

Bart van Luijk

KLANTGERICHT

& *Denken*
Doen

Klantgericht Denken & Doen

Bart van Luijk

DE NAAM

*On one side there are things that are known
On the other side there are things that are unknown
In between there are always DOORS*

(William Blake 1757 - 1827)

DE VISIE

Door klanten en prospects ervaren worden als
HET voorbeeld op gebied van
Verkopen, Ondernemen en Trainen.

DE MISSIE

Vanuit een grote klantbetrokkenheid
klanten laten winnen.

7 DOOR-GARANTIES

1. De klant in alles voorop
2. De dingen die moeten gebeuren, gebeuren
3. Elke DOOR® is gecertificeerd
4. Geen resultaat? Geld terug!
5. Trainen als in topsport
6. Simpel de kortste weg kiezen
7. Als klant zelf DOOR-trainen!

KLANTEN *betalen uw salaris.*

Klanten bieden u een TOEKOMST.

Klanten gunnen u een heerlijke vakantie.

*Klanten laten u GENIETEN
van uw gezin/familie.*

Klanten zijn ook normale mensen;
mensen zoals u.

*Soms zijn ook klanten uit
hun doen. Zeuren ze.*

Klanten geven u en uw collega's werk.

*Spreek daarom collega's aan
die tekortschieten voor de klant,
die LELIJK over klanten praten,
want...*

ISBN nummer: 9789081437899

Klantgericht Denken & Doen

1^e druk april 2015

© DOOR Training & Coaching

Teksten Bart van Luijk (b.vanluijk@doortraining.nl)

Illustraties Henk Kemperman (info@kempermanillustratief.nl)

Opmaak BenF (info@benf.net)

Omslag Designstudio Li (lisanne@ontwerpstudio.nl)

Uitgave: DOOR Training & Coaching

Zij of hij

In overleg met vrouwelijke deelnemers aan Open DOOR-trainingen, is besloten om *hij* te schrijven. *Hij* voor de verkoper en voor de klant.

Hij of zij & zij/hij werd in de tekst als storend ervaren.

Auteursrecht

U mag alle teksten voor niet-commercieel gebruik overnemen, citeren en in enkelvoud kopiëren. Wees echter open & eerlijk.

Vermeld altijd de bron: Bart van Luijk of DOOR Training & Coaching.

Doorn (NL)

info@doortraining.nl

www.doortraining.nl

INHOUDSOPGAVE

<i>Onderwerp</i>	<i>Pagina</i>
▪ Klantgericht Denken & Doen	7
▪ Enthousiast tevreden terugkomende klanten	9
▪ Klantgerichte mentaliteit	10
▪ Kwaliteit	15
▪ De directeur persoonlijk	16
▪ Disney	24
▪ De interne klant	25
▪ Top down en bottom up	26
▪ Geschikte medewerkers	35
▪ Aandacht voor de externe klant	44
▪ Bewust omgaan met oprechte aandacht	46
▪ Relatiemanagement	48
▪ Omgaan met interne klanten	49
▪ Teamwork	50
▪ Meten van klanttevredenheid	52
▪ Onderzoek ' <i>Cijfers en Managers</i> '	65
▪ 6x4-stappenplan	78
▪ Klantgerichtheid is topsport	108
▪ Leidinggeven aan ' <i>Totaalvoetbal</i> '	122
▪ De DOORvertaling per functie	127
▪ Totaalvoetbal is presteren	138
▪ Klachtenmanagement	144
▪ Tevreden Terugkomende Klanten	151
▪ T.K.I.	153
▪ Discipline	160

**Klanten
betalen
uw salaris
uw vakantie
uw e-reader
uw notebook
uw iPhone
uw outfit
uw auto
uw eten
uw**

TOEKOMST

KLANTGERICHT DENKEN & DOEN

Klantgerichtheid vraagt een grote betrokkenheid vanuit de top. Het 'oudewetse' leiderschap is gewenst. Is vereist. Belangrijk is dat directies zelf in kleine dingen het voorbeeld geven.

De verantwoording ligt echter niet alleen bij de directie. Het is aan elk lid in de organisatie zich verantwoordelijk en eigenaar te voelen voor enthousiast tevreden terugkomende klanten. De uiteindelijke besluitvorming voor de doorvoering van klantgerichtheid ligt bij de top. De directie is de 'coach' die de hele organisatie stimuleert samen te werken om de stoutste verwachtingen van klanten te overtreffen.

In dit boek '*Klantgericht Denken & Doen*' staan voorbeelden waarvan u hier en daar zult schrikken: '*Deze eenvoud doen wij toch al lang?*' Uw leidinggevenden, inclusief de kwaliteits- en klachtenmanagers zullen, zodra u het hen vraagt, willen bewijzen dat zij al jaren klantgerichtheid in het vaandel dragen. Dat zij goed bezig zijn. Het tegendeel is waar.

Klantgericht Denken & Doen, zoals in dit boek weergegeven, is zo eenvoudig dat de meerderheid van uw managers het niet doen. Zij zijn de '*lemen laag*' die elke verandering (voor de klant) blokkeren.

In dit boek gaat het om twee zaken:

1. U aan het '*denken*' zetten.
2. U stimuleren dat u het gaat doen.

Wat?

De klant zo centraal te stellen dat elke dag de stoutste verwachtingen van klanten worden overtroffen.

VISIE

Het leveren van zich onderscheidende diensten en producten aan enthousiaste, tevreden terugkomende klanten tot stand gebracht door een team van *'professionals'*, die samenwerken om de *'stoutste verwachtingen'* van klanten te *'overtreffen'*.



Nummer één wordt u nooit alleen!

ENTHOUSIASTE TEVREDEN TERUGKOMENDE KLANTEN

In vergelijking met andere landen heeft Benelux nog geen achterstand op het gebied van klantgerichtheid. De U.S.A. lijkt verder in de ontwikkeling van klantgerichtheid. Vooral in de consumentensector hebben de 'smile-trainingen' hun uitwerkingen niet gemist. De Amerikanen komen er steeds meer achter dat het niet alleen gaat om een glanzende schil. Als u een klantgerichte organisatie vergelijkt met een heerlijk ogende sinaasappel, dan gaat het niet alleen om de eerste indruk. Ook na het schillen of na het persen moet de kern, het vruchtvlees van de sinaasappel, sappig zijn. Zo sappig, dat een partje als het ware op de tong smelt. De nasmaak moet prikkelend zijn. Pas dan bent u een tevreden sinaasappeleter of -drinker (perssinaasappel). U komt aan de kern van klantgerichtheid. Wat is dat eigenlijk? Wat is de definitie? Eigenlijk heel simpel.

De definitie van klantgerichtheid is:

Klanten enthousiasmeren door hem ongevraagd te helpen.

Niet meer en niet minder.

Heel simpel: 'ongevraagd helpen!'

Na afloop van mijn presentaties over klantgerichtheid komen vaak reacties in de trant van:

- "Zo simpel is het allemaal niet."
- "Jij zegt het wel mooi, maar de praktijk is heel anders."
- "Dit is geen wetenschap, hier heb je geen universitaire opleiding voor nodig."

Uit ongevraagd helpen door het 'doen', zorgt dat klanten echt tevreden zijn, alle andere mooie woorden ten spijt.

KLANTGERICHTE MENTALITEIT

Als een organisatie klantgericht werkt, gaan alle dingen perfect, worden geen klanten wegens ontevredenheid verspeeld en is er niemand van de eigen medewerkers ontevreden. Een geoliede organisatie is gelijk een topsportteam, met enthousiaste en terugkomende klanten. In veel landen wordt nog steeds het totaalvoetbal van het Nederlands voetbalelftal geroemd. In het totaalvoetbal nam elke speler geruisloos de plaats van een ander over.

Klantgerichtheid is niet alleen aardig zijn tegen een klant. Het is niet afwachten tot de klant iets zegt. Het is zelf het '*initiatief*' nemen. Klantgerichtheid staat voor '*ongevraagd klanten te helpen*'. Klantgerichtheid is durven vragen wat de klant van een oplossing vindt (in de nazorg of tijdens een klanttevredenheidsmeting).

U kunt klantgerichtheid ook vergelijken met honkbal:
'Iedereen valt aan en iedereen verdedigt'.

In de aanval gedurfd slaan, honken stelen en collega's punten laten scoren.

In de verdediging geen fouten maken, elkaars vangnet zijn, maximaal non verbaal communiceren en alles registreren. De concurrentie de pas afsnijden en het scoren beletten.

Klanten kunnen ook spontaan bellen met het verzoek hun vragen te beantwoorden. U zult op zo'n moment verdedigers nodig hebben die het initiatief van de klant overnemen.

Zoals u merkt komt u al heel snel tot een samenspel van mensen en afdelingen. In korfbaltermen: een samenspel van vrouwen en mannen! Waarbij iedereen kan aanvallen en iedereen kan verdedigen.

Hier komt u aan het punt van '*interne*' klantgerichtheid.

Bij klantgerichtheid kunt u uitgaan van twee soorten klanten:

1. Externe klant
2. Interne klant.

Op efficiënte wijze zorgen dat beiden enthousiast over '*uw onderneming*' praten, is het doel van klantgerichtheid. Bij een commerciële organisatie moet dit leiden tot:

- a. Enthousiaste tevreden terugkomende klanten en het behoud ervan verdedigen)
- b. Winnen van nieuwe klanten ('*aanvallen*').

Voor de overheid en non-profit organisaties geldt ogenschijnlijk alleen punt a '*enthousiast tevreden terugkomende klanten*'.

Toch is dit niet zo. Op de televisie en in de politiek worden zware discussies gevoerd over al of niet meer openbaar vervoer. Als de overheid nu eens de rollen omdraait en mensen niet verplicht van iets gebruik te maken dat niet beantwoordt aan de wensen van de klant. De klant (burger) wil best reizen met het openbaar vervoer op voorwaarde dat het openbaar vervoer voldoet aan de wensen van de klant.

In veel branches bezoekt een verkoper door alle files niet meer dan drie à vier adressen op één dag.

Stel dat hij een stad binnenrijdt met zijn auto en hij kan op een plek '*veilig*' zijn auto op loopafstand kwijt, dan stapt hij over op het openbaar vervoer: de trein, tram of bus die rijdt in een lus zoals in Londen. Vooral ook omdat deze klantgerichte treinen, trams of bussen elke 7 minuten rijden en ruimte bieden om te zitten. Onderweg neemt hij de files nog even door en goed uitgerust en voorbereid komt hij bij zijn klant. Zijn kans op commercieel succes neemt toe.

Hiervoor is wel van twee kanten een andere *mentaliteit* nodig.

1. Deze gemeentebesturen en de landelijke overheid moeten bedenken dat in bepaalde regio's verschillende steden samen in feite één stad zijn. Een stad zo groot is als Londen. Een stad met een perfect werkend openbaar vervoer, dat sneller en efficiënter rijdt dan de auto of een taxi. Het voor de gemeentes, overheid en vervoerders samen werken aan een enthousiaste tevreden terugkomende klant
2. De klant zelf, die bereid moet zijn status, stress en een eigen huis op wielen in te ruilen voor snelheid, gemak en betere resultaten.

De minister-president begint

Klantgerichtheid moet ook in Nederland beginnen aan de top. In het Koninkrijk der Nederlanden betekent dit beginnen bij de minister-president, gevolgd door de ministers en de leden van de Kamers. Wanneer deze voortrekkers in de maatschappij het voortouw nemen naar de departementen toe en streven naar een enthousiast tevreden terugkomende klant (burger), dan zullen u en ik een positieve uitstraling bemerken bij de lokale overheid en het bedrijfsleven.

Aan de andere kant hoeft het bedrijfsleven niet te wachten en kan zij alvast beginnen. De minister-president zal misschien

antwoorden dat het niet haalbaar is, want op alle wensen ingaan van de burger leidt tot anarchie. Daarvoor hoeft een directeur en dus ook de minister-president niet bang te zijn.

Klantgerichtheid wil immers niet zeggen:

'Op alle wensen van de klant ingaan!'

Er blijven beperkingen. Ook de klant mag zich aanpassen. Als het aan veel klanten ligt zijn winkels 24 uur per dag en alle dagen per jaar geopend zonder dat ze daarvoor meer hoeven te betalen.

Hier komen vraag en aanbod bij elkaar. U biedt een goed product, voorzien van een *'Betere Toegevoegde Waarde'* (BTW) en u vraagt daarvoor een prijs. Die prijs moet zo hoog zijn dat deze u winst en continuïteit biedt en dat de klant bereid is die te betalen.

Waar het bij klantgerichtheid om gaat:

1. Willen weten wat bij de klant leeft
2. De interne klant willen kennen en als collega respecteren
3. Instrumenten, mensen en activiteiten op de klant afstemmen
4. Narekenen welke klanten geld opleveren (in- en extern)
5. Willen weten hoe de klant uw aanpak ervaart.

Een voorbeeld

Ik ken een dealer van een bekend automerk. Hij wil graag meer klanten hebben in de duurdere prijsklasse. In de plaats waar het bedrijf gevestigd is, rijden 25 auto's van het dure merk dat hij vertegenwoordigt. In zijn plaats blijken 200 potentiële kopers (andere merken in dezelfde prijsklasse) te rijden.

Van de 25 eigen merkauto's zijn er slechts drie klant bij deze dealer. Navraag levert op dat de overige 22 hun auto kochten in de plaats waar zij werken. Dat was makkelijker in verband met het onderhoud. Deze dealer ontdekte dat deze duurdere auto's

bijna allemaal waren voorzien van persoonlijke accessoires zoals airconditioning, navigatie, telefoon, speciale radio's en dergelijke. Als je eenmaal in zo'n auto rijdt, wil je niet graag ook maar één dag zonder.

Daarom benaderde deze dealer deze automobilisten met een klantenaudit, uitgevoerd door studenten die diepgaande en persoonlijke vragen stelden over het gebruik van de auto en de wensen met betrekking tot onderhoud.

Het gevolg was dat deze doelgroep werd geconfronteerd met dit aanbod van deze inventieve ondernemer:

"U brengt, wanneer u 's avonds van uw werk thuiskomt, uw auto voor onderhoud naar onze garage. U wordt naar huis gebracht. De volgende ochtend staat uw eigen auto onderhouden en gewassen weer voor de deur. U verspilt geen tijd. U blijft van uw eigen auto genieten."

Natuurlijk betalen deze klanten meer. Natuurlijk is de omzet en het aandeel van deze dealer gestegen. Na drie jaar rijden er in deze prijsklasse geen 3 maar 22 auto's die uit zijn showroom zijn gekomen. Met dit initiatief was deze dealer er nog niet. Naast de versoepeling van openingstijden stelde hij ook nog een bel-team in dat alle klanten een week na de onderhoudsbeurt belde met vragen. De dealer wilde weten hoe de klanten zijn manier van werken ervoeren en wat de klant anders wilde.

KWALITEIT

Toen de Amerikaan Demming in de jaren zeventig de Japanners hielp aan kwalitatief betere producten, sloeg de wereld onder aanvoering van vele goeroes massaal de weg naar kwaliteit in. Ondanks waarschuwingen van deskundigen om niet aan de theoretische kant te blijven, stond tot aan de eeuwwisseling de kwaliteit van producten vanuit de ISO-certificering centraal. Projecten, hoe goed ook van opzet, stokten op de factor arbeid; de mens. Hardop durfden weinigen het te zeggen, maar veel kwaliteitszorgprojecten sneuvelden in de koude oorlog die *'organisatie'* heet.

Kwaliteitszorg werd te eng bemeten. *'Meten is weten'* was het devies. Directies hadden een nieuw *'speeltje'* voor de massa. Evenementenhallen liepen vol met medewerkers die spontaan op de meest vreemde, maar voor de projecten wel logische voorwerpen een handtekening plaatsten. *'Ook zij stonden achter de kwaliteitsactie'*. Er waren bedrijven die het zelfs serieus meenden. Zij stelden een kwaliteitsmanager aan. Vaak kreeg hij een opdracht: *"Zorg voor een ISO-certificaat"*.

Een ISO-certificaat dat zaligmakend heette. Dit laatste is onmogelijk, want de kwaliteit wordt niet gemeten aan alleen het product en/of een systeem. Het gaat om meer. Het gaat bijvoorbeeld bij het product ook om de verpakking, het tijdstip van aflevering, de duidelijke gebruikersinstructie, de eenvoud van monteren, instrueren en de nazorg.

In de Nederlandse economie wordt de kwaliteit van diensten en producten gemiddeld met een 8,2 gewaardeerd en mag een '10' zijn.

DE DIRECTEUR PERSOONLIJK

Eigenlijk behoeft aan dit onderwerp weinig woorden worden besteed. Slechts één zin maakt duidelijk waarom het gaat. *'De directie geeft zelf het goede voorbeeld'* en is de trekker die het team van teams stimuleert klantgericht te reageren.

Heel simpel. Meer niet.

Als u vooruit bladert, komt u, gezien uw niveau, veel tekst tegen. Waarom? Omdat de directeur, de CEO, de voorzitter van de Raad van Bestuur, grote invloed heeft op het eindresultaat. Als directeur bent u niet het begin van al het kwaad dat in uw organisatie huist, maar wel de spil. De kwaliteitszorgaanpak die in de jaren 80 veel ondernemingen binnenrolde, gaf overduidelijk aan dat 85% van de gemaakte fouten in productie en organisatie te wijten waren aan het systeem. Daarachter stond de eenvoudige vraag met een antwoord:

"Wie bepaalt en waakt over het systeem?"

"Ja, U, de directie!"

Met klantgerichtheid zijn de gevolgen voor u verstikkender dan met kwaliteitszorg. Als directie bent u namelijk van grote invloed op het eindresultaat:

'De enthousiaste tevreden terugkomende klant'.

De invloed en de coaching van de directie staat in dit hoofdstuk dan ook centraal. Natuurlijk is het nooit de directeur alleen. Elders in *'Klantgericht Denken & Doen'* leest u *'Top down en bottom up'* hoe het middenkader, als de *'lemen laag'* van invloed is op het eindresultaat.

Voorbeeld: De schoonmaak

Klantgerichtheid heeft alles met mentaliteit en bedrijfscultuur te maken. Neem de directeur van een machinefabriek die graag als één van de eerste actiepunten voor een '*intern Klantgerichtheidsprogramma*' een schone fabriek noemt. Tot aan dat moment voerde ik de besprekingen met hem en zijn directieteam altijd in een vergaderzaal. Bij een bezoek aan de fabriek bleek dat hij gelijk had. De fabriekshal maakte een weinig georganiseerde indruk. Dikwijls werd de doorgang voor de rijdende kraan of vorkheftruck geblokkeerd, omdat iemand materialen of pallets had gedropt. Ook materialenoverschot lag her en der verspreid.

"Als ik het zat ben, roep ik de productiechef erbij en wordt de zaak aangepakt. Dan is het een week netjes en het begint weer van voor af aan. Zelfs posters aan de muur met daarop leuke cartoons met een stimulerende boodschap om opgeruimd te werken, helpen niet", verzuchtte de directeur tijdens de rondgang. In de hal staand, gaf ik hem gelijk. Een schone werkplek zou leiden tot meer overzicht, meer efficiency en een betere onderlinge samenwerking. Zonder het opvallend aan te geven, ging ik verder met het niet aangekondigde onderzoek naar de oorzaak. De fabriekstoiletten bleken vies. Een voorzichtige vraag in die richting kreeg een duidelijk antwoord:

"Twee keer per week komt de schoonmaakploeg."

Het kantoor van de productiechef vertoonde geen beter beeld. Op het bureau stapels papier, tijdschriften en hangmappen. Het tafeltje van de zithoek kende veel koffiekringen en een overvolle asbak.

Niets zeggend van deze '*fabriekshal*' stuurde ik aan op een gesprek onder vier ogen met de directeur op zijn kamer. Hetgeen ik vermoedde, werd bevestigd. De directiekamer zag eruit als die van de productiechef! De afmetingen waren groter. Er stonden meer kasten met deuren, die bij het opengaan eenzelfde beeld uitstraalden:

CHAOS!

Op dit moment gaf ik de directeur weer gelijk dat een schone fabriek prioriteit nummer 1 moet zijn. De man keek heel gelukkig, totdat ik hem zei pas dan over actiepunten en een mogelijk programma te willen praten als zijn kantoor en dat van zijn productiechef door '*een ringetje waren te halen*'.

Boos was de man niet op mij, wel teleurgesteld. '*Is het zo simpel?*' Jawel!

Binnen een week belde hij trots terug voor een nieuwe afspraak. '*Ik geloof u*', was mijn reactie. '*Ik kom over vier weken*'. Zolang wilde hij niet wachten. Ik wel. Eerst moet worden aangetoond dat zijn schoonmaakwoede enige continuïteit inhield. Zo niet, dan had een vervolgspraak geen zin. Bovendien moet het ook weer niet te snel gaan. Het zou goed zijn dat de andere managers en de chefs eerst zouden wennen aan deze (nieuwe?) mentaliteit. Schoorvoetend volgden zij de vier weken er na het voorbeeld.

Een halfjaar later waren de transportpaden keurig met gele strepen afgebakend. Werd afval direct in de juiste bakken opgevangen. Maakte iedere werknemer iedere dag zijn werkplek onmiddellijk schoon.

Het gevolg was dat nog voor het einde van het jaar de gemaakte afspraken met de klant konden worden nagekomen en het uitvalspercentage in de productie was gehalveerd, evenals het ziekteverzuim.

Misschien vraagt u zich af:

'Wat heeft dit met klantgerichtheid te maken?'

Of

'Wat heeft een schone directiekamer nu voor invloed op de organisatie?'

Toch is deze invloed groot. Want om bij een externe klant een '10' te scoren, moet u het intern perfect voor elkaar hebben.

Als directeur bent u dagelijks in touw zelf het goede voorbeeld te geven en het team te coachen. Natuurlijk maakt u ook fouten. Deze worden opgevangen of gecompenseerd door de leden van uw managementteam. Een doortimmerd persoonlijk klantgerichtheidsprogramma hoort deze actiepunten te bevatten:

1. Iedere dag bezoek ik alle afdelingen
2. Op vragen uit de organisatie geef ik binnen 24 uur een reactie
3. Mijn 20 directe of indirecte medewerkers bel ik op hun verjaardag
4. Op het directiesecretariaat wordt de telefoon altijd opgenomen
5. Ik kijk elke dag even op onze website en klik steeds op een ander item door
6. Op het directiesecretariaat wordt op elke mail binnen twee uur gereageerd
7. Elke maand bel ik 10 klanten met de vraag *'wat zij van onze onderneming vinden'*

8. Vergaderingen onder mijn voorzitterschap duren niet langer dan één uur
9. De secretaresse weet altijd waar ik ben (dat wil niet zeggen altijd te bereiken)
10. Ik kom altijd in colbert met stropdas op de zaak
11. Mijn auto is elke week gewassen en schoon van binnen
12. Dwars door de organisatie spreek ik elke week iemand aan met de vraag *'wat vind je dat beter kan bij ons?'*
13. Ik stimuleer iedereen binnen de organisatie een gastheer voor de klant te zijn.

Draag deze dertien actiepunten dagelijks bij u. Zet deze Top 13 geplastificeerd op uw bureau. Maak elk jaar weer een nieuwe actielijst. Daarop komen ook die punten voor die vorig jaar nog een onvoldoende scoorden. Een lijst opstellen is simpel, maar je eraan houden is een uitdaging.

Verantwoordelijkheid

Ondernemingen met een eenhoofdige directie hebben over het algemeen minder tijd nodig om klantgerichtheid door te voeren dan de meerhoofdige directies. Een eenhoofdige directie zit er vaak bovenop, neemt snel besluiten en toont een grotere betrokkenheid. Een meerhoofdige directie kijkt meer naar elkaar, wacht op elkaars commitment en blijkt altijd directieleden te hebben die het voorbeeld zijn in *'ja-zeggen & nee-doen'*.

Bevindt u zich in een meerhoofdige directie en u wilt om de resultaten te verbeteren de klant centraal stellen, neem met uw collega's in het directieteam eerst uw ideeën goed door. Twijfelt één van de collega's, dan slaat u een *'doodlopende weg'* in, tenzij deze collega elders werk vindt.

Het is al eerder gesteld, enthousiast tevreden terugkomende klanten krijgt u niet alleen wanneer u er als directie (alle leden op één en dezelfde lijn) alleen achter staat. Het succes wordt uitsluitend bepaald door de mate waarin u klantgerichtheid zelf uitdraagt. Want, als de directeur (CEO) van een onderneming zegt (of denkt):

- *"Het zal mijn tijd duren."*
- *"Ik wil wel, alles op zijn tijd."*
- *"Ik wil wel, maar mijn mensen willen niet."*
- *"Vroeger ging het toch ook goed, waarom nu dan ineens veranderen?"*

Dan ...

Geef het boek *'Klantgericht Denken & Doen'* een onopvallende plek in de boekenkast of leg het direct bij het oud papier.

Niemand zal boos op u zijn (wel ontmoet u de komende jaren veel teleurgestelde *'mensen'*: klanten en medewerkers). Niemand zal u er op aanspreken! Wilt u wel en bent u enig directeur, sla dan deze bladzijde om en ga aan de slag!

Checklist *'Wilt u dit alles?'*

Bestaat uw directie uit meer personen, spreek af dat iedereen *'Klantgericht Denken & Doen'* leest, de zelf-test *'Klantgerichtheid'* invult* en spreek met elkaar als directie over wat u samen wilt doen om klanten enthousiast tevreden te laten terugkomen. Begin alvast met het beantwoorden de vragen: *'Wilt u dit alles?'*. Bespreek de verschillen met elkaar.

Pas wanneer u met elkaar op één lijn zit, heeft het zin door te gaan naar de volgende stap.

(*) zonder kosten aan te vragen: info@bartvanluijk.nl

Checklist voor meerhoofdige directies: 'Wilt u dit alles?'.

Wilt u dit alles?	Ja/Nee
▪ Wilt u een winnaar zijn? ▪ Wilt u voldoen aan de verwachtingen en wensen van klanten? ▪ Wilt u 'echt' samenwerken in een 'hecht' team? ▪ Wilt u uw kosten verlagen? ▪ Wilt u het morgen beter doen dan vandaag? ▪ Wilt u van klanten oprecht en gemeend houden? ▪ Wilt u uw medewerkers vertrouwen? ▪ Wilt u elke aangegane verplichting ook daadwerkelijk nakomen? ▪ Wilt u elke vorm van verspilling uitschakelen? ▪ Wilt u echt trots zijn op uw producten en andere onderdelen uit uw assortiment? .. ▪ Wilt u nog wel groeien met uw onderneming? ▪ Wilt u het enthousiasme van uw klanten verhogen? ▪ Wilt u de hoogste klanttevredenheid in de regio of het land scoren? ▪ Wilt u tot de <i>Top 10</i> -bedrijven behoren qua klantenenthousiasme? Totaal	

Noot

Kopieer dit blad voor elk directielid en laat de uitslagen overbrengen op de verzamelsheet door een objectief iemand (uw assistente, uw accountant?)

