een gemiddelde chauffeur.

Klantwaardestrategie bepalen

Met een klantwaardestrategie streef je ernaar om zoveel mogelijk waarde toe te voegen voor klanten. Dat doe je door je sterke punten maximaal te benutten.

Het is niet eenvoudig om het verschil te maken. **Allerlei producten en diensten worden sneller, goedkoper, gemakkelijker, voorspelbaarder en meer op maat. En dat alles tegen een gelijke of zelfs betere kwaliteit.** Kijk naar een 'killer' organisatie als Amazon. Die organisatie slaagt erin om alle drempels voor klanten weg te nemen. Amazon levert snel en betrouwbaar en biedt klanten veel gebruiksgemak. Hun dienstverlening heeft dus alle kenmerken van een kostenleider. Maar tegelijkertijd munt het bedrijf ook uit in klanten partnerschap. Door slimme analyses heeft Amazon een goed inzicht in de wensen van elke individuele klant.

Laat je inspireren, maar kies je eigen weg. Precies zo'n spagaat als hiervoor zien wij terug bij veel van onze opdrachtgevers. Juist daarom is het niet logisch meer om resoluut te kiezen voor één standaard klantstrategie zoals kostenleider (operational excellence), productleider (product leadership) of klantenpartner (customer intimacy). Bouw je eigen succesformule, op basis van de klantwaarden die je klant belangrijk vindt. En bouw daar je strategie op.

Klantgerichte KPI's kiezen

Een belangrijk onderdeel van het neerzetten van een klantgerichte organisatie is het waarderen van de juiste elementen. Echte klantgerichte organisaties sturen ook echt op klantwaardering. Je kunt hier denken aan klanttevredenheid, loyaliteit, NPS of specifieke klantwaarden. In een organisatie werkt het toch vaak zo dat 'wat je meet, wordt gedaan'. Dit is misschien iets te kort door de bocht, maar wanneer je als organisatie echt de klant centraal wilt stellen, is het niet meer dan logisch dat je ook wilt weten waar je staat.

Eén van de meest voorkomende barrières voor klantgerichtheid is de 'ouderwetse' KPI. Vroeger werd er op helpdesk- en serviceafdelingen alleen gestuurd op KPI's zoals afhandelingstijd. Zo'n KPI leidt tot gedrag waarbij medewerkers klanten zo snel mogelijk afwimpelen en hen bij moeilijke vragen liever doorverbinden. Maar wanneer het probleem niet wordt opgelost, belt die klant nog een keer. En als dat ook niet helpt, wordt hij of zij uiteindelijk boos en gaat klagen. Dat soort KPI's leidt dus niet tot klantgerichte organisaties.

Om klantgerichtheid echt te verankeren in je organisatie moet je dus minimaal één goede indicator hebben voor klantwaardering. Bij voorkeur vertaal je dit ook door naar het waarderingsbeleid. Laat zien wat het effect is en wees daarin transparant. Als je een klantgerichte organisatie wilt hebben, begint dat met het waarderen van de juiste elementen.

De essentie: energie, richting en vertrouwen

Energie:

Mensen krijgen vooral energie van een stimulerende werksfeer, van collega's waarmee ze ontspannen kunnen samenwerken en van leidinggevendenden die ze motiveren. Maar ook van duidelijkheid over hun verantwoordelijkheden. Een energieke medewerker is letterlijk in beweging en voelt dat hij of zij er echt toe doet.

Hoe draagt dit bij aan een klantgerichte cultuur?

Enthousiasme en passie vertaalt zich direct naar plezierig contact met klanten. Ik wil samenwerken voor de beste oplossing voor de klant, ik wil graag dingen voor de klant doen.

Richting:

In organisaties met een duidelijke richting is er helderheid over de doelen van de organisatie; de koers. Hierbij speelt goede interne communicatie vanuit het management een belangrijke rol. Maar ook op teamniveau voel je dat iedereen de koers kent. Teamleden in organisatie met een duidelijke richting, weten op individueel niveau hoe zij kunnen bijdragen aan de teamdoelen.

Hoe draagt dit bij aan een klantgerichte cultuur?

Als ik richting heb, weet ik wat ik wel en niet kan doen voor de klant. Ik kan flexibel zijn binnen duidelijke kaders, goed communiceren en verwachtingen managen. De stem van de klant (en relevante stakeholders) helpt om de koers te bepalen.

Vertrouwen:

In teams met veel vertrouwen durft iedereen elkaar aan te spreken. Je durft open en eerlijk te zijn naar je collega's en feedback te geven. Een compliment of een kritische noot in het belang van de doelen die je met elkaar nastreeft is dagelijkse kost. Als je wilt toetsen of er bij jullie vertrouwen is, kun je dit voor jezelf nagaan: wat vind ik van de richting die wordt aangereikt door de directie? En mag ik hier vragen over stellen, invloed op uitoefenen en bespreken hoe ik hier zelf invulling aan geef? Als je je hier comfortabel bij voelt, is er in jouw team doorgaans veel vertrouwen.

Hoe draagt dit bij aan een klantgerichte cultuur?

Vertrouwen creëert een gevoel van eenheid, ik ook niet bang te zijn om mijn visie eerlijk uit te spreken naar de klant. Dit voelt de klant. Zo gaat de klant mij ook vertrouwen.

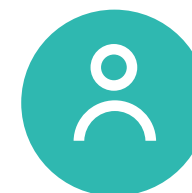
Bouw aan een aansprekende missie

In onze onderzoeksresultaten zit een duidelijk patroon. Hoe meer medewerkers zich identificeren met de missie van de organisatie, hoe meer (klant)gedrevenheid ze vertonen. Eigenlijk heel logisch, want mensen maken zich graag nuttig. Wat dat betreft is een organisatie een middel om je individuele belang om te zetten naar maatschappelijke actie.

Medewerkers en klanten kiezen steeds meer voor een organisatie die een duidelijke bedoeling heeft en daar ook eerlijk over communiceert. Geen gladde verkooppraat, maar echt iets waar de organisatie voor staat: een missiegedreven organisatie. Als je de bedoeling duidelijk krijgt, heb je geen moeite om 's ochtends je bed uit te komen en daar als medewerker je steentje aan bij te dragen. En als klant wil je graag zaken doen met die organisatie.

De kracht van missiegedreven organisaties zit in de eigen mensen die automatisch in het belang van de klant werken. Geen controlerende managers, maar een gedeelde vertaling van de belangrijkste klantwaarden. De thuiszorgorganisatie Buurtzorg staat bijvoorbeeld voor professioneel en persoonlijk. Dit zijn geen loze woorden, maar waarden die door de oprichter, de medewerkers en de klanten worden gedeeld. Zij zijn in alles zichtbaar en dienen als een voortdurend kompas. In plaats van een leidinggevende bepalen de klantwaarden de richting.

Balanceren tussen het belang van de individuele medewerker, de organisatie en het maatschappelijke belang:



Individu
Benchmark: 7.7



Organisatie/team
Benchmark: 7.4



Maatschappij
Benchmark: 7.6

Je kunt een belang weergeven door drie bollen: 'het individu', 'de organisatie' en 'de maatschappij'. Termen als 'groei', 'omzet' en 'winst' horen bij de middelste bol: de organisatie. Meestal zijn dat niet de drijfveren waarvoor mensen hun bed uitkomen. 'De behoefte aan zinvol werk' past bij de bollen 'individu' en 'maatschappij'. Die drijfveer is universeel, zowel binnen grote als kleine organisaties.



Strategie voor dienstverleners

Wil je meer lezen over richting en kaders? Bekijk dan het boek 'strategie voor dienstverleners'.

Dit tijdloze boek is geschreven door Wouter de Vries en twee collega's van Customeyes. In dit boek ligt de focus op het gebied van klantstrategie. Het gedachtegoed is nog steeds relevant voor iedereen die bezig is met richting en kaders.

[Bekijk het boek hier](#)

Hier wil je naartoe werken

In onze workshops en trainingen vatten we het verhaal over richting vaak samen in de vorm van drie vragen. Het zijn de thema's die meestal uit een onderzoek naar voren komen en die worden vertaald naar aanbevelingen. Het vat samen waar je als organisatie voor gaat en hoe je mensen daarin meekrijgt. Stel jezelf daarom iedere dag de volgende drie vragen:

1. Heb ik het gevoel dat iedereen weet waar we naartoe gaan?
2. Heb ik het gevoel dat er voldoende energie is bij mijn team?
3. Heb ik het gevoel dat iedereen voldoende vertrouwen heeft in zichzelf, het team en de organisatie?

Als je iedere dag op alle drie de vragen volmondig ja kan zeggen, dan zit het wel goed met jullie klantgedrevenheid.

Praktijkvoorbeeld

Als je spreekt over richting, dan voelt dat vaak heel groot aan. Maar niet getreurd. Een klein stapje kan al heel veel verschil maken. CCV stimuleert klantgerichtheid door het vertellen van klantverhalen. Aan het begin van iedere meeting.



