

KlantRelatieManagementscan

Handreiking verbeterplan

KRM

INSTRUMENT VOOR HET (IN)RICHTEN VAN DE WOONCORPORATIE ALS MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING

aedes
vereniging van woningcorporaties

> ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

Futura



Handreiking verbeterplan KlantRelatieManagement

Aedes vereniging van woningcorporaties, Hilversum

Futura, samenwerkingsverband van enkele Brabantse corporaties, namelijk AlleeWonen (Roosendaal), Casade (Waalwijk), Thuisvester (Oosterhout), WonenBreborg (Tilburg) en Zayaz ('s Hertogenbosch)

ICSB Marketing en Strategie, Capelle aan den IJssel

Inhoud

Aan de slag met KlantRelatieManagement	3
Doel van KlantRelatieManagement	3
KRM-verbeterplan versus ondernemingsplan	4
Wie schrijft het verbeterplan?	5
Van rapportcijfer naar concrete verbeteractiviteiten	5
Tijdshorizon	6
Handleiding gebruik raamwerk	6
1. De uitdaging	9
1.1. Het verbeterplan: plaatsbepaling en doelgroep	9
1.2. Het vertrekpunt	11
1.3. De ambitie.....	13
2. Van A naar B	15
2.1. Inleiding - de vijf vaardigheden	15
2.2. De strategie	18
2.2.1. De missie.....	20
2.2.2. Inbedding van de missie.....	23
2.2.3. De organisatiestructuur	25
2.3. Datamanagement	27
2.3.1. Datastrategie	30
2.3.2. Data-infrastructuur.....	33
2.3.3. Data-acquisitie en gebruik	37
2.4. Kanaalmanagement	40
2.4.1. Communicatie	43
2.4.2. Kanaalparticipanten	45
2.5. Operationeel management	47
2.5.1. Innovatie en maatwerk	49
2.5.2. Personeelsmanagement.....	52
2.5.3. Kosten en opbrengsten.....	55
2.6. Klantmanagement	59
2.6.1. Relatiebeleid over klanten	61
2.6.2. Verhuur- en Woondienstenstrategie	63
2.6.3. Klantenservice.....	66
3. Marsroute en financiële consequenties	69
4. Managementsamenvatting	71

Aan de slag met KlantRelatieManagement

Alle corporaties die op het terrein van KlantRelatieManagement de eerste stap hebben gezet door de Zelfscan KRM in te vullen, ambiëren unaniem een hogere (gevoelsmatige en gemeten) ambitie dan de fase waarin zij zich nu bevinden. Dit raamwerk heeft tot doel woningcorporaties te ondersteunen in het opstellen van een verbeterplan voor KlantRelatieManagement, zodat een tweede stap gezet wordt in het realiseren van de ambitie op KRM. De plannen die uit dit raamwerk voortkomen, moeten uitdagen tot handelen. De aangedragen activiteiten dienen daarom concreet en realistisch te zijn.

U staat op het punt te beginnen met het schrijven van een voor uw organisatie specifiek verbeterplan voor KlantRelatieManagement. Dit is een uitdaging van formaat. U weet gelukkig, dankzij de Zelfscan KlantRelatieManagement waar u staat en waar u als corporatie over vijf jaar wilt staan. Dat is echter niet voldoende om het verandertraject in gang te zetten.

Met het verbeterplan willen we u vooral assisteren in het formuleren van de acties die u zult ondernemen om uw ambitie te verwezenlijken. Daarbij blijft u volledig in controle; u bepaalt het tempo van de verandering en de timing van de acties. Uiteraard zult u door dit raamwerk geholpen worden acties te formuleren, deze te voorzien van een prioriteit en op te nemen in een planning.

Om aan de slag te kunnen met het raamwerk worden de volgende punten eerst toegelicht:

- Het doel van KRM en het KRM-verbeterplan
- De relatie tussen het KRM-verbeterplan en het ondernemingsplan
- Wie het beste het KRM-verbeterplan kan opstellen
- De relatie tussen de Zelfscan KRM en het KRM-verbeterplan
- De tijdshorizon voor een verbeterplan
- Hoe het raamwerk gebruikt kan worden
- Enkele tips voor het schrijven van het verbeterplan.

Gekozen is voor het opstellen van een raamwerk en het planningsproces zelf zo veel mogelijk binnen de corporatie te laten plaatsvinden. Plannen die door derden worden opgesteld, missen vaak draagvlak. Niet voor niets zei generaal Eisenhower: 'Plans are nothing, planning is everything'. Verschillende uitgangssituaties tussen corporaties, maar ook verschillende ambitieniveaus maken dat er niet één algemeen geldend verbeterplan geschreven kan worden. Daarnaast groeit het besef dat KlantRelatieManagement wel degelijk tot succes kan leiden, maar alleen als zij op een voor de corporatie individuele manier wordt ingevoerd.

Het raamwerk is bedoeld als ondersteuning voor u, als onderdeel van uw interne projectteam KlantRelatieManagement. Dit projectteam zal zeer waarschijnlijk geleid worden door de KRM-coördinator die namens uw corporatie de sessie rondom de Zelfscan KRM heeft georganiseerd. Bij het opstellen van het raamwerk is verondersteld dat de inhoudelijke kennis rondom het onderwerp KlantRelatieManagement ten minste zover reikt als de theoretische kaders die in de Aedes-publicatie *KlantRelatieManagementscan* geschetst zijn.

Doel van KlantRelatieManagement

In de missie van veel corporaties staat het maatschappelijk ondernemen centraal, maar hoe geven we hier invulling aan? De wens is aanwezig om mensen die door hun inkomen of andere zaken moeite hebben om een woning te vinden, goede woonruimte aan te bieden. Hierbij wordt breder gekeken dan

alleen de vierkante meters, ook wonen gerelateerde zaken, zoals wijkaanpak, de aanwezigheid van voorzieningen, het bestrijden van overlast en aanvullende woondiensten, zoals verzekeringen worden in het oog gehouden. Im- of expliciet bestaat er bijzondere aandacht voor kwetsbare en bijzondere groepen in de samenleving, zoals ouderen, studenten, gehandicapten en eenoudergezinnen. KRM kan bijdragen deze maatschappelijke taak waar corporaties zich voor gesteld zien, te realiseren. Hierbij is het doel van KRM dus een afgeleide van het grotere doel namelijk maatschappelijk ondernemen.

In die zin is KlantRelatieManagement misschien wel een tweetrapsraket voor maatschappelijk ondernemen. Juist in de keuze van de doelgroep komt de aard van woningcorporaties aan het licht. In tegenstelling tot profit-organisaties kiezen zij voor het bedienen van een doelgroep die niet altijd in staat is de marktprijs te betalen. Deze groep wil de corporatie een voldoende betaalbaar en kwalitatief goed aanbod van woondiensten en woonproducten bieden. Maar kwaliteit is afhankelijk van de gebruiker. Als voorbeeld: een huurder (of koper) met een groot gezin en een huurder met een kleine gezinsomvang, die graag een extra kamer wil om vanuit huis te kunnen werken. Beiden wonen in eenzelfde huis. Is de kwaliteit van het huis nu voor beide huurders hetzelfde? Nee, want de kwaliteit van de woning (en aanvullende aangeboden woondiensten) wordt beoordeeld op andere punten. De eerste persoon kan de grote tuin extra waarderen terwijl de thuiswerker de kwaliteit afmeet aan het wel of niet aanwezig zijn van snelle internetfaciliteiten in de wijk. KlantRelatieManagement biedt corporaties de mogelijkheid de klant te kennen en daarmee een kwalitatief optimaal aanbod van woondiensten en woonproducten te bieden. Voeg daarbij dat bewoners die erg tevreden zijn over hun woning, minder overlast veroorzaken en een beter sociaal rendement is het resultaat.

De tweede trap van de KRM-raket bestaat uit de extra financiële opbrengsten die kunnen worden gevraagd aan huurders aan de bovenkant van de markt. KRM draagt bij aan het beter kennen van de klant, waardoor deze een beter dienstenaanbod geboden kan worden. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen in een betere doorstroming van huurders naar een volgende (vaak duurdere) woning, maar ook in het leveren van additionele woondiensten. Corporaties kunnen met een deel van hun woningaanbod gaan concurreren met de particuliere markt. Het doel hiervan is extra inkomsten te genereren die nodig zijn om ook op de langere termijn te waarborgen dat degenen die minder in staat zijn zelfstandig te voorzien in goed wonen, kunnen blijven rekenen op passende en betaalbare huisvesting.

KRM-verbeterplan versus ondernemingsplan

Waarom nog een plan? We werken toch al met een beleids- of ondernemersplan? Ja, dat klopt en toch blijken corporaties onvoldoende in staat de relatie te leggen tussen de wensen van haar klanten en de activiteiten van de corporatie. KRM is vaak wel als speerpunt van het beleid opgenomen in een ondernemingsplan, maar de uitvoering is daarmee nog niet gerealiseerd. Het is moeilijk om de beloften van KlantRelatieManagement om te zetten in concrete acties en bijbehorende resultaten. Dit heeft voor een groot deel te maken met het vertrekpunt van een ondernemersplan. Als invalshoek voor de analyse worden de verschillende functionele afdelingen genomen. Het kenmerk van functionele afdelingen is dat mensen op basis van persoonlijke vaardigheden bij elkaar zijn geplaatst. Dit komt het sterkst tot uiting in de interne analyse waarbij per afdeling steeds de sterke en zwakte punten benoemd worden. Deze worden vervolgens via de SWOT-matrix gekoppeld aan de kansen en bedreigingen, wat moet leiden tot strategische issues en verbeteractiviteiten. Een groot voordeel van het gebruik van een functionele indeling als invalshoek is het overzicht. Vaak is in één oogopslag duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is of kan worden gemaakt. KRM bestaat echter uit een aantal bedrijfsvaardigheden, die niet verward mogen worden met persoonlijke vaardigheden. De vijf KRM-bedrijfsvaardigheden die in de literatuur worden genoemd, te weten: strategie, klantmanagement,

kanaalmanagement, datamanagement en operationeel management zijn functieoverschrijdend, omdat er geredeneerd is vanuit processen die KlantRelatieManagement mogelijk maken. Door uit te gaan van bedrijfsvaardigheden in plaats van afdelingen blijkt het gemakkelijker te komen tot het formuleren van activiteiten. Ook de samenhang tussen verschillende activiteiten voor het verbeteren van KRM komt beter aan het licht.

Uit het hierboven gestelde kan worden gehaald dat een ondernemingsplan idealiter alle factoren binnen en buiten de organisatie in ogenschouw neemt. KRM en het KRM-verbeterplan zijn wat dat betreft beperkter. Het uitvoeren van goed KlantRelatieManagement heeft echter wel gevolgen voor het grootste gedeelte van de organisatie. Overlap tussen de twee soorten van plannen is niet te vermijden en aansluiting van het KRM-verbeterplan bij het ondernemings- of beleidsplan is zeker gewenst.

Wie schrijft het verbeterplan?

Voor het verkrijgen van zo veel mogelijk draagvlak is de betrokkenheid van veel mensen in de organisatie bij het planningsproces belangrijk. Voor de voortgang kunnen echter beter één of maximaal twee personen het plan schrijven. Dit dilemma wordt getackeld door steeds die personen te raadplegen die op bepaalde gebieden de meeste kennis hebben. Tijdens het plannen dienen ook keuzes gemaakt te worden en prioriteiten te worden gesteld. Dit vraagt om voldoende beslissingsbevoegdheid. Het ligt dus voor de hand dat degene die het plan schrijft:

- affiniteit heeft met KlantRelatieManagement
- voldoende ervaring binnen de organisatie heeft, om vanuit meerdere invalshoeken de organisatie te kunnen beoordelen
- contacten kan en zal onderhouden met personen van verschillende afdelingen binnen de organisatie
- een grote mate van beslissingsbevoegdheid heeft om tot definitieve keuzes te kunnen komen.

Van rapportcijfer naar concrete verbeteractiviteiten

Het hier aangereikte raamwerk is ontwikkeld als vervolg op de Zelfscan KRM. Na het invullen van de Zelfscan KRM en het bespreken van de resultaten binnen de corporaties werd geconcludeerd dat de corporaties verder willen gaan met KlantRelatieManagement dan de resultaten die tot nu toe zijn behaald op dit gebied. Hoe die stappen moeten worden gezet is niet direct duidelijk, vandaar de behoefte aan een raamwerk voor een KRM-verbeterplan.

Net als de Zelfscan KRM is dit raamwerk gebaseerd op het KRM-model van Beltman, Peelen en Waalewijn (recent gepubliceerd in het boekje *KlantRelatieManagementscan*). Dit model gaat uit van vijf onderling verband houdende vaardigheden die noodzakelijk zijn voor KlantRelatieManagement. De Zelfscan KRM geeft een oordeel over uw kwaliteiten op deze vijf vaardigheden via een score tussen 1 en 5. Deze scores zijn steeds gebaseerd op een aantal stellingen per vaardigheid en het verbeteren van uw vaardigheden op KRM moeten dan ook hier worden gezocht. Vergist u zich echter niet. De hier gebruikte stellingen zijn 'slechts' een goed gespreide steekproef, dus alleen het verbeteren van uw vaardigheden op deze stellingen is niet genoeg. Door tips, voorbeeldverbeteracties en het aanwijzen van informatiebronnen worden in het raamwerk ideeën aangedragen om van een score op een vaardigheid te komen tot een aantal verbeteractiviteiten voor KRM.

Zoals meestal in het leven moeten ook bij de uitvoering van de activiteiten die leiden tot beter KlantRelatieManagement keuzen worden gemaakt, welke activiteiten wel en welke niet zullen worden uitgevoerd. Het is raadzaam u daarbij te laten leiden door de al behaalde resultaten binnen de vijf vaardigheden. Het heeft geen zin om met strategie al fase 4 na te streven terwijl uw andere vaardigheden nog nauwelijks op orde zijn. Een zekere balans is noodzakelijk.

Tijdshorizon

KlantRelatieManagement is niet iets dat u even in een paar maanden invoert. Daarvoor is het veel te omvangrijk. Afhankelijk van de flexibiliteit van de organisatie moet u uitgaan van een halve KRM-fase (zie Zelfscan KlantRelatieManagement) per jaar. Het verbeterplan zal dus voor een aantal jaren moeten worden opgesteld. Om frustratie te voorkomen en concreet te blijven wordt geadviseerd de activiteiten niet verder vooruit te plannen dan één jaar zonder de langere tijdshorizon van het KRM-traject uit het oog te verliezen. Door onbekendheid met KRM binnen de organisatie heeft het geen zin activiteiten verder vooruit te plannen. Het advies is dus jaarlijks opnieuw de activiteiten te plannen om de aansluiting met de praktijk niet te verliezen. U kunt zo ook jaarlijks de verschillende vaardigheden herevalueren en voorkomen dat u, vanwege een affiniteit met één bepaalde vaardigheid, de rest verwaarloost.

Handleiding gebruik raamwerk

In de volgende hoofdstukken vindt u het raamwerk voor het daadwerkelijke verbeterplan. Het is zo opgebouwd dat u stap voor stap door het schrijfproces wordt geleid. U krijgt steeds de noodzakelijke uitleg en schrijft vervolgens een paragraaf van het verbeterplan. Door op deze manier systematisch het raamwerk door te werken worden twee dingen bereikt. Er ontstaat een consistent plan waarin geen belangrijke zaken over het hoofd worden gezien en u schrijft op een efficiënte wijze het plan, waarbij het raamwerk de structuur biedt, zodat u steeds in korte perioden aan het verbeterplan kunt werken. Natuurlijk is het mogelijk paragrafen die u later wilt behandelen terzijde te schuiven. Op deze manier is het dus niet noodzakelijk hele dagen vrij te plannen voor het schrijven van het verbeterplan. Houdt u er echter wel rekening mee dat u voldoende tijd reserveert om aan het plan te werken om een snelle doorlooptijd te garanderen.