Voorbeeld: De verzekeringsmaatschappij

Een directie van één van de vier autonome divisies start een klantgerichtheidsprogramma. Deze directeur heeft naast zich nog een collega met dezelfde bevoegdheden. Samen zeggen zij het er over eens te zijn: Er moet een klantgerichtheidsprogramma van start. De Raad van Bestuur, die namens alle divisies voor de hele maatschappij naar buiten treedt, wordt ingelicht betrokken.

Deze zelfstandige divisie behaalt in korte tijd deze successen:

- Correspondentie wordt klantgerichter hetgeen leidt tot minder klachten, minder vragen over brieven en mededelingen en een hogere offerte dichtheid.
- De telefonische bereikbaarheid neemt toe. Alle toestellen worden binnen drie keer overgaan opgenomen en in 1,6 (was 3,5) keer afgehandeld.

Een jaar later blijkt het klantprogramma vast te lopen. Dieper graven leverde op dat het nieuwe tweede hoofd in de directie aan de oppervlakte meedeed, maar zich in werkelijkheid aan geen enkele afspraak hield. Gevolg: Tweespalt in de directie en organisatie. Dus rest de vraag: *'Wie houdt het langste vol?'*. Helaas voor deze verzekeringsmaatschappij de laatst aangestelde. De ander is inmiddels directeur bij een andere maatschappij waar hij als algemeen directeur uitsluitend verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen. Ook bij deze organisatie is hij direct gestart met een klantprogramma. Hij werkt er nu twee jaar en heeft er bereikt waar anderen vijf jaar voor nodig hebben.

DISNEY

Wat betreft uw betrokkenheid en voorbeeldfunctie kunt u leren van de '*Disney-cultuur*'. Het Disney Denken en Doen is gebaseerd op drie eenvoudige waarden:

'Clear, Fun en Friendly'. Dit moet elke minuut van de dag door de cast worden waargemaakt. Elke manager en medewerker is verplicht om elk peukje of papiertje direct op te rapen.

Ondanks de enorme stroom bezoekers die voortdurend eten en drinken en dus afval produceren is Disney World het mooiste stukje van de aarde! Castmembers blijven onder alle omstandigheden vrolijk en vriendelijk en geven correct antwoord op elke vraag. Voor alle managers is nog een andere norm van kracht. Die keren elk jaar drie weken terug *'on stage'*.

Als verkoper van hotdogs, kaartjesknipper of gids enzovoort, om het contact met de gasten te ervaren. Zo wordt het management geconfronteerd met de dagelijkse werkelijkheid. Tijdens de piekuren (tussen 11.00 uur en 14.00 uur) behoort elke manager per definitie *'on stage'* te zijn. Afspraken, vergaderingen of andere bezigheden zijn op die momenten uit den boze.

Hier wordt dus zeer veel verwacht van de voorbeeldfunctie van managers. Zij laten *'on stage'* zien wat er van *'iedere'* medewerker verwacht wordt.

DE INTERNE KLANT

Een positief voorbeeld komt van een holding waar de algemeen directeur hard werkt om de klant centraal te stellen in zijn bedrijf. Overal waar hij zich kan laten zien om dat te benadrukken, is hij aanwezig. Hij neemt deel aan alle klanttrainingen van één van zijn vijf werkmaatschappijen (industriële handelsonderneming). Op het moment dat de interne klant/trainers het (bijna) niet meer zien zitten, trekt hij de organisatie in en stelt hij kritische vragen aan zijn directieleden:

- *"Wat zij er zelf aan doen?"*
- *"Wie zij laatst nog hebben gesproken van de klanten?"*
- *"Hoe tevreden deze klant was?"*
- *"Met welke manager zij gisteren over klantgerichtheid hebben gesproken?"*
- *"Wat de ontwikkelingen in hun klantgerichtheidsplanning zijn?"*
- *"Aan welke trainingen zij zelf hebben deelgenomen?"*
- *"Welke persoonlijke actiepunten niet lukken en wat ze eraan gaan doen?"*
- *"Waarom er meer mensen op het laatst vanwege werkdrukke niet naar een training gaan?"*

Allemaal lastige vragen. Menig directeur van één van de werkmaatschappijen moet het antwoord schuldig blijven en zorgt dat hij een volgende keer wel het (positieve) antwoord weet. Tijdens een training '*intern werkoverleg*' verklaart deze algemeen directeur doodleuk trainen zelf ook eng en bedreigend maar zeer noodzakelijk te vinden. Nog ellendiger zijn die simpele dingen die je leert en die in de praktijk toch door mij niet worden toegepast.

Ik kwam erachter dat:

1. Mijn werkoverleg niet deugde.
2. Toen ik het wilde veranderen dat pas na 6 à 7 vergaderingen lukte, gaf hij open aan in een vrije discussie op één van de trainingen.



Het gevolg was wel dat het onderwerp '*Intern werkoverleg*' door geen enkel ander bedrijf zo snel goed werd doorgevoerd of aangepast. Deze directeur is er nog lang niet. Hij heeft nog een zeer lastige weg te gaan, maar wil in zijn bedrijf de klant die aandacht geven die de klant verdient. **Hij** weet als geen ander dat de klant zijn boterham is en natuurlijk die van de organisatie.

Checklist '*Interne klant*'

Wilt u met een JA aangeven welke situatie voor u geldt. Bij twijfel vink de NEE aan. De uitkomst geeft aan hoe het met uw interne klantgerichtheid is gesteld.

U ...	Ja/Nee
1. Hebt de beste parkeerplaats 2. Stelt zich voor aan de telefoon zonder uw naam te noemen (interne lijn) 3. Begint uw vergaderingen geregeld te laat 4. Leest de verslagen van besprekingen kort voor aanvang van een gesprek 5. Schrijft in uw '<i>memo</i>' per kantje A4 meer dan 1x wij, ons of onze 6. Komt op de zaak in vrijetijdskleding of niet in een colbert met overhemd en stropdas 7. Komt geregeld te laat op uw afspraken 8. Rijdt in een vuile of beschadigde auto 9. Dient op het laatste moment uw declaraties in 10. Levert geen specificaties bij uw declaraties 11. Neemt zelf niet deel aan de trainingen voor uw organisatie 12. Laat medewerkers en klanten altijd binnenkomen 13. Werkt zonder klantgerichtheidactiepunten 14. Neemt een telefoon op na meer dan 3x overgaan 15. Weet niet hoe de interne telefooninstallatie werkt 16. Weet niet wat de verjaardagen zijn van uw naaste medewerkers 17. Belt niet naar huis als u later bent dan afgesproken 18. Praat wel eens lelijk over klanten of medewerkers waar anderen bij zijn 19. Drinkt alcohol tijdens uw werk (gaat niet over officiële gelegenheden en diners) 20. Kijkt de ander niet aan wanneer u met hem spreekt.	

Noot

Vul zelf deze afvinklijst in en laat uw assistente of één van de collega's in het managementteam dit over u ook doen. Vraag alleen ja of nee aan te kruisen. Ga niet in discussie. Geef aan de collega aan wat u met de uitslag gaat doen.

TOP DOWN EN BOTTOM UP

Kwaliteitszorg moet. Klantgerichtheid is de rode draad. De leiding neemt het voortouwen stimuleert het team. Vanuit de basis moet het komen! Allemaal waarheden. Het trieste is dat de resultaten in de ogen van de top en de basis te lang wegblijven. De top en de basis willen al te graag. De inflexibiliteit van het middenrif zorgt voor hobbels, vertraging en zelfs stopzetting van op het oog goed opgezette kwaliteitszorg- en klantgerichtheidstrajecten. *'In Japan'*, roept iedereen, *"Gaat het allemaal wel. Waarom bij ons niet?"* Heel simpel. *'Ons'* maakt niet zo snel qua gedrag, houding en denken een slag van 180 graden.

Mentaliteit

De problematiek van alle top down-benaderingen is het doorgeefluik in de organisatie. Anders gezegd de chefs, managers en topmanagers uit de bedrijven. Zij reageren verdedigend, afwachtend en zelfs saboterend op kwaliteitszorgtrajecten. Een groot deel doet dit onbewust. Een deel doet niets en wacht af wanneer de leiding haar uitgestoken nek breekt. Op de werkplek wil men vaak wel. De medewerkers vinden het leuk om eens te zien dat echt naar hen wordt geluisterd. De nieuwe verantwoordelijkheden vergroten de interesse in het werk en de betrokkenheid bij de zaak. Het hart klopt weer op de juiste (werk)plek.

Wat u hiervoor nodig hebt, is een klantgerichte organisatie met managers en medewerkers die:

- *'Wil'* hebben om het te doen
- *'Overtuiging'* hebben dat het gedaan kan worden
- *'Middelen'* krijgen om het uit te voeren
- Het ten slotte ook *'uitvoeren'*.



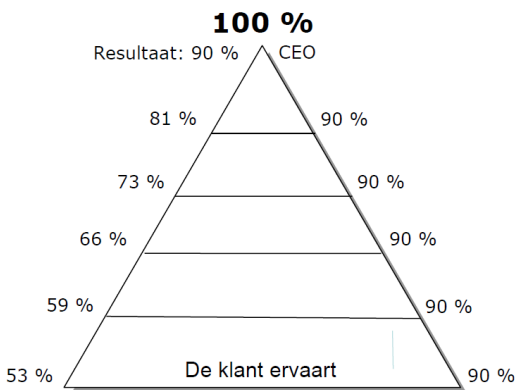
U en uw managers bepalen de organisatievorm van uw onderneming. U en uw managers geven de afdelingen dat specifieke inzicht. Veel, zo niet alles, valt of staat met de opinie die er over uw organisatie bestaat. U en niemand anders kunt zorgen dat het image van uw bedrijf een goede is. Hoe zorgt u ervoor dat men de klant, de leverancier en ook uw eigen medewerkers een positief beeld heeft van uw organisatie?

Voorbeeldfunctie

Begin bij uzelf!

Om dit te bereiken dient er een veranderingsproces in werking te worden gesteld, een mentaliteitsverandering, die bij uzelf begint. Uw gedrag aan de top, als directeur of manager van een bedrijf of leider van een afdeling (deze functie in mindere mate), bepaalt de stijl die door anderen gevolgd wordt. U hebt, of u dat nu op prijs stelt of niet, een 'voorbeeldfunctie'. U kunt de prestatie op de 'werkvloer' beïnvloeden door zelf het goede voorbeeld te geven. Als manager of ondernemer weet u als geen ander hoe het hoort. U weet welke houding er aangenomen moet worden tegenover klanten, medewerkers en leveranciers. Neem deze houding als uitgangspunt en stel dit op 100%. U bent echter mens en voldoet (vaak onbewust) niet voor de volle 100% aan dit uitgangspunt; u scoort 'slechts' 90%. Trots kunt u zijn op de uitstekende medewerkers die u hebt aangenomen. Ook zij bereiken dagelijks de 90%!

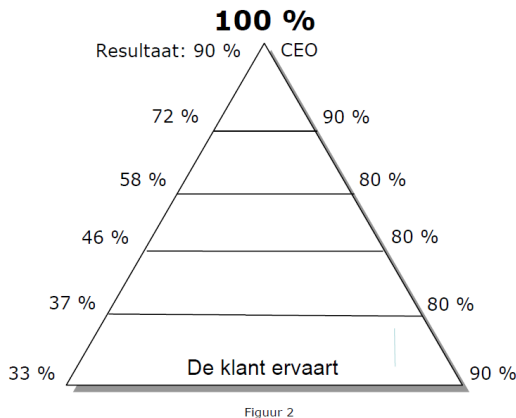
Feit is dat de mensen aan wie u leiding geeft niet uitgaan van het ideaalplaatje van 100%, maar van het (onbewuste) voorbeeld dat u dagelijks geeft: 90%. Het werkelijke resultaat is op de eerste lijn geen 90% maar 81% (zie figuur 1).



Figuur 1

Hoe meer lagen uw organisatie telt, hoe verder men op de werkplek afstaat van uw ideaalplaatje met 53%.

In de figuur 1 wordt er nog vanuit gegaan dat iedereen binnen uw organisatie een even positieve inbreng heeft per hiërarchische laag. Alle medewerkers scoren dagelijks een negen. Wanneer het middenrif, uw middenmanagement, onbewust blokkeert en geen negen maar een acht scoort dan ontstaat het beeld van figuur 2.



Dit alles heeft te maken met mentaliteit. Denk niet, dat overkomt mijn organisatie niet. Het groeit snel. Deze 'trapvorm' vreet en knaagt aan twee kanten in uw organisatievorm:

1. Aan uzelf als directeur
2. Aan de medewerkers dagelijks in contact met de klant.

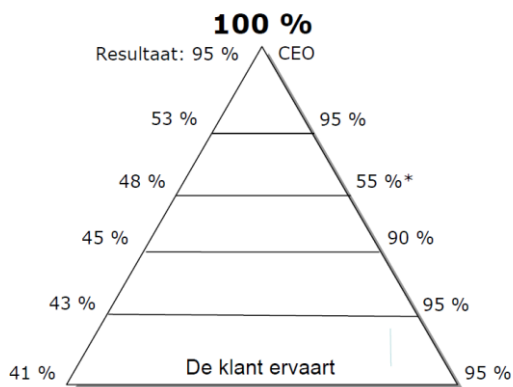
Kenmerken van een organisatie met deze 'trapvorm' zijn:

- Hoog ziekteverzuim
- Hoog verloop onder betere en nieuwe medewerkers
- Laag verloop onder oude getrouwen (medewerkers die al 10 jaar op eenzelfde stoel zitten)

- Veel communicatieproblemen
- Minder dan vier hiërarchische lagen
- Onbereikbaarheid van management en kader
- Onduidelijkheid over taken en bevoegdheden
- Zeer traag besluitvormingsproces
- Cultuur van uitverdedigen: de schuld bij de ander leggen
- Creatief in het aangeven waar dingen niet kunnen
- Veel geruchten; wandelgangsgesprekken
- Drukker in de gangen dan in de werkruimte
- Afgesloten ruimten; overleg achter een ijzeren gordijn.

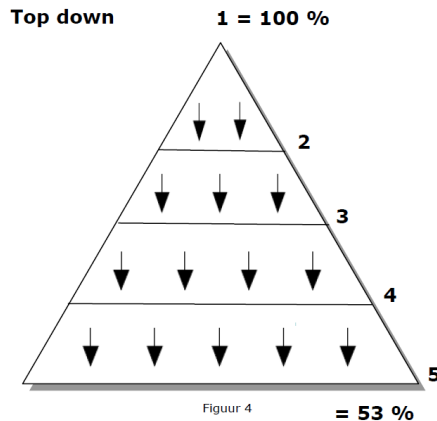
De 'rotte appel'

Stel dat u, dit alles wetende een programma staat om iedereen 5% te 'liften'; te verbeteren en op één laag blijft een leidinggevende sterk achter. In plaats van dat uw klanten 74% van het ideaalplaatje ervaren zorgt de 'rotte plek' in uw directie voor een eindresultaat van 41%; zie figuur 3.



Figuur 3 * = rotte plek in de lijn

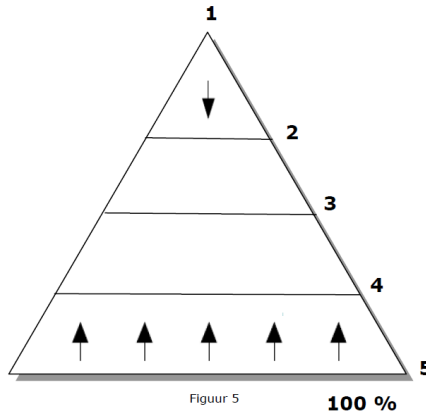
De juiste manier van leidinggeven begint aan de top.
Het heeft geen enkele zin om onderaan de hiërarchische ladder te beginnen. Als directeur of manager moet u betrokken zijn bij het beoordelen van het systeem. U kunt dit niet delegeren.
Veel managers moeten constateren dat de '*mentaliteit*' van hun medewerkers niet deugt. Veel later komen zij er achter dat de oorzaak niet de mentaliteit op de werkplek is, maar het denken en handelen van het middenrif: de mentaliteit van de chefs, managers en zelfs van de topmanagers (zie figuur 4).



Stelt u zich eens voor wat dit percentage wordt, nadat u uw organisatie kantelt en de mensen die de dagelijks voor de klant werken direct benadert en/of toespreekt (zie figuur 4 en 5).

U kunt het proces van *'mentaliteitsaanpassing'* aanmerkelijk versnellen door een combinatie toe te passen van:

1. Directie (1+2) bepaalt het beleid op het gebied van kwaliteit, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid voert dit vanuit de top door



2. Directie stimuleert vanuit top naar de *'teen'* van de organisatie het ideaalplaatje door te voeren; top down benadering
3. De CEO stapt op de *'zeepkist'* en communiceert met de mensen die dagelijks met of voor de klant werken (bottom up)

Met behulp van moderne communicatiemiddelen, een terdege voorbereiding en een uitgekiend stappenplan, kunt u versneld de eventuele achterstanden in klantgerichtheid elimineren. Direct communiceren met de lagere echelons kan door inzet van de moderne hulpmiddelen denkend aan nieuwsbrieven, videoboodschappen en via *'meerkat'* de organisatie bepaalde zaken direct laten ervaren.

Deze aanpak heeft veel voordelen, maar ook nadelen.

'Het middenrif komt onder hoge druk te staan. De zwakkere managers zullen het bedrijf verlaten'.

GESCHIKTE MEDEWERKERS

Hoe herkent u deze minder sterke managers en medewerkers? Dat kan door goed op te letten op de werkstijlen en werkhouding van uw medewerkers. Grofweg kan deze ingedeeld worden in een +20(%) -groep van waardevolle krachten die het bedrijf verder vooruit helpen. Daartegenover staat een -20-groep (zo'n 20%), die niet productief is en juist de vaart uit het bedrijf haalt. Daartussen zit de grote middenmoot (60%) die wel vooruit wil maar daarbij een positief duwtje in de rug nodig heeft.



Om tot een echte klantgerichte organisatie te komen, waarbij zowel naar elkaar toe (collega's en afdelingen onder elkaar) als naar de klant op een alerte en vriendelijke wijze wordt gereageerd, is een kritische blik naar uw huidige organisatie en uw marktpositie van groot belang. Dit navelstaren aan de top is onontbeerlijk.

U moet weten:

- Waar wil ik naar toe met de afdeling?
- Welke bedrijfsfilosofie wil ik volgen?
- Welke normen wil ik hanteren?
- Wie moeten het systeem uitvoeren en hoe?

Voor u als directeur of manager is het absoluut noodzakelijk dat nieuwe gewoonten worden ontwikkeld. Wacht niet tot de nood aan de man komt, neem nu initiatieven. Maak vooral gebruik van uw intuïtie of instinct. Dit lijkt tegenstrijdig met veel managementtechnieken en filosofieën, maar is in werkelijkheid niet zo. Instinct krijgt u door een lange ervaring. Wanneer u het gevoel hebt dat er iets mis in uw organisatie, hebt u meestal gelijk. Daar hebt u geen duur onderzoek van allerlei externe grootheden voor nodig. Wacht niet tot de nood aan de man is. Natuurlijk kunt u niet buiten de statistieken en analyses. De statistiek is, naast het teamoverleg en werken met normen en doelstellingen, een van uw belangrijkste hulpmiddelen. Toch, houd uw eksterogen in de gaten!

Probleem 1

Bij slecht renderende bedrijven is dat het management, zonder zich hiervan bewust te zijn, vaak in de 60- of 20-groep bivakkeert. De uitstraling die zij dan ook hebben is op de rest van het bedrijf zo negatief, dat er een destructieve cultuur ontstaat.

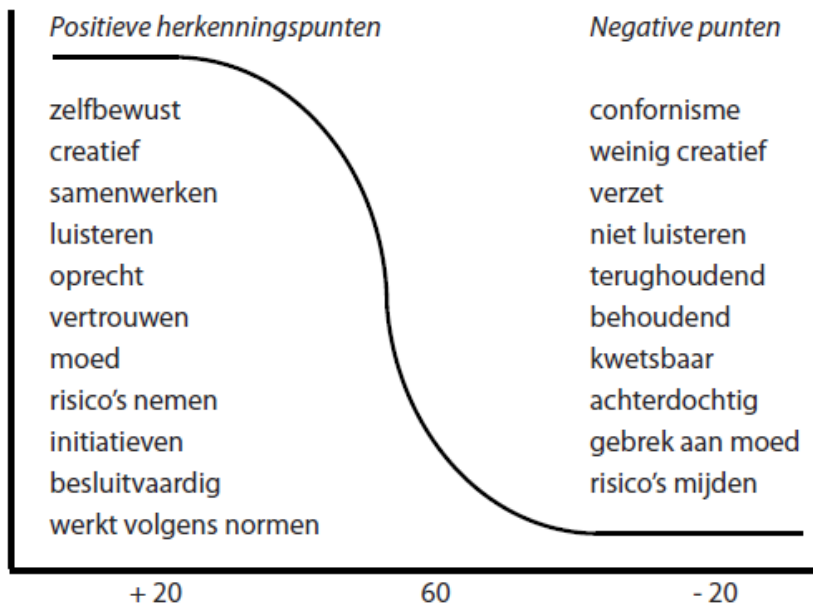
Probleem 2

Is dat we in de jaren zeventig, toen het welzijn van de mens centraal stond, hebben geleerd veel aandacht te besteden aan de zwakkeren binnen onze samenleving en dus ook binnen onze organisatie.

In het humanitaire management werd er ook voor gezorgd dat 80% van de tijd die werd besteed aan mensen terecht kwam bij de -20 groep. Deze medewerkers hadden tenslotte hulp nodig. Het gevolg was dat vaak medewerkers uit de +20 groep vertrokken, omdat zij naar hun zeggen elders een betere positie konden vinden. Niemand vertelde dan ook bij het indienen van het ontslag dat het vaak lag aan een gebrek aan begrip, aandacht en waardering.

Probleem 3

Is dat 80% van de medewerkers binnen uw organisatie (uzelf inclus) bewust of onbewust het gevoel heeft, dat hij/zij tot de +20 groep behoort. Herinner u maar de reacties van medewerkers die vanwege slecht functioneren zijn ontslagen: *"Ik heb er toch altijd keihard voor gewerkt en me positief opgesteld."* Om een goede start te kunnen maken met de juiste manier van leidinggeven en voeding te geven aan het klantgerichte proces, dient u een inventarisatie te maken van uw afdeling (figuur 7).



Figuur 7

Men zegt weleens: een organisatie is mensenwerk en u moet constateren dat het ook zo is. Om tot een zo sterk mogelijke organisatie te komen, moet bewust gebruik worden gemaakt van de positieve en dus sterke punten van alle medewerkers. Ga in uw team na welke personen sterk zijn in welke activiteiten. Begin echter met uzelf door het invullen van figuur 8.

+ 20 ▪ Straalt zelfvertrouwen uit ▪ Houdt controle over situaties en zorgt voor nazorg ▪ Weet te delegeren ▪ Wil constant leren ▪ Is erg enthousiast ▪ Stelt zich onafhankelijk op ▪ Neemt op tijd besluiten ▪ Geeft vergissingen toe ▪ Kijkt geregeld vooruit ▪ Communiqueert spontaan en gemakkelijk ▪ Stapt op problemen en situaties af ▪ Is resoluut ▪ Is een groepsman ▪ Zoekt contacten met anderen ▪ Is stressbestendig ▪ Bekijkt zijn hoeveelheid werk en gaat aan de slag ▪ Bekijkt situaties realistisch ▪ Heeft een democratische instelling	-20 ▪ Reageert vaak fantasieloos ▪ Houdt geen controle en geeft geen nazorg ▪ Hanteert autoriteit als zelfbescherming ▪ Is niet of nauwelijks bereid te leren ▪ Is niet assertief ▪ Stelt zich nogal onderdanig op ▪ Is geneigd beslissingen te vermijden ▪ Geeft anderen de schuld (smoesjes) ▪ Komt soms kruiperig over ▪ Straalt onzekerheid uit ▪ Verbergt problemen of verstoort zichzelf voor problemen ▪ Is erg behoudend ▪ Isoleert zich ▪ Mijdt mensen, vooral degenen die moeilijkheden veroorzaken ▪ Luistert slecht naar anderen ▪ Draalt en faalt ▪ Is overdreven voorzichtig ▪ Heeft een autocratische instelling ▪ Mijdt veranderingen
---	---

Figuur 8. Herkenningspunten manager om de +20-, 60- en -20-groepen te identificeren.

Toelichting (figuur 8)

Wanneer u 10 scoort in de +20-kolom en 0 in de -20, dan mag u zich nog steeds tot de +20-groep rekenen.

Scoort u echter 10 keer +20 en 10 keer -20, dan belandt u al erg snel in de 60-groep. Van belang is, wat uzelf betreft, dat u aan de minpunten gaat schaven. Om geheel objectief te zijn, vult u dit formulier voor uzelf in en laat twee of drie mensen uit uw directe omgeving zonder dat zij een toelichting behoeven te geven uw formulier invullen. Wanneer u veel kruisjes scoort in de -20-kolom, gaat u zich dan niet verdedigen, maar werk eraan. Kijk ook niet boos naar de invullers; daarmee komt u niet in de +20-kolom terecht, maar bewijst u eens te meer dat u het negatieve voorbeeld bent binnen uw organisatie. Een harde stelling maar waar!

Soms blijkt de medewerker, van wie we altijd dachten dat hij heel sterk was, zeer zwak te zijn. Soms blijkt de stugge, introverte man in de praktijk over een enorme commerciële kracht te beschikken, die leidt tot grote resultaten op lange termijn. Het is vaak de eerste indruk die ons misleidt.

In een crisissituatie blijkt het bravoure van iemand ineens een luchtballon te zijn, die snel wordt doorgeprikt, of blijkt de *'stille kracht'* van de introverte medewerker plotseling doortastend te zijn en oplossingen te bieden, die noodzakelijk waren. Vaak is de man die alleen maar doorgaat met doorgaan, de meest betrouwbare medewerker van de firma.