Praktijk voorbeeld:



CCV begint belangrijke meetings met een klantverhaal.

De organisatie

CCV is marktleider op het gebied van betalingsverkeer in Nederland. CCV zit volop in een transitiefase waarvan het doel is om echt klantgericht te gaan werken. Iedereen binnen CCV weet dat klantgerichtheid erg belangrijk is. Maar CCV is ook een technisch bedrijf. "Onze mensen hebben verstand van terminals en zijn goed in het ontwikkelen van software. De omslag naar een marketingorganisatie kost tijd. Maar het gebeurt."

Het vraagstuk

'We hebben een heel breed klantenbestand. Van de kleine ZZP-er die één pinautomaat bij ons afneemt en de gemiddelde MKB-er tot grote bedrijven met wie we intensief samenwerken en nadenken over een totaaloplossing. En iedere klant heeft zijn eigen wensen en behoeften. Daarom investeren we nu in meer marktsegmentatie.

Hoe denkt een ondernemer? Waar heeft hij behoefte aan? Hoe gedraagt hij zich?

Dachten we voorheen: welke betaalterminal leveren we en hoeveel rekenen we daarvoor? Nu dringt steeds beter tot iedereen door dat we moeten werken vanuit de gedachte: welke waarde kunnen we leveren aan de klant?'

Het resultaat

Soms is een simpele routine het begin van een nieuwe klantgerichte cultuur. Hier begint iedere MT meeting met een klantverhaal. Met een klein gebaar als dit maak je het klantverhaal leidend voor wat je aan het doen bent. En inspireer je iedereen om de klant optimaal te blijven bedienen.



"Klantgericht betekent niet dat je alles gaat doen wat de klant wil."

[Verder lezen? Klik hier voor de hele klantencase](#)

Tips & Tricks



Medewerkers

- Geef medewerkers de ruimte om klanten geweldig te helpen.
- Laat medewerkers meedenken over het gedrag dat hoort bij de gewenste klantbeleving. Zo bepaal je samen de kaders wat je onder klantgericht gedrag verstaat.
- Werk continu aan vertrouwen. Neem het voortouw, vaak met kleine zichtbare stapjes. Klantgerichtheid is namelijk geen sprint, maar een marathon.
- Geef als manager het goede voorbeeld in klantgericht gedrag. En stimuleer anderen om hetzelfde te doen.
- Creëren van urgentie is de start van verandering.



Processen & systemen

- Zorg voor een duidelijk toekomstplan voor de bediening van jullie klanten. Wat is jullie succesformule? En welke klantstrategie volgen jullie?
- Zorg dat het voor iedereen duidelijk is welke doelen je als organisatie (en team) wilt bereiken.
- Bepaal indicatoren die passen bij jullie doel om klantgerichtgedrag te stimuleren.



Klanten

- Blijf verhalen vertellen van klanten en koppel dat aan het gewenste klantgericht handelen.
- Als je werkt met klantwaarden, dan is het aan te raden om minstens één basiswaarde te kiezen zoals 'deskundig' en twee of meer toegevoegde waarden zoals 'prikkelend' of 'meedenkend'. Dit is de beleving die je wilt overbrengen bij je klant.



Succesfactor 4: Klantgericht kunnen werken

Schrap de overbodige regeltjes

Stel dat je allemaal weet welke kant je op wilt. Hoe kom je samen dan daar waar je wilt zijn? Ervoor zorgen dat je de juiste bagage hebt en dat je gefaciliteerd wordt om je doel te bereiken, is hierbij belangrijk. Afscheid nemen van onnodige regeltjes zal dan ook helpen om je doel te bereiken. Onze klantencase van ZLM Verzekeringen laat zien dat het hebben van tevreden medewerkers leidt tot tevreden klanten en het leveren van een goede service de klantrelatie bevordert. Welke handvatten je organisatie intern nodig heeft om dit te bereiken, lichten we toe in onze tips en tricks.

Waar het mis gaat

Het ligt een beetje voor de hand, maar we kunnen hem niet overslaan. Het is één van de belangrijkste barrières bij klantgericht werken, namelijk bedrijfsprocessen die een klantgerichte houding in de weg zitten. We gaan er hier gemakshalve vanuit dat je hoofdzakelijk gemotiveerde medewerkers in huis hebt.

Dat het vaak fout gaat binnen processen, komt doordat veel bedrijven zijn opgedeeld in silo's. Die silo's zijn natuurlijk niet zaligmakend en er zijn altijd projecten die door verschillende silo's heengaan. **Soms lopen de processen gesmeerd, maar vaak ook niet. Dit is een enorm energielek voor je medewerkers en een grote bron van frustratie voor klanten.**

En terecht, het zelf uitleggen van deze simpele, veelvoorkomende situatie aan een klant kan een moeilijke taak zijn. Denk bijvoorbeeld aan een situatie als deze:

“Tweede lijn support heeft uw aanvraag neergelegd bij IT. IT hanteert een reactietijd van twee weken, tenzij het om een urgente aanvraag gaat. De parameters van uw verzoek vallen daar niet onder. Dit berekent dat u zo'n twee weken moet wachten op een antwoord”. Dit communiceren naar de klant, kan een obstakel vormen.

Medewerkers faciliteren

Hoe faciliteer je medewerkers? Het is onmogelijk om van bovenaf een perfecte organisatiestructuur neer te zetten voor iedere klantvraag. Wat nodig is, is een zekere ruimte om creatief om te gaan met de bedrijfsstructuur bij bepaalde klantvragen. Medewerkers zijn hier in de lead, maar zij hebben wel de vrijheid nodig om zelf silo-overstijgend actie te kunnen ondernemen.

Eén manier om problematische situaties te voorkomen is het opzetten van een customer journey. Er zijn onnoemelijk veel voorbeelden van afdelingen waarvoor customer journeys de grote katalysator waren voor het optimaliseren van processen voor de klant. Het idee hierbij, is dat je de afdelingen uit verschillende silo's bij elkaar zet om het volledige proces rondom een klantvraag uit te tekenen, pijnpunten te lokaliseren en direct op te lossen. Vaak zijn oplossingen eenvoudig, maar heb je alleen de juiste mensen aan één tafel nodig om de klant snel veel beter te helpen. Bedenk op dit niveau altijd dat het vanuit het perspectief van de klant niet uitmaakt wie wat doet, als het maar gebeurt.

Vaak zien we dat het uittekenen van een customer journey of klantreis een doel op zich wordt. Realiseer je dat het belangrijkste is dat je met elkaar een goed beeld krijgt van de ervaringen van de klant door jullie organisatie. Het is een middel, geen doel.

Ruimte om te handelen

Als klantprocessen zijn geformuleerd, is de volgende stap om ze ook in de praktijk te brengen. Medewerkers worden hierbij ondersteund om hier op de juiste manier mee om te gaan. Je kunt het vastleggen in strikte regels van gedrag (en controle), maar het helpt hier om de klantwaarden als leidraad te noemen. Bijsturing op de regels is nodig. Wat mag een medewerker bijvoorbeeld doen om te compenseren wanneer een klant ontevreden is?

Het kan ook zijn dat de angst regeert. Dat je als medewerker wordt afgestraft als je buiten de lijntjes kleurt, ook al doe je dat met de goede intenties. Het zijn situaties waarbij regels en procedures de boventoon voeren en de menselijke maat ver te zoeken is. De welbekende parse krokodil van verzekeringsmaatschappij OHRA is geboren. Het is de metafoor geworden voor overdreven en klantonvriendelijke bureaucratie en regelzucht. De angst om fouten te maken, beperkt de klantgerichtheid.

Hier wil je naartoe werken

Klantgerichtheid ga je steeds meer voelen. Het gaat er niet meer om wie de klantbelofte het beste verpakt, maar om wie deze het beste uitvoert. Klantbeleving is hierdoor niet langer het domein van een klein groepje medewerkers met klantcontact, maar van de hele organisatie. Deze waardegedreven ontwikkeling vraagt om samenwerking tussen alle lagen en afdelingen van de organisatie. Iedereen moet het voelen. Het is niet voor niks dat er op dit moment een beweging plaatsvindt om klantcontactcentra (customer service) in het midden van de organisatie te plaatsen. Letterlijk, zodat iedereen zich bewust is van de klant. Het liefst laten we medewerkers ook geregeld meeluisteren met klantgesprekken. Zo heeft zowel de binnenkant als de buitenkant van de organisatie een gedeeld beeld van de klant. Het resultaat hiervan is dat de klant wordt bediend vanuit onderlinge samenwerking en niet vanuit aparte silo's.

Praktijkvoorbeeld

Veel organisaties kiezen hun eigen manier om er voor te zorgen dat de structuur geen belemmering vormt voor klantgerichtheid. ZLM Verzekeringen zet in op persoonlijke dienstverlening.



ZLM Verzekeringen:
“Wij bieden (verzekerings)oplossingen en diensten die zekerheid bieden en ontzorgen. Het karakter van een “Onderlinge” laten we terugkomen in onze dienstverlening. Zo worden wij niet gedreven door financiële targets.”