Aan het eind van elke KRM-vaardigheid wordt gevraagd een korte samenvatting te geven om te gebruiken in de samenvatting voor het management. Deze managementsamenvatting heeft tot doel lezers die wel geïnteresseerd zijn, maar over weinig tijd beschikken, op de hoogte te stellen van de kernpunten. Deze samenvatting kan achteraf worden fijngeslepen en zal voor in het uiteindelijke verbeterplan komen.

Veel paragrafen zullen bestaan uit een beschrijving van hoe de situatie binnen de corporatie nu is, hoe de gewenste situatie over 1 jaar is en hoe deze gewenste situatie kan worden bereikt. Dit laatste is natuurlijk het belangrijkste van het verbeterplan, maar zonder een heldere analyse van de huidige situatie en een beschrijving van de toekomstige situatie zullen veel verbeteractiviteiten tot onbegrip leiden. Een gedegen analyse leidt ook tot een grotere consistentie tussen de activiteiten.

De meeste paragrafen moeten resulteren in een lijst met activiteiten die direct bijdragen aan het bereiken van de gewenste vorderingen op KlantRelatieManagement. Voor elke activiteit wordt een tijdsplanning opgesteld en een verantwoordelijke aangewezen. Alle verbeteracties worden aan het

eind van het proces samengevoegd in een tabel, die als bijlage wordt opgenomen. Uit deze bijlage wordt direct duidelijk wat de chronologische volgorde van de diverse activiteiten is. Ook valt af te lezen in welke periode de meeste activiteiten gepland zijn. Hiervoor kunt u de bijgevoegde Excel-file gebruiken. Per activiteit geeft u aan welk belang een activiteit heeft met een getal tussen 1 en 5 (1 heel groot belang - zonder deze activiteit zijn overige activiteiten voor niets -, 5 laag belang, heeft slechts geringe invloed op het bereiken van de volgende KRM-fase). Door te werken met initialen blijft uw tabel leesbaar. Een voorbeeld van een activiteitentabel vindt u hieronder.

Omschrijving van de activiteit	Belang	Eindverantwoordelijke	Mede uitvoerders	Betrokken afdelingen	Kosten/Budget	Startdatum	Afrondingsdatum
A	1	MB	JJ	Beheer	€ 1.500	1-1-10	15-2-10
B	3	PK	AB, WW	PZ, Marketing	€ 2.500	15-2-10	31-3-10
Enz.							

Elke paragraaf van het raamwerk is steeds opgebouwd uit de volgende bouwstenen.

Beschrijving van de inhoud

Elke paragraaf start met een korte uitleg over wat er geschreven gaat worden. Daar waar nodig bevat deze tekst ook een uitleg over het betreffende onderwerp. Ook het belang van de paragraaf en de samenhang met de rest van het KRM-verbeterplan komt hierbij aan bod.

Instructies

Om het schrijfproces te stimuleren zijn per paragraaf oefeningen en opdrachten geformuleerd. Deze helpen u op weg en geven richting aan de invulling van de desbetreffende paragraaf.

Tips

Afhankelijk van de vaardigheid kunt u verschillende problemen tegenkomen bij het schrijven, maar vooral bij de implementatie van de door u geformuleerde verbeteractiviteiten. De tips voorkomen dat u in een aantal standaardvalkuilen stapt. Ook geven de tips aanwijzingen voor het daadwerkelijke schrijfproces. Enkele tips nodigen uit tot een gedachte-experiment, om daarna in analogie het verhaal voor de eigen corporatie te kunnen formuleren.

Informatiebronnen en instrumenten

Onder dit kopje worden enkele suggesties gedaan waar u informatie over het betreffende onderwerp kunt verwachten.

(Voor het beoordelen van de huidige status van de corporatie vindt u per KRM-vaardigheid een aantal vragen waarmee u een indicatie krijgt hoe uw KlantRelatieManagement er op dit aspect voor staat. Door de vragen en stellingen door te lopen ontstaat snel een totaalbeeld.)

Voorbeelden

Per paragraaf worden concrete voorbeeldteksten aangereikt van situaties uit de corporatiebranche. Dit betreffen voorbeelden van huidige en gewenste situaties.

Verbetersuggesties

Zoals eerder gezegd wordt een plan niet geschreven om uiteindelijk in een ja te belanden. Juist het doel van verbeterplanning is om op een heel specifiek terrein een aantal activiteiten te formuleren die op korte termijn kunnen worden uitgevoerd, om de organisatie in de gewenste richting om te buigen. Voor elke vaardigheid uit het KRM-model worden een aantal verbetersuggesties genoemd.

Achter elke verbetersuggestie is steeds vermeld bij welke fase van KlantRelatieManagement zij aansluit. Bevindt de corporatie zich bijvoorbeeld op de vaardigheid 'kanaalmanagement' in fase 1 dan heeft het weinig zin om de verbeteractiviteiten voor fase 3 alvast uit te voeren. U zult merken dat dit niet voor alle activiteiten opgaat, vandaar dat achter sommige activiteiten meerdere fasen zijn vermeld.

De verbetersuggesties bieden u houvast bij het formuleren van uw individuele verbeteracties.

1. De uitdaging

In dit eerste onderdeel van uw KRM-verbeterplan wordt u gevraagd de uitdaging voor uw organisatie inzichtelijk te maken. Hiervoor zal allereerst de vraag beantwoord moeten worden: duidelijk maken aan wie? Hoewel dit gevoelsmatig wellicht niet past bij 'de uitdaging', zal het u ongetwijfeld duidelijk worden dat het niet mogelijk is dit plan te schrijven zonder de input van de betrokken afdelingen. Dat werpt automatisch ook de vraag op wat dan gecommuniceerd gaat worden. Welke status zal het verbeterplan straks krijgen en waar staat het ten opzichte van het ondernemingsplan en de daaruit voortvloeiende jaar- en projectplannen? Vervolgens zullen het vertrekpunt en het einddoel van uw KRM-verbeterplan aan bod komen. Hierna kunt u zich volop storten op het meest omvangrijke deel van uw verbeterplan: hoe komt u van A naar B?

1.1. Het verbeterplan: plaatsbepaling en doelgroep

Hoewel het projectteam met dit raamwerk aan de slag gaat, moet niet worden vergeten dat het verbeterplan een veel bredere doelgroep heeft. Afhankelijk van uw organisatiestructuur zal nagenoeg elke functionele afdeling het plan integraal moeten ontvangen en zal een planning van activiteiten per afdeling moeten worden geleverd.




Realiseert u zich daarom goed dat deze personen, die de versterking van uw klantoriëntatie daadwerkelijk teweeg moeten brengen, niet noodzakelijkerwijs bekend zijn of affiniteit hebben met het onderwerp. De inkadering van het verbeterplan in de bredere bedrijfsstrategie en de verankering in het ondernemingsplan en de daaruit volgende jaarplannen is daarom cruciaal. Projectplannen voor de activiteiten die uit dit verbeterplan volgen, zullen duidelijk moeten verwijzen naar het doel dat met de activiteit wordt beoogd in het kader van dit verbeterplan.

Verzekert u voordat u met uw projectteam aan de slag gaat, van de vrijheid die u hebt bij het formuleren van actiepunten, evenals de budgettaire ruimte die hiervoor in de komende periode is uitgetrokken. Als u tot het inzicht komt dat uw stap van A naar B niet mogelijk is met de tijd, middelen of bevoegdheden die u krijgt toebedeeld, moet u vooral de discussie niet schuwen. Wellicht helpt het alsnog alle benodigde activiteiten te concretiseren en hun noodzaak toe te lichten. Als andere trajecten prioriteit hebben binnen uw corporatie, dan zal waarschijnlijk de ambitie neerwaarts moeten worden bijgesteld.

Uw verbeterplan dient dus:

- voldoende houvast te bieden om de gerichte investeringen in KRM te plegen
- voldoende begrijpelijk geformuleerd te zijn voor uw doelgroep
- voldoende actiegericht te zijn om direct te starten



INSTRUCTIES

-  Leg het verband tussen het ondernemingsplan en het verbeterplan.
-  Geef aan hoe dit verbeterplan zich vertaalt of vertalen zal naar jaarplannen.
-  Benoem de afdelingen voor wie dit verbeterplan relevant zal zijn.

ALGEMENE TIPS VOOR HET VERBETERPLAN

- Hanteer een eenvoudige schrijfstijl.
- Laat het plan door een communicatiemedewerker redigeren.
- Communiceer vanaf nu regelmatig met verantwoordelijken van afdelingen voor wie dit verbeterplan relevant zal zijn. Doe dit vooral bij de acties die u gaat formuleren voor deze afdelingen.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Ondernemingsplan (met name de missie)
-  Zelfscan KRM (met name uw ambitie)

VOORBEELD

In de missie van onze corporatie staat dat wij 'de klant woondiensten op maat willen bieden'. Ons ondernemingsplan is er daarom op gericht de klant gedurende de periode 2010-2015 veel meer centraal te stellen dan wij tot nog toe hebben gedaan.

Maar wat betekent dat eigenlijk voor onze organisatie? Hoe en wat gaan wij in die periode veranderen? Omdat klantgerichtheid de komende jaren het centrale thema van onze organisatieontwikkeling zal zijn, stellen wij hiervoor een verbeterplan op. Dit verbeterplan zal zich richten op alle uitdagingen die ons te wachten staan totdat wij ons doel, het worden van een klantgedreven corporatie, hebben bereikt.

Het plan zal de voedingsbodem zijn voor projecten en verandertrajecten die onze corporatie uiteindelijk dichterbij de klant zullen brengen. In de jaar- en projectplannen van nu tot en met 2015 mag u dus veel verwijzingen naar dit verbeterplan verwachten.

Wij staan met zijn allen voor deze uitdaging. Onze Zelfscan KlantRelatieManagement heeft ons er des te meer van bewust gemaakt dat het versterken van de klantgerichtheid vraagt om een integrale aanpak, waarbij alle afdelingen betrokken zullen worden. Het verbeterplan is daarom het resultaat van een zorgvuldig planningsproces waarop alle betrokkenen hun invloed hebben gehad en zullen blijven hebben. Het plan is vooral geschreven voor de leden van het managementteam en de afdelingshoofden, opdat zij hiermee hun jaarplannen kunnen voeden.

VERBETERSUGGESTIES

N.V.T.

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.

1.2. Het vertrekpunt

Uw vertrekpunt is bepalend voor de initiatieven die u op korte termijn onderneemt. Het is daarom cruciaal de kritische zelfevaluatie van de Zelfscan te gebruiken als 'snapshot' van uw vertrekpunt. In het vervolg van dit plan krijgt u uitgebreid de gelegenheid uw vertreksituatie op onderdelen te analyseren. Voorlopig beperken we ons tot een helicopterview van de fase waarin u zich overall bevindt. Houd daarbij de volgende fase-indeling aan en laat deze indien gewenst terugkeren in het plan.

Fase 0 → Proces en productgedreven

Als procesgedreven organisatie hebt u uw missie vanuit een niet-marktbepaalde (lees: interne) taakstelling geformuleerd. U hebt processen ingesteld die u in staat stellen deze taak te volbrengen en richt u op het tot in perfectie beheersen van deze processen. Systemen en structuren zijn leidend. Klanten zijn gedefinieerd als input in het proces; zij zijn een ingrediënt dat bijdraagt aan het eindproduct. Confrontaties tussen klant en wat u 'produceert' zijn niet altijd vlekkeloos. Uw taak gaat echter niet verder dan een kwalitatief goed product bieden.

Fase 1 → Klantvriendelijk

Als klantvriendelijke corporatie ziet u de klant als afnemer van wat u produceert. Uw interne taakstelling is nog steeds leidend, maar u probeert er alles aan te doen de contacten tussen klanten en uw organisatie aangenaam te doen verlopen. Binnen de randvoorwaarden van uw systemen en processen handelt u dus met aandacht voor de individuele persoon. Uw taak gaat verder dan een kwalitatief goede woning bieden; u wilt dit ook op een goede manier doen.

Fase 2 → Klantgericht

Kwaliteit wordt niet zozeer bepaald door wat u daarvan vindt, maar door wat de markt daarvan vindt. Uw taakstelling is daarom niet meer geheel intern, maar moet aansluiten bij wat klanten, in het algemeen, van u verwachten. U zult voeling moeten hebben met uw markt en de interne processen hierop aan moeten passen. Het doel is het bieden van marktconforme producten en diensten die aansluiten bij de wensen van uw doelmarkt.

Fase 3 → Klantgedreven

Door uw voeling met de markt kunt u verschillen tussen klantgroepen herkennen. Verschillende klanten hebben verschillende verwachtingen van u en daarop wilt u inspelen. Uw interne taakstelling is slechts een leidraad voor de activiteiten die u voor hen ontplooit. U richt de organisatie in om verschillende klanten ook verschillende producten en diensten te bieden.





Fase 4 → Partner in wonen

Als corporatie staat u aan de zijde van de klant. Uw interne taakstelling is uw externe taakstelling geworden; de klant helpen om diens behoeften in te vullen. Dat probeert u te doen met uw eigen producten en diensten of met die van anderen. U kent klanten individueel en weet ze op maat te bedienen op een wijze die voor u en voor de klant maximale waarde heeft.

Het is belangrijk uw huidige situatie niet alleen te beschrijven, maar ook duidelijk aan te geven waar u vandaan komt. Welke weg is al afgelegd? Dit is om twee redenen belangrijk:

- U laat merken welke dynamiek in de organisatie zit. De huidige situatie wordt niet zozeer gepresenteerd als 'stilstand', maar als een momentopname in een veranderingstraject. U begint niet met de klant centraal stellen, maar gaat hiermee door!
- U leert zelf om de veranderbaarheid van uw organisatie niet te overschatten of onderschatten. Of u een te hoge of een te lage inschatting hebt gemaakt, weet u door twee vragen te stellen:
 - . Als u vijf jaar in de toekomst kijkt, hoe anders is uw organisatie dan in vergelijking met nu?
 - . Als u vijf jaar terug kijkt, hoe anders is uw organisatie nu in vergelijking met toen?Als u uw antwoorden op deze punten vergelijkt, weet u snel of u de snelheid van veranderen naar de toekomst toe heeft over- of juist onderschat.





INSTRUCTIES

-  Geef aan wat het vertrekpunt van het verbeterplan is.
-  Geef aan hoe u op dit vertrekpunt bent aangeland.
-  Trek een conclusie over de veranderbaarheid van uw organisatie.
-  Vind verklarende variabelen voor uw verandersnelheid in het verleden.

TIPS

- Laat de fasen terugkeren in het verbeterplan.
- Schrijf de fasen in uw eigen bewoording op.
- Illustreer uw huidige positie met voorbeeldprojecten en/of anekdotes.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Oude ondernemingsplannen
-  Projectplannen
-  Ondernemingsplan (met name de interne analyse)
-  Zelfscan KRM (met name uw huidige situatie)

VOORBEELD

Onze corporatie heeft de afgelopen jaren geleidelijk de transitie weten te maken van een procesgerichte organisatie naar een klantvriendelijke organisatie. Ons activiteitenveld is niet spectaculair veranderd, maar klanten merken dat wij toegankelijker, attenter en toeschietelijker zijn geworden. Dat merken zij aan een ruimer ZAV-beleid, een beter bereikbare klantenservice en een vlotte afhandeling van verzoeken en klachten.

Het veranderproces is niet pijnloos verlopen. Het heeft lange tijd geduurd voordat alle gelederen van onze organisatie de klant daadwerkelijk op het netvlies hadden. De voornaamste reden hiervoor is het ontbreken van een integrale benadering; waar wij de klantoriëntatie vooral in woord hebben versterkt, bleven gerichte veranderingen lang uit. Ook heeft dit te maken met de fusie en de herstructurering, waardoor de organisatie telkens werd gedwongen meer op de interne organisatie en processen te letten, dan op de klant.

Met het behalen van het KWH-label hebben wij bewezen de interne processen niet alleen goed op orde te hebben, maar deze ook af te hebben gestemd op onze klanten. Wij zijn een klantvriendelijke woningcorporatie.

VERBETERSUGGESTIES

Geen activiteiten op dit onderdeel

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.