Controleer uw medewerkers

Hebt u sterke of zwakke medewerkers? U zult een redelijk antwoord op deze vraag vinden door verder te lezen. Wanneer uw medewerkers slecht scoren, houd u dan vast aan deze uitspraak: *'Een zwak man kan aan kracht winnen door vastberaden te trachten aan hogere idealen te beantwoorden ...'*

De 'zwakke' medewerker noemt veel argumenten die moeten aantonen dat het missen van de order in ieder geval niet aan hem ligt. Hij beroept zich op crisistijden, een moeilijk rayon, vakantieperiodes en prijsontduikingen van de concurrentie. De 'sterke' medewerker geeft vaak zichzelf de schuld als hij dingen verzaakt en zal nog meer moeite doen om z'n productiebijdrage weer opgevoerd te krijgen. Iedere medewerker kent zijn 'moeilijke periode'. De 'sterke' vechten ertegen, de 'zwakke' verschuilt zich achter administratieve en andere organisatorische zwakheden. Bij het bezoeken van zijn klanten straalt hij bijna de houding uit: *'U zult wel niets van mij nodig hebben'*. Een 'sterke' medewerker blijft loyaal, zelfs wanneer hij het niet met zijn firma eens is. De 'zwakke' medewerker jammert te snel met zijn afnemers mee dat de markt zo moeilijk is, valt zijn collega's tijdens gesprekken met relaties (vaak onbewust) op subtile wijze af en bekent dat de prijzen van zijn firma te hoog zijn. Een 'zwakke' medewerker weet altijd de ellende op te zoeken, rapporteert slecht, vult de vereiste formulieren vertraagd of slecht in. Een 'sterke' medewerker vermijdt *'flessenhalzen'* in zijn werk, vindt rapporten schrijven en invullen van formulieren vaak niet leuk, maar begrijpt dat voor alles een reden is en stuurt zijn rapporten en formulieren in zonder dat u hem aanmaningen moet sturen. Een 'zwakke' medewerker is *'altijd'* bang voor de prijs. Hij heeft het gevoel dat zijn voorstellen altijd als te *'duur'* overkomen. De 'sterke' medewerker verkoopt niet alleen kwaliteit, maar ook de toegevoegde waarde van zijn firma. Over de prijs, al is die hoog, maakt hij zich geen zorgen. De 'zwakke' medewerker zal vaak mopperen dat niets binnen de organisatie deugt. Als er iets fout gaat, dan ligt dat aan iedereen behalve aan hemzelf.

De 'sterke' medewerker heeft zo nu en dan een bezwaar, kan dit tijdens werkoverleg heftig uiten, maar maakt er geen gewoonte van. Een 'sterke' medewerker houdt altijd van zijn vak. Hij wil niets anders dan presteren.

In tijden van economische recessie heeft hij, ondanks zijn negatieve omgeving, nog steeds een uitstekende binding met zijn klanten. De 'zwakke' medewerker is de eerste waarvan de klanten zeggen dat de service vermindert en zal uitsluitend in tijden van hoogconjunctuur worden geaccepteerd. Vul de checklist per medewerker in (figuur 9). Wanneer u in de linker kolom geen 15 huisjes hebt staan, stel uzelf dan deze vragen:

- Heb ik wel de juiste man op de juiste plaats?
- In welke positie zou ik hem beter kunnen later functioneren?
- Moet hij weg?

Conclusie

Klantgerichtheid heeft alles met de juiste mentaliteit te maken. Die treft u in de eerste plaats aan bij het topmanagement, vervolgens bij de lagere echelons en vaak pas in de derde plaats bij het middenkader. Dat heeft vooral te maken met de penibele tussenpositie waarbij van twee kanten aan dit middenkader getrokken wordt. Twee manieren zijn besproken, waarop de mentaliteit om klantgericht te werken kan worden gecreëerd. Het sterkste is en blijft de voorbeeldfunctie. Elke medewerker ziet zijn smoesjes als sneeuw voor de zon wegsmelten wanneer hij door uw doortastend optreden ziet hoe het ook kan. Een tweede manier is ervoor te zorgen dat de -20 groep in uw organisatie geen kans krijgt. De +20 groep zit klantgerichtheid in het bloed. De 60 groep kan klantgericht optreden uitstekend geleerd worden. De -20 groep is het niet waard aandacht te geven.

In een klantgerichte organisatie zien zij geen kans hun stem te verheffen. Goed management weet die groep te herkennen en op de juiste manier te negeren.

AANDACHT VOOR DE EXTERNE KLANT

Aandacht voor de externe klant is de basis van klantgerichtheid binnen uw bedrijf. Aandacht voor de klant wil zeggen dat u en al uw medewerkers oprechte en echte interesse hebben (en tonen) in de wensen en behoeften van de klant. De klant is immers uw (economische) reden van bestaan. Zij bepalen uw salaris en zorgen ervoor dat u ook op lange termijn nog brood op de plank hebt.

Daarom: geef elke klant een A.A.A.I.

A.A.A.I staat voor **A**andacht, **A**ccuratesse, **A**fspraken nakomen en **I**nitiatief.

Zorg dat uw klanten enthousiast en tevreden terugkomen, omdat u naast een kwalitatief goed product, persoonlijke aandacht had voor de klant, initiatieven nam, een oplossing bood en afspraken altijd nakwam. Wat een klant écht wil, is vaak iets anders dan wat hij zegt.

Aandacht hebben voor uw klant, is dus dat u zich verplaatst in de schoenen van de klant. U wilt hem of haar oprecht helpen. Service moet voor u een passie zijn. U als directeur heeft ook op dit gebied veel invloed op het gedrag richting klanten van uw medewerkers door middel van uw voorbeeldfunctie.

Aandacht voor de klant is het erkennen (oogcontact, gemeente interesse, respect) van de klant. Ook het herkennen van de klant doet wonderen. Daarvoor hebt u voldoende kennis van uw klanten nodig. Niet alleen op zakelijk vlak (functie, bedrijf, doelstelling, beslissers enzovoort), maar ook op privégebied (hobby's, vakantie enzovoort).

Door uw klanten deze vormen van aandacht te geven, hen van deskundige antwoorden te voorzien en hen voor vol aan te zien, krijgt de klant het gevoel dat u hem of haar echt wilt helpen.

Als directeur is het van groot belang dat u uw contacten met klanten ook samen met uw medewerkers onderhoudt. Dat heeft meerdere functies: naast het directe contact (en dus persoonlijke aandacht van de directie) heeft het ook intern een effect. Medewerkers worden erdoor gesterkt in hun dagelijkse inspanningen. En u kunt het goede voorbeeld direct in de praktijk geven.

BEWUST OMGAAN MET OPRECHTE AANDACHT

Nu duidelijk is dat de klant uw kostbaarste bezit is, rijst de vraag hoe u hem of haar behoudt als tevreden en trouwe vriend van uw bedrijf. Allereerst een onderscheid tussen verschillende soorten klanten.

1. Klanten

Dit zijn vaste relaties waar u op dit moment of al langer zaken mee doet. Om uw oprechte aandacht goed te verdelen (tijd is immers schaars), kijkt u per klant wat zijn of haar aandeel is in uw omzet. Op basis daarvan verdeelt u uw aandacht en zorgt u ook dat uw medewerkers op die manier met hun tijd omgaan. Zeker als directeur besteedt u uw schaarse tijd aan de juiste klanten (die veel bijdragen aan uw omzet).

2. 'Friends'

Dit zijn ook vaste klanten waar u in de loop van tijd een bevriende relatie mee opgebouwd hebt. Persoonlijke aandacht voor deze relaties is van groot belang, omdat u hen als klanten moet koesteren en omdat zij uw beste ambassadeurs zijn. Zij praten positief rond over uw bedrijf; de beste reclame die er is.

3. Prospects

Klanten die van uw bestaan afweten, waar u zaken meer wilt doen, echter nu alleen nog maar contacten mee hebt (potentiële klanten). Voldoende aandacht voor hen is belangrijk om nieuwe klanten te winnen. Dat kost veel tijd en energie.

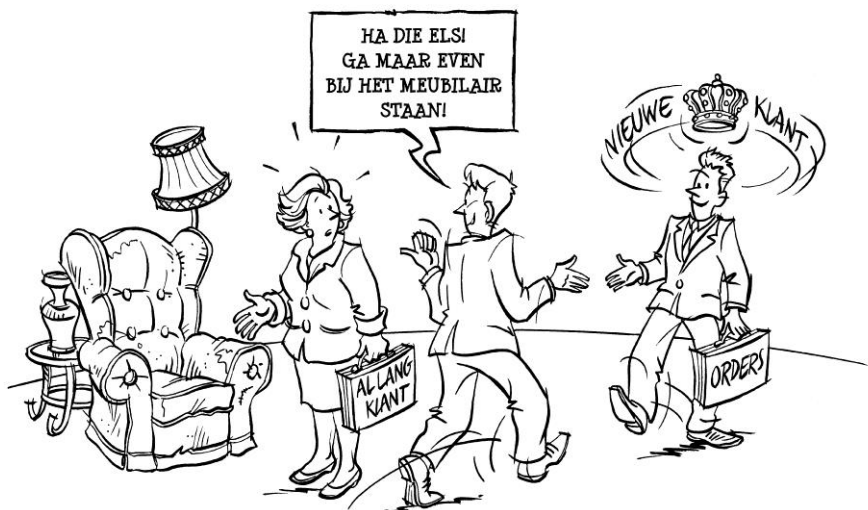
4. Suspects

Uw doelgroep in de markt. De suspect weet nog niet van uw bestaan af. U zou wel zaken met de suspect willen doen.

Persoonlijke aandacht zal lastig zijn. Deze groep kan benaderd worden aan de hand van andere promotionele acties (reclame, mailing enz.).

Een gouden stelregel geldt altijd:

Het winnen van nieuwe klanten kost veel meer moeite dan het behouden van een klant. Verdeel dus uw persoonlijke aandacht, gericht op uw omzet. Bestaande klanten moeten behouden worden, nieuwe klanten geworven worden. Voorkom dat 80% van uw aandacht naar de verkeerde 20% in uw organisatie gaat.



RELATIEMANAGEMENT

Om bestaande klanten te behouden is persoonlijke aandacht een vereiste. Persoonlijke aandacht geven is alleen effectief als u uw klant kent. Voldoende klantenkennis betekent inspelen op persoonlijke wensen en behoeften van de klant, zowel privé als zakelijk.

Naast de zakelijke aandacht kunt u uw klanten ook aan u binden, door hen uit te nodigen voor etentjes, evenementen, een partijtje golfen enzovoort.

Naast een zakelijke kant, leert u elkaar ook van de informele kant kennen. Echter, uw relaties zullen hun indrukken die ze bij dit soort informele afspraken opdoen, direct spiegelen aan uw bedrijf. Ook al is het dus informeel, zorg dat u een perfecte indruk maakt. Behandel uw gast met alle eerboden, betrek zijn of haar gezin erbij en blijft altijd het zakelijk doel voor ogen houden. Te amicaal komt ook niet goed over.

Relatiemanagement betekent dus uw klanten kennen, daarop inspelen en zorgen dat de klant tevreden en enthousiast terug blijft komen.

Bind uw klant aan u! Of dat nu door regelmatig contact, informele uitnodigingen of een mailing van presentjes, verjaardags- en kerstkaarten is, onderscheid u ook hiermee van uw concurrent!

OMGAAN MET INTERNE KLANTEN

De huidige maatschappij maakt mensen individueler en onpersoonlijker. Op het werk nemen machines steeds meer taken over en wordt op grotere afstand van elkaar gewerkt. Denk daarbij ook aan het invoeren van deeltijdwerk en thuiswerk.

Mensen werken binnen een bedrijf individueel en hebben minder vanzelfsprekend contact. Echter juist in deze tijd is communicatie onderling en teamwork van groot belang. Als werk door middel van deeltijdwerk gedaan wordt zal er veel overleg moeten zijn om de klant optimaal van dienst te kunnen zijn. De klant staat centraal. Zijn of haar wensen en behoeften, daar gaat het in uw werk om. De klant wil de aandacht van uw bedrijf, van uzelf en uw medewerkers. Hij of zij komt bij u met een probleem of een vraag en wil graag dat dat opgelost wordt.

Wat geldt voor de externe klant geldt ook voor de interne klant; uw medewerkers en collega's. Onthoud deze slogan:

'Een tevreden klant begint bij een tevreden collega!'

Ook de intern klant, uw medewerkers en collega's hebben behoefte aan aandacht, respect en verantwoordelijkheid. Zoals het bij klanten niet alleen om de prijs gaat of men wel of niet zaken met u doet, gaat het uw interne klant ook niet alleen om het salaris. Uw medewerker en/of collega wil oprechte aandacht, waardering en verantwoordelijkheid voor zijn of haar taken.

TEAMWORK

Naast een tevreden interne klant werkt u tegelijkertijd aan een enthousiaste en tevreden externe klant. Die klant staat centraal en samen binnen uw bedrijf werkt u aan tevreden terugkomende klanten.

Dat wil zeggen, samenwerken om aan de behoefte van de klant te kunnen voldoen. Dat wil zeggen, communiceren met elkaar, elkaars problemen herkennen, respect voor elkaar enzovoort. Kortom, de regels wat betreft klantgerichtheid naar uw klanten toe gelden net zo zwaar naar uw interne klanten. Stel dat een verkoper een product verkoopt, wat snel geleverd moet worden. Dan wordt dat duidelijk gecommuniceerd naar de productieafdeling en zij doen er alles voor om het product op tijd af te leveren. Samen de klant helpen. Andersom geldt echter hetzelfde. De verkoper belooft de klant geen zaken, waarvan hij weet dat de productieafdeling daardoor in de moeilijkheden komt. Meedenken met de klant betekent ook meedenken met uw collega's.

Intern is het dus van belang dat een ieder elkaar als klant benadert, met de nodige aandacht, initiatieven, vertrouwen en respect. Als directeur speelt ook hier uw voorbeeldfunctie een grote rol. Door er zelf voor te zorgen dat u ook intern klantgericht werkt, geeft u aan anderen in de organisatie aan hoe met elkaar om te gaan. Tevens zullen dit soort aspecten opgenomen moeten worden in de taak- en functieomschrijvingen van uw medewerkers en collega's. Werk met normen en waarden, zeker in de omgang en samenwerking met elkaar.

Als men respect en vertrouwen in elkaars werkzaamheden moet hebben, zal er zeker duidelijkheid moeten zijn over hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen uw organisatie verdeeld zijn.

Als mensen elkaars werk niet kennen, kunnen ze niet effectief samenwerken. Nogmaals: klanten komen pas enthousiast en tevreden bij u terug als zij geholpen zijn door tevreden en enthousiaste medewerkers, die de klant daardoor optimaal van dienst konden en kunnen zijn.



METEN VAN KLANTTEVREDENHEID

U meten met de besten is een voorwaarde om het morgen (nog) beter te doen van vandaag. Kritisch zijn naar uw eigen gedrag en dat van uw medewerkers, aan de hand van klantgerichtheidsmetingen, kan u op voorsprong helpen. In dit hoofdstuk wordt daarom uitgebreid ingegaan op hoe u uw eigen bijdrage aan het doorvoeren van het klantgerichtheidsproces binnen uw organisatie kunt meten. Daarbij wordt zowel uw ervaring als hoe medewerkers en klanten u ervaren aan de orde gesteld. Ga niet in de verdediging, maar werk aan verbetering.

Leer van uzelf en van elkaar. Benut de checklisten als controle om het steeds beter te doen. Denk aan uw enthousiaste medewerkers en dus aan uw tevreden en enthousiast terugkomende klanten.

"Klantgerichtheid is moeilijk te meten", zeggen velen die de uitslag niet willen horen. Het meten van de interne klantgerichtheid vinden zij nog lastiger. Hier toch een effectieve test die aangeeft hoe groot uw bijdrage is aan het proces van *'Klantgericht Denken & Doen'*. Het is een lijst met 35 vragen. Een lijst voor uzelf, voor uw collega en de medewerkers aan wie u direct leiding geeft. Een lijst om in aangepaste vorm elke twee jaar te herhalen.

Noot

Deze vragen zijn bij DOOR® ook digitaal beschikbaar.

Hoe met de beide vragenlijsten te werken?

Vragenlijst A: *'Welke bijdrage levert u aan het doorvoeren van het Klantgerichtheidsproces in uw organisatie/onderneming?'*

Vragenlijst B: *'Welke bijdrage levert uw directe chef aan het doorvoeren van het proces van 'Klantgericht Denken & Doen' in uw onderneming?'*

Ga zo te werk

1. Eerst zelf vragenlijst A invullen en uw score uitrekenen. Tevens uw uitslag vergelijken met het *'scoreoverzicht'*
2. Vervolgens vult u een nieuwe lijst (ook A) in hoe u denkt dat uw medewerkers over zichzelf denken. U mag hierbij uitgaan van de gezamenlijke score van uw medewerkers
3. U laat uw medewerkers de vragenlijst A eveneens invullen en de score wordt verwerkt tot een geheel met een totaal uitslag (zie *'Hoe de uitslag om te zetten in cijfers?'*).
4. U vraagt direct na de invulling van de 'A' -lijst uw medewerkers de 'B'-lijst in te vullen. De 'B' staat voor **'Baas'**. Anders gezegd: *'Hoe ervaart u de bijdrage aan de Klantgerichtheid van uw directe chef?'*. Deze laatste dienen anoniem te worden ingevuld en met grote zorgvuldigheid te worden verwerkt
5. Leg de uitslagen naast elkaar:
 - a. Uw lijst
 - b. Daar direct naast *'Hoe uw medewerkers uw bijdrage ervaren'*
 - c. Aan het eind de lijst *'Hoe de medewerkers de eigen bijdrage ervaren?'*
 - d. Uw lijst waarbij u aangaf hoe u dacht dat uw medewerkers hun eigen bijdrage ervaren.
6. Bespreek de uitkomst eerst in uw team. Wanneer u grote verschillen (meer dan een vol punt) constateert, vraag uw team een toelichting. Verdedig niet. Geef geen verklaringen. Stel slechts vragen. Stimuleer tot het geven van voorbeelden. Moedig ideeën tot verbetering aan.

Maak aantekeningen. Blijf vriendelijk kijken. Herhaal (zo nu en dan) de woorden zoals u die begrepen hebt

7. Bespreek vervolgens de uitslag en een beknopt verslag van het teamoverleg in het managementteam (als u daar deel van uitmaakt)
8. Bespreek de verschillen tussen de 'A'- en de 'B'-lijst met een goede collega op gelijk niveau en vraag hoe hij/zij tegen de 'gaten' in de uitkomsten aankijkt. Geef hierbij geen verklaringen. Stel slechts vragen.
9. Stel (nadat u met de aangegeven partijen hebt gesproken) een 6x4-stappenplan op:
Wat gaat u doen om het proces van '*Klantgericht Denken & Doen*' bij u op de afdelingen/in het bedrijf daadwerkelijk vanuit uw positie op gang te brengen en de kwaliteit verbeteren binnen:
 - a. Vier jaar
 - b. Vier kwartalen
 - c. Vier maanden
 - d. Vier weken
 - e. Vier dagen
 - d. Vier uur.

Zet de uitslagen om in cijfers. De puntenwaardering per kolom is:

- 10 punten voor '*Heel veel*'
- 8 punten voor '*Behoorlijk veel*'
- 6 punten voor '*Veel*'
- 4 punten voor '*Weinig*'
- 2 punten voor '*Niet*'.

Tel de scores per kolom (verticaal optellen) en vermenigvuldig de totalen met de puntenwaardering zoals hierboven staat weergegeven. Tel de uitkomsten van de vermenigvuldigingen ook weer op en deel de uitkomst door 35. U krijgt dan een cijfer. U mag dit zien als een rapportcijfer. Vooral ook als u de uitkomsten gaat vergelijken.

Bijvoorbeeld

De eindscore van een formulier is

- $9 \times \text{'Heel veel'} = 9 \times 10 = 90$ punten
- $18 \times \text{'Behoorlijk veel'} = 18 \times 8 = 144$ punten
- $5 \times \text{'Veel'} = 5 \times 6 = 30$ punten
- $2 \times \text{'Weinig'} = 2 \times 4 = 8$ punten
- $1 \times \text{'Niet'} = 1 \times 2 = 2$ punten.

Totaal 274 punten: $35 = 7,7$. Het '*rapportcijfer*' is 7,7.

'Wat te doen met grote verschillen?' Hiervoor u terug naar punt 4. Het gaat voornamelijk om mogelijke '*gaten*' in de scores tussen u en uw medewerkers. Is het verschil groter dan een vol punt ontrafel dan de hele lijst. Leg uw uitslag (een heel getal) naast het rapportcijfer van uw medewerkers. Dit leunt u op eenzelfde manier bepalen als het gegeven voorbeeld. U telt hier echter de horizontale uitkomsten (per vraag) en vermenigvuldigt de aantallen met de gegeven puntenwaarderingen. Bespreek de uitschieters met uw team (en later met de goede collega).

Checklisten klantgerichtheid

'Welke bijdrage levert u persoonlijk aan het doorvoeren van het proces klantgerichtheid in uw organisatie/onderneming?'

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
1. U creëert of draagt bij aan nieuw ideeën. 2. U communiceert in vele vormen (verbaal, schriftelijk). 3. U adviseert anderen in plaats van dirigeren. 4. U neemt het initiatief bij zowel een start als bij complexe zaken. 5. U maakt gebruik van positieve inter-persoonlijke vaardigheden bij het volbrengen van taken. 6. U neemt risico's als het om tevreden terugkomende klanten gaat. 7. U neemt risico's als het om resultaatverbetering van uw werk, organisatie of onderneming gaat. 8. U zorgt dat anderen vertrouwen in uw werk en houding hebben. 9. U wilt niet altijd hetzelfde doen. 10. U <i>'managed'</i> collega's projecten en papierwerk regelmatig.					

	Heel veel	Behoor- lijk veel	Veel	Weinig	Niet
11. U wilt gerespecteerd worden door anderen					
12. U bezig specifieke ervaring en kennis					
13. U werkt aan kans-vergroting voor een beter economisch rendement voor de organisatie/ onderneming.					
14. U kunt voortdurend en oprecht					
15. U kunt werken zonder supervisie.					
16. Als iets verkeerd gaat, geeft u niet eerst anderen of machines de schuld.					
17. U kent uw taken/verantwoordelijkheden en bevoegdheden.					
18. U kent dan ook de collega's en uw directie chef (op de afdeling).					
19. U ziet problemen als kansen voor verbetering.					
20. U wilt nieuwe ideeën leren en ze ook direct toepassen.					
21. U wilt voortdurend werk verbeteren, zelfs zaken die een zeer lange adem vereisen.					
22. U wilt voortdurend het teamwork en de werkomgeving verbeteren.					
23. U heeft het gevoel dat u andere mensen kunt helpen.					

	Heel veel	Behoor- lijk veel	Veel	Weinig	Niet
24. U heeft sterke ethische waarden betreffende de uitvoering van uw werk.					
25. U maakt uw klantgerichtheidsnormen duidelijk en past deze ook zelf toe.					
26. U kunt voor lange tijd alleen werken.					
27. U kunt lang en hard werken om een project af te krijgen.					
28. U kunt lang en hard werken om een project af te krijgen.					
29. Als u iets (voor de eerste keer) mis ziet gaan, zoekt u naar de oorzaak.					
30. U voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit en bruikbaarheid van uw werk.					
31. U bent verantwoordelijk.					
32. U geeft naar andere duidelijk aan wat u wilt.					
33. 'Kan niet' bestaat voor u niet.					
34. U vraagt niet telkens om toestemming om iets te doen; u vraagt meer om vergiffenis.					
35. U gaat de confrontatie met beter werk en tevreden terugkomende klanten niet uit de weg.					

Welke bijdrage levert 'uw directe chef' aan het doorvoeren van het proces van klantgerichtheid in uw organisatie/onderneming?

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
1. Creëert of draagt bij aan nieuwe ideeën.					
2. Communiceert in vele vormen (verbaal, schriftelijk).					
3. Adviseert anderen in plaats van dirigeren.					
4. Neemt het initiatief bij het zowel een start als bij complexe zaken.					
5. Maakt gebruik van positieve inter-persoonlijke vaardigheden bij het volbrengen van taken					
6. Neemt risico's als het om tevreden terugkomende klanten gaat.					
7. Neemt risico's als het om resultaatverbetering van uw werk, de organisatie of de onderneming gaat.					
8. Zorgt dat anderen vertrouwen in zijn werk en houding hebben.					
9. Wilt niet altijd hetzelfde doen					
10. 'Managed' collega's projecten en papierwerk regelmatig.					
11. Wil gerespecteerd worden door anderen.					
12. Bezit specifieke ervaring en kennis.					

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
13. Werkt aan kanvergroting voor een beter economische rendement van de organisatie/ onderneming.					
14. Kant voortdurend en oprecht naar verbale en non-verbale communicatie van anderen luisteren.					
15. Kan werken zonder supervisie.					
16. Geeft niet eerst anderen of machines de schuld, als iets verkeerd gaat.					
17. Kent zijn taken/verantwoordelijkheden en bevoegdheden.					
18. Kent dan ook de collega's en zijn directe chef (op de afdeling).					
19. Ziet problemen als kansen voor verbetering					
20. Wil nieuwe ideeën leren en ze ook direct toepassen.					
21. Wilt voortduren werk verbeteren, zelfs zaken die een zeer lange adem vereisen.					
22. Wilt voortdurend het teamwork en de werkomgeving verbeteren.					
23. Helpt andere mensen					
24. Heeft sterke ethische waarden betreffende de uitvoering van zijn werk.					
25. Maakt uw klantgerichtheidsnormen duidelijk en past deze ook zelf toe.					

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
26. Kan voor lange tijd alleen werken.					
27. Kan diensten/ideeën overbrengen aan anderen.					
28. Kan lang en hard werken om een project af te krijgen.					
29. Ziet hij iets (voor de eerste keer) misgaan, dan zoekt hij naar de oorzaak.					
30. Voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit en bruikbaarheid van zijn werk.					
31. Gedraagt zich als eindverantwoordelijke.					
32. Geeft naar anderen duidelijk aan wat hij wil.					
33. Drukt zich uit in termen van: " <i>Kan niet, bestaat niet</i> ".					
34. Vraagt niet telkens om toestemming om iet te doen; vraagt meer om vergiffenis.					
35. Gaat de confrontatie met beter werk en tevreden terugkomende klanten niet uit de weg.					

Score-overzicht

U scoort bij uw medewerkers een 8.0 of hoger. Wanneer uw medewerkers zo over u denken dan mag u trots zijn op uzelf. U levert niet alleen een belangrijke bijdrage aan het doorvoeren van het Klantgerichtheidsproces op uw afdeling of in uw organisatie/onderneming. Uw medewerkers geven bovendien blijk van waardering voor de wijze waarop u het team begeleidt, coacht en leidt naar betere team prestaties. Zoek nog wel uit, door de uitkomsten van de individuele vragen te vergelijken, wat u (nog) beter kunt doen. Streef ernaar deze zaken in uw 6x4-plan gestructureerd aan te pakken.

U scoort tussen een 7.0 en 8.0. Deze score is niet slecht, maar kan echter beter. Ga natuurlijk na wat de '*horizontale*' knelpunten zijn. Volg de gemaakte afspraken op. Voeg bovendien aan elk werkoverleg in plaats van de '*rondvraag*' het agendapunt '*Wat kan beter?*' toe. Ieder lid van de vergadering mag in twee minuten aangeven wat hij/zij vindt dat beter kan (geen personen noemen, maar activiteiten aangeven). Voeg deze aan de notulen toe (maximaal 1 A4) en spreek af wie wat natrekt of uitwerkt. Op het volgend overleg worden de actiepunten besproken en daar waar mogelijk direct aangepakt.

U scoort tussen de 5.5. en een 7.0. Geen beste score. Laat naast het maken van een 6x4-plan bovendien een ander (kan een collega zijn of externe hulp) eens goed naar uw afdeling organisatie kijken. Waar ligt het echte probleem? Chronische mentaliteitsverschillen? Uw houding? Onrust in de groep? Alternatief is met twee of drie positief gestemde (daarmee wordt niet bedoeld de mensen die u naar de mond praten) een middag ertussen uit trekken, de uitkomsten aan de muur hangen en de oplossingen '*afroepen*', een brainstormsessie.