Praktijkvoorbeeld:



ZLM Verzekeringen laat het zien: tevreden medewerkers leiden tot tevreden klanten.

De organisatie

ZLM Verzekeringen is er voor iedereen in Noord-Brabant en Zeeland die goed en voordelig verzekerd wil zijn. Het is een verzekeraar en dienstverlener die uitblinkt in klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.

ZLM Verzekeringen werkt met de kernwaarden: persoonlijk en betrouwbaar: “Onze persoonlijke benadering laten we zien in goede bereikbaarheid, in een mensgerichte benadering en oprechte interesse. Met betrouwbaarheid bedoelen we dat u op ons kunt rekenen, we onze afspraken nakomen en dat onze medewerkers deskundig zijn.”

Het vraagstuk

ZLM Verzekeringen was al eens de Beste Werkgever bij Intermediair/ Effectory voor organisaties met minder dan 1000 werknemers, maar scoort ook ver bovengemiddeld op klanttevredenheid! Hoe komt dat?

Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten. Medewerkers van ZLM worden daarom op zo'n manier gefaciliteerd in hun werk, dat zij een optimaal klantgerichte houding aan kunnen nemen. Ook stuurt de organisatie niet aan op kostenbesparing en vindt ZLM het een taak voor een goede werkgever om medewerkers weerbaar te maken op de arbeidsmarkt. Aansturen gebeurt op klanttevredenheid: de klant moet het gevoel overhouden dat hij met aandacht als een mens behandeld is. En datzelfde geldt voor de medewerkers. Ook de directie onderstreept dat klantgerichtheid en betrouwbaarheid essentieel zijn. Zij ondertekenen daartoe ook een verklaring. Een klein fragment daaruit laat zien waar de organisatie voor staat: “...Ik zal mij open en toetsbaar opstellen en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving. Ik zal mij inspannen om het vertrouwen in het verzekeringswezen te behouden en te bevorderen. Ik zal zo het beroep van verzekeraar in ere houden.”

Het resultaat

Dankzij de uitgebreide dekking en persoonlijke service scoort ZLM jaarlijks hoog in consumentenonderzoeken. Voor de negende keer op rij staat ZLM, met een 8,4 als gemiddeld rapportcijfer, op nummer 1 in het klanttevredenheidsonderzoek van het Verbond van Verzekeraars (2019).

Je moet afscheid nemen van onnodige regeltjes en bedrijfsprocessen die een klantgerichte houding in de weg zitten. Vaak is het (niet) samenwerken tussen verschillende afdelingen hier een belangrijk thema.

Tips & Tricks



Medewerkers

- Geef mensen met klantcontact voldoende tijd om klanten goed te helpen.
- Zorg voor voldoende kennis bij medewerkers over processen, richtlijnen en procedures.
- Geef mensen met klantcontact ruimte voor eigen invulling. Wees flexibel. Ga soepel om met richtlijnen als dat nodig is.
- 'Kan niet' bestaat niet, tenzij je zelf vindt dat de klant te ver gaat. De klant is niet altijd koning; assertiviteit en grenzen stellen zijn belangrijk.
- Geef mensen met klantcontact een budget om klanten te compenseren en om klanten te verrassen.
- Medewerkers kunnen klanten van A tot Z helpen en zijn hiervoor nauwelijks afhankelijk van anderen.
- Zorg voor goede klantfeedback naar medewerkers, zodat er begrip ontstaat voor irritaties en ontevredenheid van klanten.



Processen & systemen

- Zorg allereerst dat de basis gewoon op orde is. Pas daarna kun je toegevoegde waarde gaan leveren.
- Zorg voor een structuur zonder functionele silo's die klantgericht werken ondersteunt. De klant denkt niet in afdelingen, dus werk samen aan optimale klantbeleving.
- Technologie is noodzakelijk, maar je maakt er niet het verschil mee.
- Minimaliseer factoren die kunnen leiden tot ontevredenheid onder medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat dit bijvoorbeeld komt door slechte communicatie of afstand tussen medewerkers en organisatieleiding. Zorg dus dat je je interne processen op orde hebt.
- Schrap onnodige regeltjes.



Klanten

- Blijf klantverhalen delen tussen verschillende afdelingen als front- en back office.
- Blijf alert op kleine irritaties van klanten in jullie dienstverleningsproces.
- Werk met een customer journey. Een customer journey opstellen houdt in dat je per bedrijfsproces de wensen van de klant in kaart brengt. Je kunt hem gebruiken om af te stemmen welk gedrag je op bepaalde momenten van medewerkers wenst.



Succesfactor 5: Klantgericht willen werken

Koester de kartrekkers

De richting van de organisatie is duidelijk en de overbodige regels zijn verwijderd. Nu wordt het tijd om de kartrekkers in beeld te brengen. Met kartrekkers bedoelen we de medewerkers die gedreven zijn om klantgericht te werken. Zij zijn een van je meest waardevolle assets. Waarom wordt duidelijk in onze klantcase van de zorgorganisatie Gors. In iedere organisatie zijn kartrekkers, maar hoe krijg je de kartrekkers in beweging? In 'zo draai je aan de knop' geven we daar tips en tricks voor.

De invloed van kartrekkers op organisatiesucces

Gevoelsmatig snap je natuurlijk wel dat het belangrijk is om gemotiveerde, betrokken medewerkers te behouden en te benutten. Wanneer medewerkers deze betrokkenheid en bevoegenheid niet ervaren, kunnen ze twijfelen aan het nut van hun werk, de kantjes ervan af lopen of erger: met hun hakken in het zand gaan staan en de organisatie tegenwerken. Medewerkers die niet bevoegen en betrokken zijn, staan een klantgerichte strategie in de weg. Ze zijn niet bereid om naar klanten te luisteren en omarmen de doelstellingen om klantgerichter te worden niet. Zonde!

Zo koester je kartrekkers

Klantgedreven organisaties nemen de mening van hun klanten én medewerkers serieus, vragen naar hun ideeën en gebruiken die ook om hun organisatie te verbeteren. Dit alles gecombineerd met inspirerend leiderschap en gedeelde trots. Dit maakt hen volgens hun eigen medewerkers tot de Beste Werkgevers van Nederland en als afgeleide daarvan ook tot de meest klantgerichte bedrijven.





Niet bevlogen of betrokken

Benchmark NL: 18.5%



Bevlogen **of** betrokken

Benchmark NL: 41.7%



Bevlogen **en** betrokken

Benchmark NL: 39.9%

De situatie in Nederland

In Nederland is gemiddeld 40 procent van de medewerkers betrokken én bevlogen. Ze hebben passie voor hun werk en voelen zich één met hun organisatie. Ongeveer hetzelfde percentage medewerkers, 39 procent, is alleen betrokken. Ze voelen zich wél verbonden met hun organisatie, maar zijn niet super enthousiast over hun werk. Dat wil overigens niet zeggen dat ze heel ontevreden zijn over hun werkzaamheden. Maar passie... nee! Andersom komt niet zo vaak voor. Slechts 3 procent van de medewerkers is wel bevlogen in het werk, maar heeft weinig binding met de organisatie waarvoor ze werken. Ten slotte is 18 procent van de medewerkers niet betrokken en niet bevlogen. Dit zijn medewerkers die er niet zoveel zin meer in hebben. Dit kan tijdelijk zijn, maar meestal blijft deze situatie zo. De organisatie doet er goed aan om ze te helpen om een volgende stap in hun carrière buiten de organisatie te zetten.

[Lees hier de hele blog](#)

Kartrekkers: De kracht van betrokken en bevlogen medewerkers

Betrokken medewerkers leveren toegevoegde waarde aan de organisatie doordat ze meer vastberaden zijn, proactief ondersteunen, relatief meer produceren en letten op kwaliteit. Bovendien melden zij zich minder vaak ziek en zijn zij minder geneigd de organisatie te verlaten. Niet-betrokken medewerkers kunnen de organisatie tegenwerken en het succes van de organisatie remmen.

Bevlogen medewerkers leveren extra inspanning, leren meer en sneller en zijn creatiever. Het zijn bovendien de ambassadeurs van je organisatie. Bevlogenheid is een goede voorspeller voor klanttevredenheid, het vasthouden van personeel, productiviteit en winstgevendheid.

Sociale innovatie als bron van klantgerichtheid

Houdt iedereen zijn oren open voor klantgerichtheid in jullie organisatie? Sociale innovatie is een essentieel onderdeel van het koesteren van je kartrekkers. Medewerkers weten zelf het beste waar de verbeterpunten zitten om hun werk slimmer in te richten en klantgerichter te werken. Deze vorm van sociale innovatie werkt ook motiverend voor je medewerkers: ze voelen zich gezien en gehoord. Luister dus naar je medewerkers. Zo ervaren je medewerkers dat jij inziet dat hun bijdrage essentieel is voor het slagen van je organisatiedoelen. Om hun betrokkenheid te koesteren, laat je dus betrokkenheid naar je medewerkers zien.