1.3. De ambitie





Hoewel u de ambitie zowel gevoelsmatig hebt vastgesteld als objectief hebt gemeten met de Zelfscan KRM, kan daarna nog bijstelling plaatsvinden. Daarvoor kunnen een aantal redenen zijn:

- *De gemeten ambitie was lager dan de gevoelsmatige ambitie*
Indien uw gemeten ambitie in de Zelfscan KRM lager was dan de gevoelsmatige ambitie, duidt dit er meestal op dat u niet bereid bent echt uw gevoelsmatige ambitie waar te maken. U maakt op onderdelen een voorbehoud en wilt bepaalde concessies niet doen. In deze situatie is het beter om uw gemeten ambitie als uitgangspunt te hanteren. Inventariseert u echter wel regelmatig of de bereidheid tot de noodzakelijke concessies wellicht inmiddels is ontstaan. U zou dan alsnog de gevoelsmatige ambitie kunnen adopteren in een nieuw verbeterplan.
- *Er is een te grote kloof tussen huidige situatie en de ambitie*
Wanneer u ontdekt dat de ambitie te hoog gegrepen is, gegeven waar u op dit moment staat, is het verstandig uw ambitie neerwaarts bij te stellen. Een bekend gezegde stelt: 'You should always aim for the moon. Even if you miss, you'll land among the stars'.
Dit gaat echter niet op voor verandertrajecten. Als u de lat onrealistisch hoog legt, zal het de organisatie eerder ontmoedigen dan aansporen. Maar wat is onrealistisch? Vanwege de noodzaak de organisatie integraal te veranderen en daarom verschillende functies nauwgezet te coördineren, is het nagenoeg onmogelijk meer dan twee fasen te verbeteren in een periode van vijf jaar. Hierbij is uitgegaan van een hoge verandersnelheid.
- *De verandersnelheid van uw organisatie is laag*
Wanneer u de verandersnelheid van uw organisatie laag inschat, kunt u de ambitie het best bescheiden vaststellen. Sommige organisaties zal het met moeite lukken om één fase verandering te bewerkstelligen in vijf jaar!

Uw verandersnelheid kunt u bepalen op de historische wijze, zoals u bij 'het vertrekpunt' hebt gedaan. U kunt echter ook naar de onderliggende variabelen kijken, zoals:

- de gemiddelde leeftijd van uw personeelsbestand
- de mate waarin de cultuur conservatief is
- de taakgerichtheid van systemen, processen en mensen.




INSTRUCTIES

-  Geef aan wat uw ambitie binnen de planningsperiode is en waarom.
-  Geef aan hoe de ambitie voor deze planningsperiode tot stand gekomen is (bijstelling?).
-  Motiveer de ambitie vanuit uw missie.
-  Motiveer waarom u deze ambitie als een realistische uitdaging ziet.

TIPS

- Beschrijf uw ambitie in uw eigen bewoording en concretiseer later bij welke fase die past.
- Een fasegrens kunt u zien als een mijlpaal. U hoeft niet per definitie bij zo'n mijlpaal te eindigen, maar zorg wel voor een goed gedefinieerd eindpunt.
- Illustreer uw toekomstige positie met voorbeelden en/of anekdotes.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Zelfscan KRM (met name uw gevoelsmatige en gemeten ambitie)
-  Eerdere verandertrajecten (succesfactoren en faalfactoren)
-  Personeelsbestand (in verband met leeftijdsopbouw en verloop)

VOORBEELD

In 2015 willen wij bereikt hebben dat wij een klantgerichte corporatie zijn. Wij willen op alle fronten aansluiting hebben gevonden met onze doelmarkt. Producten en diensten zullen niet langer gebaseerd zijn op onze technische en organisatorische mogelijkheden, maar op feitelijke kennis van wat de markt van ons verwacht.

Hoewel onze visie ontegenzeggelijk aangeeft dat wij op termijn een partner in wonen willen zijn voor onze klanten, blijkt het om meerdere redenen niet wenselijk dit als doel te stellen voor deze planningsperiode.

Allereerst hebben wij besloten ook op de lange termijn nog niet onvoorwaardelijk voor een individuele benadering van de klant te kiezen. Wij menen dat onze sociale doelstelling altijd op enkele vlakken een volledig partnerschap met de individuele klant in de weg zal staan. Wij kiezen daarom uiteindelijk voor de visie 'sociale partner in wonen'.

De ambitie die wij in 2015 werkelijk gerealiseerd willen hebben is in vergelijking daarmee wellicht laag te noemen. Toch menen wij dat deze, gezien ons vertrekpunt en onze interne verandersnelheid, voldoende uitdagend zal blijken.

VERBETERSUGGESTIES

Geen activiteiten op dit onderdeel

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.

2. Van A naar B

In dit onderdeel, dat het grootste deel van het KRM-verbeterplan uitmaakt, beschrijft u gedetailleerd hoe u verwacht van uw geformuleerde vertrekpunt naar uw geambieerde positie te komen. Het is daarbij zeer belangrijk de noodzakelijke verbeteringen niet alleen op een strategisch niveau aan te geven, maar juist te operationaliseren naar concrete activiteiten.

Hierbij helpt het raamwerk door u suggesties te doen voor activiteiten, afhankelijk van de fase waarin u zich bevindt. Voor een totaaloverzicht van het faseverloop verwijzen wij graag naar de bijlage, waarin het faseschema per vaardigheid is opgenomen.

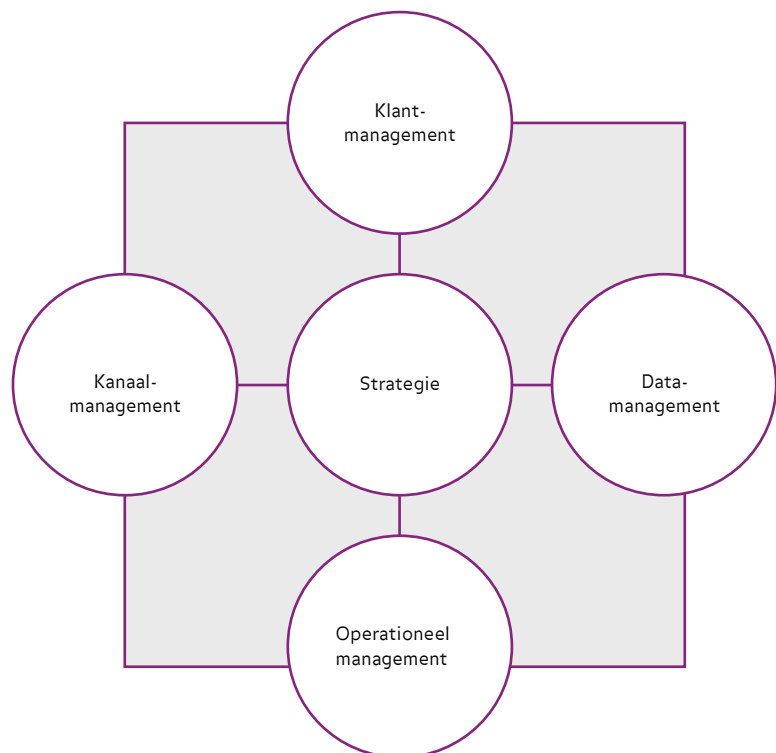
2.1. Inleiding - de vijf vaardigheden

In de Zelfscan KlantRelatieManagement heeft u de vijf vaardigheden die benodigd zijn voor succesvol KlantRelatieManagement systematisch doorlopen. Het verbeterplan is ook langs deze lijnen gestructureerd. Voor de volledigheid zetten we ze hieronder nogmaals uiteen. Wellicht wilt u dit onderdeel in uw verbeterplan terug laten keren.

De eerste en centrale vaardigheid is strategie. Eerst zal uw corporatie immers een koers uit moeten zetten die is gebaseerd op een visie (beeld van de markt nu en in de toekomst) en een missie (welke rol wil de organisatie daarin spelen?). De strategie stuurt de vier andere facetten aan. Het is daarbij belangrijk niet alleen naar de formele missie en doelen te kijken, maar ook de inbedding ervan te bewaken. Daarnaast zal de organisatiestructuur het verwezenlijken van de missie moeten faciliteren.

Vanuit de strategie bepaalt uw corporatie welke rol zij wil spelen in de relatie met haar klanten. De vertaling van missie en visie naar daadwerkelijke activiteiten in de frontoffice behoort tot het domein van het klantmanagement. Doordat de organisatie kennis van klanten opbouwt, wordt de relatie met de klant steeds beter in beeld gebracht. Dat stelt de corporatie in staat klantrelaties te beïnvloeden en niet alleen het juiste product of dienst te hebben, maar het ook op het juiste moment aan te bieden.

Daarnaast is het kanaalmanagement, het beheer van de wegen die de organisatie met de klant verbinden, een belangrijke vaardigheid in het kader van KRM. Klantgerichte organisaties houden van interactie en dialogen met klanten. Zij praten niet alleen, maar luisteren ook. Zij bieden de klant de mogelijkheid zich te uiten en profiteren van de interactie die ontstaat. Het gaat dan zeker niet alleen



om communicatiekanalen. Ook verschillende kanaalparticipanten, zoals aannemers of dienstverlenende instanties, onderhouden klantcontacten voor de corporatie. De beheersing van de relatiegerichtheid van deze partners is de verantwoordelijkheid van de corporatie.

Een vierde vaardigheid is het datamanagement. Hier telt niet alleen de infrastructuur, maar ook het vermogen om op basis van een gedegen datastrategie de juiste data te verzamelen en te verwerken tot direct inzetbare informatie. Ook beveiliging en het bewaken van privacy zijn aandachtsgebieden binnen datamanagement. Luisteren is zinloos wanneer de organisatie niet automatisch onthoudt wat de klant belangrijk vindt. Pas dan wordt de organisatie ieder contactmoment slimmer en kan zij beter op de klantwensen inspelen.



Tot slot omvat de vaardigheid operationeel management alle uitvoerende werkzaamheden in de backoffice, zoals de functionele afdelingen technische dienst of financiën. Is de corporatie in staat om maatwerk te leveren aan haar klanten? Zijn de medewerkers en de processen daar flexibel genoeg voor? Vaak wordt juist in de backoffice de klant uit het oog verloren, waardoor het product of de dienst toch niet aan de verwachtingen voldoet.

De samenhang tussen deze vijf vaardigheden is als volgt:

- > Strategie stuurt de vier overige facetten aan.
- > Klantmanagement en kanaalmanagement zijn typische frontofficevaardigheden; hier worden klantcontacten aangestuurd en uitgevoerd.
- > Datamanagement en operationeel management zijn daarentegen typisch backofficevaardigheden. Hier wordt informatie opgeslagen en geanalyseerd en worden producten en diensten op maat vervaardigd.
- > Datamanagement en klantmanagement vormen samen de basis voor differentiatie; de corporatie (her)kent de klant en weet hoe verschillende klanten verschillend behandeld moeten worden.
- > Kanaalmanagement en operationeel management stellen de organisatie in staat maatwerk te leveren in producten, diensten, communicatie en distributie.

Op basis van de 'volwassenheid' van deze KRM-vaardigheden binnen uw corporatie gaat u met dit verbeterplan een pasklaar recept voor KlantRelatieManagement ontwikkelen.

INSTRUCTIES

-  Licht de vijf vaardigheden en hun samenhang toe in uw plan.
-  Geef aan welke afdelingen en/of teams deze vaardigheden waarborgen binnen uw organisatie.

TIPS

- Beschrijf deze vaardigheden liefst kort en in uw eigen woorden, per onderdeel zullen ze later uitgebreid worden toegelicht.
- Illustreer ieder vaardigheid met een voorbeeld vanuit uw praktijk.
- U zult merken dat sommige vaardigheden niet 'netjes' samenvallen met een functionele afdeling of een team. Aan u de taak om te signaleren wanneer een vaardigheid niet is geborgd of er onvoldoende samenwerking is tussen de afdelingen die samen de vaardigheid zouden moeten borgen.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (introductie)
-  Compact 'Ken uw klant'
-  CRM website van ICSB - www.mycrm.nl
-  Organigram

VOORBEELD

>> Gebruik de tekst bij deze paragraaf als uitgangspunt. Illustreer uw vaardigheden door korte praktijkvoorbeelden hierin te verwerken en de afdelingen te benoemen.

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|---|--------|
| > Procesgedreven organisaties lopen veelvuldig achter op data en klantmanagement (geen verantwoordelijke afdelingen aan te wijzen) en scoren hoger op operationeel management (primaire proces) | Fase 0 |
| > Klantvriendelijke corporaties scoren beter op klantmanagement, maar nog steeds laag op datamanagement en kanaalmanagement | Fase 1 |
| > Klantgerichte corporaties scoren hoger op strategie, gevolgd door klantmanagement en kanaalmanagement | Fase 2 |
| > Klantgedreven corporaties scoren hoger op datamanagement en gelijkwaardig op klant, kanaal en operationeel management | Fase 3 |

2.2. De strategie

De centrale vaardigheid strategie is in de scan afgemeten aan uw missie, de inbedding daarvan en de wijze waarop de structuur van uw organisatie het in de praktijk brengen van de missie faciliteert.

Het beginnen bij de missie is niet onomstreden; velen zien de missie niet als noodzakelijk managementinstrument, maar als een onnodige papierwinkel. De noodzaak en betekenis van een missie-uiting worden daarom bij dit onderdeel kort en bondig toegelicht.





Uw missie, uitgeschreven of in de hoofden van het management aanwezig, zal moeten bekliven in de organisatie. Dit vraagt aandacht, inspanning en de nodige creativiteit. U probeert uw bedrijfscultuur, die een informele aard heeft, te doorspekken met uw formele missie, bestaande uit een visie, doel, waarden en gedragsregels. U wilt hierbij geen zombies die hersenloos uw missie nadreunen, maar juist dat de missie 'geleefd' wordt. De bedrijfscultuur weerspiegelt wat u voor ogen hebt. Dit alles past bij het omzetten van de missie van woorden naar daden en vraagt een voortrekkersrol van het management.

Tot slot is het management belast met het inrichten van de organisatie op een wijze dat deze het mogelijk maakt om de missie te verwezenlijken. Als kapitein op het schip hebt u het doel het best voor ogen en bent u verantwoordelijk voor de taakverdeling aan boord. Wanneer de organisatiestructuur door functionele of administratieve barrières niet in staat is de missie te verwezenlijken, kan zelfs een perfect aansluitende bedrijfscultuur u niet redden.

Het onderdeel strategie is daarom een typische managementvaardigheid. De vraag is vervolgens echter wie tot dit managementteam dienen te behoren. Zijn hierin wel de juiste personen vertegenwoordigd? Zijn zij in staat de overige vaardigheden aan te sturen en hebben zij de mogelijkheid om de kritische competenties aan te sturen die ervoor zorgen dat u uw doel bereikt? Om maar een voorbeeld te noemen: wie stuurt uw datamanagement aan? Is deze persoon vertegenwoordigd in uw managementteam?

Deze paragraaf in het verbeterplan dient ertoe u de verbanden binnen strategie vast te laten leggen en de eerste lacunes te constateren. Een detailanalyse van de drie componenten volgt in de subparagrafen.






INSTRUCTIES

-  Analyseer uw score van de Zelfscan KRM en licht deze toe.
-  Maak hierbij een verwijzing naar de drie componenten en hun onderlinge verband.
-  Identificeer uw aandachtsgebieden: missie, inbedding of organisatiestructuur.
-  Geef aan welke personen/afdelingen voor deze vaardigheid verantwoordelijk zijn.

TIPS

- Verklaar uw huidige score op de Zelfscan in uw eigen woorden en vanuit de historische ontwikkeling van uw strategie.
- Illustreer waar mogelijk met voorbeelden uit het verleden, zoals vroegere missiestatements.
- Als u merkt dat sommige personen/afdelingen, die direct bij deze vaardigheid betrokken zijn, niet het traject van de Zelfscan hebben doorgemaakt, betrek ze dan direct bij het opstellen van het verbeterplan op deze vaardigheid. Doet u dit niet, dan zal de inbedding van de missie eronder lijden.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Zelfscan KRM (overall conclusie strategie)
-  Compact 'Ken uw klant' - beschrijvingen van fasen
-  Oude ondernemingsplannen - missiestatements
-  Waardedisciplines Treacy & Wiersema - www.icsb.nl
-  www.icsb.nl, zoek op 'missie'

VOORBEELD

De strategie van onze corporatie is leidend in het verbeteren van onze klantoriëntatie. Het managementteam heeft in het ondernemingsplan 2010-2015 duidelijk koers gezet naar een klantgedreven toekomst. Door onze missie goed te verankeren in onze doelstellingen en nadrukkelijk uit te dragen naar onze medewerkers, zal het managementteam er zorg voor dragen dat wij van woorden ook daden zullen maken. Zo zal iedere medewerker, in de front- en backoffice, nadrukkelijk de kernelementen van onze missie kennen en ernaar handelen.