U scoort lager dan een 5.5. Deze uitslag is slecht. Er zijn vier mogelijkheden:

1. U bent de verkeerde persoon voor de groep aan wie u leiding geeft
2. U hoort niet thuis in deze branche
3. Men wil u met deze uitslag dwars zitten (maar dat moet dan snel blijken als u het geheel hebt nabesproken)
4. De groep heeft in meerderheid de verkeerde mentaliteit. De maatregelen die u moet nemen zijn drastisch:
zelf ander werk of een andere groep zoeken;
Ten minste 50% van uw groep vervangen.
Uw score ligt meer dan een vol punt hoger dan de groepscore. U staat op een aantal vlakken te ver van uw groep af. Uw denken is zelfverzekerder en daarmee meer op afstand van de mensen aan wie u leiding geeft. Volg de adviezen zoals deze staan bij 'van 7.0 tot 8.0'.

Uw score ligt meer dan een vol punt lager dan de score van de groep. U bent te bescheiden. Waarschijnlijk ook te voorzichtig naar uw mensen toe. U mag met meer trots optreden.

U mag ook meer met de vuist op tafel slaan. Maak eens een SWOT-analyse van uzelf en uw team. Bespreek deze tijdens een volgend werkoverleg. Hang ook aan de 'muur' de tien punten waarom mensen trots zijn om bij u op de afdeling te werken.

Noot

Een SWOT-analyse geeft aan de 'Sterkte' (Strenght), 'Zwakte' (Weakness), 'Kansen' (Opportunities) en 'Bedreigingen' (Threats).

SWOT-analyse

<i>Strength</i>	<i>Weaknes</i>
<i>Opportunities</i>	<i>Threates</i>

Voorbeeld SWOT-Analyse van een manager

Sterk

- Uitstraling
- Loyaliteit/betrokkenheid
- Kennis van markt/producten
- Keihard werken; energie
- Acceptatie klantenbouw
- Branche-ervaring
- Ervaring op directieniveau
- Enthousiasme
- Uitvoering andermans ideeën.

Kansen

- 'Prothese' aantrekken
- Geen vrijheid qua uitvoering
- Controle onder curatele qua financiën
- De markt
- Anderen laten 'werken'
- Militaire aanpak team.

Zwak

- Communicatie
- Eigen werkdiscipline
- Oog voor details
- Gat in de hand; financiële onderbouw
- Zoekt omwegen
- Chaos in werk
- Projectverwerving.

Bedreigingen

- Gemakzucht
- Ondernemerschap
- Niet meedenken met team van klanten.

ONDERZOEK '*CIJFERS EN MANAGERS*'

Wanneer u deze ogenschijnlijk eenvoudige vragenlijsten zelf open en eerlijk invult (en laat invullen) en de uitkomsten uitwerkt, zult u soms verrast zijn en soms ook niet. Het onderzoek tussen '*Cijfers en Managers*' verliep in eenzelfde stijl.

Als u uitkomsten niet naar uw werk- en managementsituatie wilt vertalen, kunt u het best deze vragenlijsten die op de vorige pagina's staan afgedrukt, zelf invullen en vervolgens aan tien medewerkers geven aan wie u direct leiding geeft. De invulling moet anoniem gebeuren anders wordt teveel naar de '*mond gepraat*'. Mensen zijn nu eenmaal mensen. Zelfs degene met de grootste mond zet niet graag op papier wat hij of zij van u vindt. Laat een buitenstaander of uw secretaresse de tien lijsten uitwerken door:

- De '*Uitstekend/Heel veel*' met het cijfer 10 te vermenigvuldigen
- De '*Goed/veel*' met een 8 te vermenigvuldigen
- De '*Redelijk*' met een 6 te vermenigvuldigen
- De '*Weinig*' met een 4 te vermenigvuldigen
- De '*Heel weinig/niet*' met een 2 te vermenigvuldigen.

De uitkomst moet u vervolgens delen door het aantal formulieren (als alles terugkomt door tien delen). Kijk naar de uitslag en zoek geen excuses voor verschillen, vraag de mensen niet om verduidelijking, maar accepteer verschillen. Neem initiatieven.

Uw ervaringen met 'Klantgerichtheid'

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
a. Uzelf vindt dat: ▪ U uw klanten begrijpt ▪ U aan de behoeften van uw klanten voldoet ▪ U uw afspraken met uw klanten nakomt ▪ U voldoende aandacht geeft aan uw klanten ▪ U voldoende deskundig bent ▪ Anderen uw kwaliteit optimaal benutten b. Op uw afdeling vind u dat klanten op de eerste plaats komen					

Uw ervaringen met 'Geloof in elkaar'

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
a. Uzelf vind dat anderen in uw directe werkomgeving: ▪ U vertrouwen ▪ U respecteren ▪ Openstaan ten opzichte van u ▪ Uw presentaties waarderen ▪ Onderlinge afspraken nakomen b. Hoeveel vertrouwen hebt u in het eigen bedrijf?					

Uw ervaringen met 'Teamwork'

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
a. Uzelf ervaart dat in uw directe werkomgeving: ▪ Voorrang wordt gegeven aan teamwork ▪ Collega's, dealers en leveranciers deel uitmaken van het team ▪ Men elkaar steunt ▪ Anders denken wordt gerespecteerd ▪ Men weet wat u doet ▪ Elkaars plaats geruisloos wordt overgenomen b. U vindt dat uw bedrijf een echt hecht team van mensen is.					

Uw ervaringen met 'Voortdurende Verbetering & Vernieuwing'

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
a. Hoe vindt u in uw bedrijf het proces van Voortdurende Verbetering & Vernieuwing op het gebied van: ▪ De producten ▪ De dienstverlening ▪ Training en opleiding ▪ Werkomstandigheden ▪ Werkruimte ▪ Orderbehandeling en afwikkeling ▪ Informatiestroom ▪ Communicatiemiddelen b. Hoe ervaart u in uw directe omgeving dat mensen werken aan Voortdurende Verbetering & Vernieuwing door: ▪ Doortastend op te treden ▪ Risico's te nemen ▪ Uw persoonlijke initiatieven aan te moedigen ▪ Elke vorm van verspilling uit te schakelen ▪ Elkaar aan te moedigen, het morgen beter te doen dan vandaag					

Kijkend naar de managementbijdrage aan de visie van uw onderneming

	Heel veel	Behoorlijk veel	Veel	Weinig	Niet
Hoe waardeert u van uw directe chef zijn/haar bijdrage met betrekking tot: ▪ Trots zijn op de organisatie ▪ Trots zijn op de producten/ diensten ▪ Het in praktijk brengen van de bedrijfsvisie ▪ Teamwork ▪ Tevreden Terugkomende Klanten ▪ De voortdurende Verbetering & Vernieuwing ▪ Het laten 'winnen' van uw organisatie					

Checklisten directeur en klantgerichtheid

Als aanvulling op voorgaande metingen, volgen hier nog enkele checklisten aan de hand waarvan u uzelf kunt controleren en verbeteren wat uw (interne) klantgerichtheid betreft en uw voorbeeldfunctie. Controleer uzelf regelmatig en leer van de uitkomsten! De zaken veranderen is de kern van leiderschap en ze veranderen voor iemand anders het doet, is creativiteit.

Checklist voor directies: Klanttevredenheid

	Ja/Nee
▪ Kijkt u elke keer naar de uitkomst klanttevredenheid? ▪ Deelt u met elke afdelingsleider de uitslag? ▪ Staat de klanttevredenheid op elk te houden overleg als vast evaluatiepunt? ▪ Worden 'alle' medewerkers elk keer van de uitslag om de hoogte gesteld? ▪ Complimenteert u uw organisatie wanneer de score met twee punten is opgelopen? ▪ Hebt u als eens 'mensen' ontslagen omdat zij een negatieve invloed hadden op de uitslag? ▪ Vult u zelf elke meting een leeg formulier in om het met de echte uitslag te kunnen vergelijken? ▪ Laat u elke meting hetzelfde doen door uw afdelingsleiders? ▪ Komt u in elke toespraak voor wie dan ook binnen uw organisatie terug op de uitslagen? Totaal	

Checklist 'Directie en organisatie'

	Ja/Nee
1. Hebt u voor alle medewerkers een functie-/taakomschrijving? 2. Blijven de medewerkers boven het gemiddelde in dienst? 3. Heeft uw personeel een acceptabel ziekteverzuim? 4. Heb u minstens éénmaal per maand overleg met de leiding van alle afdelingen? 5. Hebt u ook met enige regelmaat overleg met alle niet leidinggevende medewerkers? 6. Kan iedereen in het bedrijf zonder veel problemen plotseling minimaal twee weken absent zijn? 7. Registreert u de gemaakte fouten in uw bedrijf? 8. Worden gemaakte fouten regelmatig met de betrokkenen besproken? Totaal	

De directeur en de bestaande klant

(Geldt ook voor de overheid en non-profit organisaties.)

Vul alle kolommen in.

	Wie zijn de 20 belangrijkste klanten in uw organisatie?	Wanneer sprak u hen voor het laatst?	Wat weet u persoonlijk van uw contact-persoon (hobby, verjaardag)?	Wat is de winstbijdrage?	Hoe tevreden is de klant over uw organisatie?	Hoe kan de klant nog meer tevreden worden?
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						

De directeur en de potentiële klant

(Geldt ook voor de overheid en non-profit organisaties.)

Vul alle kolommen in.

	Welke 10 potentiële klanten hebt u?	Wanneer sprak u hen voor het laatst?	Wat spreekt het aan?	Wat is de potentiële winstbijdrage?	Wat vindt men van uw organisatie?	Wat te doen om deze klant te winnen?
1.						
						
2.						
						
3.						
						
4.						
						
5.						
						
6.						
						
7.						
						
8.						
						
9.						
						
10.						
						

De directeur als voorbeeld

Zet steeds een kruisje bij één van de drie beoordelingen.

G = Goed

M = Matig

S = Slecht

Voorbeeldfunctie	Hoe beoordeelt de klant u?						Wat gaat goed doen om het nog beter te doen?
	Extern			Intern			
	G	M	S	G	M	S	
1. Men weet wanneer u er wel of niet bent. (Bereikbaarheid) 2. U bent bereid en u staat klaar om anderen te helpen. (Service). 3. U bezig de 'technische' kennis en kunde om te antwoorden. (Bekwaamheid). 4. U informeert klanten in begrijpelijke taal. (Communicatie). - Woord - Geschrift 5. U gaat vertrouwd met gegevens om. (Veiligheid). 6. U geeft individuen persoonlijke aandacht. (Persoonlijkheid)							

Voorbeeldfunctie	Hoe beoordeelt de klant u?						Wat gaat goed doen om het nog beter te doen?
	Extern			Intern			
	G	M	S	G	M	S	
7. U behandelt anderen met respect. (Hoffelijkheid). 8. U komt gemaakte beloftes stipt na. (Betrouwbaarheid). 9. U geeft op vragen binnen 24 uur een reactie. (Snelheid). 10. Uw kantoor ziet er altijd onberispelijk uit als u het verlaat. (Orde). 11. U kunt alle zaken van belang in 2-36 minuten vinden. (Efficiency), 12. U kent de feestelijke zaken van uw naaste medewerkers en beste klanten. (Betrokkenheid). 13. U bent opgewekt en positief in gesprekken met anderen. (sfeer).							

Checklist 'De directeur in de praktijk'

Ga eens bij uzelf na of het goede voorbeeld wordt gegeven.

U, als leidinggevende:	Ja/Nee
1. Heb u de beste parkeerplaats? 2. Stelt zich aan de telefoon voor zonder uw naam te noemen? 3. Begint u vergadering te laat 4. Komt op de zaal in vrijetijdskleding 5. Komt te laat op afspraken 6. Neemt zelf niet deel aan de trainingen voor uw organisatie 7. Werkt zonder klantgerichtheidactiepunten 8. Neemt de telefoon op na meer dan drie keer overgaan 9. Weet niet wanneer de collega's jarig zijn 10. Weet niet hoe de interne telefooninstallatie werkt. 11. Belt niet naar huis als u later bent dan afgesproken 12. Praat wel een lelijk over de klanten of collega's waar anderen bij zijn 13. Drinkt alcohol tijdens het werk (gaat niet over officiële gelegenheden) 14. Kijkt de ander niet aan wanneer u met hem/haar spreekt 15. loopt, als op de zaak bent, in één keer door naar uw kantoor 16. Feliciteert de medewerker, wanneer hij/zij jarig is, nadat op gebak is getrakteerd.	

Noot

Bij meer dan drie keer 'ja': Wat gaat u eraan doen om klantgerichter te worden?

Antwoord geven in het verlengde van de 'grootte' van uw bedrijf:

minder dan 20 medewerkers;

20-50 medewerkers;

51-90 medewerkers;

meer dan 90 medewerkers.

Checklist 'Aandacht voor uw medewerkers'

Noot

92% van de klanten blijft weg vanwege 'geen aandacht'. Voor de interne klant ligt dat percentage lager. maar wel op 83%; daarom deze vragen.

Aandacht voor uw medewerkers	Ja/Nee
▪ Bent u oprecht trots op uw mensen? ▪ Loopt u als u op de zaak bent elke dag tenminste één keer door het bedrijf, de afdeling? ▪ Feliciteert u elke medewerker persoonlijk, wanneer hij/zij jarig is (voordat het gebak komt)? ▪ Belt u als u onderweg bent, elke dag één keer naar de zak om te vragen wie vragen heeft? ▪ Beloont u mensen die extra initiatieven nemen? ▪ Kunt u de toen voordelen van het mensendeel in uw organisatie noemen? ▪ Weet u wie: - Voor de kar staat? - Op de kar staat? - Er achter hangt? ▪ Houdt u zich aan uw afspraken? ▪ Zegt u ook 'neen' tegen mensen die u ad-hoc overvallen? ▪ Laat u regelmatig iemand winnen; geeft u extra aandacht voor een bijzondere (en terechte) prestatie? Totaal	

Toelichting

Een 100% 'Ja'-score is ideaal, maar wel lastig.

6X4-STAPPENPLAN

In het vorige hoofdstuk werd al eerder ingegaan op het opstellen van een 6x4-stappenplan om het morgen en zeker in de toekomst goed te (blijven) doen of om het beter te doen!

Voor dat ingegaan wordt op het hoe en waarom van een stappenplan eerst antwoord op de vraag:

Waarheen, waarvoor?

U kent deze titel waarschijnlijk van het lied waarmee Mieke Telkamp sinds decennia succes heeft. Momenteel is dit de meest gevraagde plaat in crematoria. Voor uw onderneming is deze titel dan ook toepasselijk. Want wanneer in uw organisatie niet bekend is *'waarheen'* uw onderneming koerst en *'waarvoor'*, dan zult u op het ondernemingscrematorium terecht komen. Met andere woorden: *'Wat is uw Mission statement?'* Filosofisch gezien wordt deze vaak omschreven in een visie om het geheel concreter te maken, wordt parallel gewerkt met een visie. De laatste is concreter.

Bijvoorbeeld:

De visie van Bart van Luijk Businessshows luidt:

'Het gedurfd spiegelen en uitvergroten van details om te komen tot beklijft professioneel gedrag, beter teamwork en enthousiaste klanten'.

Hunter Douglas daagt de markt uit met innovatieve producten en diensten, die de klantverwachtingen overtreffen door het bieden van de kwaliteit en meerwaarde, gedurende de gebruiksperiode.

Een visie geeft antwoord op deze vraag:

1. Wat voor organisatie wilt u zijn (geef een voorbeeld aan waarop u wilt lijken)?
2. Wat wilt u voor uw klanten betekenen?
3. Wat wilt u uiteindelijk bereiken?
4. Hoe willen wij ons onderscheiden van de concurrentie?
5. Is dat uniek?
6. Wat hebben onze klanten daaraan?
7. Wat hebben onze prospects daaraan?
8. Hoe gaan we dat allemaal bewerkstelligen?
9. Hoe en wanneer toetsen we dat?
10. Is ons mission statement reëel, of is het een verzameling kreten?
11. Hoe zou ik dit dan willen veranderen?
12. Heeft de klant een boodschap aan ons mission statement? (Waarom wel/niet?)
13. Kennen alle medewerkers ons mission statement? Kunnen ze zich hierin vinden? (Waarom niet?)

Voorbeeld van een visie:

'Onze organisatie speelt Totaalvoetbal waar op afdelingen iedereen in staat is elkaars plaats over te nemen, zodat de klanten enthousiast en trots over onze organisatie in de markt rondpraten met als gevolg dat de opbrengsten toenemen en de kosten beperkt blijven'.

6x4-stappenplan

Regelmatig valt te beluisteren dat *'we het te druk hebben om te plannen'*. Plannen is daarmee een overbodige luxe, leuk als er wat tijd overblijft, maar zeker geen vereiste om goed te kunnen functioneren. Regeren is vooruitzien. Een ieder die een stap wil zetten naar een klantgerichte organisatie zal dit ervaren.

Klantgerichtheid en kwaliteit komen niet vanzelf. Een reclameslogan achterop de bak van een vrachtauto of een poster in het bedrijfsrestaurant is niet voldoende.

Het moet waargemaakt worden. Woorden moeten omgezet worden in daden. Zoals een succesvolle vakantie begint met een goede planning, zo start ook klantgerichtheidsvergroting. Een gedegen voorbereiding is noodzakelijk om te komen tot een klantgerichte organisatie. Het ontbreken van een voorbereiding waarin een goede planmatige opzet is gemaakt voor een klantgerichtheidsprogramma leidt steeds tot problemen bij een blijvende doorvoering.

In de praktijk willen de meeste bedrijven het liefst *'gisteren'* starten. Er is allang over gesproken, gewikt en gewogen en als klantgerichtheid dan moet worden doorgevoerd, moet het ook onmiddellijk. Het is dan verleidelijk om met een populair trainings- of begeleidingsprogramma te starten. Het ijzer moet immers gesmeed worden als het heet is, zegt een goed Hollands spreekwoord. Bovendien is een goede voorbereiding het halve werk. Zo is bijvoorbeeld een Rotterdamse vervoersonderneming die het image huldigt van *'geen woorden maar daden'* gestart met een succesvolle *'aftrap'*.

Dankzij deze aftrap werd er nog maanden lang gesproken over de klantvriendelijke voorbeelden die op die dag naar voren zijn gekomen. Het werkte; de telefoon werd binnen drie keer overgaan opgenomen, klanten werden vriendelijk te woord gestaan en de collega's werden als interne klanten behandeld. Het werkte, maar niet lang, want al snel vroeg men zich af: hoe gaan we hiermee verder? Vervolgens bleek dat de lijnmanagers, aan wie deze vraag gesteld werd, het ook niet wisten.

De oplossing werd gezocht in door klantgerichtheidstrainers begeleide '*klantenteams*', die sturing gaven aan de inventarisatie van zaken die verbeterd zouden kunnen worden. En ook dat werkte, de vaart zat er weer in. Totdat weer uitvoeringsperikelen ontstonden.

Weer werd gekeken naar het management, maar ook zij tastten in het duister. De volgende stap werd training van het management. Enthousiast en met veel kennis gingen de managers verder. Tot zover een beschrijving van de aanpak in dit bedrijf.

Achteraf bezien lijkt het zo makkelijk. De aftrap had beter voorbereid moeten worden door het management bewuster te maken van hun rol. De stappen hadden duidelijker geformuleerd moeten worden en voorzien van een tijdlijn. Het lijkt simpel, maar niets is minder waar. Klantgerichtheid vergt een planmatige aanpak. Het zal u niet lukken van vandaag op morgen. Werken aan klantgerichtheid is werken aan de mentaliteit en discipline van uw medewerkers. Het gaat erom dat een op de klant gerichte cultuur ontstaat. Het gaat om de klant, de klant en ten slotte nog eens de klant.

Intern of extern. U zult ervaren dat uw medewerkers het op prijs stellen. Eindelijk mogen ze eens gestructureerd meedenken over de invulling van hun werk. Vandaar dat het proces van klantgerichtheidsverbetering bestaat uit een aantal stappen. Stappen die 'Top down' geïnitieerd worden, maar gedragen door de basis. Het is een tweerichtingsverkeer. De processtappen worden Top down begonnen, terwijl de medewerkers het in hun werk vorm geven.

Het 6x4-stappenplan geeft u een steun in de rug om toekomstgericht te denken, te handelen en te controleren. Het plan is als volgt opgebouwd:

1. Wat is uw doelstelling wat betreft de klantgerichtheid die u binnen vier jaar wilt bereiken?
2. Welke acties moeten binnen vier kwartalen voltooid zijn om de doelstelling binnen vier jaar te bereiken?
3. Wat moet binnen vier maanden geregeld zijn om aan de doelstelling over vier jaar te kunnen voldoen?
4. Welke afspraken worden binnen vier weken gemaakt om de klantgerichtheidseisen over vier jaar waar te kunnen maken?
5. Wat zijn de richtlijnen die u binnen vier dagen opstelt om de doelstelling over vier jaar te bereiken?
6. Welke beslissingen neemt u binnen vier uur met betrekking tot het wel of niet doorvoeren van het klantgerichtheidsproces binnen uw bedrijf?

Hoe te realiseren?

Dit is makkelijk gezegd, maar minder makkelijk gedaan. U zult ervaren dat ogenschijnlijk simpele handvatten in de praktijk nog wel eens weerstand ondervinden. Simpel blijkt vaak al moeilijk genoeg.

Toch kan het niet vaak genoeg gezegd worden:

'Een juist gekozen klantgerichtheids- en uitvoeringsplan maken uw onderneming tot een succes'.

Bij het plannen van de stappen die moeten leiden tot een integraal klantgericht denken en handelen in uw organisatie, gaat het om:

- Inventarisatie van de huidige situatie
- Het bepalen van het doel en de stappen om het doel te realiseren
- Het in tijdsvolgorde plaatsen van deze stappen
- Het bewaken van de daadwerkelijke integratie van deze stappen in de ondernemingscultuur.

Met name deze laatste fase is bepalend voor het al dan niet succesvol zijn van uw klantgerichtheidsplan.

Een van de problemen die ontstaan na het maken van een goed klantgerichtheidsplan is namelijk dat het management weer op weg is naar het volgende plan, zonder dat het voorgaande is uitgevoerd. Het gaat er bij klantgerichtheid niet om dat 1 bedrijfsaspect 100% beter wordt uitgevoerd, maar dat 100 dingen 1% beter lopen. Klantgerichtheid is *'a way of life'*; dagelijks brood. Iedere sporter ontdekt dat slechts een consequent en intensief trainingsprogramma tot topprestaties leidt. Zo ook met klantgerichtheid. Klantgerichtheid is dan het trainingsprogramma, dat uitgevoerd wordt door de medewerkers tijdens het dagelijkse werk. In één van de begeleide bedrijven kwam naar voren dat medewerkers geen tijd hadden voor klantgerichtheid. Het kostte te veel tijd, er waren belangrijker zaken te doen.

Het klantgerichtheidsplan lag in de onderste lade en er was een instelling van vrijdagmiddags om 16.20 uur hebben we nog 10 minuten over voor klantgerichtheid. Het is een bekend probleem. En het is simpel op te lossen. Dagelijks klantgerichtheid beoefenen tijdens de dagelijkse werkzaamheden is de beste manier van uitvoering. Eén uur sporttraining per dag is niet genoeg om de top te bereiken. Het eet- en drinkpatroon, het aantal uren slaap en het dagbestedingspatroon, alles werkt mee om een winnaar te worden. In een bedrijf is het niet anders. Klantgerichtheid kost niet altijd meer tijd, wel meer aandacht. Het om de voortdurende gerichtheid op de wensen van de interne en externe klant. Om te komen tot een goede concrete invoering van het klantgerichtheidsstappenplan zijn 10 stappen vereist:

1. Instemming voltallige directie
2. Inventarisatie huidige klantgerichtheid: de klantenmeting
3. Opstelling doelstellingen en te volgen strategie
4. Formering stuurgroep en aanstelling klantgerichtheidstrainers
5. Voorinformatie, commitment en training management (en kader)
6. Klantgerichtheidsoverleg is klantoverleg
7. Presentatie van '*wat is klantgerichtheid*' aan de gehele organisatie (de aftrap)
8. Overleg en training op alle niveaus
9. Start interne promotie en motivatieprogramma's
10. Klantenmeting en doorgaan.

Hoe iedere stap in uw organisatie, bedrijf, afdeling of groep ingevuld kan worden hangt af van uw bedrijf, uw organisatievorm en uw cultuur. U kiest daar zelf voor, zelfstandig of in overleg met uw externe adviseur. Wat houden deze stappen in?

Stap 1: Instemming voltallige directie

Voordat u enige stappen gaat ondernemen dient u als directie heel goed te weten waar het om gaat. "Ja maar, we doen al aan klantgerichtheid dus... *"Uiteraard zal uw bedrijf de intentie hebben klantgericht te werken, maar gebeurt het ook?"*

Daarom vooraf een oriëntatie waarbij verdieping plaatsvindt in het onderwerp. Dit kan gebeuren door lectuur, videofilms, praktijkervaring en adviezen, alles kan bijdragen tot een goed beeld van wat klantgerichtheid is.

Nog belangrijker zijn de consequenties ervan voor de organisatie. Het gaat erom of we als management in staat en bereid zijn om de wensen van de klant in alles voorop te stellen.

Zeg niet te snel 'ja', maar overdenk de consequenties voor de organisatie, voor uw medewerkers, voor de klant en voor uzelf.

Als het management afwacht, wacht het kader, wachten de andere medewerkers. Vooral dat is van essentieel belang.

'Ja zeggen' en 'nee doen' betekent de doodsteek voor klantgerichtheid. Als directie zit u in een glazen huisje en afwijkend gedrag wordt niet getolereerd.

Beter gezegd: klant-onvriendelijk gedrag wordt heel snel nagevolgd. Heel bekend zijn dan ook de verbeteringsprojecten in klantgerichtheid, die stukliepen vanwege het ontbreken van een enthousiast en sturend leiderschap. Vandaar een voltallig directiebesluit. Want ieder die voorwaardelijk ja zegt, plaats de eerste tijdbom onder het project. Instemming gaat daarmee ook verder dan loyaliteit. Het gaat om passie, om gedrevenheid voor de klant; om de voorbeeldfunctie.

Checklist stap 1: Directie initieert en fiatteert

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Commitment		Wat gaat de directie zelf doen om het voorbeeld te kunnen geven? Directeur: ▪ Presentatie zichzelf ▪ Presentatie auto ▪ Presentatie kantoor ▪ Bereikbaarheid ▪ Afspraken nakomen ▪ Snelheid reageren ▪ ▪ Directeur: ▪ Presentatie zichzelf ▪ Presentatie auto ▪ Presentatie kantoor ▪ Bereikbaarheid ▪ Afspraken nakomen ▪ Snelheid reageren ▪ ▪		

Stap 2: Inventarisatie huidige klantgerichtheid; de klantmeting

Het is van belang dat de huidige situatie in kaart wordt gebracht. Hoe zit het met de in- en externe klantvriendelijkheid? Het gaat erom hoe groot de afstand is tussen werkelijkheid en het gewenste niveau en klantvriendelijkheid en kwaliteit van uw diensten en/of producten.