Als je bijvoorbeeld een klantenonderzoek uitvoert, zorg er dan voor dat medewerkers betrokken worden bij de opzet en mogelijk uitvoering van het onderzoek. Als je namelijk vooraf niet betrokken bent, ben je achteraf minder bereid om ook echt met de resultaten aan de slag te gaan. En betrek ook medewerkers bij de duiding van de uitkomsten. Wat zijn de oorzaken waarom klanten (on)tevreden zijn? En wat kunnen wij daar zelf aan bijdragen om dat op te lossen?

Test je klantgerichtheid zelf!

Als jij ook met je medewerkers aan de slag wilt om de klantgerichtheid door de hele organisatie te verbeteren, dan nodigen we je graag uit om met Customeyes een test te doen. Door het uitzetten van een kort onderzoek onder (een deel van) je organisatie brengen we de scores op alle succesfactoren in kaart. Bovendien vragen we je medewerkers om ook mee te denken over oplossingen. Op die manieren faciliteren we sociale innovatie. In interactieve workshops gaan we vervolgens met de organisatie aan de slag om de uitkomsten van de test om te zetten naar concrete acties. Het was nog nooit zo makkelijk om urgentie te creëren en de neuzen dezelfde kant op te krijgen.



Hier wil je naartoe werken

In een ideale situatie motiveer je de mensen achter de kar om erop te klimmen, stimuleer je de mensen op de kar om ervoor te kruipen en faciliteer je de kartrekkers in hun toewijding. We willen hier nog één kanttekening bij maken: je wilt duurzaam omgaan met de bevoegenheid van je medewerkers. Kartrekkers hebben een minder ontwikkelde rem. Als je ze teveel aanjaagt, is er een risico op uitval. Daarom is het belangrijk dat je kartrekkers soms ook even 'op de kar' mogen bijkomen, en anderen hun plaats als kartrekker overnemen. Zorg dus voor een werksfeer waarin mensen elkaar motiveren, maar niet opjagen.

Praktijkvoorbeeld

Bevoegen en betrokken medewerkers komen in alle soorten organisaties voor. In de gehandicaptenzorg praten ze bij Gors het liefste over mensgerichte ondersteuning. Een visie die vraagt om een persoonlijke aanpak door bevoegen en betrokken medewerkers.



Praktijkvoorbeeld:



Een visie die gericht is op de mens, vraagt om een persoonlijke aanpak

De organisatie

Elke dag biedt Gors zorg en ondersteuning aan meer dan 800 volwassenen en kinderen met (niet-aangeboren) hersenletsel, een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Bij de mensen thuis en op verschillende plaatsen in Zeeland. Gors maakt het voor hen mogelijk een goed leven te leiden, afgestemd op hun mogelijkheden, wensen en ambities.

Het vraagstuk

Een mensgerichte aanpak is moeilijk in standaard processen te vatten. Daarom vraagt Gors om een constante reflectieve houding van haar medewerkers. Op individueel niveau én teamniveau. Medewerkers werken bij Gors in zelfverantwoordelijke teams. Een organisatiestructuur die mooi aansluit bij de mensgerichte visie. 'Onze teams werken in eerste instantie zelfstandig binnen hun locatie. Ze dragen per locatie eens in de vier maanden verantwoording af via een gezamenlijke teamreflectie. Dat is hét moment waarop we het maximale vragen van hun reflectieve vermogen, omdat ze daar de prestaties op de belangrijkste kwaliteitspeilers presenteren.'

Het resultaat

Gors hecht veel waarde aan de mening van haar cliënten over de zorg- en dienstverlening. Om dit goed in beeld te brengen, laat Gors het met regelmaat onderzoeken. Daarna stellen ze verbeteracties op en voeren die uit. In de afgelopen metingen gaven de cliënten Gors een 8,1 en een 8,2 als tevredenheidscijfer. "Daar zijn we trots op!"



“Onze cliënt is een mens met een verhaal, een context en een netwerk, zoals ouders. Daar willen we bewust aandacht aan geven. Daarom praten we van ménsgerichte ondersteuning, niet van cliëntgerichte ondersteuning.”

[Verder lezen? Klik hier voor de hele klantencase](#)

Tips & Tricks



Medewerkers

- Betrek medewerkers bij verbeteringen. Wil je voorkomen dat medewerkers niet betrokken en bevlogen werken, en dus je doel en visie niet ondersteunen of zelfs tegenwerken? Zorg dan dat je deze weerstand voor bent door je medewerkers te betrekken bij jullie weg naar klantgerichtheid. Laat medewerkers zelf aan de slag gaan met de organisatiedoelen en -visie om ze deze eigen te laten maken.
- Durf elkaar aan te spreken op klantgerichte houding en gedrag. Stimuleer een sfeer waarin feedback als iets opbouwends wordt gezien.
- Wees heel kritisch bij het aannemen van nieuwe mensen. Vaardigheden kun je leren, maar de juiste instelling moet je hebben. Sommige mensen hebben het van nature en anderen zullen het echt nooit snappen.
- Spreek waardering uit. Regelmatige waardering maakt medewerkers trots. De waardering die medewerkers krijgen bepaalt deels de energie waarmee ze aan de slag gaan. Dit geldt zowel voor waardering voor individuele inzet als voor teamprestaties. Het is niet alleen belangrijk dat medewerkers onderling complimenten uitdelen, maar ook zeker dat leidinggevendenden expliciet hun waardering uitspreken.
- Maak zichtbaar wat de toegevoegde waarde is van klantgericht werken. What's in it for me?



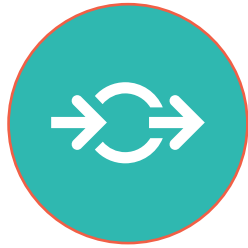
Klanten

- Zorg voor een open en oprecht contact met klanten. Soms gaat er wel eens wat mis en dan is het fijn als de klant oprechte excuses krijgt. Maar durf ook zelf je zorgen te uiten naar klanten, als je voor bijvoorbeeld een planning afhankelijk bent van een klant zelf. Als je het gevoel creëert dat je samen in het bootje zit, kun je samen ook meer hebben.



Processen & systemen

- Zorg voor rolduidelijkheid van medewerkers. En voor de samenhang tussen verschillende rollen. Waar vindt overdracht/samenwerking plaats en wat zijn eventueel grijze gebieden?
- Coach en train op klantgerichte competenties. Dit gaat verder dan het stimuleren van klantvriendelijkheid. Ook helder communiceren, managen van verwachtingen en het trekken van duidelijke grenzen zijn zaken die van belang zijn.
- Wil je zeker weten of je op de juiste knoppen drukt, of je voldoende gebruik maakt van de innovatieve vermogens van je kartrekkers, of dat je wellicht zaken over het hoofd ziet? Met een medewerkersonderzoek kun je meten hoe betrokken en bevlogen je medewerkers zijn, en of je kartrekkers voldoende gekoesterd worden.



Succesfactor 6: Waarmaken wat we zeggen

Zeg wat je doet en doe wat je zegt

Intern kunnen er tussen afdelingen verwachtingen worden geschapen die lastig waar te maken zijn. Dit geldt ook voor de verwachtingen tussen de organisatie en klant. In deze succesfactor staat de gelijkenis centraal tussen datgeen wat je zegt en wat je doet. Omdat verwachtingsmanagement een van de grootste bronnen van frustratie is voor klanten, bespreken we dit in onze klantcase. Volkswagen Bedrijfswagens laat zien dat het naleven van servicebeloften kan bijdragen aan een helder verwachtingspatroon. Afsluitend wordt, onder 'Zo draai je aan de knoppen', duidelijk dat de grootste veranderingen plaats vinden door de klant te betrekken bij dit proces.

Klantgezicht om de klant maar blij te houden

Iedereen kent wel zo'n klant. Zo'n klant die door je medewerkers naar eer en geweten op de beste manier wordt bediend, maar toch ontevredenheid blijft uiten over de verleende service. Je medewerkers wringen zich in hun ogen in allerlei bochten om aan de wensen van de klant te voldoen, maar de klant lijkt steeds iets anders te vragen en zijn eisen bij te stellen als het hem uitkomt. Zo'n 'klantgezwichte' situatie is erg demotiverend voor een team.

Dit is een moment om opnieuw met de klant om de tafel te gaan, verwachtingen bij te schaven of, als de verwachtingen niet gelijk blijken te liggen, in goed overleg de zakelijke overeenkomst te heroverwegen (of simpel gezegd de klant de deur te wijzen).

Gelukkig kun je je tegelijkertijd waarschijnlijk ook een moment voor de geest halen waar je met een goed gevoel naar huis ging na positief contact met een klant. Zeker in de B2B markt staan klanten vaak in contact met medewerkers. Omdat dit contact over het algemeen vrij persoonlijk van aard is, leiden tevreden klanten hier vaak tot tevreden medewerkers. Er ontstaat een positieve wisselwerking tussen klanten en medewerkers, die in een opwaartse spiraal leidt tot tevredenheid van beide partijen. Uiteindelijk kan een dergelijke gedeelde tevredenheid zelfs de motor zijn voor een nieuwe waardepropositie richting je klanten!