VERBETERSUGGESTIES

Geen activiteiten op dit onderdeel

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.

2.2.1. De missie

Het kan niet anders of u hebt wel eens een seminar bezocht waar de vraag ‘Waar denkt u dat uw organisatie in het jaar X staat?’ werd gesteld. Wellicht was de vraag anders ingekleed en werd deze verwoord als ‘Welke managementkwaliteiten zijn noodzakelijk om uw organisatie naar de eenentwintigste eeuw te begeleiden?’ Of er werd geïnformeerd naar de geschiktheid van de cultuur, met het oog op de commercialisering en andere veranderingen die de komende jaren op stapel staan. Vragen die iedere manager bekend in de oren klinken.

Men zou dan ook verwachten dat deze vragen door de directie zonder enige aarzeling beantwoord worden. Niets is minder waar. Hun respons raakt vaak nauwelijks de kern van de zorg die aanleiding was om deze vraag te stellen. Ontevredenheid viert dan ook hoogtij bij medewerkers die hun vraag onbeantwoord zien. Medewerkers zijn op zoek naar een gevoel van doel en identiteit. Medewerkers verlangen van hun organisatie niet alleen salaris, zekerheid en een kans om vaardigheden te ontwikkelen. Zij zijn op zoek naar medewerking aan een doel dat persoonlijke satisfactie met zich meebrengt. Als medewerkers een duidelijk associatief gevoel hebben bij de missie, draagt dit bij aan de effectiviteit en betrokkenheid en werkt daarmee in het voordeel van de organisatie.

Het missiegevoel komt voort uit de wijze waarop de organisatie opereert, door de gedragsregels en de aangehangen waarden. Een missiegevoel gaat meer over het identificeren met de cultuur van de organisatie dan de identificatie met de gestelde doelen. Een missie-uiting kan aan de creatie van dit missiegevoel een wezenlijke bijdrage leveren.

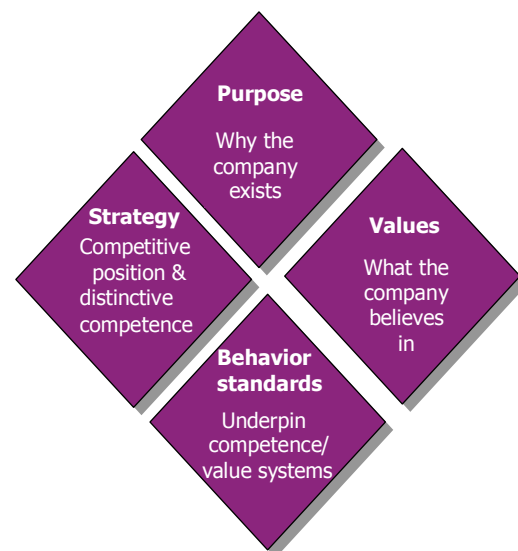
De praktijk wijst uit dat organisaties aan missies een verschillende c.q. conflicterende inhoud toekennen. Enerzijds zien we bedrijven die een missie omschrijven als ‘de tak van sport waar we inzitten’: de bedrijfsomvang en winstdoelstellingen per business unit staan centraal. Anderzijds zijn er bedrijven die het hebben over zaken die veel dichterbij huis worden gezocht. Zij benadrukken het belang van samenwerken, de systematiek van de werkmethoden, kortom de cultuur. Deze twee ideeën tegenover elkaar geplaatst, leidt tot een impasse, die doorbroken kan worden door het besef dat cultuur en strategie beide deel uitmaken van een missie. Het is zelfs zo dat een missie bestaat wanneer strategie en cultuur elkaar wederzijds ondersteunen.

Het Ashridge Strategic Management Centre, dat uitgebreid onderzoek heeft verricht op dit gebied, hecht hiertoe aan vier aspecten.

Purpose

Purpose is het meest filosofische element van deze vier. Centraal staat de primaire taak/verantwoordelijkheid van de organisatie binnen de maatschappij, de ultieme bestaansreden van de onderneming. Bij de bepaling van het doel kunnen de belanghebbenden bij de bedrijfsvoering van

Ashridge Mission model



de onderneming, zoals de aandeelhouders en de overige stakeholders, in beschouwing genomen worden. Ook is het mogelijk dat geopteerd wordt voor een 'hogere' gelegen ideaal.

Strategy

De strategische richting, product/marktcombinatie en positionering worden beschreven in het element strategie. Aangegeven wordt op welke wijze de onderneming haar doelen voor de (middel)lange termijn wilt bereiken. De bediende markten, marktsegmenten of klantgroepen worden kort geschetst. Een eventuele specifieke plaats die het bedrijf bekleedt binnen de door haar bediende markten, wordt eveneens aangegeven.

Values

Het element values besteedt aandacht aan de emotionele en de morele aspecten binnen de onderneming, kortom het is een weergave van of verwijzing naar de gehanteerde normen en waarden.

Behavior standards

Kernachtige richtlijnen die duidelijk maken wat de onderneming van haar medewerkers wil en een leidraad vormen voor de dagelijkse activiteiten, zijn opgenomen in de 'behavior standards'. Dit zijn korte gedragsregels, waarbij tevens gekeken wordt naar de mate waarin de individuele werknemer in staat is om zich een oordeel te vormen over de juistheid van zijn gedrag op basis van de geformuleerde gedragsregels.





Faalfactoren

De missie is cruciaal voor het welslagen van een relatiegerichte organisatie. De kansen op succes van een relatiegerichte organisatie zijn klein als het management:

- teveel aandacht heeft voor de korte termijn en de kosten
- bestaat uit boekhouders (sturen op directe en harde ROI in plaats van indirecte en zachte ROI)
- onvoldoende risico durft te nemen
- teveel reactief gedrag vertoont
- te weinig ondernemer is
- te weinig visie heeft.

De organisatie zal in dergelijke omstandigheden op korte termijn succes moeten laten zien. Zij kan dan wel het belang van KRM inzien, maar ze wordt gedwongen 'efficiency marketing' te bedrijven of 'op de korte baan te schaatsen'. Minder gelegenheid is er om aandacht te besteden aan de consistentie in het beleid.





INSTRUCTIES

-  Zorg dat uw missie aansluit op uw geformuleerde ambitie.
-  Zorg dat uw missie alle vier elementen in zich heeft.
-  Licht alle elementen uit de missie toe; voorkom algemeenheden en containerbegrippen.
-  Identificeer of de missie 'nieuw' is - hoe erg wijkt de koers af van de tot nu toe gevaren koers?

TIPS

- De vier elementen moeten elkaar ondersteunen en versterken, om een missiegevoel te creëren.
- Laat uw missie lezen door anderen en zie of de juiste boodschap gecommuniceerd wordt. Worden de begrippen eenduidig opgevat en is de missie helder en krachtig genoeg geformuleerd?
- Het creëren van een missie is een proces van schrijven en schrappen en vraagt input van veel partijen; het is geen taak die u licht op moet vatten. Organiseer een middag met het managementteam hiervoor, als uw missie echt fundamenteel onder handen moet worden genomen.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  www.icsb.nl, zoek op 'missie'
-  Zelfscan KRM – score op onderdeel missie
-  Huidige missiestatement
-  Mogelijke documenten waarin de vier elementen zijn uitgewerkt voor functionele afdelingen, zoals een 'gedragscode' opgesteld door Personeelszaken.

VOORBEELD

Onze corporatie is een moderne woningcorporatie met een duidelijke visie op wonen; wij zien onszelf als leverancier van woondiensten die een significante bijdrage levert aan het woonplezier van onze klanten. Die klanten bevinden zich in Zuid-Nederland in de gemeente X.

Kwaliteit en dienstverlening staan bij ons voorop. Wij zijn volop in beweging om voor onze individuele klanten een daadkrachtige, betrouwbare en flexibele partner te zijn en te blijven. Dit doen wij in een professionele, klant- en marktgerichte organisatie met enthousiaste medewerkers. Deze medewerkers hebben oog en oor voor de klant en streven ernaar voor iedere klant een passende oplossing te vinden. Wij voorzien in goed wonen voor iedereen en dragen daarmee bij aan een leefbare maatschappij. Wij doen dit vanuit een verbondenheid met de lokale gemeenschappen. Hoewel wij een zeer brede klantengroep willen bedienen, kunnen degenen die minder in staat zijn zelfstandig te voorzien in goed wonen bij uitstek rekenen op passende en betaalbare huisvesting. De klant staat bij ons centraal; wij voorzien graag in zijn wensen door een gevarieerd aanbod van producten en diensten van huurwoningen tot koopwoningen, aangevuld met een variëteit aan zorg- en dienstverlening.

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|---|------------------|
| > Introduceer de klant als afnemer van uw producten en processen | Fase 0 naar 1 |
| > Introduceer de markt als invloed op uw product en uw bedrijfsprocessen | Fase 1 naar 2 |
| > Uw missie is het bieden van passende producten en diensten aan verschillende klantgroepen | Fase 2 naar 3 |
| > Uw missie is het bieden van passende oplossingen aan individuele klanten | Fase 3 naar 4 |
| > Uw activiteitendomein is de woning | Fase 1 en 2 |
| > Uw activiteitendomein is de woning en woonomgeving | Fase 2 en verder |
| > Uw activiteitendomein is wonen | Fase 2 en verder |

2.2.2. Inbedding van de missie

Uit de vorige paragraaf kunt u onterecht de indruk hebben gekregen dat bedrijven die hun strategie gedegen willen doorvoeren vooral missie-uitingen moeten schrijven. Een missie heeft geen enkele waarde zolang medewerkers geen voeling hebben met de inhoud van de uiting. Bedrijven moeten zich richten op het creëren van een 'sense of mission' bij de medewerkers. De organisatie moet hen zien te winnen voor de ideeën van het bedrijf, zoals weergegeven in de missie-uiting.

Aan dit winnen zitten twee kanten, die zijn te vergelijken met de hersenhelften van de mens. Enerzijds bereikt het bedrijf een zogenaamde intellectuele overeenkomst indien de medewerker zich schaart achter de marktbenadering van de organisatie, neergelegd in de strategie. De missie moet dus worden 'uitgelegd' en daarmee een logisch antwoord zijn op de uitdagingen waarvoor de organisatie staat.

Rationeel beredeneerd staat de medewerker dan weliswaar achter de organisatie, de emotionele betrokkenheid ontbreekt dan nog. Om dit gevoel te bewerkstelligen moet de focus verlegd worden naar het element 'values'. Alleen wanneer de medewerker door hem persoonlijk nagestreefde normen en waarden herkent in de missie-uiting van de organisatie, zal er een emotionele binding ontstaan tussen zijn persoonlijk streven en dat van de organisatie. Het is deze parallel tussen persoonlijk aangehangen waarden en normen en de waarden van de onderneming die zorgt voor een medewerker die het missiegevoel erkent en een betrokken, gemotiveerde houding toont.

De kracht van dit gevoel van eenheid schuilt in de betrokkenheid van de werknemer bij het doen en laten van de onderneming. De koppeling tussen de persoonlijke en organisatorische waarden moet dan ook geaccentueerd worden. Omdat de waarden vaak niet expliciet zijn vastgelegd, filtert de werknemer deze uit het gedrag van de organisatie en het management. Mede hierdoor is de relatie tussen de persoonlijke waarden en de elementen 'values' en 'behavior standards' van groot belang.





Voor de geformuleerde missie in te voeren, is het noodzakelijk aandacht te besteden aan de factoren die het bewerkstelligen van een 'sense of mission' vereenvoudigen. Een gevoel voor missie ontstaat als:

- de waarden van de organisatie de medewerker aanspreken
- deze waarden met zijn eigen waarden overeenkomen
- dusdanig aantrekkelijk zijn dat hiermee een stuk tevredenheid wordt gerealiseerd
- niet fundamenteel afwijken van de informele waarden en gedragsregels
- niet tegen een ethisch of maatschappelijk verankerd gedrag ingaan.

De organisatiecultuur is meer beïnvloedbaar dan we enkele jaren geleden dachten (Horovitz en Panak, 1992). Het vraagt echter wel om een gedegen benadering en een langetermijnhorizon. Belangrijk is het:

1. omschrijven van de gezamenlijke waarden en normen
2. op de juiste wijze positioneren binnen de organisatie van personen die de cultuur uitdragen en door anderen als voorbeeld worden genomen
3. intern intensiever te communiceren over waarden/normen en de vertaling naar concreet handelen
4. symbolen en andere informatiedragers in te zetten bij het uitdragen van de filosofie; denk bijvoorbeeld aan de kleding, een mascotte, een speldje, een spiegel waarin het personeel zichzelf ziet voordat ze relaties tegemoet kunnen treden, een kaartje met daarop de filosofie
5. human resource management; welke personen worden wel of niet aangesteld/ontslagen? Hoe adverteert men voor nieuwe medewerkers? Hoe worden zij verder getraind en opgeleid? Op welke wijze wordt gedrag dat past binnen de cultuur beloond en het andere ontmoedigd?
6. verrichten van metingen; het verdient aanbeveling om de concrete prestaties op het vlak van de relatiegerichtheid te meten, zodat 'geen' onduidelijkheid kan bestaan over de verbeteringen die nog moeten worden doorgevoerd.




INSTRUCTIES

-  Formuleer de rationale motivatie achter uw missie.
-  Analyseer de factoren die emotionele weerstanden kunnen doen optreden.
-  Bepaal aan de hand van beide de impact en daarmee de omvang van het inbeddingsproces; gaat het om een accentverschuiving of om een aardverschuiving?
-  Wijs management verantwoordelijkheid voor de inbedding toe.

TIPS

- Als u moeite hebt met de rationale motivatie, dan mist uw missie een gedegen grondslag; waarom hebt u de missie zo geformuleerd? Waarom gaat het roer om? Waarom stelt u bepaalde gedragsregels in?
- Bij grote emotionele weerstand is uw missie gedoemd te mislukken; door de verankering van emotionele weerstanden in medewerkers zult u moeten kiezen: missie of medewerker. Uw medewerkers met rationale argumenten overtuigen, doet de emotionele weerstand niet afnemen.
- Zorg ervoor dat u een continue bewaking van de inbedding instelt; één keer de missie toelichten en presenteren volstaat niet. Een missie wordt geleefd wanneer deze houvast biedt voor dagelijkse werkzaamheden en door het management ook nadrukkelijk wordt nageleefd.
- Medewerkers streven rationeel vaak doelen na die de organisatie stimuleert. Daarom is het goed uw formele beloningsstructuur en uw informele waarderingstructuur eens te vergelijken.
- Waak voor te veel haast; u kent vast wel het voorbeeld van hoe het niet moet. Het management neemt zes maanden de tijd om een strategie uit te denken, zes weken om deze op te schrijven, zes dagen om een bijeenkomst met de medewerkers te plannen, zes uur om de presentatie voor te bereiden en in zes minuten vertelt u alles dat bij u zes maanden heeft kunnen bezinken.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Ondernemingsplan (vooral interne analyse)
-  Formele doelen en bijbehorende beloningstructuur
-  Eventuele additionele documentatie, zoals cultuurplannen

VOORBEELD

Wij kiezen voor een gedifferentieerde benadering van klantgroepen omdat wij inzien dat onze klanten niet meer per definitie om een gelijke behandeling vragen. Verschillende klanten hebben verschillende woonwensen en verwachtingen van ons als dienstverlener. Daarom kiezen wij ervoor om onze dienstverlening en onze producten vergaand te flexibiliseren.