De inventarisatie kan een kwantitatief en kwalitatief karakter hebben. De resultaten worden door enquête, interviews of externe meting verkregen (zie hoofdstuk '*Omgaan met interne klanten*'). In een aantal gevallen vindt deze inventarisatie zowel onder in- als externe klanten plaats. Met name het audit onder externe klanten geeft u waardevolle informatie. Tevens merken uw klanten dat het uw bedrijf of onderneming er serieus aan gelegen is om hen centraal te stellen. Ze zullen graag medewerking verlenen. Ook in de onderneming zijn uw medewerkers graag bereid te praten. Ze willen graag eens hun commentaar geven en meedenken. Schrik echter niet wanneer slechts een laag percentage (gemiddeld 65%) reageert.

Veel mensen zijn namelijk bang om hun mening te geven.

Vroeger werd er niet om gevraagd en nu ineens wel.

Het zal duidelijk zijn dat de inventarisatie velerlei klant-onvriendelijkheden bloot zal leggen. Deze kunnen het systeem en de procedures betreffen, maar ook de mentaliteit en de discipline van de mensen. Het gaat er niet om dat er schuldigen worden gezocht. Waar het wel om gaat is dat u zicht krijgt op al die kleine en grote zaken die de klantgerichtheid en daarmee de kwaliteit van uw diensten of producten bepalen.

Checklist stap 2: Klantenmeting 1

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Klantmeting		Wat vindt uw interne klant dat u beter moet doen met betrekking tot: ▪ Assortiment ▪ Product/dienst ▪ Service ▪ Snelheid ▪ Bereikbaarheid ▪ Duidelijkheid ▪ Telefoon ▪ Correspondentie ▪ Perscommunicatie ▪ Aflevering ▪ Promotie ▪ ▪		

Checklist stap 2: klantenmeting 2

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Klantmeting		Wat vindt uw interne klant dat u beter moet doen met betrekking tot: ▪ Bereikbaarheid ▪ Werkoverleg ▪ Correspondentie ▪ Besluitvorming ▪ Inzetbaarheid ▪ Werksfeer ▪ Samenwerking ▪ Totaalvoetbal ▪ Telefoonbezetting ▪ Afspraken nakomen ▪ Opleiding ▪ Beoordeling ▪ Betrokkenheid ▪ ▪		

Stap 3: Opstelling doelstelling en te volgen strategie

Wat wilt u met klantgerichtheid bereiken? Wat is uw gewenste kwaliteitsniveau? Het gaat erom dat u de koers uitzet waar het schip de boeg naar richt.

Klantgerichtheid is noodzakelijk om uw onderneming nog succesvoller te maken. Maar u zult dat uw mensen wel moeten laten weten. Een idee in uw achterhoofd of een nota in de onderste bureaulade heeft nog nooit duidelijkheid gegeven. Veel medewerkers vragen om duidelijkheid. Het ontbreken van een duidelijk klantgerichtheidsdoel leidt bij velen tot passiviteit.

'D.A.G.': Duidelijkheid, Acceptatie, Gedrag. Deze woorden spreken voor zich. Zonder duidelijkheid geen acceptatie geen gedragsverandering (geen nadruk op klantentevredenheid). Nadat de doelstelling is bepaald moet u aangeven hoe u dat denkt te bereiken. De uitgangspunten die u voor uw strategie kiest passen in uw situatie. Het is daarbij vooral van belang dat er getemporeerd wordt. Stap voor stap moet u dichterbij uw kwaliteitsdoelstelling. Taken verdelen, delegeren, verantwoordelijkheden duidelijk stellen, open informele communicatie, heldere besluitvorming en stappen uitzetten zijn het devies in deze fase. Dat de doelstelling en strategie helder worden aangegeven is een verplichting: een eis! Hoe dat gebeurt is aan u. Interne of externe begeleiding kunnen daarbij een hulpmiddel zijn. Maar het is vooral van belang dat uw medewerkers weten wat u wilt.

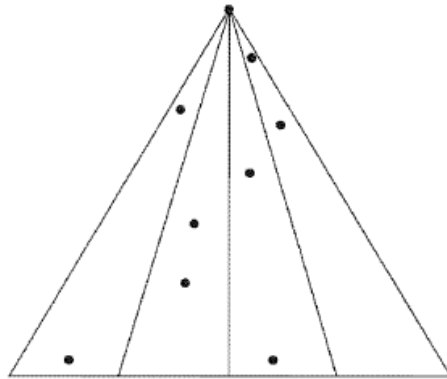


*Checklist stap 3: Formuleren doelstellingen en invulling
stappenplan*

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Vlag		Met welke boodschap wilt u de interne klant de klantgerichtheid van uw organisatie duidelijke maken: ▪ ▪ ▪ Met welke boodschap wilt u de externe klant de klantgerichtheid van uw organisatie duidelijke maken: ▪ ▪ ▪		

Stap 4: Formering KAT (Klant Advies Team) en aanstellen Klantgerichtheidstrainers

De samenstelling van het KAT is zo veel mogelijk een afspiegeling van de diverse afdelingen binnen de organisatie en bestaat uit diverse hiërarchische functies (maximaal 8) (zie figuur 8)



Figuur 8.

Zij 'vertegenwoordigen' op die manier de gehele organisatie en geven op informele wijze signalen naar het management. Deze signalen zijn aanvullend. Veelal worden op die wijze een groot aantal onbesproken zaken ineens zichtbaar. Een gevaar van een KAT kan zijn dat zij op de stoel van het lijnmanagement gaat zitten. Bij het reeds eerder aangehaald vervoersbedrijf had het aanvankelijke KAT een hele duidelijke rol. Zij dicteerde wat er moest gebeuren en de lijnmanagers volgden. Het gevolg was dat er een groot aantal 'walkijzers' ontstond. Men wachtte af, wist in de wandelgangen alles beter en raakte steeds minder betrokken. Het management werd pas actief toen het KAT zelf minder ging bepalen en het management door training gewerkt had aan hun doelstelling, strategie en actieplan en hun daarvoor de middelen waren aangereikt.

Het KAT kon toen doen waar ze voor was ingesteld (zie figuur 9):

- Informatie verzamelen van de diverse afdelingen
- Ideeën uitwisselen
- Coördinatie van acties
- Voortgangsbewaking
- '*Bottom up*'-communicatie verzorgen.

De kwaliteitstrainers zijn personen met een leidinggevende of een staffunctie die speciaal worden opgeleid. Zij staan de kwaliteitsteams en het KAT bij en zorgen dat deze groepen volgens de klantgerichtheidsfilosofie blijven werken.

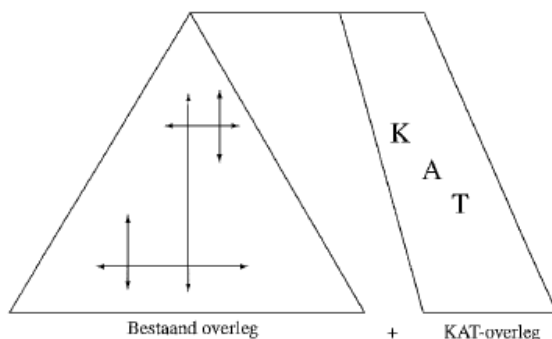
De kwaliteitstrainers kennen het te volgen proces tot in elk detail. De verantwoordelijkheid voor de verbeteringen blijft echter altijd bij de functionarissen, teams en de groepen zelf. Hoewel managers soms de verantwoordelijkheid zullen overdragen aan de kwaliteitstrainers, moet u hiervoor waken. Het '*achteroverleun*'-effect ontstaat en '*de lijn*' wacht op de trainer. Deze zal dit nooit kunnen waarmaken. De klantgerichtheidstrainers worden ingeschakeld voor bepaalde vaardigheden om de laagste echelons '*in te trainen*'.

Dit kunnen onderwerpen zijn als:

- Klantgericht telefoneren
- Effectief werkoverleg
- Werken onder tijdsdruk
- Klantgericht communiceren
- Corresponderen en rapporteren.

In een aantal gevallen treden de kwaliteitstrainers op als procesbegeleider. Zij zitten dan een kwaliteitsteam voor of assisteren een manager bij zijn klantgerichtheidsoverleg.

Het werken met klantgerichtheidstrainers stelt vooral grote organisaties in staat binnen korte tijd veel medewerkers te trainen. Het voordeel van het trainen door eigen mensen is evident. Zij kennen de organisatie, de cultuur, de deelnemers en zij tonen dat ze betrokken zijn bij het traject. Ze kunnen de missionarissen binnen de eigen organisatie worden genoemd. Het zijn de 'voorvechters' in uw klantgerichtheidstraject.



Checklist stap 4: Start KAT

Stap	Tijdplan	Toelichting	Wat is hun rol in de stuurgroep?	Uitgevoerd?
Stuurgroep		Met wie uit uw organisatie pakt u uw klantgerichtheidsprogramma aan? Persoon/functie/niveau: ▪ ▪ ▪		

Stap 5: Management op voorsprong

U speelt een cruciale rol in het werken aan klantgerichtheid. U bent de spelbepaler, die natuurlijk niets kan beginnen zonder de rest van zijn ploeg. U hebt alle spelers (lijn) en verzorgers (staf) nodig om samen naar openingen in de verdediging van de tegenstander (de markt) te zoeken. U kunt zelf scoren of dit overlaten aan uw medewerkers. Vandaar dat u en uw kader op voorsprong gezet moet worden. Na de presentatie aan het personeel moet *'de leiding'* klaar staan om het varende schip op koers en snelheid te houden. In een aantal organisaties wordt de rol van het management onderschat. Het is echter essentieel om vooraf goed geïnstrueerd te zijn over uw voorbeeldfunctie, het werken met normen en afspraken en het interne motivatieprogramma. U zult een tiental stappen doorlopen en op die wijze goede handvatten verzamelen om uw organisatie of afdeling goed te leiden naar een vergroting van klantgerichtheid.

De stappen die u zult nemen zijn:

1. Wat wil uw klant van u, uw afdeling of organisatie?
2. Wat doet u, uw afdeling, of organisatie?
3. Wat produceert u, uw afdeling of organisatie?
4. Wat belemmert effectieve uitvoering van uw werk?
5. Hoe kunt u klanten winnen/behouden?
6. Wat is uw klantendoel en uw plan van aanpak?
7. Werken met taakstelling en normen?
8. Werken met klantgerichte teams
9. Klantgerichtheidsoverleg
10. Intern promotieprogramma.

Tien stappen die leiden tot een 1a-optie. Dat wil zeggen werken aan een 10 voor klantgerichtheid.

U zult merken dat het een lange weg is, maar het leidt wel tot meer tevreden klanten. Ook uw medewerkers zullen daardoor makkelijker samenwerken, de waardering van klanten ervaren en met meer plezier naar hun werk gaan.

Checklist stap 5: Commitment en training management en kader

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Vlag		Op welke punten verwacht u bij welke leidinggevende binnen uw organisatie 'vertraging'? Persoon/vertraging door: ▪ ▪ ▪ ▪		

Stap 6: Klantgerichtheidsoverleg is klantoverleg

Dit overleg wordt in veel organisaties gevoerd door een klantenteam. Dit team bestaat uit een aantal (maximaal 6) vrijwilligers van één afdeling, die regelmatig volgens plan bij elkaar komen. Zij bespreken in een bepaalde tijd (maximaal 30 minuten) kwaliteitsverbeteringsvoorstellen, analyseren de oorzaken en achtergronden van spanningsvelden, sporen op waarom iets niet mogelijk is, spreken af welke preventieve maatregelen kunnen worden genomen om de kwaliteitsnormen te verlagen. Het klantenteam richt zich dus geheel op het verbeteren van het dagelijkse werk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van statistieken en cijfermateriaal.

Kijkend naar uw organisatie moeten natuurlijk alle afdelingen deelnemen aan een vorm van klantenoverleg. Het gevaar bestaat dat ondersteunende afdelingen het niet nodig vinden. *‘Wij hebben immers niet te doen met klanten’*, luidt dan hun motivatie. In veel gevallen blijkt juist ook bij deze groepen een oorzaak van klantonvriendelijk gedrag te liggen. Deelname aan klantgerichtheidsoverleg laat hen weer eens de hete adem voelen van de in- of externe klant. De noodzaak tot aanpassing wordt zichtbaar.

Checklist stap 6: Klantgerichtheidsoverleg

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Werkoverleg		Met welk overleg komt in het teken van de klant te staan? 1. De directie 2. Productie 3. Administratie 4. Verkoop 5. Logistiek 6. 7.		

Stap 7: De Aftrap: Presentatie van 'Wat is klantgerichtheid?' aan de gehele organisatie

De beste resultaten worden bereikt door op zo veel mogelijk afdelingen tegelijk te starten met het werken aan klantgerichtheid. Nadat de klantgerichtheidssteams zijn geformeerd, de samenstelling van het KAT is bepaald, de trainers de nodige vaardigheden bezitten, komen alle medewerkers in maximaal vier groepen bij elkaar. Door de directie wordt dan het project en de doelstelling voorgehouden. Iedereen krijgt achtergrondinformatie over de marktomstandigheden, hoe andere bedrijven werken aan klantgerichtheid en hoe het eigen bedrijf met hele kleine stappen de voorsprong kan vergroten. Vanaf dit moment is iedereen door de speelse en levendige presentatie klantgericht wakker geschud.

Stappenplan Thema

Een verzekeringsmaatschappij heeft als thema gekozen: *'Bij ons wordt de telefoon tijdens de lunchpauze altijd opgenomen.'*

U moet daar eens naar toe gaan. Op bekertjes staat het, op zakjes, op posters. En tussen de middag is het toch druk in het restaurant. Waarom? Iedereen zegt: *"De telefoon wordt opgenomen."* Het thema is dan toch fout.

Op die suikerzakjes, posters en bekertjes had beter kunnen staan: *'Wie neemt tijdens de lunchpauze jouw telefoon op?'*.

Kies een thema

Het Klant Advies Team kiest een boodschap in de vorm van een slogan voor de interne klant (de collega's) en de externe klant.

Een thema is een afspraak die u met uzelf maakt (doe het morgen beter dan vandaag), die per afdeling wordt gemaakt (op elke brief wordt binnen 24 uur gereageerd) of die voor de hele organisatie geldt ('Een Tevreden klant' begint met een 'Tevreden collega'). Per vestiging, filiaal, werkmaatschappij kan het thema verschillen. Het thema dient wel in het verlengde te liggen van hetgeen centraal is bepaald.

Welk thema kiezen?

Kies voor een extern thema, zodat bij de klant een verwachting wordt gewekt waaraan de organisatie moet voldoen. Kies voor een intern thema dat de managers en medewerkers het recht geeft elkaar hierop aan te spreken; elkaar wakker te houden. Kies voor de hele organisatie een thema voor een jaar. Kies voor vestigingen, afdelingen, filialen een thema dat elke 3 maanden wisselt. Brengt het thema in verband met de TKI-resultaten.

Bijvoorbeeld

Zwak aan de telefoon
Zwak in de nazorg

Kies voor een telefoonthema.
Kies voor een thema gericht op de externe klant waaruit blijkt hoe goed u nazorg aanpakt.

Anders gezegd

Maak van een nadeel een voordeel. Confronteer de organisatie om dit voordeel waar te maken.

U kunt ook voor een bevestigend of ondersteunend thema kiezen: *'Tien jaar nummer één in de vervoerswereld'*.

Wees trots op de zaken die u voor uw klant doet, hoe normaal deze zaken ook (voor u) zullen lijken.

Samenstelling van het KAT-team

Wanneer u naar de mensen van uw organisatie kijkt zou u een plus 20-60-min 20 verdeling kunnen maken. Wanneer u een KAT-team gaat samenstellen is het van belang om deze indeling in uw achterhoofd te houden. Kies de mensen uit de +20- en 60-groep, want als u vooruit wilt, zult u zich moeten richten op de sterken. Bovendien zal deze groep de rest ook enthousiast gaan maken en meetrokken.

Stappenplan Toeters en bellen

De T van Toeters en bellen. Dat kunnen boodschappen zijn aan de muur, een poster die u ophangt. Het kan zijn een spiegel, die in het bedrijf hangt met een bordje eronder: Zo ziet de klant u. Alle hulpmiddelen om elkaar wakker te houden. Toeters en bellen helpen uw organisatie collectief en individueel aan de gemaakte afspraken (Thema) te herinneren. U loopt het risico door deze uitingen intern en extern hard teruggekoppeld te worden. Zegt u als bank bijvoorbeeld, dat u meedenkt, dan wordt dit van u verwacht. Elk moment van de dag, op elk: filiaal. Drukt u op uw briefpapier dat u staat voor perfectie? Elk woord wordt gespeld. De bijlagen gecontroleerd. Nagegaan wordt of het klopt. Kiest u als thema '*Samenwerken, samen sterker*', hang deze tekst dan keurig ingelijst op elke afdeling. U zult (terecht) reacties krijgen van onder uit de organisatie wanneer u als manager niet snel genoeg reageert op gestelde vragen of gerezen problematieken. Datgene wat u propageert zult u ook waar moeten maken richting collega's en richting klant.

Het kunnen soms hele simpele dingen zijn die u als vanzelfsprekend acht. Zo kunt u op de bon voor de klanten zetten wat u in de nazorg hebt gedaan. Zet hierachter dan ook '*Nazorg*', zodat de klant weet waar hij of zij aan toe is.

Toepassingen

1. *Uw agenda*
Noteer telkens drie maanden vooruit welke klant-
vriendelijke fouten u niet meer wilt maken. Herinner uzelf
aan het invullen van uw TKI-formulier.
2. *Aan de muur*
Hang op elke afdeling het gezamenlijke Thema dat is
gekozen.
3. *In de receptie*
(Daar waar klanten en medewerkers komen.)
Plaats duidelijk in het zicht waar u qua klantgerichtheid voor
staat.
4. *In het bedrijfs- of personeelsblad*
(Ook video-bedrijfsjournaal.)
Interview voor elke uitgave een afdeling en stel vaste
vragen over wat zo'n afdeling aan interne klantgerichtheid
doet of gaat doen.
5. *Voor nieuwe medewerkers*
Maak een handzaam boekje met daarin uw visie,
bedrijfsdoelstelling, wat klanten voor de organisatie
betekenen. 10 regels voor Tevreden Terugkomende Klanten
en het ideaalbeeld voor interne klantgerichtheid.
6. *Gebruiksartikelen*
Kernwoorden of actiepunten afdrukken op pennen,
schrijfbloks, onderleggers, suikerzakjes en dergelijke.
7. *Prestaties aan de muur*
Publiceer de uitslagen van de metingen.

8. *Uzelf*

Geef als leiding het goede voorbeeld in alles! Dat kan een schone werkplek zijn, telefoon correct opnemen, geen alcohol, op tijd zijn, verzorgd uiterlijk, beleefdheid, iedereen in de ogen durven kijken en trots zijn op '*ons bedrijf*'.

Samenvatting stappenplan

Het vergroten van de klantgerichtheid verschilt per plaats, bedrijf, sfeer en cultuur. Het is aan u om het stappenplan te gaan invoeren. U bent de trekker, u moet continu de toetsing in de gaten houden. U zult een thema mee moeten helpen kiezen, u zult toeters en bellen moeten kiezen en u zult moeten terugkoppelen. Zo'n klantendag is om te werken aan tevreden klanten. Door speciale functiegerichte training of algemene training in klantgerichte vaardigheden worden medewerkers nog meer getraind op een klantvriendelijk optreden in hun eigen werksituatie. Het gaat om vaardigheden, maar vooral om de mentaliteit zich in te willen zetten voor de klant. Een klant is vanaf die tijd geen werkorder meer, maar is de zin en het doel van het werk op de afdeling. De gezamenlijke training versterkt niet alleen de teamgeest, maar vergroot ook de interne klantgerichtheid naar andere afdelingen.

Het doel van deze presentatie is het vergroten van de klantgerichte activiteiten van de medewerkers en het verbeteren van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Samen werken aan tevreden klanten is de kern van de presentatie. Daarnaast geeft de presentatie een aanzet tot een mentaliteitsverandering met betrekking tot de externe, maar ook de interne klant. Dit moet leiden tot een grote doelmatigheid, kwaliteitsverbetering en klantgerichtheid.

De 'impact' van zo'n gezamenlijke presentatie is groot. Alle neuzen worden weer dezelfde kant opgezet, mensen praten erover; kortom het schip komt in beweging en koerst af op de klant.

Checklist stap 7: De aftrap

Stap	Tijdplan	Toelichting	Wat is hun rol in de stuurgroep?	Uitgevoerd?
Aftrap		Wanneer en hoe informeert u uw totale organisatie? ■ ■ ■ ■		

Stap 8: Overleg en training op alle niveaus

Na de presentatie zullen alle medewerkers met het klant-gerichtheidsoverleg geconfronteerd worden. Alle energie wordt gebruikt om te werken aan tevreden klanten.

Checklist stap 8: Training op alle niveaus

Stap	Tijdplan	Toelichting	Hoe aan te pakken?	Uitgevoerd?
Training		Welke functie wordt op welke onderwerpen ingetraind? Functie/onderwerp: 1. Directie 2. Managers 3. Chefs 4. Productie 5. Administratie 6. Secretariaat 7. P&O 8. Verkoop-buiten 9. Verkoop-binnen 10. Expeditie 11. Magazijn 12. Research 13. 14.		

Stap 9: Start interne promotie en motivatieprogramma

Interne promotie is nodig om de medewerkers voortdurend op subtiële wijze aan de klant te herinneren.

Interne promotie kan bestaan uit:

- een speldenprikprogramma en
- een motivatieprogramma.

Beide programma's worden naast elkaar toegepast. Het is van belang dat op subtiële wijze alle medewerkers dagelijks aan de uitgangspunten worden herinnerd. In overleg met het **KAT** zal een '*speldenprikpakket*' worden samengesteld met als doel de aandacht voortdurend te richten op de klantgerichtheid.

De inhoud van dit pakket kan bestaan uit posters, bureaulkalenders, sleutelhangers, artikelen in uw huisorgaan, videofilms of andere herinneringen. Het effect wordt versterkt wanneer het speldenprikpakket een persoonlijk karakter draagt.



Interne motivatieprogramma's hebben vooral betrekking op de relatie tussen de afdelingsleider en de medewerkers. Alle principes van motiverend leiderschap worden doorgesproken en geoefend. Alles in het kader van versterking van klantgerichtheid. Gewenst gedrag wordt krachtig aangemoedigd en ongewenst gedrag wordt gecorrigeerd. Korte krachtige momenten van positieve of negatieve sancties vormen de basis. Het gaat erom dat medewerkers doorgaan met klantgerichtheid, niet afgaan.

Checklist stap 9: Intern promotieprogramma

Stap	Tijdplan	Toelichting	Wat is hun rol in de stuurgroep?	Uitgevoerd?
Speldenprikken		Met welke hulpmiddelen ondersteunt u uw boodschap? ▪ Video ▪ Posters ▪ Huisorgaan ▪ Thermometer ▪ 'Give aways' ▪ Kleding ▪ ▪ ▪		

Stap 10: Klantenmeting en doorgaan

Klantgerichtheid centraal stellen werkt verslavend, het stimuleert, het activeert. Het wordt als sport ervaren iedere keer weer een prestatie te leveren voor de klant. Om te voorkomen dat bewust geleerd klantvriendelijk gedrag vervalt in onbewust onbekwaam handelen moet er steeds weer een herstart plaatsvinden.

Regelmatig door naar start en opnieuw kritisch zoeken en werken aan klantgerichtheid houdt de groep wakker. Daarbij komen vragen aan de orde als: waar waren we, waar zijn we en hoe gaan we weer verder. Vandaar het klantmeting. Door middel van een aantal evaluatie-instrumenten wordt onder externe en interne klanten gemeten. De uitslag vormt de basis om weer door te gaan. Coachen en trainen op die zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Klantgerichtheidsverbetering is daarmee een continu proces waarin gewerkt wordt aan een blijvende relatie met de klanten.

Checklist stap 10: Klantenaudit II

Stap	Tijdplan	Toelichting	Wat is hun rol in de stuurgroep?	Uitgevoerd?
Audit I		Wat vindt uw externe klant dat u nu al deze stappen nog beter moet doen? ▪ ▪		
Audit II		Wat vindt uw interne klant dat u nu al deze stappen nog beter moet doen? ▪ ▪		

KLANTGERICHTHEID IS TOPSPORT

Klantgerichtheidsprogramma's leveren leerzame praktijkvoorbeelden. Het *'meten'* vind ik persoonlijk de meest pijnlijke. Vroeger op school kwam ik trots thuis met een rapport vol zevens en een enkele uitschieter naar acht. Nu ik meer dan honderd presentaties houd en elke *'dienstverlenende activiteit'* wordt gemeten, scoor ik gemiddeld op zes honken een 8,9. Dit blijkt niet de hoogste score, die ligt op een 9,1 (op schaal van 0 tot 10). Dus een zeven is niet goed genoeg meer. De 8,9 ook niet. Mijn streven is in 3 jaar tijd op dat topniveau te komen en dat tevens vast te houden. Hiervoor zal ik evenals mijn andere collega's veel tijd moeten investeren. Investeren in kwaliteit met de mentaliteit van een winnaar. Omdat ik als auteur en presentator werk ben ik er wel achter: *'Ondernemerschap is topsport'*.

Een klant vertelde mij hierover onlangs: *"In het begin vond ik die vergelijkingen met sport oppervlakkig en populair. Hoe meer ik nu geconfronteerd wordt met klantgerichtheid en daardoor steeds beter luister naar wat die klant wil, kom ik er achter hoe moeilijk het is, die simpele zaken door te voeren. In het Veranderhuis te Doorn zijn nu de Olympische Spelen ingevoerd om op ogenschijnlijk ludieke maar sportieve en indringende wijze iedereen erbij te betrekken en gezamenlijk nummer 1 te worden. En dat is een hele klus!"*

De 3 belangrijkste uitgangspunten om een succesvol team te vormen zijn:

1. Vertrouwen respecteer elkaar.
2. Erken de prestaties van ieder individu en de totale organisatie.

3. Geef voorrang aan teamwork.

Het negeren van deze punten heeft geleid tot de ondergang van veel succesteams. De waterdragers voelden zich top, de topspelers hadden geen respect voor de coach. De prestaties van de officials werden in het geheel niet erkend. De spelersgroep vertrouwde niets en niemand meer, besloot niet te willen winnen, zichzelf weg te cijferen, het resultaat van het team voorop te stellen. Niemand was nog in staat als individu concessies te doen in het belang van het team: Teamwork kreeg géén voorrang!

Bedrijven en organisaties, kunnen veel leren van externe sportsituaties. Ook uw organisatie behoort een team te zijn.