Verwachtingsmanagement = werken aan betrouwbaarheid

Onbetrouwbaarheid is een van de belangrijkste dissatisfiers in klanttevredenheidsonderzoeken. Betrouwbaarheid is de belangrijkste maatstaf voor service-kwaliteit voor klanten en bepaalt soms wel 40% van de tevredenheid. In het **Klantwaardenmodel®** is betrouwbaarheid een basisklantwaarde. Ben je bezig om klantgericht te werken, dan is deze factor dus onbetwist van belang. Je wilt je verwachtingsmanagement op orde hebben. En pas als dit op orde is, kun je ook toegevoegde waarde gaan leveren.

Lang niet iedereen is in staat verwachtingen waar te maken

Uit onze onderzoeken blijkt dat ongeveer 15% van de B2B klanten in Nederland niet tevreden is over de samenwerking met een organisatie. Een inzicht dat enorme kansen biedt voor leidinggevendenden die sturen op klanttevredenheid. Maar aan de meesten gaat dit voorbij.

De meeste leidinggevendenden sturen aan op het verhogen van de algemene klanttevredenheid, bijvoorbeeld via de Net Promotor Score. Maar hoe mooi deze gemiddelde score ook is, in het klantenbestand van iedere middelgrote organisatie bevinden zich ook ontevreden klanten. De verbeterkansen die daar liggen, lijken velen echter te vergeten. De grootste kansen liggen bij je meest ontevreden klanten.

Dit zijn je meest ontevreden klanten

Switchende klanten zijn je meest ontevreden klanten. Een klant die switcht zegt veel, helemaal in B2B. Want naast de mogelijke kosten voor een contractbeëindiging, moet je ontevreden klant extra werk verzetten om over te stappen. Offertes opvragen, gesprekken voeren, et cetera. Om nog maar te zwijgen over de relatie die hij opnieuw moet opbouwen met de nieuwe leverancier. Switchende klanten hebben jullie dienst nog nodig, maar zijn zó klaar met je, dat ze bereid zijn om behoorlijke kosten te incasseren om de samenwerking te stoppen.

Waarom ze ontevreden zijn

Veel frustratie bij klanten komt door niet waargemaakte beloften. Wanneer je vaag of stil over je beloften blijft, laat je het aan de klant over om een eigen (vaak niet realistisch) verwachtingspatroon op te stellen. Dit vergroot de kans dat jullie gedachten hierover uit elkaar liggen. Het komt niet zelden voor dat een klant iets verwacht wat een organisatie niet kan leveren of waarmaken. Als een samenwerking hierop gebaseerd is, kun je hem nooit tevreden maken! Wil je dus zeker weten dat je te allen tijde op één lijn zit, wees dan helder in waar jullie staan en wat de mogelijkheden zijn qua producten, dienstverlening, maar ook qua prijzen en levertijden.

Verwachtingsmanagement door duidelijke rollen en rolverwachtingen:

Om te begrijpen wat het effect is van rollen en rolverwachtingen lichten we twee basisrollen toe die veel voorkomen. Elk met hun eigen rolverwachtingen.



Basisrol 1: De rol van leverancier

Geven je klanten je de rol van leverancier, dan zijn ze simpelweg op zoek naar een oplossing voor een concreet probleem. Een energiemaatschappij is een goed voorbeeld van een leverancier. Kenmerken die bij de rol van leverancier horen, zijn:

- Klanten hebben duidelijke verwachtingen over de dienstverlening.
- De dienst is relatief eenvoudig.
- Klanten zijn niet bereid om veel geld, tijd en moeite te investeren.
- Klanten willen geen risico's lopen.
- Als er een probleem is, moet de klantenservice feilloos werken. Problemen moeten snel en duidelijk worden afgehandeld.

Kies je voor de rol van uitstekende leverancier, dan kun je daarmee nog steeds verrassen. Bijvoorbeeld door een zeer goede service te leveren, in combinatie met een klantvriendelijke houding. Voor organisaties met de rol van leverancier is betrouwbaarheid verder altijd belangrijk in de basis. Je klanten verwachten een consistente en voorspelbare dienstverlening.



Basisrol 2: De rol van partner

Gunnen je klanten je de tweede basisrol, die van partner, dan verwachten ze dat je op andere vlakken uitblinkt. Kenmerken die bij de rol van partner horen, zijn:

- Jullie zijn beiden bereid om meer tijd, moeite en geld te investeren in de relatie. Je moet elkaar kennen en begrijpen.
- Klanten gaan ervan uit dat de organisatie een stapje extra voor hen doet. Dat verwachten ze niet alleen van hun vaste contactpersoon. De hele organisatiecultuur moet van die bereidheid doordrenkt zijn.
- Je organisatie is van strategische waarde voor klanten.

Kies je voor je rol als partner, dan creëer je hoge verwachtingen. Als je wilt dat klanten je als partner zien, dan moet elk aspect van de dienstverlening bijdragen aan de relatie met de klant. Wederzijds vertrouwen is de kern van een partnerschap. Rolverwachtingen geven hierbij interessante inzichten.

Wat is de rol die de klant jou gunt?

Om te begrijpen hoe je een klant goed kan bedienen, is het cruciaal om te weten wat de rol is die hij jullie gunt. Beschouwt de klant je bijvoorbeeld als een leverancier of als een partner? En in welke rol wil je zelf zitten? Zonder scherpte in de rol, heb je ook geen scherpte in de verwachtingen.

Rollen zijn altijd in beweging. Soms verandert een klant na verloop van tijd van mening over de rol die hij je organisatie gunt. Zeker als jullie al langere tijd samenwerken, kan de rolverwachting verschoven zijn. Bijvoorbeeld doordat de behoeften van de klant gewijzigd zijn. Of de aard van jullie relatie is veranderd, doordat je het vertrouwen van een klant inmiddels hebt gewonnen.

Sommige organisaties proberen de rol van partner te kiezen, terwijl hun klanten geen verwachtingen hebben die bij die rol passen. Dat levert frustraties op. Aan de andere kant: als klanten je organisatie een bepaalde rol gunnen, maar je kiest die rol niet, dan mis je een commerciële kans.



Een andere manier van kijken naar verwachtingsmanagement

De meeste leidinggevenden die aansturen op klanttevredenheid, gaan uit van de kracht van de organisatie en bouwen dat verder uit. Ze zijn bezig met het leveren van meer toegevoegde waarde. Maar de frustraties van ontevreden klanten los je niet op met die toegevoegde waarde. Het probleem ligt namelijk op een ander niveau.

Zie het zo: je bent een supermarktmanager die een vierde soort tomaten aan het assortiment toevoegt om de toch al tevreden tomatenliefhebber nog meer keuze te geven. Tegelijkertijd spreken bezoekers regelmatig de vulploeg aan op de ontbrekende goudrenetten. Niet écht een constructieve oplossing, toch? Wij geven daarom vaak het advies om op een andere manier naar klanttevredenheid te kijken: stuur aan op het verlagen van klantontevredenheid, in plaats van het verhogen van klanttevredenheid.

Kijk je een keer naar de kritiek van de meest óntevreden klanten, dan open je een deur naar een nieuwe reeks klantinzichten en verbeterpunten. Vaak betekenen een paar kleine aanpassingen een enorme verbetering voor je ontevreden klanten. Je kerndienstverlening 100% foutloos maken is praktisch onmogelijk, omdat je met mensen werkt. Maar het is dus wel mogelijk om ontevredenheid om te buigen. Je hebt alleen een switch in je benadering van de oplossing nodig.

Hier wil je naartoe werken

Waar je naartoe wilt werken, is de vrij voor de hand liggende situatie waarin het voor klanten altijd duidelijk is wat ze van jullie mogen verwachten. Die verwachtingen maken jullie waar. Het venijn van dit doel zit hem in de uitvoer.

Praktijkvoorbeeld

Om te doen wat je zegt, moet je eerst zeggen wat je doet. Je moet expliciet maken waar klanten op mogen rekenen. Hoe zekerder jij van je zaak bent, hoe scherper je een belofte kunt formuleren. Volkswagen bedrijfswagens gebruikt de 7 servicebeloften. Het is een mooie manier om de hele organisatie met een gelijke stem te laten spreken.



Praktijkvoorbeeld:



Bedrijfswagens

Altijd rijden met de 7 Servicebeloften van Volkswagen

De organisatie

Volkswagen mag zichzelf de grootste autofabrikant in Europa noemen. Binnen de Volkswagen-groep is Volkswagen Bedrijfswagens verantwoordelijk voor de ontwikkeling, productie en distributie van lichte bedrijfsvoertuigen. De modellenreeks bestaat uit bestelwagens, multifunctionele voertuigen, kampeerauto's en pick-ups. In Nederland wordt Volkswagen Bedrijfswagens vertegenwoordigd door Pon en het Volkswagen Bedrijfswagens dealer- en servicenetwerk.