Vaak werd binnen onze organisatie, vooral door de frontoffice, gewezen op de ontevredenheid die onze procesorganisatie en functionele indeling bij de klant veroorzaakt. Wij kiezen met onze nieuwe missie voor daadkracht, betrouwbaarheid en flexibiliteit.

....verdere handwijzingen vindt u in de tips en verbeter suggesties.

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- > Formuleer de missie rondom de directe aanleiding om te verbeteren Alle fasen herhalen
- > Zoek aansluiting tussen de missie en de heersende informele cultuur Alle fasen herhalen
- > Sluit in de beloningsstructuur aan bij uw missie Alle fasen herhalen
- > Volg de zes stappen van Horovitz en Panak gestructureerd op Alle fasen herhalen

2.2.3. De organisatiestructuur

Het creëren van de organisatorische ruimte, zodat relaties met klanten ontwikkeld kunnen worden, vereist dat bedrijfsactiviteiten worden georganiseerd rond klantcontacten. Het organiseren van activiteiten rond functies of producten leidt ertoe dat onvoldoende snel en gericht op klanten kan worden ingespeeld. Een verzoek van een klant zal voor goedkeuring aan anderen dan de directe contactpersoon moeten worden voorgelegd. Voor de uitvoering van het verzoek zal de hulp van andere afdelingen ingeroepen moeten worden. Kenmerkend voor deze andere afdelingen is dat zij doelstellingen nastreven die niet exact parallel hoeven te lopen met het belang van de betreffende individuele klant op dat moment.

IBM is een veel aangehaald praktijkvoorbeeld op dit gebied, vooral voor de verstrekking van leverancierskrediet aan afnemers (van IBM). Toen de organisatie nog functioneel was ingedeeld, waren hier enkele dagen voor nodig. De aanvraag diende van de ene naar de andere afdeling te gaan alvorens het uiteindelijke antwoord kon worden verstrekt. Nu men een zogenoemde procesorganisatie heeft, is de doorloopsnelheid sterk verkort. Eén persoon, die op één locatie beschikt over alle relevante informatie, beslist over het verzoek. De mogelijkheden zijn nu ook toegenomen om te interacteren met de relatie en maatwerk te leveren. In de oude situatie zou dat tot een ontoelaatbare verlenging voor de doorlooptijd leiden en tot verminderde efficiency.






In dit voorbeeld van IBM handelt het nog om een deelproces, dat deel uitmaakt van een groter geheel, namelijk de acceptatie en afwikkeling van een transactie. Of, nog meer omvattend: de relatie met de klant. In een relatiegerichte organisatie is het wenselijk als activiteiten die voortvloeien uit het management van een relatie achtereenvolgens worden ondergebracht in een organisatorische eenheid die de verantwoordelijkheid voor de relatie draagt; daar ligt het zogenoemde 'customer ownership'. Op het klantmanagement zullen we in de rest van dit verbeterplan nog uitgebreid terugkomen.

Mensen ontwikkelen relaties; niet de ICT-applicaties. Mensen met sociale vaardigheden zijn dan ook onmisbaar in relatiegerichte organisaties. Iedereen die bij tijd en wijle contact onderhoudt met klanten, zal voldoende competent moeten zijn op dit vlak. Dit betreft dus zowel de agents in het call center, de servicemedewerkers als de mensen op de administratie. Allen kunnen met klanten communiceren over producten, rekeningen, klachten, et cetera en dienen op de juiste wijze in te spelen op de relatie. Belangrijke aspecten van de sociale competenties zijn:

- het empathisch vermogen
- het kunnen creëren van congruentie (openheid, doorzichtigheid en oprechtheid)
- het onconditioneel positief tegemoet kunnen treden van de ander.

Zelfs organisaties met een relatiegerichte missie en cultuur, een klantgerichte wijze van organiseren en vakinhoudelijke communicerende mensen met sociale competenties kunnen falen tijdens het ontwikkelen van relaties. Veel hangt namelijk af van de wijze waarop ze worden aangestuurd. Worden ze beloond voor het volbrengen van een gerichte taak en het boeken van kortetermijnresultaten of ontvangen ze ook een 'incentive' als de klant tevreden het pand verlaat.





INSTRUCTIES

-  Beschrijf de huidige organisatiestructuur met een organigram en taakbeschrijving per bedrijfsonderdeel.
-  Identificeer de contactpunten; de plaatsen waar contact tussen een klant en uw organisatie optreedt.
-  Analyseer de samenwerking tussen functionele afdelingen. Hanteren zij gelijke normen en waarden? Wordt een spoedige samenwerking beloofd en bevorderd?
-  Analyseer de gehanteerde doelstellingen en beloningsstructuren voor iedere afdeling; stimuleren zij het behalen van klantresultaten?
-  Suggereer een passende structuur voor de ambitie die u hebt; klantvriendelijk, marktgericht, klantgroepbenadering of partner in wonen. Gebruik hiervoor het faseschema uit *KlantRelatieManagementscan*.

TIPS

- Beschrijf niet alleen de organisatiestructuur maar ook de personele bezetting per afdeling. Denk hierbij aan leeftijd, opleidingsniveau en ervaring in de functie.
- Neem bij de contactpunten verschillende klantcases als uitgangspunt. Hoe 'wandelt' de klant door uw organisatie? Hoe ontstaat klantcontact?
- Illustreer functionele barrières en probleempunten aan de hand van real-life cases of klachten van klanten. Zij zijn een signaal van slechte aansluiting en zijn voor iedereen herkenbaar.
- Denkt u ook aan de interne klantgerichtheid; veel afdelingen faciliteren een andere afdeling die wel klantcontact heeft. In hoeverre worden zij op die ondersteunende rol afgerekend?
- Het suggereren van een passende structuur kunt u pas doen wanneer u weet welke barrières weggenomen moeten worden en hoe u met klantcontact om wilt gaan. Het is daarom het slotakkoord van deze paragraaf.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (organisatiestructuur)
-  Compact 'Ken uw klant' - faseschema op pagina 28
-  Beloningsstructuur per bedrijfsonderdeel
-  Organigram

VOORBEELD

Voorbeeld conclusie t.a.v. een organigram en opbouw personeelsbestand

...Wanneer wij de huidige organisatiestructuur goed analyseren is deze zeer functioneel en productgeoriënteerd ingericht. Klanten hebben daardoor veel ingangen in onze organisatie en kunnen daar geconfronteerd worden met zeer diverse contactpersonen, variërend in opleiding en leeftijd. Ook de gehanteerde normen en waarden zijn tussen deze afdelingen niet gelijk. Hierdoor kan het voorkomen dat een klant zich 'van het kastje naar de muur' gestuurd voelt of zich afvraagt of wij wel weten wat er binnen onze organisatie gezegd en beloofd wordt. Aan deze situatie willen wij graag een einde maken.

Onze nieuwe organisatiestructuur is erop gericht het contact met de klant optimaal te faciliteren. De klant heeft één centraal aanspreekpunt, van waaruit zijn vraag ofwel direct opgelost kan worden, ofwel teruggelegd zal worden in onze organisatie. De afdelingen zonder direct klantcontact zullen worden beoordeeld op hun ondersteuning aan hun interne klanten, veelal het frontoffice.

....verdere handwijzingen vindt u in de tips en verbeteruggesties

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|---|--------------------|
| > Maak een afdeling verantwoordelijk voor de aansluiting van bedrijfsprocessen op de klant | Fase 0 naar fase 1 |
| > Maak een afdeling verantwoordelijk voor het verzamelen van marktinformatie op lokaal en landelijk niveau. Deze moet de signalen doorgeven aan andere bedrijfsonderdelen en de aansluiting bewaken tussen producten, diensten en processen enerzijds en de doelmarkt anderzijds. | Fase 1 naar fase 2 |
| > Hanteer een matrixstructuur waarin klantgroepmanagers de eindverantwoordelijkheid hebben voor interactie met hun klantgroepen. Zij kunnen de functionele afdelingen (productgeoriënteerd) aansturen en inzetten naar wens. | Fase 2 naar fase 3 |
| > Leg verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Klantgroepmanagement is slechts maatgevend als beleidsafdeling, maar operationele beslissingen worden door frontofficemedewerkers genomen. | Fase 3 naar fase 4 |
-

2.3. Datamanagement

Vanuit de strategie is het eenvoudiger om het datamanagement op te zetten. U hebt immers bepaalde kennis nodig om uw strategie te verwezenlijken. Als u uit een stadium van product- en procesgedrevenheid komt, dan is de kans groot dat u vaak intern georiënteerde databestanden hebt, zoals een voorraadbeheersysteem. Zij ondersteunen uw primaire proces, maar vertellen u niets over de klant en diens wensen, verwachtingen. In het beste geval hebt u enkele klanteigenschappen bijgehouden, maar zijn deze nog actueel? Weet u in welke woningen van u een klant al heeft gewoond en wat het type woning was?

Voordat we direct een ICT-project starten en een database optuigen, is het verstandig bij de missie te beginnen. De missie vertelt u immers hoe u klanten wilt bedienen en daarom ook hoe goed u klanten moet kennen. Als u aangeeft vooral die klanten centraal te stellen, die vanwege een sociale, fysieke of financiële reden op u zijn aangewezen, dan biedt dit direct houvast voor uw datastrategie. U weet welk klantbeeld u op moet bouwen om die klanten te onderscheiden.

Toch duiken een aantal strategische dataproblemen steeds weer op. Om er maar een paar te noemen:





- Er bestaat geen verband tussen de strategie van de onderneming en de data- en informatiestrategie (gevolg: verkeerde informatie wordt opgeslagen).
- De onderneming weet niet welke data het meest belangrijk zijn (gevolg: te veel informatie wordt opgeslagen).
- Data benodigd om de strategie uit te voeren, zijn niet beschikbaar (gevolg: niet mogelijk om hier beleid op te maken).
- De invloed van nieuwe informatie- of gegevensbronnen is niet meegenomen tijdens de datastrategieformulering (gevolg: eenvoudige verrijkmogelijkheden worden niet gezien).
- Managementverantwoordelijkheid met betrekking tot data is slecht gedefinieerd (gevolg: niemand is verantwoordelijk dus er komt niets van de grond).
- Beleidsuitgangspunten van organisaties met betrekking tot data en informatie zijn 'brutaal' of ontbreken (gevolg: er wordt slordig met data omgesprongen en de klant verliest vertrouwen).

- Er zijn geen procedures om met 'data issues' om te gaan binnen organisaties (gevolg: schade wordt niet ingeperkt en niet voorkomen).

Deze paragraaf in het verbeterplan dient ertoe u en uw managementteam vooral het belang van de verschillende aspecten van datamanagement te doen doorgronden. U zult daarbij vaak op 'witte vlekken' in uw organisatie stuiten als u nog voor fase 2 staat. Dat is niet erg, maar wellicht zelfs een zegen. U hebt nog de gelegenheid met een gedegen visie op datamanagement en een duidelijk beeld voor ogen gestructureerd aan datastrategie, infrastructuur en acquisitie en gebruik te werken.

Laat u in deze inleidende paragraaf wederom niet te veel gaan; de detailanalyse van de drie componenten volgt in de subparagrafen. Op dit moment volstaat u met het constateren van uw huidige situatie, de noodzaak tot verbeteren en het aanduiden van verbanden.






INSTRUCTIES

-  Analyseer uw score op datamanagement zoals behaald in de Zelfscan KRM en licht deze toe.
-  Maak hierbij een verwijzing naar de drie componenten en hun onderlinge verband.
-  Identificeer uw aandachtsgebieden: strategie, infrastructuur of verwerving en gebruik.
-  Geef aan welke personen/afdelingen voor deze vaardigheid verantwoordelijk zijn.

TIPS

- Verklaar uw huidige score op de Zelfscan in uw eigen woorden en vanuit de historische ontwikkeling van uw datamanagement; waarvoor gebruikt u data?
- Illustreer waar mogelijk met voorbeelden, zoals enkele databestanden die u hebt.
- Datamanagement wordt een belangrijke faciliterende vaardigheid als u verder wilt gaan dan fase 2. Merkt u dat sommige personen/afdelingen, die direct bij deze vaardigheid betrokken zijn, niet het traject van de Zelfscan hebben doorgeemaakt, betrek ze dan direct bij het opstellen van het verbeterplan op deze vaardigheid.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (overall conclusie datamanagement)
-  Compact 'Ken uw klant' - paragraaf 'benodigde klantkennis'
-  Aanwezige databestanden - welke data worden verzameld
-  Van data naar klantkennis - www.icsb.nl
-  www.icsb.nl, zoek op 'data'

VOORBEELD

Het datamanagement van onze corporatie is, zo blijkt uit een kritische zelfevaluatie, onvoldoende ontwikkeld. Wij bevinden ons nog in het stadium van procesregistratie. De klantkennis die wij direct uit onze systemen kunnen halen is nihil en daarnaast vaak niet actueel. Dit vormt een serieuze belemmering bij het realiseren van één van de hoofddoelen van onze bedrijfsstrategie; dichter bij onze klanten komen te staan. Geen van de onderdelen van datamanagement is binnen onze organisatie op orde; het is een vaardigheid die wij tot nu toe nauwelijks hebben 'getraind'.

Wij hebben geen datastrategie, dus geen coherente visie op welk beeld wij van klanten willen hebben en op welke wijze wij dat willen opbouwen. Daarnaast ontbreekt de infrastructuur, in termen van systemen, maar zeker ook procedures om met data om te gaan. En we hebben te weinig ervaring met het verzamelen van klantkennis anders dan via ad-hoc marktonderzoek. Veel uitdagingen dus! De verantwoordelijkheid voor datamanagement is op managementniveau nog niet verankerd. We moeten ons buigen over wie daarvoor het meest geschikt is, gezien onze visie op datamanagement.

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|--|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> > Wijs datamanagement toe aan een ICT-verantwoordelijke met een sterke klantoriëntatie (interne klant). U moet, op basis van de interne behoefte aan klantinformatie, de systemen en processen nog op orde krijgen! | Fase 0 naar fase 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> > Naarmate u vordert wordt de structuur en het datacollectieproces relatief minder belangrijk en neemt de noodzaak om ondernemers op de data te zetten toe; wijs verantwoordelijkheid toe aan multifunctionele teams. | Fase 1 en verder |

2.3.1. Datastrategie

Welke gegevens willen we uiteindelijk van de klant? Welk beeld willen we van de klant en hoe willen we dat benutten in het marketingbeleid? Het zijn de vragen die we moeten stellen om invulling te kunnen geven aan het beleid dat is gericht op het uitbouwen en exploiteren van data als belangrijk activum van de organisatie.

In veel gevallen wordt bij het beantwoorden van deze vragen geredeneerd vanuit de data. Voor verschillende gegevens wordt dan bekeken of ze van nut zijn in de marktbenadering, terwijl de andere invalshoek waarbij vanuit het gewenste klantbeeld en relatiebeleid wordt geredeneerd kan leiden tot meer doelgericht handelen. Er is een einddoel dat als leidraad fungeert bij het bepalen van de gegevens die verzameld moeten worden langs verschillende bronnen. Het volgen van deze benaderingswijze vereist wel van u dat u dit einddoel kunt bepalen.

Gerard Wolfs van Robeco zegt hierover: 'We zullen veel meer moeten luisteren naar klanten. Luisteren begint met registreren, en dat doen we ook. Maar waar we aan voorbijgaan is het interpreteren van wat we gehoord hebben. Wat is het verhaal achter die gebeurtenis; we verklaren zo weinig. We gaan gelijk over tot handelen. Uit de data blijkt dat via de "member get member" actie kwalitatief goede klanten worden aangebracht. Dus moeten we maar meer mensen via een incentive gaan stimuleren klanten aan te brengen. We gaan er dan aan voorbij wat het motief van een klant was om een ander aan te brengen; was het een bekende, die hij wilde helpen door hem met je in contact te brengen? We zijn ons er ook niet van bewust dat de ambassadeur later nog eens informeerde naar de tevredenheid van zijn bekende met jou als dienstverlener en dat hij ervoor zorgde dat zijn relatie de juiste verwachtingen van je had. We beseffen ons onvoldoende dat dit achterliggende proces door het versturen van incentives wordt verstoord en dat daarmee de klant dreigt het kwaliteitsstempel kwijt te raken dat hij als acquisiteur heeft verdiend.'