'Een echt team is een effectief team'

Wat wordt er van een teamleider verwacht?

- De koers aangeven.
- Voorwaarden scheppen.

Hierdoor kunnen medewerkers zo effectief en efficiënt mogelijk hun werk doen. In een team gaat het erom, dat iedereen zijn aandacht op de juiste zaken kan richten, daardoor worden de ondernemersdoelstellingen gerealiseerd. Voor u als teamleider betekent dit, dat u aan deze zaken aandacht moet besteden:

'Coach en je laten coachen'

Doelstelling

Bij het vaststellen van de doelstelling, die het team dient te bereiken, dient u rekening te houden met:

- *Ondernemen is veranderen*
Veel teams hebben een ingebakken weerstand tegen veranderingen. Maak vele kleine stappen tegelijk; men went aan de verandering (zie stappenplan).
- *Duld geen uitstel*
Wachten tot u volledige zekerheid hebt, is verliezen!
Durf risico's te nemen.
- *Blijf de grote lijnen zien*
Houd de hoofdlijnen vast, verlies u niet in details (6x4-plan).
- *Omgaan met onzekerheid*
Het leiden van een team is het zoeken naar kansen en het overwinnen van bedreigingen. Durf aannames te doen op basis waarvan teambeslissingen worden afgestemd.
- *Gevoel voor realiteit*
Voorkom overschatting en onderschatting van de mogelijkheden van uw team. Bouw geen luchtkastelen en verval evenmin in doemdenken.
Bekijk de situatie onbevooroordeeld en stel met een gezond gevoel voor realiteit uw doelstelling vast.
- *Durf te kiezen*
Doelstellingen bepalen is een koers uitzetten. Het geven van vrijheid is goed maar durf ook te lezen als het gaat om te voorziene concrete beslissingen.

- *Betrokkenheid*

Betrek uw team bij het opzetten van uw doelstellingen. Zij zijn met de uitvoering ervan belast en voorzien vanuit die positie vaak heel goed de mogelijkheden. Met een goede afstemming vooraf vergroot u de betrokkenheid en inzet en daarmee het resultaat.

- *Speelruimte*

Zorg voor speelruimte zodat in de uitvoering nog plaats is voor creativiteit en inventiviteit. Te strakke planning doodt kwaliteit en inventiviteit en uiteindelijk uw team.

- *Persoonlijke gedrevenheid*

Uw persoonlijke ambitie en geloof in uw team zijn essentieel om ook het vuur bij uw medewerkers aan te wakkeren.

Organiseren

Een systematische ordening voor activiteiten gericht op het realiseren van een bepaald doel is voor ieder team noodzakelijk. Krachten binnen een team moeten worden geëxploiteerd en gebundeld in één richting. Het gaat erom dat het werk zo effectief en efficiënt mogelijk wordt gedaan. U moet antwoord geven op de vragen:

- Wie doet wat?
- Wat wordt gedaan?
- Hoe wordt het gedaan?
- Waarmee wordt het gedaan?
- Wanneer wordt iets uitgevoerd?

Besef één ding, 85% van fouten in een team betreffen systeemfouten. Wie is verantwoordelijk voor dat systeem? Juist, u. Als teamleider moet u ervoor zorgen dat het systeem zo weinig mogelijk fouten toelaat. Probeer door preventieve organisatie menselijk falen te voorkomen.

Beheersen en beheren

Voor iedere manager is het van belang zijn team te beheersen en te beheren.

Beheersen

Mag u opvatten als het zorgen dat prestaties op het gewenste niveau komen/blijven. Het gaat om het controleren van de norm, van uw plan.

Beheren

Is de zorg voor de toevertrouwde middelen en waarden waarover u verantwoordelijkheid draagt.

Het beheersingsproces kent een aantal activiteiten:

- Ontwikkelen van normen/plannen
- Meten van de prestaties
- Vergelijken van de prestaties met de uitvoering
- Het bijstellen van de werkzaamheden bij overschrijding tolerantiegrenzen
- het bijstellen of verbeteren van de normen/plannen.

Een krachtig instrument staat u hierbij terzijde: (taakstellend) budget.

Welke zaken dient u te beheersen

- De productiviteit (input-output)

- Financiële positie (liquiditeit, cash flow, kapitaalverstreking)
- Innovatie (proces, structuur, product, dienst)
- 'Human resources': (werving, selectie, functioneren, loopbaan, planning, opvolging, job rotation, leiding)
- Winstgevendheid (rentabiliteit, resultaat).

In hoeverre houdt u uzelf regelmatig de spiegel voor. Durf de feitelijke situatie goed te bekijken en grijp in waar de tolerantiegrenzen overschreden worden. Overschrijding merkt u op door:

- Grondige analyse
- Intuïtie.

Zorg ervoor dat u uw teamleden wakker houdt, door voortdurend vragen te stellen en te laten zien dat u de feiten kent.

Besluitvorming

Het leiden van een team is het doorhakken van knopen, wordt wel eens beweerd. Ieder mens neemt dagelijks beslissingen, soms rationeel op basis van een analytisch denkmodel, soms intuïtief en emotioneel.

Besluitvorming is niet los te zien van de stijl van leidinggeven en het communicatiemodel. Wat speelt een rol in besluitvorming:

- Proces van besluitvorming (structuur)
- Volledigheid en eenduidigheid van gegevens
- Wie neemt het besluit (persoon-bedrijf-niveau)
- Situatie en omstandigheden (gevolgen beslissing).

Welke stappen

- Er moet een beslissing vallen
- Probleemformulering
- Gewenst resultaat

- Gegevensverzameling en -verwerking
- Interpretieren gegevens
- Zoeken en toetsen van alternatieven
- Beslissen (alternatief kiezen)
- Uitvoering besluit
- Controle op resultaat.

Het gevaar bestaat dat u geen beslissing neemt omdat één van de stappen nog niet duidelijk is. U stelt uit en wikt en weegt, maar de situatie, waarin uw team verkeert, gedooft geen uitstel. In de besluitvorming zit een paradox. Besluitvorming moet noodzakelijk, doordacht, fundamenteel en gegrond zijn. Anderzijds moet u risico durven nemen, snel kunnen beslissen, soms op basis van intuïtie en ondernemingslust.

Hoe te handelen?

Zorg er steeds voor dat uw teamleden volledig geïnformeerd zijn; goede gegevens, onderzoeken, analyses. Maar durf op het '*moment supreme*' op uzelf te vertrouwen en beslis.

Organisatie en ontwikkeling

Als manager weet u dat uw team of afdeling voortdurend in wisselwerking staat met de omgeving. Het excellente team weet op effectieve wijze de omgevingssignalen om te zetten in interne actie (producten-diensten), waarmee een gunstig teamklimaat wordt gegenereerd.

Voorwaarden

- Voortdurende aanpassing
- Flexibiliteit
- Actiegericht toptreden
- Concentratie op de kernactiviteiten.

Dit betekent dat u uw team moet zien als een organisme: het leeft, is voortdurend in beweging. Het is uw taak om dit over te brengen op uw medewerkers. Uw teamleden zullen wel eens vast willen houden aan het bekende, het vertrouwde. Wie kent niet de soms ingebakken weerstand tegen verandering.

Organisatieverandering ontmoet weerstanden want mensen voelen zich in een aantal zekerheden aangetast. Een aantal psychologische factoren speelt hierbij vaak bewust een rol.

Ongenoegen

"Het was plezierig. Ik wist waar ik aan toe was, had net mijn draai gevonden en nu dit."

Trots

"Ik was trots op m'n job, m'n positie, iedereen erkent en waardeert me. Nu pakken ze mijn baantje af."

Sentiment

"Ik was blij met m'n collega's. We konden goed met elkaar overweg en nu worden we uit elkaar gehaald."

Zekerheid

"Ik wist waar ik aan toe was, op wie ik wel en niet kon bouwen. Nu wordt mijn vertrouwen in de organisatie aangetast."

Gemak

"Laat 't zoals het was. Het liep toch redelijk. Waarom nu weer nieuwe zaken, dat kost studie en opleiding."

Winnen

"Ik laat me niet mijn baan afpakken door die baas met zijn mooie plannetje. Ik verkoop mijn hachje duur."

Zelden zult u deze motieven rechtstreeks horen. Veelal worden rationele argumenten te voorschijn gehaald.

Weerstandsargumenten richten zich op:

Het proces

- Er is geen inspraak geweest
- Betrokkenen zijn te laat geïnformeerd
- Er was te weinig tijd om het grondig te bestuderen
- De ondernemingsraad is buitenspel gezet.

De inhoud

- De feiten, waarop de beslissing is genomen kloppen niet
- De interpretatie van de gegevens is onjuist
- Uw oplossing is onvoldoende onderbouwd
- Referenties van geslaagde veranderingen ontbreken.

Het verleden

- Het ging altijd goed dus waarom zouden we veranderen.
- Vroeger is het toch ook al eens geprobeerd, maar het is nooit gelukt.
- Op basis van mijn ervaring weet ik dat het onmogelijk is.

Als teamleider dient u rekening te houden met deze weerstandsverschijnselen. Gebruik zowel zakelijke als emotionele argumenten.

Waar rekening mee te houden

- Gebruik zakelijke en emotionele motieven
- Laat mensen oplossingsgericht denken
- Zorg voor onomkeerbare veranderingen
- Creëer een teamcultuur waarin veranderen gewoon is
- Laat regelmatig proefballonnen op
- Enthousiasme is de motor voor 't geloof in uw plannen.

U weet als geen ander

'Stilstand is achteruitgang'. Laat uw mensen wennen aan de aanpassing, de verandering. Organisatieontwikkeling is daarmee niet het proces van moeizaam grootschalige verandering van de koers met 100%, maar ook een voortdurend manoeuvreren binnen de aangegeven koers. Bij een grote koersverandering gaat de vaart eruit en moet u pauzeren om op adem te komen. Vele kleine koerscorrecties houden uw onderneming op snelheid en voorsprong!

Zorg wel dat de verandering definitief en onomkeerbaar is. Dat geeft duidelijkheid en voorkomt terugvallen in de oude situatie. Wat voor u als teamleider geldt, geldt onverkort voor uw teamleden: het bereiken van succesvolle resultaten is afhankelijk van hoe goed men met anderen kan samenwerken en hoe effectief deze samenwerking wordt gecoördineerd.

Individueen kunnen nog zo optimaal presteren, dat wil nog niet zeggen dat ze samen een effectief team zullen vormen. Allerlei zaken kunnen daarvoor een beletsel zijn, zoals: elkaar de loef afsteken, de teamleider naar de mond praten, vage kwaliteitsnormen hanteren, enzovoort.

Individuele medewerkers moeten dan ook over bepaalde basisvaardigheden beschikken, om met succes lid te kunnen worden en te blijven van een team.

Ga eens bij uw team na of uw mensen over deze vijf basisvaardigheden beschikken. Mocht u tot de conclusie komen dat dit niet het geval is, zorg dan in de nabije toekomst voor voldoende trainingsmogelijkheden. De ervaring leert dat door training van deze team-buildingsvaardigheden teamwork veel effectiever kan plaats hebben.

Train uw managers op:

- *Doelstellingen formuleren*

Ieder teamlid moet duidelijke doelstellingen hebben, waarnaar hij streeft in zijn werk. Door inzicht te ontwikkelen in wat men wil, krijgt men meer inzicht in wat men kan. Hierdoor kunnen betere prestaties worden geleverd, waardoor arbeidssatisfactie toeneemt, een belangrijke motiverende factor.

- *Communicatie*

Voor het uitwisselen van feiten, meningen en gevoelens is duidelijke en eerlijke communicatie tussen teamleden essentieel. Alleen als relevante zaken openhartig en zakelijk besproken worden, kunnen allerlei oplossingen van goede kwaliteit zijn.

- *Coördinatie*

Er is sprake van een goede coördinatie als de teamleden prestaties kunnen leveren en doelstellingen verwezenlijken op een resultaatgerichte, wederzijds afhankelijke manier en op een vastgesteld tijdstip, zelfs als ze onder druk staan.

- *Besluitvorming*

Om tot wederzijds begrip en overeenstemming te komen moeten teamleden op basis van feiten en cijfers met elkaar communiceren en niet op een emotionele basis (ik mag jou niet, dus ik ben tegen alles wat je hoe goed het ook is).

- *Kritische evaluatie*

Elk teamlid moet open staan voor het ontvangen en bereid zijn tot het geven van kritische evaluatie met betrekking tot de kwaliteit en doelmatigheid van het functioneren van het team als geheel. Ieder teamlid moet dus kunnen delen in de verantwoordelijkheid ten aanzien van het interactieproces.

Wat is een goed teamlid?

Soms blijkt een medewerker, van wie we altijd dachten dat hij heel sterk was, zeer zwak te zijn. Soms blijkt de stugge, introverte man in de praktijk over een enorme commerciële kracht te beschikken, die leidt tot grote resultaten op lange termijn. Het is vaak de eerste indruk die ons misleidt. In een crisissituatie blijkt het bravoure van iemand ineens een luchtballon te zijn, die snel wordt doorgeprikt, of blijkt de '*stille kracht*' van de introverte medewerker plotseling doortastend te zijn en oplossingen te bieden, die noodzakelijk waren. Vaak is de man die alleen maar doorgaat met doorgaan, de meest betrouwbare medewerker van de firma.

Zwak of sterk

Hebt u sterke of zwakke teamleden? U zult een redelijk antwoord op deze vraag vinden door verder te lezen. Wanneer uw medewerkers slecht scoren, houdt u dan vast aan deze uitspraak: "*Een zwak man kan aan kracht winnen door vastberaden te trachten aan hogere idealen te beantwoorden... .*"

Het zwakke teamlid noemt veel argumenten die moeten aantonen dat het missen van de opdracht in ieder geval niet aan hem ligt. Hij beroept zich op crisistijden, een moeilijk rayon, vakantieperiodes en prijsontduikingen van de concurrentie.

Het sterke teamlid geeft vaak zichzelf de schuld als hij dingen verzaakt en zal nog meer moeite doen om z'n productiebijdrage weer opgevoerd te krijgen.

Ieder teamlid kent zijn '*moeilijke*' perioden. De sterke vecht ertegen, de zwakke verschuilt zich achter administratieve en andere organisatorische zwakheden. Een sterk teamlid blijft loyaal, zelfs wanneer hij het niet met zijn firma eens is. Een zwak teamlid jammert te snel en valt zijn collega's tijdens gesprekken met relaties (vaak onbewust) op subtiële wijze af.

Een zwak teamlid weet altijd de ellende op te zoeken, rapporteert slecht, vult de vereiste formulieren vertraagd of slecht in.

Een sterk teamlid vermijdt '*flessenhalzen*' in zijn werk, vindt rapporten schrijven en invullen van formulieren vaak niet leuk, maar begrijpt dat voor alles een reden is en stuurt zijn rapporten en formulieren in zonder dat u hem aanmaningen moet sturen.

Het zwakke teamlid zal vaak mopperen dat niets binnen het team deugt. Als er iets fout gaat, dan ligt dat aan iedereen behalve aan hemzelf. Een sterk teamlid heeft zo nu en dan een bezwaar, kan dit tijdens werkoverleg heftig uiten, maar maakt er geen gewoonte van. Een sterk teamlid houdt van zijn werk. Hij wil niets anders dan presteren. In tijden van economische recessie heeft hij, ondanks de negatieve omgeving, nog steeds een positieve uitstraling. Een zwak teamlid zal uitsluitend in tijden van hoogconjunctuur worden geaccepteerd. Ter afsluiting van deze paragraaf geven we u het volgende ter overdenking.

Besteedt u meer tijd aan uw -20-teamleden, dan aan uw +20-teamleden? Probeert u de 20-groep er steeds bij te halen, te stimuleren, te overreden en gaat u er automatisch vanuit dat de +20-groep dit niet nodig heeft? Zo ja, is dat dan wel zo reëel? Zijn het niet juist uw + 20-mensen die uw volle aandacht en steun verdienen, in hun pogingen uw team succesvol te laten zijn? Het is net als bij het opvoeden van kinderen.

Het kind dat altijd huult, zichzelf niet kan vermaken, is vaak het kind dat de meeste aandacht trekt en krijgt, terwijl het onopvallende, zoete kind die aandacht niet krijgt. Zou dat kind niet 'leren' dat als het minder braaf is het dan ook meer aandacht krijgt? Zo wordt ten lange leste uw +20-teamlid wellicht een -20-teamlid!



LEIDINGGEVEN AAN 'TOTAALVOETBAL'

'Hoe geeft u leiding aan mensen in een organisatie welke topsport bedrijft?'

Het Totaalvoetbal van toen kent deze kenmerken:

- Iedereen kent het systeem en gelooft in het systeem
- Iedereen neemt indien nodig elkaars plaats over
- Men steunt en respecteert elkaar
- Iedereen accepteert het inspirerend leiderschap van de aanvoerder
- Er wordt gespeeld op de helft van de tegenstander
- Iedereen wil winnen
- De bal snel laten rollen
- Het team gaat voor het individu
- De achterban is betrokken bij het totaal.

Aan de hand van deze kenmerken wordt beschreven wat deze kenmerken betekenen in een organisatie die kiest voor het *'spelen'* van Totaalvoetbal.

Iedereen kent het systeem en gelooft erin

Wanneer spelers niet geloven in de door de coach uitgestippelde tactiek en het door hem ontworpen systeem, zal het succes onherroepelijk uitblijven. Om te kunnen geloven in een systeem zal men eerst kennis van het systeem moeten hebben. Hetzelfde geldt binnen bedrijven.

Kennis bepaalt de mate waarin medewerkers binnen de procedures en afspraken binnen het bedrijf kunnen functioneren.

Dit betekent dat medewerkers, om in een Totaalvoetbal-denken te kunnen functioneren, kennis moeten hebben van:

- Personen, wie zit waar, doet wat en is waartoe bevoegd;
- Producten/diensten, ook van producten die buiten de eigen productgroep vallen
- Procedures, niet alleen van het stukje waarin zijzelf betrokken zijn, maar van de totale lijn
- Andere afdelingen, wat doen ze eigenlijk, wat betekenen zij voor mij, wat betekenen ik voor hen.

Naast kennis van het systeem, moeten alle medewerkers ook geloven in het systeem. Wanneer medewerkers zich niet kunnen vinden in het door de directie uitgestippelde beleid, zal de uitvoering ervan mislukken.

Gevolg is dat:

- De medewerkers onderling *'regelen'* wat er moet gebeuren;
- De directie het meest besproken onderwerp is in de wandelgangen
- Het middenkader extra onder druk komt te staan
- De directie vindt dat ze niet de juiste mensen in huis heeft.

Het geloof in het systeem start bij de directie zelf. Zij moeten met hun totale doen en laten uitstralen dat ze geloven in dat wat ze zeggen.

Iedereen neemt indien nodig elkaars plaats over

De grote kracht van het Nederlands elftal van 1974 was het overnemen van elkaars plaats. Wanneer een verdediger een mogelijkheid zag om naar voren te gaan en daarmee gevaarlijk te worden, dan wisten de aanvallers dat één van hen achter moest blijven om de plaats van de verdediger over te nemen. Elke geboden mogelijkheid kon zodoende optimaal uitgebuit worden, zonder dat er achterin onnodig risico werd gelopen.

Ook in organisaties is sprake van verschillende '*rollen*'. De verkoop is de afdeling van de aanvallers, de binnendienst is bezig als goede verdedigers de verdediging gesloten te houden, de directie volgt als coach het schouwspel vanaf de zijlijn en stuurt waar nodig bij, wisselt ook wanneer iemand onder de maat presteert. Personeelszaken werkt als verzorger zodat het randgebeuren de '*spelers*' geen extra zorgen geven.

Het overnemen van elkaars plaats, start met te melden dat men de eigen plaats verlaat. Gaat dat in de stijl van:

▪ Zeg ik ben er even niet. ▪ Weglopen en niets zeggen. ▪ Om 14.00 uur ben ik terug. ▪ Zeg maar dat ik in vergadering ben.	Ik weet niet wanneer hij terug is. Ik weet niet waar hij is. 15.00 uur. Ja, hij zou al terug zijn. Hij zit in vergadering en ik weet niet hoelang het duurt.
--	---

In de linker kolom staan situaties beschreven van mensen die collega's aan hun lot overlaten en geen totaalvoetbal spelen. Het gevolg zijn de reacties in de rechterkolom, waar de collega's naar anderen in deze stijl reageren. Naast de woordkeus speelt intonatie een voorname rol. In het bedrijfsmatige Totaalvoetbal geeft de medewerker bij het verlaten van de werkplek aan een collega door:

1. Wanneer hij weer terug is
2. Waar hij bij calamiteiten te bereiken
3. Welk werk en welke vragen kunnen worden verwacht
4. Welke standaardprocedures minimaal moeten worden afgewerkt.

In voetbal vereist het overnemen van elkaars plaats, training. Veel training.

Training op het gebied van:

- Afgesproken taken
- Het systeem (waar staat wie wanneer) wanneer neem je wel, wanneer neem je niet over)
- Over te nemen taken (wanneer neem je wel, wanneer neem je niet over).

Men steunt en respecteert elkaar

In topteams zijn de rollen duidelijk verdeeld. De coach is de baas die de beslissingen neemt. Op het veld staan 1, 2 of 3 echt sterren die zich opvallender mogen presenteren. De coach en de sterren weten echter dat zij alleen met het respect en vertrouwen van de waterdragers mogen en kunnen opvallen.

Om dit respect en vertrouwen te winnen moesten zij minimaal respect hebben voor en vertrouwen hebben in juist die waterdragers. Zonder waterdragers functioneert geen enkel elftal. Zonder sterren ook niet. Om te kunnen winnen zal in het bedrijfsleven evenals in sportteams wederzijds vertrouwen nodig zijn. Elkaar respecteren. Eerlijk en open tegenover elkaar staan. Helaas komt dat weinig voor. Veel organisaties kennen personen en/of afdelingen (nog triester) die niet met elkaar praten. Elkaar ontwijken. Lelijk over de ander praten. Achter andermans rug de vreselijkste dingen vertellen. Bewust poten onder de stoel van de collega wegzagen. Deze zaken blijven in veel bedrijven ver weg van de top, die het óf niet weet óf niet interesseert. Aan de 'rand' van de organisatie of het 'hart' kent men deze problemen wel. De portier, postkamer en de catering geven vaak twee jaar voor de ondergang van een bedrijf al aan waar het aan schort: *"Die praat niet met die"*. Het hele tweede echelon ligt met elkaar overhoop. Verder moet iedereen zich realiseren dat iedereen zijn werkzaamheden verricht vanuit het gemeenschappelijk doel: *'winnen'*. Iedereen is dus continu bezig met dit doel.

Wanneer de communicatie tussen mensen en of afdelingen stopt, is het respect en vertrouwen verdwenen. Ook de reactie op fouten is hierbij van invloed. Fouten komen voor, hoe hard er ook gewerkt wordt. Wanneer de reactie op fouten altijd negatief is, worden fouten verbloemd. nog is het risico dat medewerkers het maken van fouten gaan vermijden en dus het nemen van initiatieven gaan vermijden. De eerste reactie op een fout moet er daarom altijd één zijn van *“Wat gaan we doen om het te herstellen?”* Geef nog geen uitbranders, graaf nog niet te diep hoe dit heeft kunnen gebeuren. Eerst moet de fout zo goed mogelijk worden hersteld. Uitbranders hebben meestal geen effect, de medewerker weet zelf al dat hij zij in de fout is gegaan. Kom op een later tijdstip, wanneer de druk van de ketel is, nog eens terug op de gemaakte fout. Medewerkers zijn dan veel beter in staat te analyseren hoe het heeft kunnen gebeuren. Hiervan leert men meer dan van een negatieve reactie. Verder zullen fouten in de toekomst niet meer worden verbloemd en blijven initiatieven worden genomen.

DE DOORVERTALING PER FUNCTIE

Wat betekent Totaalvoetbal voor uw organisatie?

Totaalvoetbal betekent dat op alle verkooppunten, op alle afdelingen, aan de telefoon, op de boekhouding, langs de weg, bij de klant thuis/op de zaak, in de correspondentie, tijdens commerciële en niet commerciële activiteiten de stoutste verwachtingen van klanten worden overtroffen. Dat klanten niet alleen enthousiast terug komen, maar ook hun positieve ervaringen met anderen delen.

U verkrijgt een Totaalvoetballende-organisatie door voor elke functie de normen & waarden te bepalen. Bijvoorbeeld:

De telefoniste

- Groet vriendelijk
- Meldt zich met uw firmanaam en de eigen persoonsnaam. Zorgt voor een snelle verbinding
- Toont directe belangstelling
- Luistert naar de naam van de gesprekspartner, noteert deze
- Onderbreekt het gesprek, indien blijkt dat iemand verkeerd is doorverbonden
- Houdt elk gesprek kort en zakelijk
- Schakelt over van een passieve naar een actieve klantbenadering
- Verbindt klantgericht door
- Zegt tegen de collega wie belt en eventueel waarvoor wordt gebeld.

De administratief medewerker/ster

- neemt ook onmiddellijk de telefoon op
- Blijft bij klachten rustig

- Maakt zelf geen geïrriteerde opmerkingen
- Toont begrip voor de klacht van een klant
- Luistert zorgvuldig
- Laat de klant uitpraten
- Maakt zoveel mogelijk aantekeningen
- Kraakt nooit collega's af
- Deelt de klant mee wat hij/zij gaat ondernemen om de klacht op te lossen.

Het telemarketing team

- Maakt een planning voor de te voeren telefoongesprekken
- Schrijft een script
- Verzamelt eerst informatie en bepaalt vervolgens het doel van het gesprek
- Bereidt zich voor op hindernissen
- Belt op de effectieve uren
- Draait pas het telefoonnummer als precies bekend is wat moet worden gevraagd of gezegd
- Begroet onmiddellijk op een vriendelijke manier de gesprekspartner
- Stelt zich kort en duidelijk aan hem voor
- Spreekt de klant zoveel mogelijk aan met zijn naam
- Maakt zoveel mogelijk notities
- Stelt voldoende open vragen
- Argumenteert gericht op de klant als mens
- Vat het gesprek kort samen
- Legt altijd als laatste de hoorn neer.

De showroom verkoper

- Straalt vertrouwen uit
- Steekt goed in het 'pak'
- Rookt niet ongevraagd

- Wacht niet af tot de bezoeker hem heeft benaderd
- Durft te vragen naar het budget
- Werkt doelgericht
- Komt zijn gemaakte afspraken in ieder geval na.
- Vindt iemand voor een '*kleine*' order net zo interessant als iemand voor een '*grote*' order
- Past hulpmiddelen op het juiste moment toe
- Weet voldoende open vragen te stellen
- Activeert de bezoeker tijdens een demonstratie
- Durft te vragen om een vervolg of order
- Neemt positief afscheid.