Het vraagstuk

Volkswagen bedrijfswagens is een mooi voorbeeld van een organisatie die de zorgen van klanten heel duidelijk vertaalt naar glasheldere beloften. De essentie is dat een bedrijfswagen in principe nooit ongewild stil mag staan, omdat dit direct invloed heeft op het bedrijfsresultaat.

Het resultaat

Volkswagen bedrijfswagen verwoordt dit als volgt:
 “Kies je voor een Volkswagen bedrijfswagen, dan staat jouw bedrijfsvoering nooit stil. De kwaliteit van Volkswagen staat daarvoor garant. In combinatie met onze unieke, vergaande service is jouw investering onderaan de streep de slimste investering. In onze bedrijfswagencentra staan wij altijd voor je klaar. Wil je meer weten? Lees hieronder onze 7 Servicebeloften.

1. Twee jaar garantie op onderhoud en reparatie
2. Gratis pechhulp. Dag en nacht
3. Bespaar tijd met onze haal- en brengservice
4. Kleine reparaties direct klaar. Ook op locatie
5. Altijd gereed op het afgesproken tijdstip
6. Ieder bedrijfswagencentrum flexibel open
7. Voorkom stilstand en kosten met onze app en Fleetportal



“Kies je voor een Volkswagen bedrijfswagen, dan staat jouw bedrijfsvoering nooit stil.”

Tips & Tricks



Medewerkers

- Durf je kwetsbaar op te stellen. Als je het niet weet, geef dat dan aan. En kom eventueel later terug bij de klant met een antwoord op de vraag.
- Realiseer je dat klanten een zesde zintuig hebben voor nep. Klanten voelen het als je dingen belooft die je niet kunt waarmaken.
- Mochten dingen niet zo lopen als gedacht, wees je klant dan voor in het afstemmen van nieuwe verwachtingen om teleurstellingen en miscommunicatie te voorkomen. Repareer daarbij eerst op de klant (relatie) en dan pas de klacht.
- 'Nee' is ook een antwoord. Sterker nog, in veel gevallen is het beter om nee te verkopen, dan er omheen te draaien of alles maar te accepteren. Van klantgezwichtheid wordt de klant niet blij, maar zeker ook niet de medewerkers die het vervolgens moeten recht breien.



Processen & systemen

- Stel heldere en haalbare deadlines, en houd je hieraan. Met gestandaardiseerde processen verklein je de foutmarge en voorkom je dat je onvoorziene situaties treft.
- Breng al je kansen om verwachtingen beter te managen in kaart. Kijk niet alleen naar waar het goed gaat, kijk ook naar waar het niet goed gaat. Daar liggen misschien wel je grootste verbetermogelijkheden.



Klanten

- Communiceer glashelder wat de beloften zijn die je aan je klant durft te doen.
- Betrouwbaarheid heeft erg te maken met consistent zijn. Zodat de klant ook in toekomstige situaties weet wat hij kan verwachten van jullie organisatie.
- Blijf verwachtingen managen door je klant regelmatig te laten weten waar je allemaal mee bezig bent.



Succesfactor 7: Realistisch zelfbeeld

Kijk wat vaker in de spiegel

Uiteindelijk zijn we tot de laatste stap gekomen. Het is belangrijk dat jullie weten hoe klantgericht jullie zijn en op welke factoren jullie als organisatie nog winst kunnen behalen. Dit is de stap waar jullie zelfbeeld intern gelijk gaat staan aan wat de klant extern van jullie denkt. Het hebben van een realistisch zelfbeeld wordt verder toegelicht aan de hand van de zorginstelling Prisma.



Wat is een realistisch zelfbeeld?

Het is uiteindelijk belangrijk dat jullie weten hoe klantgericht jullie zijn en op welke factoren jullie als organisatie nog winst kunnen behalen. Hiervoor is het belangrijk dat je als organisatie goed weet hoe klanten over jullie denken. Combineer inzichten van klanten met de beelden van medewerkers. Medewerkers weten namelijk vaak heel goed wat er speelt en wat er nodig is om het op te lossen.

In een spiegelonderzoek worden medewerkers uitgedaagd om in te schatten hoe klanten hen beoordelen. Door te vragen aan medewerkers hoe zij denken dat ze scoren, worden zij gedwongen om hun klantgerichtheid kritisch te bekijken. Vervolgens kun je een vergelijking maken van hoe klanten jullie zien en hoe medewerkers denken dat klanten jullie zien. Het levert inzichten op over mogelijk blinde vlekken in de verbetering van jullie klantgerichtheid. Anderzijds zijn jullie misschien, door jullie ambitie, juist veel kritischer op het eigen werk dan jullie klanten. In beide gevallen betekent dit dat het spiegelonderzoek waardevolle inzichten kan verschaffen bij het opstellen van doelen en actiepunten om klantgerichter te werken. Tevens is het een mooie uitdaging voor medewerkers om eens écht kritisch naar hun eigen werk te kijken. En naar zichzelf te kijken door de bril van degene waar zij het uiteindelijk voor doen: hun eigen klanten.

In de praktijk komen we verschillende situaties tegen. Organisaties die zo overtuigd zijn van hun kwaliteiten, maar vervolgens door klanten worden afgestraft. Of juist andersom, organisaties die zichzelf onderschatten. Dit laatste is natuurlijk een leuke situatie, omdat je met de spiegel van klanten weer meer trots de organisatie in kan brengen. En natuurlijk zijn er veel organisaties die al best wel een goed beeld hebben van waar ze staan in de ogen van hun klanten. Een simpele bevestiging kan soms ook al rust brengen in de directiekamers.

Test je klantgerichtheid!

Om tot een realistisch zelfbeeld te komen heeft Customeyes een test ontwikkeld. Je krijgt inzicht in het verbeterpotentieel van je organisatie op het gebied van klantgerichtheid. Het gaat verder dan een traditioneel spiegelonderzoek. We leggen bloot wat jullie score is op de verschillende succesfactoren en betrekken jullie medewerkers bij het bedenken en doorvoeren van verbeteringen. Echte sociale innovatie!

[Neem contact met ons op en test je klantgerichtheid!](#)

Hier wil je naartoe werken

Waar je naartoe wilt werken, is gelijktrekken van de opinie van de medewerkers en klanten.

Praktijkvoorbeeld

In de praktijk is het belangrijk om te begrijpen of het beeld dat jullie klanten hebben overeenkomt met het beeld dat jullie zelf hebben bij je organisatie. Het beeld dat is gevormd heeft namelijk ook direct invloed op hoe de klant jullie benadert en ook andersom. Het zelfbeeld beïnvloedt de manier waarop medewerkers omgaan met klanten. Bij zorgorganisatie Prisma zien we hoe teamreflectie voortdurend wordt gebruikt om de beste zorg te leveren.



“Als wij niet weten hoe we het doen, dan kunnen we nooit goede zorg leveren.”



Praktijkvoorbeeld:



Onafhankelijk onderzoek als spiegel voor teamreflectie

De organisatie

Prisma is er voor iedereen die een steuntje in de rug kan gebruiken. Om er voor te zorgen dat iedereen zo gewoon mogelijk moet kunnen leven, ondanks een beperking. De cliëntvraag staat daarbij altijd centraal.

Het vraagstuk

De beste zorg ontstaat door samen te werken. Prisma stimuleert daarom haar begeleiders om na te denken over hun eigen handelen. Begeleiders stemmen continu met de cliënt af of ze het goed doen. Ze stellen zelfkritische vragen over hun presteren. De begeleiders maken vanuit hun expertise zelf een alternatief plan als een cliënt aangeeft iets niet fijn te vinden. Maar Prisma wil ook de check van tevredenheid onafhankelijk laten doen.

“Een cliëntenonderzoek is input voor ons om te kijken of we dingen anders moeten doen of juist moeten vasthouden. Het is dus écht een onderdeel van onze verbetercyclus. Als wij niet weten hoe we het doen, dan kunnen we nooit goede zorg leveren. Zeker als je in een langdurige relatie zit met elkaar, moet je gewoon periodiek even checken of je het nou goed doet en of er dingen zijn die je anders moet doen. Zonder die informatie kunnen wij niet heel lang doorgaan.”

Het resultaat

“De onafhankelijkheid van een onderzoek is belangrijk. Cliënten kunnen vaak niet verbaal uiten of je dingen goed doet, dus is het goed om daar ook vanuit andere ogen naar te kijken. Het kan dus ook zijn dat de familie van een cliënt de vragen namens hem invult. Zo leer je ook van het netwerk rondom cliënten.

Het belangrijkste is om de relatie op cliëntniveau te kunnen verbeteren. De teams gebruiken de informatie als voorbereiding op het cliëntplangesprek. Ook zitten de teams minimaal één keer per jaar samen om te kijken naar de kwaliteit van zorg op organisatieniveau (de teamreflectie). Dan bekijken ze ook de rode draad die door de onderzoeken heen loopt. Dat gaat bijvoorbeeld over communicatie en regie. De vraag is: zijn er overkoepelende thema's waar we voor veel cliënten tegelijk aan kunnen werken? De besluiten die teams hier nemen, zijn input voor hun jaarplannen.”