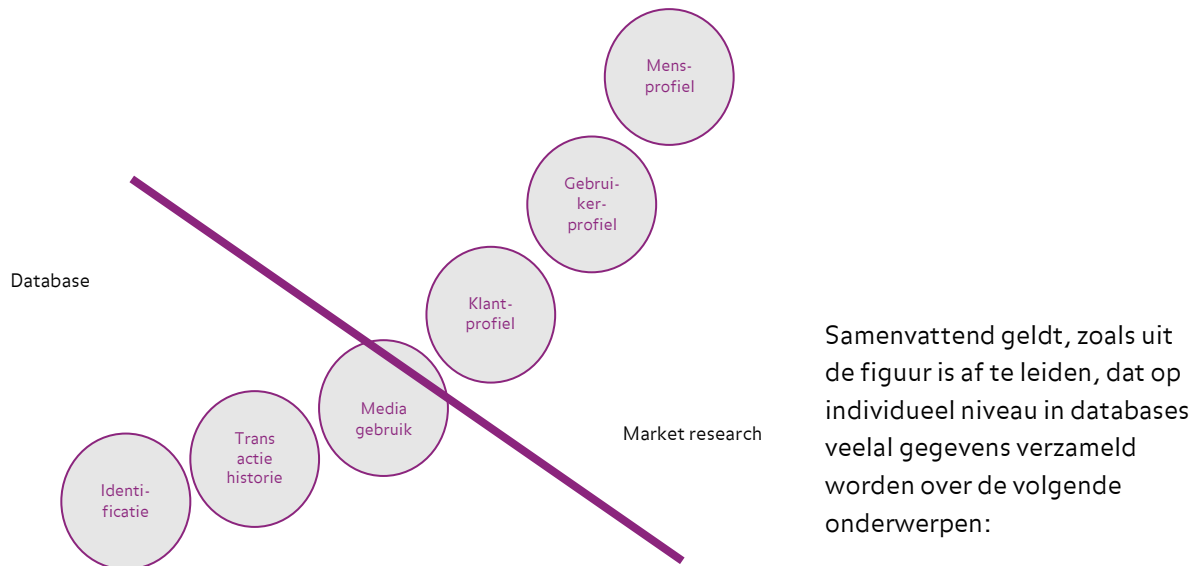
Om een compleet klantbeeld te krijgen zijn we helaas altijd veroordeeld tot het combineren van de gegevens uit verschillende bronnen. Traditioneel zijn databases sterk in het aanleveren van gedragsgegevens over de koper en is marktonderzoek geschikt om data over de klant als gebruiker, mens en/of organisatie aan te leveren. Ook de informatie die wordt verkregen uit persoonlijke contacten met klanten verrijkt het beeld.

Een aandachtspunt bij het samenbrengen van de verschillende gegevensbronnen is wel dat marktonderzoek, in tegenstelling tot databases en klantcontacten, vaak anonieme en geaggregeerde klantgegevens oplevert. Een methode moet bedacht worden om de klantprofielen uit kwantitatief en kwalitatief marktonderzoek betrouwbaar te koppelen aan individuele relaties. Een aantal harde gedragscriteria moet inzicht geven in het profiel dat bij een individuele klant hoort.

Een techniek als clusteranalyse kan hiertoe worden ingezet. Robeco Direct (Wolfs, 2003) is er langs deze weg bijvoorbeeld in geslaagd het profiel van haar relaties in de uiteenlopende segmenten nader te omschrijven. In de database zijn aan de hand van een clusteranalyse diverse segmenten onderscheiden op basis van harde (gedrags)criteria. In kwalitatief onderzoek zijn per segment uitgebreide profielen van prospects, klanten en ex-klanten als mens, belegger en koper van Robeco-diensten opgesteld¹. Respondenten hebben met wegwerpcamera's opnamen gemaakt van beelden die voor hen belangrijk zijn. Tijdens uitgebreide sessies hebben ze daarop een toelichting verschaft; ze hebben aangegeven

¹ Vergelijkend onderzoek heeft uitgewezen dat de database en het kwalitatief onderzoek leiden tot dezelfde segmentering.





wat voor hen belangrijk is en welke rol geld en beleggen daarbij spelen. Vooral is ingegaan op duurzame karakteristieken, die aan weinig veranderingen onderhevig zijn. De klantprofielen bewijzen goede diensten bij het invullen en uitvoeren van het marketingbeleid per klantsegment. Van de zogenaamde notabele is bijvoorbeeld bekend wat hem beweegt, welke waarden hij nastreeft. Zijn beleggingsprofiel en bijpassend beleggings- en communicatiegedrag zijn bekend en hierop kan worden ingespeeld. Hij wordt niet lastiggevallen met productintroductions die zijn belangstelling niet hebben en hij wordt aangesproken op een toon en met berichten die hem aanspreken.



Samenvattend geldt, zoals uit de figuur is af te leiden, dat op individueel niveau in databases veelal gegevens verzameld worden over de volgende onderwerpen:

- *Identificatie van de klant of prospect*
Tot de meest basale gegevens behoren de naam, adres, woonplaats, telefoonnummer en het e-mailadres. Soms worden klanten geïdentificeerd met nummers, dit leidt echter vaak tot frustratie en is als u verder kijkt dan fase 0 al niet meer wenselijk.
- *Segment*
Tot welk segment behoort de klant? Het kunnen indelen van een relatie in een bepaalde deelgroep is cruciaal om haar of hem een gedifferentieerd aanbod te kunnen doen. Speciale aandacht gaat uit naar de wijze waarop u segmenteert; op pagina 36 van de Aedes-Compact *Ken uw klant* worden onderaan de pagina vijf criteria genoemd.
- *Kanaalpreferenties*
Het is eveneens belangrijk in een vroeg stadium vast te stellen hoe de marketingkanaalpreferentie van de klant eruitziet. Hoe staat zij of hij tegenover bepaalde communicatiekanalen? In welke situaties en op welke momenten zal zij of hij een voorkeur hebben voor een bepaald kanaal?
- *Transactiehistorie en klantwaarden*
Welke producten en diensten heeft de klant in het verleden van de organisatie betrokken? Hoe valt het betaald bedrag van de relatie te karakteriseren? Meer samenvattende maatstaven kunnen worden berekend om de transactiehistorie te beschrijven; te denken valt aan een klantwaarde op strategisch of financieel niveau, een klantaandeel en eventueel klant. De direct-marketingpraktijk heeft geleerd dat het historisch koopgedrag een van de beste voorspellers is van toekomstig aankoopgedrag. Ook zijn klantkenmerken vaak zeer bepalend voor koopgedrag.
- *Communicatiehistorie*
Het vastleggen van de gevoerde communicatie is van belang om een 'continue dialoog' te kunnen voeren, waarbij men niet in herhaling hoeft te vallen. Bovendien biedt een communicatieoverzicht aangrijpingspunten bij het bepalen van de methode waarop diepgang in de conversatie kan worden vergroot, zodat meer persoonsgebonden gegevens worden uitgewisseld.

INSTRUCTIES

-  Naar welke klantkennis streeft u? Definieer het klantbeeld.
-  Leg het verband tussen datastrategie en bedrijfsstrategie. Dit doet u door aan te geven waarom het kennen van uw klant op deze wijze u helpt uw missie te verwezenlijken.
-  Welke afdelingen zullen door deze datastrategie gefaciliteerd worden; wie zijn de klanten?
-  Welke doelen stelt u uzelf over de kwaliteit van de data, evenals de acquisitie en het gebruik?

TIPS

- Als u een klantbeeld wilt illustreren, gebruik hiervoor dan het liefst een klantcase. Verwerk de data die u wilt hebben van de klant in een verhaal, zodat uw medewerkers zich realiseren, dat data een verhaal kunnen vertellen.
- Als u moeite hebt een verband te leggen tussen de datastrategie en de bedrijfsstrategie, hebt u dan wel beschreven wat u voor de klant(groepen) wilt gaan betekenen? Zoiets simpels als 'leverancier van woondiensten voor klanten die op ons zijn toegewezen' vraagt kennis over wensen en behoeften op het gebied van woondiensten, maar ook van kenmerken die maken dat een klant op u is toegewezen (inkomen, fysieke gesteldheid, etc.).
- De afdelingen die klant zullen worden moeten betrokken zijn bij de formulering van het klantbeeld. Zeker in het stadium waar u dit gaat vertalen naar concrete variabelen die u wilt verzamelen moet daar veel overleg zijn. Dit kan in permanente multifunctionele teams, maar ook in een tijdelijke projectstructuur.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

- ✖ KlantRelatieManagementscan (conclusie datastrategie)
- ✖ Aanwezige databestanden - welke dataverzameling wordt al dan niet beleidsmatig aangestuurd?
- ✖ Compact 'Ken uw klant' - paragraaf 'benodigde klantkennis'
- ✖ Van data naar klantkennis - www.icsb.nl
- ✖ www.icsb.nl, zoek op 'data'

VOORBEELD

Voor onze corporatie volstaat het kennen van onze huurder als klant. Wij zijn ervan overtuigd dat het weten welke wensen en verwachtingen de klant koestert over onze producten en diensten over ons als leverancier van diensten, ons in staat stelt onze missie te verwezenlijken. Uiteraard moeten wij daarnaast in staat zijn te definiëren hoe klantengroepen verschillen in hun wensen en verwachtingen om zodoende een beter passend product of dienst te bieden.

Onze interne databases zullen niet alleen alle variabelen bevatten die nodig zijn voor de identificatie van een klant, maar ook de contactgeschiedenis en de door de klant afgenomen producten en diensten registreren. Dit is cruciale informatie voor bijvoorbeeld de afdelingen woondiensten en klantenservice. De data die wij daarvoor nodig hebben, komen uit verschillende bronnen. Niet alleen zullen wij klanten, van woningzoekenden tot huurders, vaker vragen of de gegevens die wij van hen hebben compleet en actueel zijn, ook zal intern informatie aan onze database moeten worden toegevoegd. Zo zal bijvoorbeeld door onze financiële afdeling het betalingsgedrag geadmistreerd worden.

Wij stellen ons hierbij tot doel de datakwaliteit, gemeten als het aantal volledige, actuele en correcte unieke klanten in ons databestand, op 75 procent te brengen gedurende deze planningsperiode.

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|---|--------------------|
| > Meet de mate waarin uw processen door klanten gewaardeerd worden, bijvoorbeeld via KWH | Fase 0 naar fase 1 |
| > Meet de aansluiting tussen het verwachte product/dienst en wat uw organisatie levert op marktniveau. Analyseer markttrends en ontwikkelingen. | Fase 1 naar fase 2 |
| > Analyseer verschillen tussen klantgroepen. Herken klantkenmerken die van invloed zijn op wensen en behoeften. | Fase 2 naar fase 3 |
| > Ken klanten als gebruiker of mens. Weet waarom ze bepaalde wensen en verwachtingen hebben. Leg zachte data, zoals namen van kinderen, ook vast. | Fase 3 naar fase 4 |
-

2.3.2. Data-infrastructuur

Een professionele databaseorganisatie wordt niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Organisaties doorlopen meestal een groeipad. Het is een leertraject, afgewisseld met successen en crises. Op basis van brainstormsessies met databasemanagers uit een groot aantal branches is het volgende evolutietraject geconstrueerd voor databases met klant- en marktinformatie. U kunt hieruit uw benodigde infrastructuur afleiden. De crises zijn als groeistuipe; zij zijn vaak onafwendbaar, maar het zal u helpen om te weten dat het fasen zijn waar u doorheen moet groeien.

Stap 1: de pioniersfase

De eerste stappen op het terrein van het databasemanagement bestaan veelal uit het aanleggen van een eerste adressenbestand. Het wordt gedaan door een beleidsmedewerker, die dat er als 'hobby' naast doet als gevolg van een idee of naar aanleiding van een productintroductie.

Stap 2: de specialisatiefase

De successen die daarmee worden geboekt, vormen de rechtvaardiging voor verdere investeringen in databasemanagement. Er komt een aparte afdeling. Mensen gaan zich specifiek richten op het bestandsbeheer en bekwamen zich verder in het maken van analyses op de data. Meer gegevens worden verzameld en vastgelegd, in veel situaties nog zonder dat men een duidelijk beeld voor ogen heeft van de marketinganalyses die men wil verrichten en het klantbeeld dat men wil construeren. De ontwikkelingen zijn zodanig dat men op een crisis afstevent.

Stap 3: de multifunctionele teams

Investeringen in deze stafafdeling met databasespecialisten blijken niet het gewenste rendement op te leveren en worden ter discussie gesteld. Een periode van herbezinning breekt aan waarin de organisatie van het databasebeheer wordt gewijzigd. Men realiseert zich dat er een nauw samenspel moet zijn tussen de verantwoordelijke voor het marktbeleid, de databasespecialisten en de frontoffice medewerkers met het daadwerkelijke klantcontact. Voorkomen moet worden dat databasespecialisten zich te veel terugtrekken op hun 'eiland'. Tegelijkertijd moeten de verantwoordelijken voor het marktbeleid meer betrokken worden bij het databasebeheer. Zij dienen de mogelijkheden ervan te ondervinden en sturing te geven aan de te verzamelen, te registreren en te analyseren gegevens. Contactmedewerkers zullen eveneens de voordelen van de data in hun werk moeten ervaren zodat ze bereid zijn meer moeite te doen voor het vastleggen van contacthistorieën.

De te vormen multifunctionele teams worden afgerekend op de resultaten die ze boeken bij klanten. Het databasebeheer muteert van een 'cost center' tot een onderdeel van een 'profit center'. Data en informatie worden beoordeeld op hoe ernaar gehandeld wordt in de markt!

De indertijd opgerichte stafafdeling met databasespecialisten kan blijven voortbestaan als ontwikkelcentrum met verantwoordelijkheid voor het verder profijtelijk uitbouwen van de klantkennis. De afdeling kan op meer afstandelijke wijze, niet in beslag genomen door de dagelijkse operaties, aangeven langs welke weg de klantkennis verder uitgebouwd kan worden. Wat is zinvol om te weten van klanten? Hoe past dat in de marketingbenadering? Welke bronnen zijn te raadplegen om deze gegevens te verkrijgen? Hoe zorgen we dat gegevens ook daadwerkelijk benut worden in de marketing?

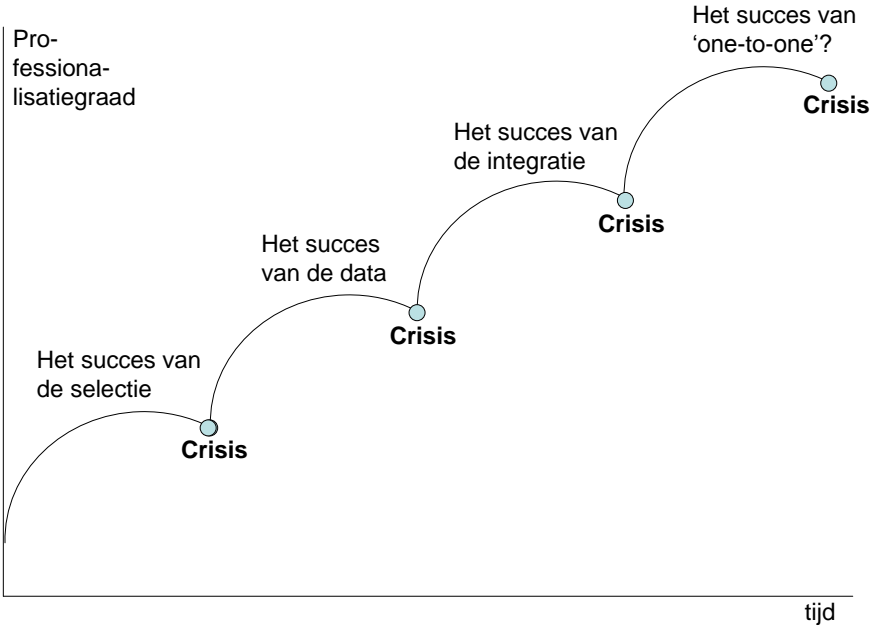
Stap 4: de systeemintegratie

Op het moment dat bedrijven prospects en klanten langs meerdere communicatiekanalen in de gelegenheid stellen contact met hen op te nemen, doet zich veelal een nieuwe crisis voor. Voorheen werden klantgegevens geraadpleegd door interne medewerkers. Fouten bleven intern en waren te herstellen zonder dat de klant er weet van had. Gegevens die moeilijk toegankelijk waren, werden dankzij de trucs van ervaren databasemanagers toch aan 'het systeem onttrokken' en verspreid. De 'multichannel'-omgeving eist echter dat gegevens 'real-time' worden vastgelegd en toegankelijk zijn. Niet alleen voor de uiteenlopende frontofficemedewerkers, die direct op de hoogte moeten zijn van een discussie die is gevoerd tussen de klant en de organisatie via een ander kanaal. Maar ook voor de klant, die via internet een oplossing aangereikt wil krijgen. Zonder tussenkomst van een persoon zal het systeem het maatwerk moeten leveren waar de klant om vraagt. Mogelijkheden om eventuele fouten te herstellen zijn er niet. Dit stadium van de systeemintegratie wordt wel het moment van de waarheid genoemd. Verborgene fouten komen aan het licht en verstoren ook direct het communicatieproces. Ze richten schade aan en irriteren de verantwoordelijken voor het marktbeleid en medewerkers in de frontoffice. Investerings in datakwaliteit dulden in deze periode geen uitstel en worden met spoed doorgevoerd.