De ICT-afdeling

- Ondersteunt de verkoopafdeling richting gebruiker met adviezen
- Is tijdens gesprekken met de gebruiker geen hobbyist, berijdt in ieder geval geen stokpaardjes
- Houdt voldoende oogcontact
- Tekent op '*zijn kop*', zodat de gebruiker direct begrijpt wat hij bedoelt
- Vermijdt vakjargon
- Omzeilt geen lastige vragen
- Durft zich '*commercieel*' op te stellen
- Belooft iets meer dan hij gewend is
- Praat niet te productgericht
- Luistert heel actief
- Valt zijn commerciële collega niet af
- Is ook blij met de potentiële klant
- Praat vooral niet teveel.

De ervaren verkoper

- Bereid zich uitstekend voor op het te voeren gesprek, trekt hiervoor tijd uit
- Stelt zichzelf vragen als:
 - Wat wil ik bereiken?
 - Wie is de contactpersoon?
 - Wat is zijn functie?
 - Is hij een beslisser?
 - Wie zijn de beïnvloeders?
 - Wie is mijn concurrentie?
 - Welke voordelen voor de klant zijn van belang?
 - Hoe verliep mijn vorig contact?
 - Wat neemt de klant nu af?
 - Welke gegevens heb ik nog nodig?
 - Hoe ga ik het gestelde doel realiseren?

De secretaresse

- Neemt ook onmiddellijk de telefoon op
- Houdt bij waar ieder zich bevindt
- Past in de correspondentie een consequente spelling toe
- Zorgt ervoor dat in de adressering eerste de naam van de persoon wordt genoemd, dan pas de bedrijfsnaam
- Vult het briefhoofd altijd volledig in
- Zorgt dat onder de brief de naam van de schrijver komt te staan
- Vermeldt dit eventueel met '*Behandeld door...*'
- Verpersoonlijkt de correspondentie door het vermijden van '*Mijne heren*'
- Herschrijft openingszinnen die toch niet worden gelezen als:
 - Naar aanleiding van...
 - In antwoord op...
 - In aansluiting op...

- In vervolg op...
- Hiermee berichten wij...
- Zorgt voor een actief slot in de brieven door niet te eindigen met:
 - Wij vertrouwen u hiermee...
 - Wij zien gaarne zo spoedig mogelijk uw antwoord...
 - Wij hopen...
 - Uw nadere berichten afwachgend...
 - Inmiddels verblijven wij...
 - ..., vertrouwend u hiermede van dienst te zijn...
- Zorgt dat de bijlagen ook daadwerkelijk zijn ingesloten, typt een foutloze brief.

De directie

Geeft continu het voorbeeld door:

- Onmiddellijk de telefoon op te nemen en zichzelf voor te stellen
- Blij te zijn met iedere klant/gebruiker
- Vertrouwen uit te stralen
- Niet de dichtstbijzijnde parkeerplaats te hebben
- Klantgericht te corresponderen
- Te werken met een goede tijdplanning
- Zelf altijd op lange termijn te werken
- Is zich steeds bewust van haar voorbeeldfunctie
- Geeft op de juiste momenten 'cachet' aan de zaak
- Is de belangrijkste ambassadeur van de onderneming
- Vraagt zich steeds af: Wat kan een ander sneller, efficiënter en tegen lagere kosten doen dan ikzelf?
- Is vervaarlijk vriendelijk tegen een ieder.

De verkoper

- Komt op tijd bij zijn afspraken
- Heeft de juiste gesprekspartner (beslisser) gevonden
- Toont oprechte belangstelling
- Let op non-verbale reacties
- Stemt af op de golflengte van zijn klant
- Argumenteert klantgericht en vertaalt dit naar de persoonlijke situatie van de klant
- Stemt houding, uiterlijk en presentatie af op de persoon van de klant
- Gaat niet boven de klant staan
- Houdt goed oogcontact
- Weet de klant te waarderen als mens
- Straalt vertrouwen uit
- Toont zelfbeheersing
- Noteert de naam van de klant, onthoudt deze en noemt deze geregeld
- Vindt medewerkers van de klant even belangrijk
- Durft om de order te vragen
- Verpakt zijn prijs met toegevoegde waarde
- Toont ook nog belangstelling voor de klant na het verkrijgen van de order.

De medewerker op het magazijn/aan de afhaalbalie

- Neemt ook onmiddellijk de telefoon op
- Begroet binnenkomende klanten vriendelijk
- Is blij met iedere bezoeker
- Is zich bewust van zijn bevoorrechte positie, omdat:
 - Zijn kennis vertrouwen opwekt
 - Hij een langdurige binding opbouwt
 - Zijn mening als expert vaak direct aanvaard wordt

- Hij in de ogen van de klant los staat van het commerciële proces
- Daarom is hij zeer verkoopbewust
- Benut hij het vertrouwen dat de klant in hem heeft als vakman
- Maakt hij beloftes waar
- Valt hij in ieder geval geen collega's af (om eigen straatje schoon te houden)
- Stelt hij voldoende open vragen
- Weet hij zijn eigen mening zonodig voor zich te houden
- Neemt hij van iedere klant positief afscheid.

De koffiejuffrouw

- Is blij met iedere bezoeker
- Straalt enthousiasme en vriendelijkheid uit
- Zorgt voor een verzorgd uiterlijk, schoon schort
- Zet het kopje met het oortje rechts voor de bezoeker neer
- Plaatst het kopje niet op papieren
- Reageert niet op opmerkingen
- Beantwoordt wel gestelde vragen
- Reageert vooral non-verbaal klantvriendelijk
- Neemt non-verbaal positief afscheid.

De projectleider

- Is zich, evenals de directie, bewust van zijn voorbeeldfunctie
- Neemt dan ook onmiddellijk de telefoon op
- Schrijft klantgerichte brieven
- Noemt gebruikers 'zeuren'
- Houdt de deur voor zijn medewerkers open
- Delegeert werkzaamheden, schuift deze niet af

- Neemt geen werk over van medewerkers in moeilijkheden, maar helpt hen door het stellen van kritische vragen
- Laat zijn medewerkers de eer behalen
- Geeft bij gebruikers/prospects niets extra's weg
- Houdt zich bij meereizen op de achtergrond
- Zorgt dat richting klant binnen 24 uur '*tastbaar*' wordt gereageerd
- Werkt richting klant en qua organisatie planmatig
- Blijft kritisch met alles wat er richting klant gebeurt.

De marketingafdeling

- Geeft zelf het goede voorbeeld in klantgericht denken, handelen en reageren
- Blijft niet passief achter het bureau zitten
- Gaat werkelijk na wat er in het veld gebeurt
- Schrijft niet alleen rapporten over de klant, maar vergewist zich hiervan
- Geeft continu ideeën hoe alle afdelingen klantvriendelijker kunnen reageren
- Zorgt voor een consequente doorvoering van de huisstijl
- Helpt de klant kopen

De servicetechnicus

- Komt op tijd bij zijn afspraken
- Oefent invloed uit op zijn directe omgeving
- Is het visitekaartje van de firma
- Heeft altijd zijn instructie boek beschikbaar
- Zorgt voor een representatieve auto
- Let continu op verkoopmogelijkheden
- Rapporteert als marktonderzoeker over:
 - Voorkomende fouten
 - Nieuwe ontwikkelingen

- De concurrentie.
- Is een opvoeder ten opzichte van nieuwe medewerkers van de gebruiker
- Is trouw aan de firma door:
 - Geen tijd te verspillen
 - geen materiaal te verspillen
 - Collega's niet af te vallen
 - Dagelijks het kantoor te bellen
 - Bij klanten positief afscheid te nemen.

De binnendienstmedewerker

- Voelt zich als een team met de buitendienst
- Maakt zonodig afspraken voor de buitendienst
- Weet precies waar de buitendienst zich bevindt
- Stelt bij binnenkomende orders vragen die leiden tot extra orders
- Beschermde de klant tegen 'miskopen'
- Reageert binnen 24 uur op aanvragen
- Geeft aan de buitendienst dagelijks de laatste ontwikkelingen door
- Tracht direct aan de telefoon te verkopen
- Komt zijn afspraken na
- Geeft bij 'uitzoekwerk' tussendoorberichten
- Schrijft zijn correspondentie klantgericht
- Noemt aan de telefoon zoveel mogelijk de naam van de klant
- Belt de klant wanneer de order later of incompleet wordt afgeleverd
- Vat aan het eind van het gesprek samen
- Legt altijd als laatste de hoorn neer.

De expeditieafdeling

- Neemt ook onmiddellijk de telefoon op
- Beseft dat de klant is ingesteld op de gedane toezegging
- Zet de goederen niet domweg op de 'stoep'
- Praat positief over de onderneming en over collega's
- Is alert op marktinformatie
- Rapporteert geregeld naar binnen over:
 - De concurrentie
 - Verkoopmogelijkheden
 - Markontwikkelingen.
- Zorgt voor een representatief wagenpark
- Is naar omstandigheden fris en schoon gekleed
- Vindt het omgaan met klanten fijn
- Beseft dat zij het rijdende, continu in het oog lopende visitekaartje van de firma is
- Duwt geen medeweggebruikers in de berm
- Is vooral een 'heer in 't verkeer'
- Neemt positief afscheid van iedere klant.

De debiteurenafdeling

- Neemt ook onmiddellijk de telefoon op
- Houdt rekeningoverzichten en aanmaningen persoonlijk
- Stuurt eerst een persoonlijke aanmaning
- Belt vervolgens de debiteur
- Luistert aandachtig en kritisch naar de problemen
- Maakt zoveel mogelijk notities
- Komt gedane toezeggingen na
- Bevestigt intern of extern de gemaakte afspraken
- Belt de debiteur onmiddellijk na de opnieuw vervallen termijn
- Houdt goed persoonlijke contact, maar schroomt niet in te grijpen

- Blijft alert op extra verkoopkansen
- Rapporteert over bevindingen in de markt
- Neemt positief afscheid van de klant.

Voor alle functies geldt:

- Onmiddellijk (binnen drie maal overgaan) telefoon opnemen (geen ingeblikte tussenboodschappen en muziek)
- Iedere klant positief begroeten
- Loyaal blijven ten opzichte van de firma
- Ondergeschikten van de beslisser even belangrijk vinden
- Kritiek vermijden, tenzij opbouwend
- In ieder geval niet boven de gebruiker gaan staan
- Voor een continuïteit in de relatie zorgen
- Vertrouwen tonen in zichzelf en het assortiment
- Bereid zijn om '*fouten*' van anderen over te nemen
- Durven zeggen "*Ik weet het niet!*"
- Positief reageren op verkeerd doorverbinden en richting gebruiker flexibiliteit tonen
- Dagelijks kantoor bellen bij afwezigheid
- Zeggen waar men te bereiken is bij het verlaten van het gebouw
- Geen lastige relaties omzeilen
- Zichzelf niet kleineren
- Geen standaardmatig verhaal houden
- In ieder geval alle afspraken nakomen
- De toegevoegde waarde van de firma benadrukken
- Voordelen van het unieke leveringsprogramma afstemmen op de gevoelens van de relatie als mens
- Op de juiste momenten voordelen weten door te vertalen naar kosten
- In de privésector de firma positief uitdragen
- Vooral positief afscheid nemen van iedere '*klantsituatie*'.

TOTAALVOETBAL IS PRESTEREN

Een slecht functionerende manager die geen krediet krijgt bij zijn tweede echelon, kan jaren een afdeling leiden zonder ingrijpen van bovenaf. De minimale voorwaarde voor inspirerend leiderschap is dat de leidinggevende in staat is de taken van de afdeling zelf goed uit te voeren. Messi zijn voetbalkwaliteiten zijn bekend. Een verkoopleider moet kunnen verkopen, een directeur van een drukkerij moet verstand hebben van drukwerk en de markt. Wanneer deze basis ontbreekt, zal de leidinggevende zijn mensen nooit echt aanspreken.

Een interessant overzicht van Kotter mag hier niet ontbreken: zijn beschrijving van de vereisten voor succesvol leiderschap, zoals die uit zijn onderzoek naar voren zijn gekomen:

1. Kennis van zaken, zowel van de industrietak als van de eigen onderneming
2. Breed relatienetwerk, zowel binnen als buiten de onderneming
3. Persoonlijke reputatie en traceerbare bereikte resultaten in het verleden
4. Sterke persoonlijke eigenschappen, invoelingsvermogen, sensitiviteit naar derden
5. Hoge integriteit, normen en waarden die anderen aanspreken
6. Hoog energieniveau met sterke wil om iets te bereiken en te leiden.

Interessant is vooral het eerste punt: om succesvol te kunnen leiden is kennis van zaken een vereiste. Er wordt dus afgerekend met de veronderstelling dat een leider in staat is alles te leiden. In management development-termen betekent dit dat zeer veel aandacht behoort te worden gegeven aan het goed begrijpen en

leren kennen van de industrietak via concurrentieanalyses, verschillende strategieconcepten met de daarbij horende sleutelfactoren voor succes, belangrijke trends.

Verondersteld wordt dat dergelijke kennis meestal wel aanwezig is, maar dat blijkt bij nadere analyse nogal eens tegen te vallen. Dit heeft waarschijnlijk een groot aantal ondernemingen er toe gebracht zich steeds meer op '*core business*' te richten en minder op niet sterk gerelateerde diversificatie. Om effectief te kunnen leiden, is kennis van zaken nodig en die is moeilijk op te bouwen bij een (te) brede spreiding van activiteiten.

Geloofwaardig op grond van behaald succes

Het derde punt uit Kotter's lijstje, de persoonlijke reputatie en behaalde resultaten in het verleden, beantwoordt een tot nu toe nog niet gestelde vraag. Waarom loopt men wel warm voor een aansprekend idee, geuit door X, is men bereid daarin mee te gaan en waarom niet voor hetzelfde idee geuit door Y? Het is dus niet alleen het idee of het doel dat aanspreekt, maar het idee of doel gecombineerd met de persoon die het zegt. Leaders hebben kennelijk de geloofwaardigheid dat zij kunnen realiseren wat zij aan doelen of ideeën hebben. Geloofwaardigheid berust op meer dan blauwe ogen of '*uitstraling*'. Ik aanvaard geen leiderschap van iemand die mij een moeilijke berg wil laten nemen of door een mijnenveld wil gidsen als ik niet geloof dat hij dat kan. De reputatie of '*track record*' van Kotter helpt dan geweldig. Als iemand al 30 keer met succes een berg beklommen, zal hij ook wel weten hoe dat moet. Leiderschap wordt alleen aanvaard, wanneer de leider in spé door de volgelingen in staat wordt geacht het doel te bereiken: men moet dus al eens iets hebben gepresteerd voordat men in de leidersrol kwam.

Iedereen wil winnen

Als voetballer wil Messi maar één ding: 'Winnen'.

Zijn ongelooflijke zelfvertrouwen en eerzucht brengen bij Barcelona het geloof terug in het team: we gaan winnen. Om succes te hebben, moet je in dit succes geloven. Vanuit dit denken moet iedereen handelen. Willen winnen. Nummer 1 willen zijn, dat is de kwestie.

De bal snel laten rollen

Mooi voetbal is voetbal waarbij de bal het werk doet, en niet de spelers. De bal moet rollen, snel overgespeeld worden. Te lang een speler in bal bezit betekent vertraging. Nederland in 1974 blonk uit in snelheid en discipline. Het resulteerde in mooi voetbal. Snelheid van handelen is mede bepalend voor het succes van een organisatie. Op vragen van klanten moet binnen 24 uur gereageerd worden. De telefoon moet binnen 3 x overgaan worden opgenomen. De snelheid naar de externe klant is in veel organisaties redelijk tot goed geregeld. Er zijn vastgestelde en door iedereen aanvaarde normen.

De grootste vertraging treedt vaak op door een trage snelheid van handelen naar de interne klant. Op vragen wordt pas na 2 of 3 dagen geantwoord, als er al wordt geantwoord. Interne stukken blijven liggen omdat het zo druk is met het afhandelen van vragen van de externe klant. Vergeten wordt dat de collega het antwoord vaak weer nodig heeft voor 'zijn' externe klant. Daarom moet vooral de snelheid intern hoog liggen. Dat betekent dat ook interne vragen binnen 24 uur moeten worden beantwoord. Wanneer u dat niet redt, zult u dat moeten melden en vragen tot wanneer uitstel mogelijk is. Uw inbox moet elke dag wanneer u naar huis gaat leeg zijn. Alles wat blijft liggen betekent vertraging. Het gaat er niet alleen om dat u snel reageert.

Voor leidinggevend betekent het ook dat u 'laat' reageren. (De bal laten rollen.) U moet kunnen en durven delegeren. Alles vasthouden betekent het risico van een te hoge werkdruk. Dat levert altijd vertraging op. Bepalend bij het delegeren is niet of u een taak sneller en eventueel beter kunt doen. Wanneer dat het criterium is, kunt u vaak maar weinig delegeren. Criterium is slechts: kan die medewerker, met of zonder enige hulp, het aan. Hiermee kweekt u een organisatie die zelfstandiger en sneller kan reageren. Dit geeft u de mogelijkheid tijd vrij te maken voor echt belangrijke zaken.

Het team gaat voor het individu

De kracht van Messi is dat hij niet iedere wedstrijd hoeft te schitteren. Ook anderen mogen een wedstrijd naar zich toe trekken. Alleen wanneer het voor het team beter was, dan eist Messi een meer dominante rol op. Het team gaat voor het individu Messi. In een organisatie met een uitgebreid management developmentprogramma, gebeurt het regelmatig dat een eigenwijze manager wordt teruggefloten.

Hij kreeg dan een positie toebedeeld die lager leek dan zijn eerdere functie binnen het bedrijf. Hij werd op de reservebank geplaatst. Hoewel dit voor de betrokken manager nooit leuk is, is het wel belangrijk voor de organisatie. Handhaven in de oorspronkelijk functie had kunnen betekenen dat er schade toegebracht werd aan de afdeling of het bedrijf.

De achterban is betrokken bij het totaal

'Het team gaat kapot aan drank en vrouwen' stond op de voorpagina van een sportweekblad. Het artikel ging over de spelers die een sociaal minder stabiel leven leidden. Toch waar 'n wil is, is... Als over de Sneijders in de wereld de half ware en

halfgare roddels in de bladen verschijnen, kunt u er zeker van zijn dat zij op dat moment geen *'wereldwedstrijden'* (meer) spelen. De pers krijgt dan de schuld. Het weinig stabiele sociale leven is de echte oorzaak. De vrouw achter de sporter wordt als één van de succesfactoren aangehaald.

Een onderneming heeft eens nagegaan, wat de kenmerken zijn, waarom de 20 managers niet functioneerden terwijl zij daarvoor toch redelijk tot goed scoorden. Het betrof hier het niet functioneren gedurende een jaar of meer. Wat bleek? 75% leidde een sociaal onstabiel leven (echtscheiding partnerwisseling) en/of had andere privémoelijkheden. Vraag: *"Zou het falen van PvdA lijstrekker Diederick Samsom in 2013-2015 te maken hebben gehad met zijn onstabiel sociale leven?"* Het klinkt hard, maar eigenlijk zou elke manager in een topsportbedrijf met sociale moeilijkheden onmiddellijk op non-actief moeten worden gesteld. *"Dan vinden de komende periode veel mutaties plaats"*, Dat klopt. Voor de bedrijven en organisaties in kwestie zou het een zegen zijn.

Een jaar non-actief van een topman kost al gauw € 300.000,- tot € 1.000.000 extra. Ga deze weinig stabiele topmannen eens, hoeveel onnodige miljoenen zij verspilde met hun verkeerde creativiteit. Een sociaal stabiel leven is een vereiste voor individuele topprestaties. Een professor zei eens dat 9 van de 10 huisartsbezoeken met de *'bovenkamer'* te maken hebben. De Nederlandse taal leverde het bewijs hiervoor, beweerde hij. *'Robin van Persie scheurt zijn hamstrings'*. Zelden leest u; *'Wayne Rooney scheurde de hamstring van Robin van Persie'*. Je breekt *'zelf'* altijd je been en dat heeft vaak te maken met de manier van denken. Je zorgen, je blijdschap, je emotie, gaf deze professor aan.

Deze berichten lijken te kloppen. Een verkoper wiens vrouw ernstig ziek is, kan op dat moment geen werkelijke topprestatie leveren. Hij moet zichzelf teveel forceren. Hij moet teveel moeite doen om zich op de klant te kunnen concentreren.

Hoe sterk is namelijk de achterban? Heerst bij de achterban hetzelfde winnaarsgevoel? Hoe zeurt de achterban? In de sport met een achterban die het niet snapt, wordt geen topprestatie geleverd:

- *"Moet je nu weer trainen?"*
- *"Moet je nu weer vroeg naar bed?"*
- *"Kan je weer niet mee naar de verjaardag van ma?"*
- *"Win niet te veel in Brazilië, dan ben je eerder terug".*

Directies die de achterban betrekken bij het succes scoren hoger. Wanneer de visie wordt gepresenteerd moet daar iedereen bij zijn. Ook het "thuisfront". Het moet weten waar de partner voor staat. Hoe de sfeer is op de zaak. In welke cultuur wordt gewerkt. Zijn bedrijven die consequent de achterban erbij betrekken door:

- Het personeelsblad naar het huisadres te sturen
- Een bloemetje voor de jarige medewerker thuis te laten bezorgen
- Tweemaal per jaar een open dag te organiseren.

Bedrijven met veel sociale problemen (echtscheiding en dergelijke) behalen mindere resultaten dan '*sociaal gezonde bedrijven*'. Een positieve instelling van het thuisfront leidt tot betere werkprestaties:

- *"Fijne dag meegemaakt?"* in plaats van *"Ben je er nu pas?"*
- *"Hoe ging het?"* in plaats van *"Je zit in de ellende"*
- *"Succes" in plaats van "Lazer op".*

KLACHTENMANAGEMENT

Mensen, diensten en producten zijn nooit ideaal. Mensen blijven mensen. Mensen maken fouten. Waar gewerkt wordt, vallen spaanders. Klachten zullen er dus altijd blijven. Ga met klachten wel zorgvuldig om. Want ontevreden klanten kosten uw bedrijf goud. Als klanten al een klacht uiten, verdienen ze uw kostbare aandacht en een royale genoegdoening.

Reclameren ze niet, dan kunnen ze ongemerkt overlopen naar uw concurrent en negatieve publiciteit over uw bedrijf genereren. Het voorkomen van klachten is dus belangrijk. Onthoud: *'Klanten klagen niet, zij gaan naar een ander'.*

Uw aandacht is vereist voor kwaliteit en service. Niet alleen maar klachten oplossen. Dat is, in principe, een passieve houding innemen. Actief klachtenmanagement is planmatig werken om klachten bij uw klanten over uw bedrijf te voorkomen. Goede klachtenbehandeling betaalt zichzelf terug. Een klagende klant is geen zeurpiet. Hoewel hij vaak als lastpost wordt gezien, bewijst hij u juist een dienst.

Wat is een klacht?

- Een kans, zodat u het voortaan beter kunt doen
- Een belangrijk terugkoppelsignaal vanuit de markt
- Een gratis advies van een goede en goedwillende klant
- Een spiegel waarin u ziet hoe u en uw product werken
- Een mogelijkheid om eventueel uw beleid bij te stellen
- Een potentiële bedreiging: *"Ga zo iets door. Anders..."*
- Een gratis advies om uw product/service te verbeteren.

Actief klachtenmanagement beoogt dus te voorkomen dat klachten ontstaan. Dit vereist dat u en uw medewerkers intensief

meedenken met de ervaringen van uw klanten. Als een klant bij u aanklopt met een klacht, zit hij ten opzichte van u meestal in een afhankelijke positie. Hij heeft een probleem gehad, heeft misschien kosten gemaakt, heeft mogelijk een hoop ellende gehad en doet nu een beroep op u. Als u zijn taak bagatelliseert, kunt u deze klant wel afschrijven. Maar lost u de zaak correct op, dan blijkt het vaak een loyalere klant te worden.

Actief klachtenmanagement houdt ook in het verlagen van de klaagdrempel. Maak het uw klanten makkelijk om te reageren. Zowel bij klachten, als bij complimenten. Als u een ontevreden klant goed helpt, hebt u een klant voor het leven.

De klaagdrempel kunt u verlagen door in de verschillende fasen waarin uw klant in contact komt met uw bedrijf of product, telkens duidelijk te maken waar en hoe hij kan klagen.

Wees blij met een klacht

Zorg dat uw medewerkers en collega's blij zijn met een klacht (natuurlijk niet met het streven om zo veel mogelijk klachten te krijgen). Geef zelf het goede voorbeeld.

Wanneer een klant zijn ontevredenheid aan u meldt, reageer dan niet teleurgesteld. De meeste klanten klagen niet eens, zij gaan direct naar een ander. Bedenk dus dat uw klagende klant nog steeds 'uw' klant is, en het de moeite waard vindt, om bij u te klagen, zodat het probleem opgelost kan worden en het 'uw' klant blijft.

Hoe stom de fout ook mag zijn die gemaakt is, hoe irreëel de wijze ook is waarop de klant zijn ongenoegen uit. Wees blij. Van deze klant kunt u iets leren. Neem de klant serieus en reageer op de juiste manier op de klacht.

Handelingstechnieken bij klachten

Als eerste laat u de klant stoom af blazen, door goed te luisteren, aandacht te geven en niet te interrumpen. U stelt de klant op zijn of haar gemak door hem ogenschijnlijk gelijk te geven, hem of haar niet te kleineren, om vervolgens met opgaaf van redenen uw excuses aan te bieden. Vervolgens is het verstandig als u de klant bij de oplossing betreft, de gevoelens van de klant weergeeft, en de onderlinge verhoudingen duidelijk stelt. Als oplossing vertelt u altijd wat u gaat doen, wie u gaat raadplegen en wanneer en van wie het antwoord of de oplossing komt. Ten slotte toont u altijd loyaliteit tegenover uw eigen bedrijf en uw eigen medewerkers. Geef het goede voorbeeld. Val anderen niet af. Zeker u als directeur neemt de verantwoordelijkheid voor uw bedrijf en uw mensen als het goed gaat en zeker als er iets mis gaat. Zorgen dat het probleem opgelost wordt is uw eerste zorg! Controleer dan ook altijd of de door u gemaakte afspraken zijn nagekomen en of de zaken positief afgehandeld zijn.

Norm voor het afhandelen van klachten

Resultaat

De klant ervaart dat uw bedrijf zijn/haar reactie serieus neemt en blijft tevreden terugkomen.

Actie

De klant ontvangt binnen 24 uur een reactie die uitblinkt in **A.A.A.I.** (**A**andacht, **A**ccuratesse, **A**fspraak is afspraak en **I**nitiatief.)

Commitments

- De directie en de chef ontvangen niet alleen een kopie van de klacht, maar tevens de historische gegevens van deze klant bestaand uit deze standaardgegevens:
 - Lopende offertes
 - Lopende opdrachten
 - Wie wat waar doet.
- Binnen 24 uur na binnenkomst ontvangt de directie, de chef de verkoper die contacten onderhoudt een beknopt verslag van de actuele situatie
- De reactie van de klant wordt ingeschreven in het '*wat kan beter overzicht*'
- Een kopie van de schriftelijke reactie gaat naar de persoon of afdeling, AD, de Q.M. en de verkoper
AD. = Algemeen Directeur/Q.M. = Quality Manager.