[Verder lezen? Klik hier voor de hele klantencase](#)

Het is belangrijk dat je als organisatie goed weet hoe klanten over jullie denken. En dat jullie ook intern datzelfde beeld hebben. Kortom, een **realistisch zelfbeeld**.

Tips & Tricks



Medewerkers

- Geef het woord dus niet alleen aan je klanten, maar vraag ook je medewerkers hoe klantgericht zij zelf vinden dat ze te werk gaan. Zo kom je erachter in hoeverre het zelfbeeld van je organisatie overeenkomt met het beeld dat je klant van je heeft. Maak met je organisatie een inschatting van wat jullie denken dat de klant van jullie vindt (bijvoorbeeld de verwachte score op tevredenheid).
- Beschrijf met elkaar wat jullie verwachten dat de belangrijkste klantwaarden zijn die een klant verwacht (wat zit in de basisverwachting en waar kun je toegevoegde waarde leveren?).



Processen & systemen

- Het is belangrijk om de waardering vanuit medewerkers en klanten te blijven vergelijken om een realistische kijk te houden op hoe klantgericht jullie werken. Wellicht dat klanten onredelijk hoge verwachtingen hebben en dus zeer ontevreden zijn, terwijl medewerkers vinden dat zij alles doen om de klant tevreden te stellen.
- Durf ook kritisch te zijn bij afwijkingen. Soms is het nodig om de moed te verzamelen om jezelf opnieuw uit te vinden. Struisvogelgedrag is dan het laatste wat je moet doen. Het aanscherpen van de richting samen met medewerkers en klanten kan heel veel nieuwe energie en mogelijkheden geven.



Klanten

- Realiseer je dat je als organisatie vaak veel tijd kwijt bent met lastige klantvragen. Hier gaat veel aandacht naar uit en soms kan dit het zelfbeeld behoorlijk vertroebelen. Als je als medewerker op het klant contactcenter zit en alleen maar problemen over je heen krijgt, kan de moed je wel eens in de schoenen zinken. Het is heel fijn om deze spiraal te doorbreken en te laten zien dat het bij de overige 99% van de klanten heel goed gaat. Terugkoppeling over de tevredenheid geeft dan een beter zelfbeeld.

Een korte samenvatting: De 7 succesfactoren & benchmark



Succesfactor 1: Gebruik van klantfeedback

Een klantgerichte organisatie luistert naar klanten. Toewerken naar een klantgerichte organisatie, betekent toewerken naar een situatie waarin jullie actief de stem van de klant naar binnen halen. De stem van de klant is bijna altijd krachtiger dan die van jezelf, zéker als je collega's nog niet klantgericht zijn.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

6,3

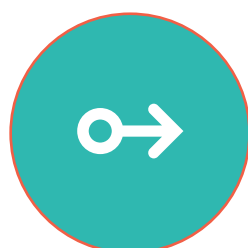


Succesfactor 2: Klantbehoeften goed inschatten

Als je de klant begrijpt, heb je een flinke stap gezet sinds het moment dat je naar hem geluisterd hebt. Luisteren en begrijpen zijn echt twee heel verschillende dingen. Als je een klant begrijpt, heb je namelijk een correcte interpretatie gemaakt van waar je naar geluisterd hebt. Met begrip bedoelen we in deze stap collectief begrip: een gedeeld beeld over de klantwensen onder alle medewerkers.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

6,0



Succesfactor 3: Gedeelde richting en kaders

Klantgerichtheid begint bij een gedragen richting vanuit de organisatie, die duidelijk genoeg is om op individueel niveau actie te ondernemen. In organisaties met een duidelijke richting is er helderheid over de doelen van de organisatie; de koers. Teamleden in organisatie met een duidelijke richting, weten op individueel niveau hoe zij kunnen bijdragen aan de teamdoelen.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

6,6



Succesfactor 4: Klantgericht kunnen werken

Stel dat je allemaal weet welke kant je op wilt. Dan moet je ook de mogelijkheden hebben om daar te komen. Je moet zorgen dat je de juiste bagage hebt en dat je gefaciliteerd wordt om je doel te bereiken. En je moet afscheid nemen van onnodige regeltjes en bedrijfsprocessen die een klantgerichte houding in de weg zitten. Vaak is het (niet) samenwerken tussen verschillende afdelingen hier een belangrijk thema.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

6,1

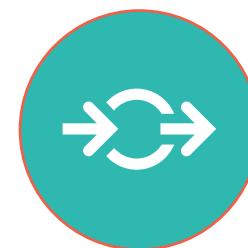


Succesfactor 5: Klantgericht willen werken

Kartrekkers zijn een van je meest waardevolle assets. Met kartrekkers bedoelen we medewerkers die gedreven zijn om klantgericht te werken. Medewerkers die klantgedreven zijn, zetten zich in om de organisatie te verbeteren en staan klaar voor collega's. Ze trekken je organisatie voorwaarts.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

7,6



Succesfactor 6: Waarmaken wat we zeggen

Verwachtingsmanagement is eenvoudig, toch? Je wilt eerst duidelijk zeggen wat je doet en vervolgens precies doen wat je hebt gezegd. Open deur? Verwachtingsmanagement is een van de grootste bronnen van frustratie voor klanten. Zeg eens eerlijk: is het bij jullie volstrekt onmogelijk dat er ergens tussen marketing, sales en de business een verwachting wordt geschapen die lastig waar te maken is?

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

6,0



Succesfactor 7: Realistisch zelfbeeld

Het is uiteindelijk belangrijk dat jullie weten hoe klantgericht jullie zijn en op welke factoren jullie als organisatie nog winst kunnen behalen. Hiervoor is het belangrijk dat je als organisatie goed weet hoe klanten over jullie denken. En dat jullie ook intern datzelfde beeld hebben. Kortom, een realistisch zelfbeeld. Pas dan kun je ook echt de juiste acties bepalen om nog klantgerichter te worden.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':

6,7

Klantgerichtheid meten met: De 7 succesfactoren

In de voorgaande hoofdstukken zijn we dieper ingegaan op de 7 succesfactoren van klantgerichte organisaties die we in de afgelopen jaren hebben gezien. Dit zijn de knoppen waar je aan kunt draaien om je organisatie nog klantgerichter te maken. **Maar als je gaat verbeteren, wil je ook weten waar je nu staat en waar je een jaar geleden stond. Dat kan met de Klantgerichtheidsladder.** Door een waardering te geven aan de verschillende succesfactoren, kun je ook een overall waardering geven aan de mate van klantgerichtheid. Jullie eigen positie op de Klantgerichtheidsladder!

Verskillende niveaus van klantgerichtheid in organisaties

Om te begrijpen hoe je klantgerichtheid in je organisatie kunt verbeteren, moet je eerst weten dat er verschillende fasen richting klantgerichtheid bestaan.

Volg me even in deze gedachtegang: de ene organisatie is minder klantgericht dan de ander. Dat weet iedereen. Wij zien dit ook dagelijks terug in de resultaten van onze klanttevredenheidsprojecten. Maar in de beginjaren van Customeyes kwamen we erachter dat er nergens een gradatie te vinden is die aangeeft hoe klantgericht je bent.

Met andere woorden: als je vraagt of iemand klantgericht is, hebben de meeste mensen wel een mening in de trant van 'ja, want ik heb laatst nog een rondje langs al mijn klanten gemaakt'. Maar als je vraagt hoe klantgericht iemand is, dan is het een stuk lastiger om een antwoord te krijgen. Ga maar na: je verzandt snel in een 'best wel'. Er zijn gewoonweg weinig manieren om je hierover uit te laten, want er bestaan geen gradaties binnen de term.

Waar wij achter zijn gekomen, is dat er patronen zijn binnen organisaties die iets zeggen over hoe ver ze zijn op hun pad naar klantgerichtheid. Die patronen hebben we vastgelegd in een model: **de Klantgerichtheidsladder**.



Zo werkt de Klantgerichtheidsladder

De Klantgerichtheidsladder beschrijft een aantal stappen richting klantgerichtheid. Hierdoor ontstaan 4 fasen die organisaties doorlopen als ze aan klantgerichtheid werken. De eerste fase is **interngericht**. Hierna zetten organisaties stappen naar **klantbewust**, **klantinzicht** en de laatste fase; **klantgericht**.

Bij iedere fase hoort andere kennis over de klant. En bij iedere fase passen andere acties om nog klantgerichter te worden. Verandering moet volgens ons vanuit de organisatie zelf komen. Wij vertellen je niet hoe je moet veranderen. Maar we vertellen wel aan welke patronen je moet werken om te verbeteren op het gebied van klantgerichtheid.