Stap 5: 'one-to-one'-communicatie?

Uiteindelijk wordt een 'multichannel'-omgeving gekoppeld aan de klantgegevens en de processen in de backoffice (zoals financiële afwikkeling, levering van service en dergelijke) en ontstaat er een situatie waarin wellicht stapsgewijs toegewerkt kan worden naar het ideaal van 'one-to-one' communicatie. Plaats- en tijdsafhankelijk kan communicatie plaatsvinden tussen klanten en bedrijf. De systemen zijn van dien aard dat ze de heterogeniteit aan in- en uitgaande contacten kunnen ondersteunen en initiëren. Bedrijven die al te fanatiek dit ideaal nastreven, belanden vaak ook in een crisis. De organisatie kan de complexiteit niet aan en ontbeert het aan intelligentie om zinvol invulling te geven aan de veelheid van contacten. De realiteitszin moet de overhand weer krijgen en de visie moet aan betekenis inboeten. Incrementeel zal aan een meer gedifferentieerd communicatieproces langs verschillende kanalen inhoud moeten worden gegeven. Die differentiaties die lonen en uitvoerbaar zijn, moeten prioriteit krijgen.

Groeistadia in databasemanagement







INSTRUCTIES

-  Geef aan in welke fase uw data-infrastructuur zich bevindt, dit is het startpunt van initiatieven.
-  Illustreer de gewenste datastructuur en de afdelingen die hierbij betrokken zijn.
-  Wijs aandachtspunten aan met betrekking tot de infrastructuur.

TIPS

- Indicatoren voor de fase waarin u zit vindt u in de aanwezigheid van al dan niet gestructureerde databestanden, maar ook in de aan- of afwezigheid van duidelijk gedefinieerde processen en verantwoordelijkheden op het gebied van data.
- Vergeet niet in uw verbeterplan rekening te houden met de vertraging die crises met zich mee zullen brengen; u kunt hier niet overheen stappen.
- De aandachtspunten voor u kunnen liggen op een aantal organisatorische vlakken:
 - aanwezigheid van een verantwoordelijke stafafdeling
 - aanwezigheid van databestanden op meerdere plaatsen in de organisatie
 - processen rondom datakwaliteit niet eenduidig binnen de organisatie
 - procedures rondom datagebruik zijn 'slordig' en werken verkeerd gebruik in de hand.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Zelfscan KRM (conclusie data-infrastructuur)
-  Artikel WBP op www.icsb.nl/crmscan
-  Artikel 'Marketing spagaat' op www.icsb.nl
-  www.icsb.nl, zoek op steekwoord 'data'

VOORBEELD

Onze data-infrastructuur bevindt zich duidelijk in de specialisatiefase. Het is zeker niet het geval dat wij slechts fragmentarisch databestanden hebben opgebouwd; als organisatie erkennen wij het nut van een goede informatiehuishouding ter ondersteuning van het primaire proces. Tot nu toe heeft dat zich echter beperkt tot het verzamelen van het meest hoognodige voor het uitvoeren van individuele processen. Wij hebben nog geen geïntegreerde, multifunctionele aanpak geformuleerd.

Het succes van het selectief en gestructureerd opbouwen van een informatiehuishouding hebben wij gemerkt, doordat het ons in de verschillende functionele afdelingen efficiënter heeft doen werken. Het succes van de data kunnen wij pas realiseren wanneer overal binnen de functionele afdelingen het door ons gewenste klantbeeld is ontstaan.

Wij zullen hiervoor op korte termijn zorg dragen door de verantwoordelijke stafafdeling, ICT, een inventarisatie onder haar interne klanten te doen afnemen. Doel is het formuleren van de informatiehiaten binnen de organisatie. De ICT-afdeling zal, in samenspraak met projectverantwoordelijken uit elke afdeling, deze hiaten per afdeling trachten te dichten. Hierdoor hopen wij in een periode van twee jaar het stadium van de multifunctionele teams te kunnen aanvragen.

Ons voornaamste aandachtspunt voor deze eerste periode van twee jaar zullen bestaan uit het structureren van de stafafdeling als facilitator van de interne klant. Ook leidt een breder gebruik van data automatisch tot de noodzaak om duidelijke, organisatiebrede processen en procedures op te stellen voor het gebruik van data voor verschillende doeleinden. Hierbij zullen wij ons, meer dan nu nog het geval, moeten conformeren aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens en eigen gedragsregels op moeten stellen.

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|---|--------------------|
| > Gedragsregels en procedures voor persoonsgegevens | Iedere fase |
| > Opzetten systeemstructuur per afdeling, identificeren van benodigde klant- en marktkennis | Fase 1 naar fase 2 |
| > Integreren van afdelingssystemen, afstemmen van processen en procedures binnen frontoffice en binnen backoffice | Fase 2 naar fase 3 |
| > Volledige systeemintegratie en ontsluiting bij/aan de klant | Fase 3 naar fase 4 |

2.3.3. Data-acquisitie en gebruik

Data zijn 'resources', waarin door relatiegerichte organisaties (veel) investeringen zijn en moeten worden gedaan. Het zijn activa die geëxploiteerd dienen te worden. Voor organisaties is het ten eerste van belang de juiste investeringen te doen, ofwel: de juiste gegevens vast te leggen. Ten tweede blijkt alleen in het gebruik de waarde van 'resources'. Alleen dan zetten we data om in informatie en kennis. Een onjuist omgaan met data leidt ertoe dat de potentiële waarde die ze vertegenwoordigen slechts deels wordt gerealiseerd, of zelfs teniet wordt gedaan. Aangezien veel discussies over de waarde en de zin van investeringen in klantendatabases worden gevoerd, verdient het management en de exploratie van deze bestanden veel aandacht. Organisaties zijn vanouds gewend om fysieke 'resources' te managen. Data hebben geheel andere eigenschappen en het management daarvan verschilt aanmerkelijk van dat van fysieke 'resources' als bijvoorbeeld een machine.

In de informatiemaatschappij nemen de mogelijkheden toe om data te verzamelen, vast te leggen, te bewerken, te verspreiden en te exploiteren. Het wordt voor bedrijven belangrijk een visie te formuleren over deze onderwerpen waarin rekening wordt gehouden met consumenten, concurrenten, de wet, de waarde van data als 'resource', moraal en de mogelijkheden van ICT. Vertaling van deze visie naar het marketingconcept, leidt tot de formulering van 'Permission marketing'. Centraal binnen 'Permission marketing' staat het vragen om de toestemming van de consument. Goedkeuring om aandacht te besteden aan een commerciële boodschap en om meer over zichzelf prijs te geven, zodat de leverancier maatwerk kan leveren. Volgens het marketingconcept zal een aanbieder op basis van vrijwilligheid informatie met klanten moeten uitwisselen en in deze ruilprocessen naar klanttevredenheid en bestending of uitbouw van de relatie met klanten moeten streven. Toch is de tweezijdige uitwisseling van informatie in veel gevallen een niet belicht onderwerp binnen het (relatie)marketingbeleid, dat zich voornamelijk concentreert op de ruil van goederen en diensten tegen geld. Informatie valt in een zogenaamd 'niemandsland', waar er nogal eens 'brutale' opvattingen op nagehouden worden. Hierdoor worden data niet altijd op vrijwillige basis in ruil verkregen; het lijkt erop alsof ze worden gestolen en ongevraagd worden gebruikt. Het zijn handelwijzen die zelfs binnen het bestaande marketingconcept niet passen!

Het integraal meenemen in het organisatiebeleid van informatie als ruilobject, dat waarde vertegenwoordigt voor klant en leverancier, vereist het onderkennen van de diverse ruilobjecten. Uitgebreid empirisch onderzoek toont aan dat een volwassene onderscheid kan maken tussen zes 'resources', te weten liefde, diensten, status, informatie, goederen en geld. Er zijn twee dimensies waarlangs deze 'resources' kunnen worden gespecificeerd:

- De persoonsgebondenheid van de resources: indien de waarde van een 'resource' afhankelijk is van de verstrekker, wordt van persoonsgebondenheid gesproken. Dit is bijvoorbeeld bij liefde het geval. Liefde ontvangt men niet van een vreemde of een vijand. Het tegenovergestelde doet zich

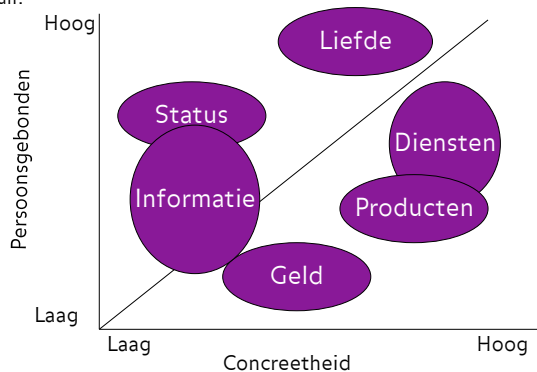
voor bij geld: individuen zijn vaak indifferent ten aanzien van de persoon die het geld ter beschikking stelt.

- De concreetheid van de 'resources': goederen worden gekenmerkt als de meest concrete 'resources'; ze zijn tastbaar. Status en informatie bestaan uit verbaal of non-verbaal gedrag en hebben de minste concreetheid.

De kosten van 'resources' zijn verschillend. Het verstrekken van liefde hoeft geen kosten met zich mee te brengen; het kan zelfs baten impliceren. Door het verstrekken van informatie wordt men zelf ook niet armer aan informatie. De overhandiging van goederen echter leidt tot een direct verlies van de betreffende 'resource'. In de volgende figuur worden de persoonsgebondenheid en de concreetheid van 'resources' tegenover elkaar afgezet.

Ruilobjecten

Bij persoonsgebonden resources vindt ruil met soortgelijke resources plaats
Hoe groter de afstand tussen de resources hoe kleiner de kans op onderlinge ruil.







Figuur Ruilobjecten

Bron: Foa en Foa (in: Peelen, 1989)

De ruilrelatie wordt getypeerd door de soort 'resources' die worden uitgewisseld (Hinde, 1979). Bij persoonsgebonden 'resources' is de kans dat soortgelijke 'resources' worden uitgewisseld groter dan bij universele 'resources'. Geld kan dienen om goederen of diensten te verkrijgen. Lastig of onmogelijk wordt het om met een universele 'resource' als geld liefde te kopen. Ook persoonlijke gegevens zal men in

het algemeen minder snel tegen een vergoeding willen overhandigen. Verstandiger is het om dit soort informatie tegen informatie te ruilen. Door als leverancier zelf het initiatief te nemen en zinvolle informatie te verstrekken, die vragen oproept bij de afnemer, ontstaat de mogelijkheid een inhoudelijke dialoog te voeren, waarin de afnemer persoonlijke gegevens prijs geeft. Daarbij dient men zich als leverancier wel te realiseren, dat al een meer hechte relatie met de afnemer ontwikkeld moet zijn, voordat dit soort persoonlijke gegevens uitgewisseld kunnen worden. Een relatie die in aanvang meer gebaseerd is op de uitwisseling van goederen tegen geld en rechts onderaan in de figuur begint, zal langzaam verrijkt moeten worden met de uitwisseling van meer links boven in de figuur gesitueerde 'resources'.




INSTRUCTIES

-  Licht uw score in de Zelfscan KRM op verwerving en gebruik van data toe.
-  Omschrijf data als activum: waar staat het ten opzichte van bijvoorbeeld kapitaal of de woningvoorraad?
-  Geef aan welke status data binnen uw organisatie, als activum, inneemt.
-  Geef aan welke afdelingen verantwoordelijk zijn voor de acquisitie en inzet van dit activum.

TIPS

- Dataketens kennen meestal vier stappen: acquisitie – verwerking – ontsluiting – gebruik.
- Gebruik de figuur van Foa en Foa om data als activum te kenschetsen.
- De status van data als activum is af te leiden aan het verschil van beheer ten opzichte van producten, diensten en kapitaal.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Oratie Ed Peelen - www.nijenrode.nl/download/lectures/peelen.pdf
-  www.icsb.nl, zoek op steekwoord 'data'
-  Aanwezige databestanden – welke dataketens passen hierbij?

VOORBEELD

De verwerving van data in onze organisatie is ons voornaamste probleem. Wij hebben moeite nieuwe databronnen aan te boren en op te nemen in onze bestaande infrastructuur. De databestanden die wel aanwezig zijn binnen de corporatie worden in redelijke mate beheerd als waardevolle activa, maar toch nog onvoldoende ingezet om echt opbrengsten te genereren.

Ten opzichte van andere activa merken we dat data weliswaar worden opgeslagen en periodiek worden 'geïventariseerd', maar dat dit onvoldoende is om straks onze ambitie over klantgedrevenheid te verwezenlijken. Onze producten zouden wij nooit op de plank laten liggen totdat zij incourant zijn geworden en wij laten onze interne afdelingen ook niet toe elk eigen boekhoudkundige regels toe te passen. Er is dus een fundamentele inhaalslag te maken als wij data als activum willen gaan beheeren en gebruiken. Deze inhaalslag zal plaats moeten vinden door vanuit het door ons gewenste klantbeeld de dataketens te omschrijven en in onze organisatiestructuur in te bedden.

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|--|--------------------|
| > Breng data-acquisitie in verschillende afdelingen in kaart | Fase 0 en fase 1 |
| > Vertaal procedures gericht op bijvoorbeeld financieel management naar datamanagement | Fase 1 naar fase 2 |
| > Definieer klantgroepen en maak klantgroepmanagers hiervoor verantwoordelijk qua datacollectie en gebruik | Fase 2 naar fase 3 |
| > Verzamel ook 'zachte' informatie die meer vertelt over resources als status en liefde (de stand van de relatie, de psychografische kenmerken van de klant) | Fase 3 naar fase 4 |

2.4. Kanaalmanagement

Met de opkomst en de verspreiding van de telefoon en internet in de communicatie tussen klanten en leveranciers lijken de mogelijkheden voor contact alleen maar toe te nemen. Om dit gegroeide aantal kanalen nog te beheren en aan te sturen is een vorm van kanaalmanagement onontbeerlijk. Het is een term die op zich aanleiding geeft voor verwarring. Immers, hebben we het over communicatie- of over distributiekkanalen? Of zelfs over beide?

Hier gaan we er vanuit dat het gaat om de kanalen waarlangs informatie wordt uitgewisseld in contacten die de corporatie zelf heeft, of die anderen namens de corporatie hebben. Ofwel het gaat om communicatiekanalen en om kanaalparticipanten. Kanaalmanagement omvat het geheel van contactprocessen tussen een klant en de corporatie of haar kanaalparticipaat (onderhoudsbedrijf of zorgpartner) in alle fasen van de relatie.