Essentieel bij klachtenafhandeling is dat de klant binnen 24 uur een reactie ontvangt.

- Telefonisch of schriftelijk waarbij de oplossing wordt gegeven
- Schriftelijke reacties worden gecheckt op Accuratesse
- De klant wordt gebeld voor N.A.W.E.T.-check
- Telefonisch reageren wordt schriftelijk bevestigd
- De oplossing wordt uitgevoerd binnen de gestelde termijn
- Na de oplossing belt de '*contactpersoon*' van uw bedrijf hoe de ervaringen nu zijn
- De verkoper reageert zelf met een frequentie van één op vijf
- De verkoper pleegt nazorg bij één van de overige vier
- Alle '*zaken*' worden nagetrokken door de Q.M. '*Wat kan beter?*'
- De Q.M. zoekt mede naar de oorzaak.

- De Q.M. zorgt ervoor dat van elke zaak die als onderwerp nog niet in het K&R handboek voorkomt een normenblad wordt gemaakt
 - In het bedrijfsbulletin wordt over het tevreden afhandelen geregeld geschreven; wijzen op AAAI. De namen van de klanten en/of personen moeten onherkenbaar zijn.
- Q.M. Quality Manager/K&R Klant- & Resultaatgerichtheid.

Binnen 24 uur neem ik op deze wijze 'actie':

.....

.....

.....

.....

.....

Hieronder ziet u een aantal uiteenlopende klachten van klanten. Hoe gaat u daar mee om? Geef telkens een klantvriendelijk antwoord, ook als de klant nogal onvriendelijke vragen heeft of reacties geeft. Het gaat erom dat u hem tevreden stelt en houdt. U kunt deze oefening natuurlijk ook met uw medewerkers gaan houden.

Uitspraak klant	Uw reactie
1. <i>"Ik heb dat product bij jullie verleden week gekocht en gisteren las ik in jullie advertentie dat de prijs nu twintig procent lager ligt. Ik wil nu ook twintig procent korting!"</i> 2. <i>"Dit is nu al de derde keer dat ik terugkom voor deze reparatie. Kunnen jullie niet in één keer zo'n reparatie verrichten?"</i> 3. <i>"Steeds als ik vraag naar de heer Gerritsen hoor ik: 'Hij is lunchen' of 'Hij zit in vergadering'. Kortom: hij is er nooit. Werkt die man nog wel bij jullie? Of ontloopt hij mij steeds?"</i> 4. <i>"Ik had een afspraak om twee uur vanmiddag. Het is nu kwart voor drie. Hoe lang moet ik nog in de wachtkamer blijven zitten, voordat ik aan de beurt ben?"</i> 5. <i>"Ik heb nooit van jullie gehoord dat dit artikel exclusief BTW was. Anders had ik het nooit gekocht. Ik kon het mij al nauwelijks veroorloven."</i>	

6. <i>"Zeg nou zelf: in een restaurant zou toch eigenlijk niet gerookt mogen worden. Wanneer komt hier eindelijk een rookvrij gedeelte, zodat het voedsel niet langer wordt verpest?"</i> 7. <i>"Grappig, al die verkeerde leveringen. Je zou denken dat het toch niet zo moeilijk is om een bureaustoel in één keer bij ons te bezorgen."</i> 8. <i>"Ik heb maar tien bladzijden van dit boek gelezen, het ziet er dan ook als nieuw uit. Kan ik mijn geld terugkrijgen."</i> 9. <i>"Sinds de nieuwe directie is aangetreden, zijn de prijzen gestegen en is de service drastisch gedaald. Ga zo door, zou ik zeggen."</i> 10. <i>"Ik betaal deze rekening niet, tot ik hier helemaal tevreden over ben."</i>	
---	--

TEVREDEN TERUGKOMENDE KLANTEN

De moderne mens laat zich niet meer bij een bepaalde klasse indelen. De klant, die op de kleinste prijsverschillen bij de dagelijkse dingen als brood en boter gevoelig reageert, kan op dezelfde dag een horloge ter waarde van een auto kopen. Dat geldt ook voor dienstverleningen. Op veel dingen reageert de klant zuinig, bij andere weer loyaal, soms zelfs verkwistend. Dat hebben wij immers al allemaal zelf ervaren! Dat gedrag wordt wezenlijk beïnvloedt door de '*belevenis*', die bij de aankoop of het gebruik wordt ervaren. De individuele en flexibele, zowel vakkundige als menselijke competente verzorging van de klant krijgt meer en meer betekenis. Dat geldt evenzeer voor producten als voor dienstverleningen. De koek wordt kleiner, maar hij moet onder steeds meer aanbieders worden verdeeld. Wie vandaag niet weet wat zijn klanten willen, heeft er morgen geen meer. Zo eenvoudig ligt het. Daarom is een éénmalige enquête niet voldoende als basis voor de inspanningen van de volgende 10 jaar. Geregeld moet de beoordeling van de klant worden gepeild. Aangezien uw serviceprestaties niet op één anonieme markt gericht zijn, maar u de klanten persoonlijk kent, geven de resultaten u een optimale en duurzame werkbasis voor uw beslissingen.

Wat is klantgerichtheid?

Klantgerichtheid betreft de inspanningen die men zich getroost om er achter te komen wat deze individuele klant precies wil zonder hem te dwingen zijn wensen in standaardpakketten te formuleren, maar hem daarbij als individu te helpen wanneer dat niet anders kan.

Een voorbeeld

Een man wilde voor Sinterklaas een tennistafel kopen. Hij liep 6, 7 zaken binnen en iedereen zei dat de levertijd 8 weken bedroeg, terwijl het 4 dagen voor Sinterklaas was. Toen kwam hij bij een klein zaakje in zijn eigen woonplaats terecht en die winkelier zei, dat hij dat zou regelen. Hij zou hem halen uit Haarlem. Het gekke is, dat de klant in 4, 5 zaken bot had. gevangen. Hij heeft de lokale winkelier niet gevraagd wat het kostte. De tafel is afgeleverd en de rekening is betaald.

Een ander voorbeeld

Een servicereceptionist is 's morgens als eerste in de werkplaats en alle klanten die er aan komen ontvangt hij. Hij neemt de sleutel in ontvangst van de klant. 's Middags om 4 uur, als zij de auto komen afhalen, dan staat hij er weer. Hij zegt: "*Hartelijk welkom, meneer ..., uw auto is klaar, weer perfect in orde. Graag tot over 6 maanden.*"

T.K.I.

Hoe weet u nu of u tevreden klanten hebt en of de klanten graag bij u terugkomen? Een manier is om naar uw huidige omzetpercentage te kijken en hieruit te concluderen dat u genoeg klanten heeft. Een andere manier is om uw aantal tevreden klanten en de mate van tevredenheid ook daadwerkelijk te meten. Dit meten kan aan de hand van de T.K.I.-score.

T.K.I. staat voor **T**evreden **K**lanten **I**ndex. Het is de bedoeling dat u stap voor stap een hogere T.K.I.-score gaat bereiken en dat u komt tot meer tevreden terugkomende klanten. Hoe kunt u nu op een zo makkelijk mogelijke manier met zo min mogelijk zorgen aan uw hoofd, zoveel mogelijk geld verdienen?

Dat brengt u tot stand door terugkomende klanten (een tevreden klant is niet van belang; het gaat er om dat ze terugkomen).

Bij een luchtvaartmaatschappij was 86% van alle klanten zeer tevreden of tevreden. Van deze klanten zou maar 25% direct weer bij deze luchtvaartmaatschappij boeken. *'De klant is je boterham'* en de klant zorgt in feite voor uw hele inkomen.

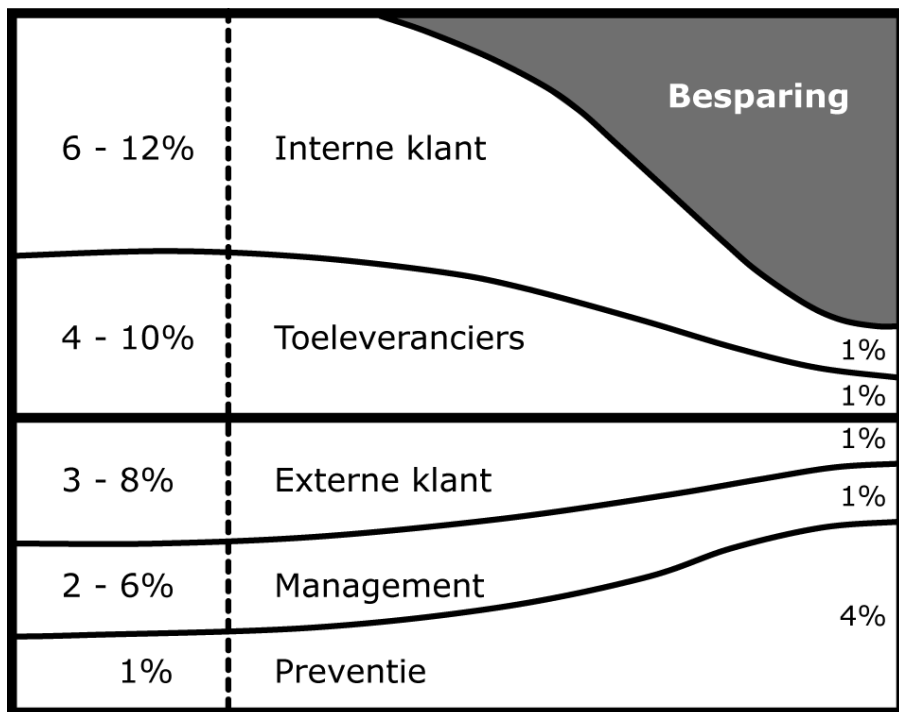
U heeft niets aan tevreden klanten; ze moeten terug willen komen naar uw bedrijf en niet naar de concurrentie. Het gaat om het terugkomen en niet om de tevredenheid. Om meer tevreden terugkomende klanten te winnen zult u het denken binnen uw gehele organisatie moeten bijstellen. Alle werknemers (dus u ook) moeten inzien dat de klant hun boterham is. Hierbij zijn T.K.I.-scores en trainingen slechts hulpmiddelen.

Het verschil tussen kwaliteitszorg en klantgerichtheid

Bij kwaliteitszorg wordt uitgegaan van een 0-optie. Dat betekent: De medewerkers mogen niet één fout maken (dat is als mens onmogelijk). Elk ding dat u doet wordt geregistreerd. 15% van de fouten die worden gemaakt hebben slechts als oorzaak de mens en 85% het systeem. De directeur maakt het systeem, dus daar wordt tegen gezegd: *"Zeg, jij hebt het verkeerd gedaan"*.

U gaat uit van een 10-optie. U mag wel fouten maken maar u moet streven naar het beste. Het gaat om een mentaliteitsverandering, een transformatieproces, dat geleidelijk binnen een organisatie voor elkaar komt. Hoe kunnen we met elkaar zorgen dat we minder fouten maken en hoe kunnen we zorgen dat de klant centraal staat. Sommigen denken dat klantgerichtheid te maken heeft met de service die wij verlenen, door bijvoorbeeld alleen maar de goedkoopste te zijn. Maar zoals u net heeft gelezen gaat het bij heel weinig (wegblijvende) klanten om de prijs. Door telkens weer de goedkoopste te zijn houdt u uw klanten niet tevreden en blijven ze op de lange duur weg. Het gaat om de service en aandacht die u aan uw klanten geeft.

Klantgerichtheid is klanten ongevraagd helpen. Klantgerichtheid kan daarom ook zijn: de klant opvoeden, om te voorkomen dat de klant niet aan het eind van het jaar geld te kort komt, maar juist overhoudt. Als u het goed doet kan het u veel geld gaan opleveren (zie figuur 10).



Figuur 10

Voorbeeld

Een bedrijf heeft 18 werknemers. Ongeveer per werknemer € 50.000,- jaarsalaris $18 \times € 50.000,- = € 900.000,-$. Wanneer u dat getal verdubbelt heeft u ongeveer uw kostenpatroon van uw bedrijf (1,8 miljoen). Daarvan gaat op jaarbasis 6-12% verloren aan interne '*miscommunicatie*'. Miscommunicatie is bijvoorbeeld: men belt op en vraagt naar een persoon, maar niemand kan die persoon vinden. Als hij zich netjes had afgemeld, had iedereen geweten waar hij was. Op de 1,8 miljoen praten we over € 108.000,- tot € 216.000,- interne verliezen. U kunt dat terugbrengen door onder elkaar goede afspraken te maken. Wie doet nu wat? Waar ben ik nu verantwoordelijk voor? Elke medewerker, die klantgericht denkt, betekent een ondersteuning van de doelstellingen van uw bedrijf. Verliezen die tot stand worden gebracht door toeleveranciers zijn bijvoorbeeld: de toeleverancier had toegezegd vlaggen te leveren voor een show, maar komt er niet mee opdagen. De chef belt naar de toeleverancier en daar wordt gezegd: "*O vergeten door de verhuizing. Zou u ze zelf kunnen ophalen?*" Dan moet de chef nog snel in zijn auto stappen en naar het desbetreffende bedrijf rijden. De wachttijd en het heen en weer rijden kosten enorm veel geld. Er blijkt te veel geld verspild te worden door slechte afspraken met toeleveranciers.

- | | |
|--------------------------|--|
| <i>Interne klant:</i> | ▪ Afspraken niet nakomen |
| | ▪ Onduidelijke instructies |
| <i>Toe leveranciers:</i> | ▪ Niet op tijd of incompleet leveren |
| | ▪ Afspraken niet nakomen |
| <i>Externe klant:</i> | ▪ Laatste minuut wijzigen |
| | ▪ Informatie te laat doorgeven |
| <i>Management:</i> | ▪ Zelf te laat komen |
| | ▪ Het niet duidelijk aangeven van uw doelstellingen en prioriteiten. |

**Werk kostenbewust;
argumenteer kostenbewust**

Naast uw interne klantkosten blijken er ook nog externe klantkosten te zijn, veroorzaakt door klanten, zoals niet of te laat betalen en tegen sluitingstijd pas komen. Dat zijn vervelende klanten. Daardoor kom je in over werktijd, die de klant niet bereid is te betalen. Dit betekent opvoeden van de klant. We praten niet over klantgerichtheidskosten, want die maak je bewust en daar wil de klant ook voor betalen. We praten over onbewuste kosten. De externe klantkosten liggen tussen 3% en 8%, dat wil zeggen: we praten over € 54.000,- en € 144.000,-.

Een voorbeeld

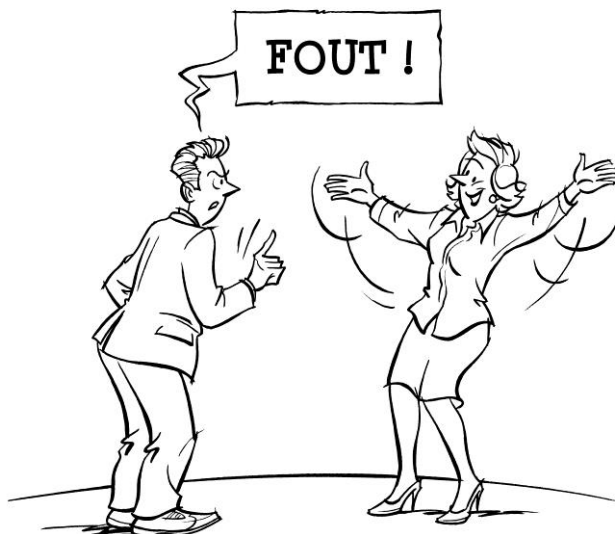
De klant heeft een auto gekocht die pas over een jaar wordt geleverd. Er is al een inruilprijs vastgesteld voor zijn oude auto. Sommige klanten denken dan: "*Onderhoud doe ik niet meer. Olie ververset doe ik niet meer. Schoonmaken doe ik niet meer*". Als de auto na een jaar wordt ingeruild, heb je € 1.500,- extra om die achterstand aan onderhoud in te halen.

Uw rekeningklanten behoren ook tot de categorie externe klantkosten. Als u er niets aan doet, dan kost het u geld. U zult preventief te werk moeten gaan om deze kosten te beperken. Dat betekent investeren; in automatisering, in behuizing, maar ook een investering van uw tijd. Allemaal hulpmiddelen om te zorgen dat uw organisatie qua klantgerichtheid beter gaat functioneren, dat u intern beter communiceert, beter afspraken maakt met toeleveranciers, dat er misschien een online verbinding wordt gemaakt met deze toeleverancier. Met klanten tot andere afspraken komen. Dit levert u besparingen op. Stel dat u een geolied bedrijf hebt, dan kan het zijn dat u nog steeds 6 tot 15% (€ 240.000,- per jaar) zo weggooit. Alleen ziet u het niet. Het minimum waarop u kunt uitkomen bij een bedrijf dat even hard groeit als de markt, is 8%. U moet altijd rekenen dat u 8%, dat is € 128.000,-, kwijt bent. Houd uw medewerkers ook op de hoogte van alle gemaakte afspraken want de uitstraling naar de rest van uw organisatie is van groot belang. Managementkosten liggen tussen de 2 en 6%, zoals systeemfouten, onnodige gegevens die moeten worden ingevuld, onnodige vergaderingen. Investeer tijd en geld om de fouten in uw organisatie te voorkomen. Als u 4% investeert in tijd of in geld, kan dat op de jaarrekening 1% positief resultaat inhouden. Wanneer u goede afspraken intern maakt met toeleveranciers en uw klanten (opvoeden) kunt u in het uiterste geval soms 10-20% besparen.

T.K.I. kan u geld opleveren: "*Samenwerken om u samen te laten winnen*". Het doel van het totaal is in feite dat u er geld aan overhoudt. Dat uw jaarrekening gaat uitkomen op een gemiddelde nettowinst van rond de 4%.

Klanten klagen niet; zij gaan naar een ander

Van de 100 mensen die als klant bij u ontevreden zijn, komen er 70 eerst wat minder en deze komen op het laatst helemaal niet meer terug. Slechts 30% komt bij u en zegt: "*Fout*". Daar moet u eigenlijk blij mee zijn. Het gaat om tevreden terugkomende klanten en die vormen de basis voor het inkomen van elke medewerker. We moeten zien te zorgen dat er voor het doorvoeren van klantgerichtheid een aantal randvoorwaarden zijn. Eén van die randvoorwaarden is onder andere een goede organisatie, het juiste gereedschap en het '*8 T's-Stappenplan*'. Het stappenplan om de T.K.I. daadwerkelijk op te voeren. Het juiste gereedschap wil zeggen hulpmiddelen waardoor u snel kunt reageren. Een goede organisatie is een organisatie die qua cultuur goed is, waar wel eens iemand fouten maakt. Natuurlijk kent iedereen thuis problemen, gaat niet alles vlekkeloos. Als de harmonie er is, dan is de fundering voor het totaal voetbal gelegd. Samenwerken om te winnen is Totaalvoetbal.



DISCIPLINE

Om samen succesvoller te kunnen zijn, moet iedereen weten wat een ander kan en niet kan. Duidelijke afspraken zijn nodig die door een ieder nagekomen worden. En discipline is een vereiste die professionele (sport) teams kampioenen maakt. Leer van dit voorbeeld.

Let op de gouden uren

Hebt u laatst de Champions League wedstrijd Paris Saint-Germain – Chelsea (3-1) gezien? Weet u waarom het niet liep bij Chelsea? Ik heb het na afloop gevraagd aan trainer José Mourinho. Toen hij aankwam met het '*mislukte slingerback-systemen*' luisterde ik niet meer en dacht terug aan de wedstrijd zelf. Samen met 60.000 andere toeschouwers die op de tribune zaten, zag ik het volgende.

Op het veld, even voor de dug-out stond een klaptafel met twee stoelen. Elf minuten na de aftrap haalde Mourinho zijn sterspeler Steven Gerrard naar de zijlijn. Samen namen zij plaats aan de klaptafel. Ik zag dat Gerrard protesteerde. Ongetwijfeld omdat hij vond dat hij in het veld niet gemist kon worden. Het gesprek duurde acht minuten, daarna zag ik Steven Gerrard terug snellen naar zijn positie in het veld! Volgens Mourinho ging het gesprek over het contract van Steven, dat de volgende maand zou aflopen. Chelsea wilde graag met hem verder en wilde commerciële afspraken maken over merchandising van foto's en kleding. Even later kwam Frank Lampard naar de zijlijn. Het gesprek zou zijn gegaan over de seniorendagen die Lampard nog niet had opgenomen. Dat moest nu worden besproken want binnen een week waren deze dagen '*verjaard*'.

Ongelofelijk, denkt u nu misschien. De wedstrijduren zijn immers heilig in de Champions League. Iedereen zit dan op het puntje van z'n (klap)stoel, zelfs de directie. Het gaat dan immers maar om één ding: winnen (en daarvoor moet alles wijken).

Toch is deze anekdote niet zo zeldzaam als u wellicht denkt. Veel ondernemingen hebben piekperioden, wekelijkse drukke dagen en elke dag is er een aantal overdrukke uren. Hoe vaak worden in uw bedrijf juist op die tijden mensen '*uit de wedstrijd genomen*' voor intern overleg? Bij de meeste bedrijven komt driekwart van alle telefoontjes binnen tussen 09.15 en 11.15 uur. Op dinsdag zijn de meeste afspraken met interne en externe klanten gepland. En wanneer vergadert het managementteam in de meeste bedrijven? Dinsdagochtend, tussen 09.00 en 12.00 uur. Zodra de managers uit de vergadering stappen vinden ze waslijsten met terug te bellen mensen en te beantwoorden vragen op hun bureau.

Vanzelfsprekend wil de leiding van een bedrijf ook aan het werk op piekperioden. Als ze goed gedelegeerd hebben, is dat ook geen probleem. Maar vaak is de directe omgeving niet eens op de hoogte van het werkoverleg, zodat afspraken dubbel zijn gepland en medewerkers voortdurend moeten storen. De coaches van het team kunnen daarom beter klaar staan langs de lijn tijdens de drukste spelmomenten. Om op tijd de bal weer aan te reiken, zodat hun medewerkers ook als het er om spant de stoutste verwachtingen van de klanten overtreffen.

Eén van de weinige bedrijven waar discipline in combinatie met creativiteit en teamwork even strak wordt gehanteerd is Disney. Het lastige voor Disney is echter dat deze vorm van discipline in Frankrijk nauwelijks een voet aan de grond krijgt. Als u in het weekeinde mijmert over de hectische periode waarin u verkeert, tracht dan eens te achterhalen waarom de discipline in uw eigen bedrijf is verwaterd. Technici en creatieve denkers hebt u genoeg. Mensen die hard willen werken ook. Maar is er echt teamwork? Houdt iedereen zich wel aan de geschreven en ongeschreven regels? Kennen ze allemaal nog wel de normen en waarden van uw bedrijf. Al die managers en medewerkers? Weet elke nieuwe medewerker binnen een maand alles van de job en uw organisatie? Hetzelfde wat de parttimers en flexwerkers betreft. En: Overtreffen uw mensen nog steeds de stoutste verwachtingen van uw klanten?

Tijd voor een overpeinzing

Toch zult u buiten de platgetreden paden moeten treden om tot oplossingen te komen. Zeker nu de grenzen echt open zijn en de zogenaamde Derde Wereldlanden veel goedkoper high tech kunnen leveren. U zult uzelf deze vragen moeten stellen, om uw concurrentiepositie te handhaven. Om uw ogenschijnlijk onaantastbare voorsprong verder uit te bouwen. Of, zoals een Nederlandse directeur het onlangs verwoordde: "*Wij Nederlanders zijn creatief op de verkeerde momenten!*" Hij bedoelde dat de besluiten opeens wel sneller kunnen als het water tot 12 centimeter onder de dijk rand staat. Onmogelijke oplossingen zijn dan ineens wel mogelijk. Discipline (vergaderingen op tijd beginnen en eindigen, afspraken nakomen.

Noot

In de topsport wordt zelfs de sterspeler die te laat komt, niet opgesteld!

Serieus nemen

(Dit zou ook bij discipline thuis kunnen horen, omdat bij alle programma's die er zijn dat de directie zich echt laat zien. Als de directie zich niet laat zien, zullen velen aannemen dat het geen serieus programma is.) Hierbij ook het voorbeeld geven van een belangrijke bijeenkomst aan de commerciële kant waar vooral technische directeuren zich nogal eens zich onttrekken in de vorm van jullie komen er wel uit. (Denk hierbij aan het voorbeeld van de meegaande directeur die in het Hilton Hotel dan op het laatste moment laat afweten. Ook klanten moeten ervaren dat de directie blij is dat de klant klant is.)

BART VAN LUIJK

Presentator, auteur, innovator, ondernemer en organisator.

Geboren in Rotterdam (1947).

Oprichter in 1981 van DOOR Training & Coaching: een succesvol trainingsinstituut met vestigingen in 67 landen verdeeld over vier continenten.

Bart is naast de ontwikkelaar van de DAS[®]-gedragsscan, schrijver van meer dan zestig boeken op het vlak van klantgerichtheid, verkopen en commercieel leidinggeven.

Hij is ook de auteur van *'Het Veranderboek'* en de bedenker van *'Het Veranderhuis'* te Doorn.

Naast het leiden van DOOR Training & Coaching in de Benelux, het schrijven van boeken, het publiceren in tijdschriften en op de website, maakt Bart tijd vrij voor het geven van een beperkt aantal stimulerende presentaties aan verkoopteams en complete organisaties in het bedrijfsleven en de overheid. Hij doet dit onder de vlag van Bart van Luijk Business Shows.



+31 (0) 653 40 05 23



b.vanluijk@doortraining.nl



www.bartvanluijk.nl



@BartvanLuijk



nl.linkedin.com/in/BartvanLuijk

Klantgericht Denken & Doen

Klantgerichtheid vraagt een grote betrokkenheid vanuit de top.

'Ouderwets' leiderschap is gewenst. Is vereist. Belangrijk is dat directies zelf in kleine dingen het voorbeeld geven.

De verantwoording ligt echter niet alleen bij de directie. Het is aan elk lid in de organisatie om zich verantwoordelijk te voelen voor enthousiast tevreden terugkomende klanten. De uiteindelijke besluitvorming voor de doorvoering van het klantgerichtheidsplan ligt bij de top. De directie is de '*coach*' die de hele organisatie stimuleert samen te werken om de stoutste verwachtingen van klanten te overtreffen.

In dit boek '*Klantgericht Denken & Doen*' staan voorbeelden waarvan u nu en dan zult schrikken. Uw kwaliteits- en klachtenmanagers zullen, als u het hen vraagt, aantonen dat zij al jaren klantgerichtheid in het vaandel hebben staan. Dat zij goed bezig zijn. Zij zullen misschien zelfs ageren tegen de ideestroom die vanuit dit boek op u afkomt. Bij het denken en de voorbeelden gaat het eenvoudigweg om het volgende:

1. U wordt aan het denken gezet.
2. U mag het gaan doen.

Wat?

De klant echt centraal stellen door elke dag zijn stoutste verwachtingen te overtreffen. en voorbeelden voor in uw dagelijkse servicepraktijk.