Doorbreken van patronen om te groeien

Werken aan klantgerichtheid betekent dat je werkt aan verandering. En dus bezig bent met patronen doorbreken. Eerder is echter nog nooit in kaart gebracht welke patronen er bestaan rondom klantgerichtheid. Ons gedachtegoed rondom de Klantgerichtheidsladder beschrijft deze patronen en wat je kunt doen om ze te doorbreken.

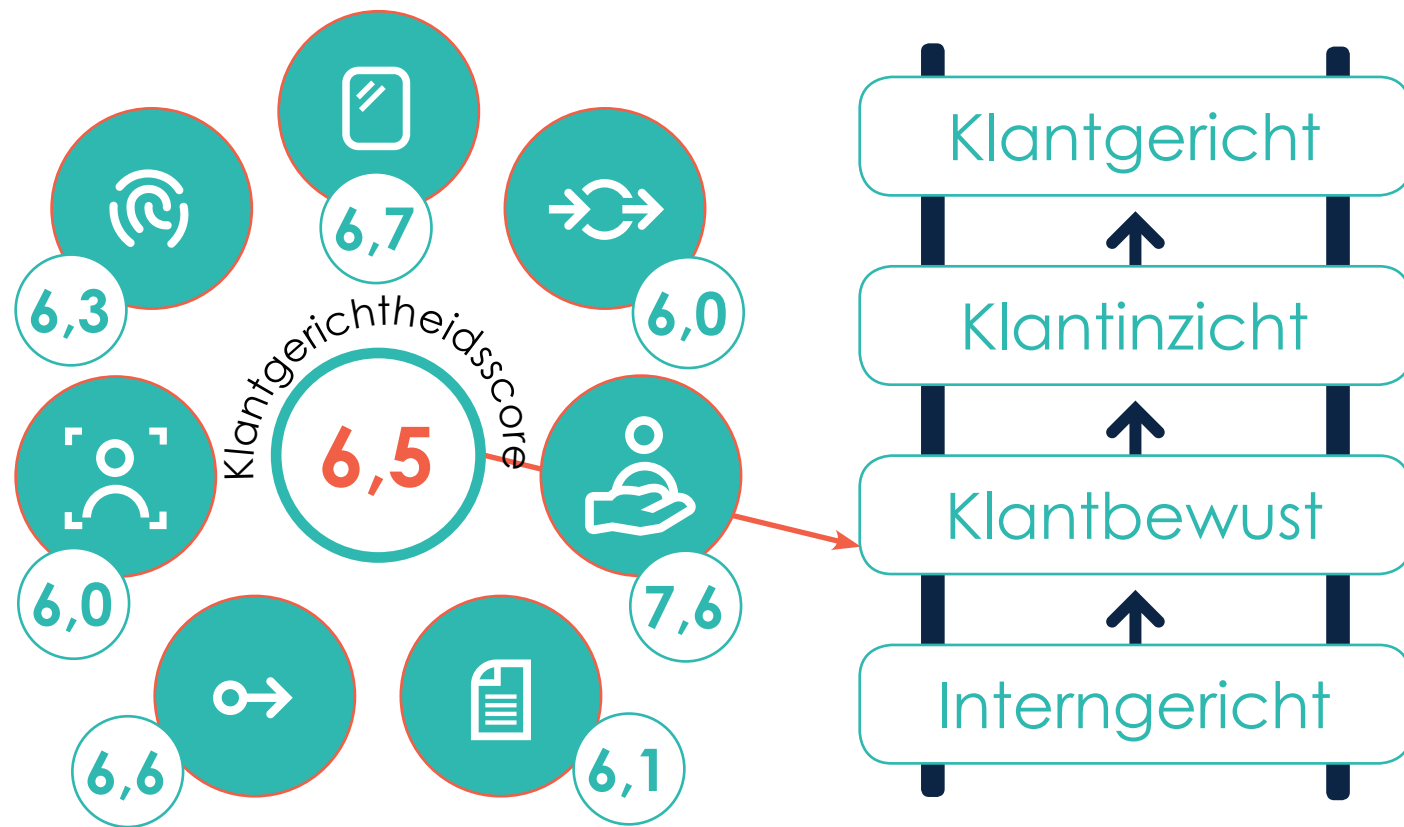
Dus als je weet in welke fase je organisatie zich bevindt, weet je welke patronen voor jullie de uitdaging zijn op dit moment.

Waar staan wij op de ladder? Doe de test!

Je kunt op basis van de verschillende patronen al een redelijk beeld krijgen van jullie positie op de ladder. Maar je wilt dit meer onderbouwen en eventueel ook kunnen herhalen en vergelijken. Daarom hebben we een test ontwikkeld waarmee we jullie positie meer meetbaar maken. We doen dit door een analyse te maken van de zeven succesfactoren van klantgerichte organisaties.

Door een waardering te geven aan de verschillende succesfactoren, kun je ook een overall waardering geven aan de mate van klantgerichtheid. Zo krijg je een beeld van jullie eigen positie op de Klantgerichtheidsladder. En je kunt daardoor ook de waardering heel goed benchmarken: met een eerdere meting, met verschillende onderdelen van je eigen organisatie of met een landelijke benchmark.

Nederlandse benchmarkscore 'klantgerichte organisaties':



Hier wil je naartoe werken

Als je een klantgerichte organisatie bent, heb je dus zicht op hoe klantgericht je al bent, en weet je op welke niveau van de klantgerichtheidsladder je staat. En bovendien weet je aan welke knoppen je kunt draaien. Je herkent de 7 succesfactoren en snapt hoe je op welke factoren nog kan verbeteren. Zo wordt een klantgerichtheidstraject pas echt een succes.

Dit is wat Customeyes doet:

Graag gaan we verder met je in gesprek over het vergroten van de klantgerichtheid binnen jouw organisatie. We doen dat door te luisteren naar jullie klanten en medewerkers. We laten iedereen meedenken over mogelijke verbeteringen in de samenwerking.

Bij jullie klanten halen we inzichten op door middel van enquêtes, gesprekken (telefonisch en face-to-face) en groepsdiscussies. Altijd via een methode die past bij jullie en je klanten. En we vertalen de resultaten naar inzichten op individueel klantniveau en op klantgroep niveau. Zodat jullie hier als organisatie direct mee aan de slag kunnen.

Binnen jullie organisatie nemen we jullie mensen graag mee. Om zelf na te denken over het verbeteren van klantgerichtheid en om inzichten van klanten met elkaar te delen. We doen dit op verschillende manieren, zoals trainingen, workshops en klantenarena's. Altijd bedoeld om mensen te prikkelen om na te denken over de klant en de optimale klantbediening.

De **interne** organisatie en de **externe** omgeving dichter bij elkaar brengen.

Dat is wat we doen.
En altijd passend bij jullie situatie.

Wil je weten wat we voor jouw organisatie kunnen doen? Neem dan gerust contact met ons op. Wij komen graag eens langs om te sparren over klantgerichtheid en de verschillende manieren van klantenonderzoek.

Customeyes. Klantgericht door klantenonderzoek

Werkblad 'zelf aan de slag': Succesfactor ...

Wil jij zelf aan de slag met de 7 succesfactoren? Dan hebben wij deze werkbladen voor jou gemaakt. Print deze werkbladen 7 keer en ga aan de slag met elk van de vragen per succesfactor. Mocht je hulp nodig hebben bij het gebruik horen wij het graag!

Vinden: Hoe doen we het nu op deze succesfactor?

Actie: Wat doen we goed?

- _____
- _____
- _____

Actie: Wat kan beter?

- _____
- _____
- _____

Verdiepen: Wat zijn de oorzaken waarom het wel/ niet goed gaat?

Actie: Brainstorm over mogelijke (achterliggende) oorzaken

Actie: Wat zijn de belangrijkste 3 oorzaken?

1. _____
2. _____
3. _____

Verbeteren: Wat zijn oplossingen die we willen oppakken om deze succesfactor te verbeteren?

Actie: Brainstorm over mogelijke oplossingen om te verbeteren

Actie: Wat willen we nu oppakken (maximaal 3)

1. _____
2. _____
3. _____

Vernieuwen: Stel jezelf de vraag: hoe wil jij beter worden in deze succesfactor?

Actie: Brainstorm over 20 wilde ideeën

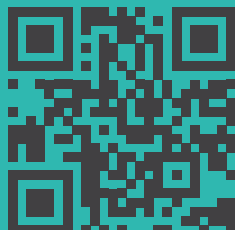
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.



Customeyes. Onze naam geeft exact aan waar we voor staan: kijken door de ogen van de klant, met een aanpak die op maat is gesneden. Je krijgt hoogwaardig klantenonderzoek, dat werkt als visitekaartje van je organisatie. We zorgen ervoor dat je klant een stem krijgt en zich begrepen voelt. En dat medewerkers gaan bewegen, richting de klant. Zo kan zelfs het kleinste inzicht de grootste bron van waarde creëren.

Onze succesformule bewijst het steeds weer:
inzicht x beweging = impact!

 **customeyes**



Singel 126-130
1015 AE, Amsterdam
020-3050108
www.customeyes.nl