Hoe zijn de verschillende kanalen nu nader te omschrijven? Wat impliceert het dat kanalen plaats- en tijdsongebonden kunnen worden gebruikt? Hoe verschillen ze onderling qua 'communicatiekracht'? Hoe kunnen ze onderling worden vervlochten tot een netwerk van contactpunten?

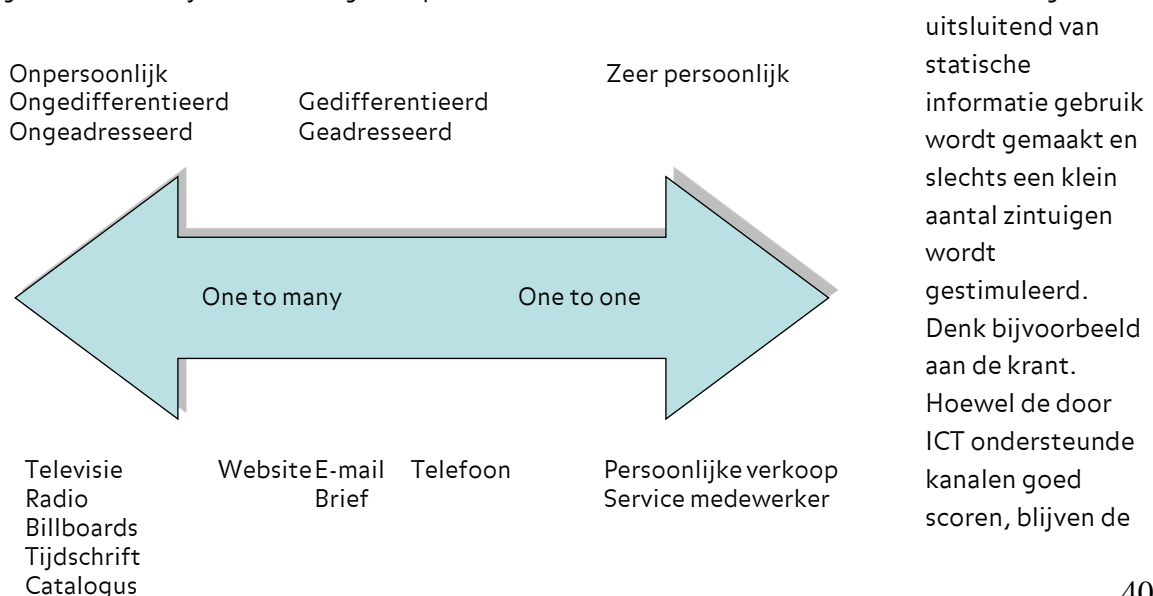
Plaats- en tijdsongebonden

We kunnen hiertoe allereerst een continuüm construeren dat loopt van 'one-to-many'- tot 'one-to-one'-communicatie. Websites, e-mail en de telefoon kunnen we dan in het midden plaatsen. Het zijn door ICT ondersteunde kanalen die het mogelijk maken op interactieve wijze tegen lage kosten met een grote groep mensen te interacteren. Het zijn kanalen die weinig plaats- en tijdsgebonden zijn; men kan er op de meest uiteenlopende locaties en op willekeurig welk moment dan ook gebruik van maken.

Door de ongebondenheid aan tijd en locatie neemt het belang van het begrip context toe. Communicatie kan 'anywhere, anyplace' plaatsvinden. De omgeving en het tijdstip van communicatie kan een andere lading meegeven aan het contact. Het wordt belangrijk behalve aan de 'content' ook aandacht te besteden aan de 'context'.

Communicatiekracht

Door de technologische ontwikkelingen zien we de communicatiekracht van de kanalen afzonderlijk en in onderlinge samenhang groeien. Door de opkomst van technologieën zoals digiscents (de reukzin), 'force based technology' (de tastzin) wordt het mogelijk de illusie van een 'werkelijkheid' te creëren voor gebruikers en bijna alle zintuigen te prikkelen. Dit contrasteert sterk met kanalen waar nog



massamedia en de persoonlijke contacten een belangrijke rol spelen. Met massamedia zijn nu eenmaal grote groepen mensen met een bepaalde boodschap te bereiken tegen lage kosten en 'face-to-face'-gesprekken blijven op de sociale dimensie beter scoren dan contacten waar 'machines' als interface fungeren tussen twee mensen.

Meer inzicht in de communicatiekracht van de diverse kanalen wordt verkregen, als gekeken wordt naar de volgende dimensies:

- *De mate van interactiviteit (y-as)*

Vragen waaraan men in het kader van de interactiviteit kan denken, zijn:

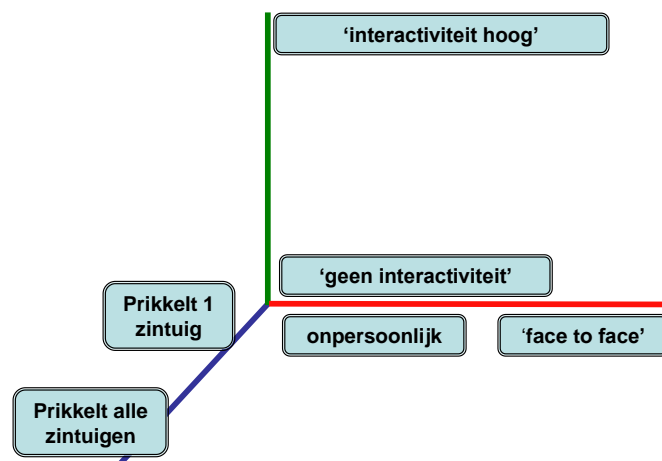
- in welke mate wordt er direct, met vertraging of geheel niet gereageerd op de communicatie van een ander?
- en wie moet 'naar wie toegaan' om het contact te realiseren?
- wie dicteert het tempo waarin de informatie wordt overgedragen ('pacing')?

- *De mate van persoonlijkheid (de x-as)*

Is er sprake van 'face-to-face'-contact of wordt door inzet van een medium een grote doelgroep bereikt ('one to many'). Mogelijkheden bestaan om een kanaal 'persoonlijker' te maken door een mediumpersoonlijkheid in te zetten waardoor de kijker of luisteraar een soort parasociale conversatie ervaart waarin zij of hij participeert. Een kanaal kan ook 'persoonlijker' worden door het bepaalde menselijke eigenschappen toe te dichten; denk bijvoorbeeld aan de eerste betaalautomaten die een 'soort menselijk gezicht' hadden om het adoptieproces te versnellen.





- *Het aantal zintuigen dat een kanaal prikkelt (z-as)*

Tot op welke hoogte is het medium in staat een nauwkeurige representatie te geven van objecten, gebeurtenissen en personen die overeenkomt met de 'werkelijkheid'? Mogelijkheden om deze realiteit te imiteren doen zich in toenemende mate voor. We spreken dan van 'immersion': de mate waarin een virtuele omgeving wordt geschapen die samenvalt in de beleving van de gebruiker met de werkelijke omgeving ('virtual reality').



Nu we het inzicht in de communicatiekracht van kanalen hebben gesystematiseerd, kunnen we terug naar de uitdaging van kanaalmanagement. Er zal daarbij niet uit het oog moeten worden verloren, dat klanten niet in alle situaties behoefte hebben aan kanalen die maximaal scoren op alle criteria: elke afnemer en elke situatie brengt andere informatiebehoeften en kanaalpreferenties met zich mee. In elk stadium van KRM gaat de organisatie verschillend met de inzet van kanalen om.




INSTRUCTIES

-  Geef aan wat onder kanaalmanagement verstaan wordt.
-  Geef aan welke functionele afdeling(en) hiervoor verantwoordelijk is/zijn.
-  Definieer welke elementen de kracht van uw huidige kanalen kenschetsen en hoe dit in de toekomst zal zijn.
-  Maak, waar mogelijk, al een onderscheid tussen klantgroepen, maar ook tussen communicatiekanalen en kanaalpartners

TIPS

- Beschrijf deze vaardigheid goed; behalve de afdeling communicatie hebben slechts weinigen zicht op de breedte van uw raakvlakken met klanten. Kanaalmanagement is een vaak onderbelichte vaardigheid.
- Gebruik de modellen die u in deze paragraaf worden aangereikt om de kracht van de kanalen te beschrijven (voor uw huidige situatie) en te definiëren (voor uw gewenste situatie).
- Illustreer de gewenste kanaalcracht met een of meerdere voorbeelden.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (kanaalmanagement)
-  Communicatieplan
-  Organigram (vooral frontoffice)

VOORBEELD

Het kanaalmanagement van onze corporatie omvat de wijze waarop wij, direct of indirect, contact hebben met onze klanten. Dit is een zeer belangrijk onderdeel van ons KRM-verbeterplan, omdat wij tijdens de kritische zelfevaluatie ontdekten onvoldoende in staat te zijn de verschillende contactmomenten met onze klanten goed te benutten. Dat komt grotendeels omdat de afdeling communicatie binnen onze corporatie vooral is ingericht op het verzorgen van outbound-communicatie. Wij zijn vaak reactief van aard en bouwen veel te weinig echte positieve contactmomenten in de relatie met onze klanten in. Wel eisen wij van onze kanaalpartners, zoals onderhoudsbedrijven, dat zij klantgericht te werk gaan. Zelf hebben wij onze contactpunten met de klant minder goed verzorgd.

Op dit moment is de inzet van communicatiekanalen vooral bepaald door efficiencyoverwegingen. Zo kan het gebeuren dat wij op het moment van grote herstructureringen, die de bewoners zeer persoonlijk raken, vaak toch eerst via massacommunicatie de klant van informatie voorzien. Hoewel wij voor ouderen en notoire overlastveroorzakers zeer persoonlijk contact faciliteren en zelfs af en toe proactief zijn, passen we dat niet op alle klanten toe. De steekwoorden voor onze communicatie tot nu toe zijn duidelijk: onpersoonlijk, reactief en zonder interactiviteit.

Hiermee is de uitdaging direct duidelijk: als klantgerichte corporatie zal van ons in elk geval een meer interactieve benadering worden vereist. Als wij de slag naar klantgedrevenheid wensen te maken zullen we persoonlijker en proactiever moeten worden in onze benadering naar klanten toe.

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|---|--------------------|
| > Concentreer u op de dimensie persoonlijker | Fase 0 naar fase 1 |
| > Breng meer interactiviteit in om signalen op te vangen | Fase 1 naar fase 2 |
| > Breng meer proactiviteit in om op verschillen tussen klantgroepen in te spelen | Fase 2 naar fase 3 |
| > Prikkel meerdere zintuigen (denk aan geluid, beweging, geur en dergelijke) om betrokkenheid en binding te krijgen | Fase 3 naar fase 4 |

2.4.1. Communicatie




Er staan de gemiddelde corporatie en klant veel communicatiekanalen ter beschikking om te communiceren in enige fase van de relatie. Om een goede beheersing van deze kanalen überhaupt mogelijk te maken, verdient een inventarisatie aanbeveling. Onderstaand ziet u een voorbeeld van een basale en meer gedetailleerde indeling per communicatiekanaal en is de aard van het kanaal kort samengevat.

Communicatiekanalen	Onderverdeling	Aard van het kanaal
Consulenten	Woonconsulenten	Klant-buurtrelatie
	Verhuurconsulenten	Commercieel
	Opzichters, bouwkundig consulenten	Technisch
Technische Dienst	Eigen Technische Dienst, reparatieonderhoud	Technisch
Kantoor	Vestiging (balieconsulenten)	Per plaats
Correspondentie		Schriftelijke een-op-eencommunicatie
Telefoon	Opzichters, bouwkundig consulenten	Technische (mutatie) vraagstukken
	Woonconsulent	Klant-buurtgerelateerd
	Verhuurconsulenten	Commercieel, mutatie
	Balieconsulenten	Overige klantvragen
E-mail		Een-op-eencommunicatie
Fax	Fax klantenservice	Ontvangst woonbonnen
Lokale krant, uitgaven	Advertenties	Promotionele uitingen
Tijdschriften	Woonmagazine	Eigen tijdschrift
	Advertenties	Promotionele uitingen
Mailing		DM naar adressenbestand

Een eerste inventarisatie van de communicatiekanalen leert u vaak al waar u uw aandacht op moet richten om uw gewenste kanaalkracht te verwezenlijken. Hiervoor verrijkt u bovenstaande tabel met de volgende dimensies:

- mate van persoonlijkheid
- mate van interactiviteit
- mate van proactiviteit
- mate van zintuiglijke prikkeling.




INSTRUCTIES

-  Inventariseer uw communicatiekanalen zoals in het voorbeeld in deze paragraaf.
-  Verrijk de tabel met vier kolommen: mate van persoonlijkheid, mate van interactiviteit, mate van proactiviteit en mate van zintuiglijke prikkeling.
-  Geef aan welke kanalen de meeste aandacht vragen om de gewenste kanaalkracht te bereiken.

TIPS

- Begin door simpelweg alle kanalen die u kunt verzinnen, van fax- tot e-mailverkeer, neer te zetten. Van daaruit kunt u via de onderverdeling achterhalen welke kanalen voldoende significant zijn om hier op te nemen en welke niet.
- De aard van het kanaal is bedoeld om een korte toelichting te geven. Waar mogelijk kunt u een afdeling of functioneel gebied hieraan toewijzen.
- Waak ervoor hier geen communicatiekanalen neer te zetten die u niet aanstuurt, zoals een website van een WRV-organisatie. De klant heeft hier geen communicatie met u, maar met een kanaalparticipant. Deze komen later aan bod.
- Eventueel kunt u deze tabel later koppelen aan uw datamanagement; verzamelt u klantinformatie tijdens deze verschillende klantcontacten en zo ja, welke?

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Zelfscan KRM (kanaalmanagement)
-  Onderzoek klantcontactmomenten (Arwon)
-  Communicatie en multichannels - www.icsb.nl

VOORBEELD

Voorbeeld naar aanleiding van een verrijkte tabel

Een eerste analyse van onze communicatiekanalen leert ons dat de voornaamste uitdaging ligt in het minder stimuleren van klantcontact via onpersoonlijke, tijdsgebonden en niet-interactieve kanalen als een bewonersblad. Het bewonersblad, dat een toegevoegde waarde heeft in het versterken van ons imago bij een brede groep mensen, mag niet worden gebruikt als communicatiemiddel met klanten. Het biedt daarvoor onvoldoende gelegenheid tot reactie.

Onze voorkeur gaat, gezien onze doelstelling persoonlijker en interactiever contact te hebben, uit naar fysiek en telefonisch contact met de klant. Een goede derde optie, daar waar efficiency dat vereist, is de communicatie via direct mail of direct e-mail. De interactiviteit van internet wordt daarbij als belangrijk voordeel gezien. Ook is ons uit deze analyse gebleken dat we de rijke communicatiemomenten, namelijk het contact dat medewerkers hebben met onze klanten, onvoldoende aansturen. Juist in dit intensieve een-op-eencontact ligt de mogelijkheid voor onze corporatie haar toegevoegde waarde te bewijzen. Als wij onze medewerkers als ambassadeurs van onze organisatie willen inzetten, moeten wij ze daartoe de tijd, de middelen en de mogelijkheden geven.

...

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|---|--------------------|
| > Communicatiekanalen goed bereikbaar maken | Fase 0 naar fase 1 |
| > Evalueer communicatiekanalen regelmatig op klantgerichtheid | Fase 1 naar fase 2 |
| > Integreer communicatiekanalen onderling en combineer kanaalinzet met het doelgroepbeleid | Fase 2 naar fase 3 |
| > Gebruik geen onpersoonlijke kanalen meer, scherm exclusieve kanalen af voor bepaalde klanten. | Fase 3 naar fase 4 |

2.4.2. Kanaalparticipanten




Naast de communicatiekanalen loopt de interactie tussen de klant en de corporatie tijdens verschillende fasen in de relatie ook via derden. Zo zal een woningzoekende ook andere informatiebronnen raadplegen bij het zoeken naar een woning en zal bijvoorbeeld het planmatig onderhoud uitgevoerd worden door een aannemer die daardoor klantcontact heeft. Onderstaand is een voorbeeld opgenomen van kanaalparticipanten met klantcontact, zonder te veel in detail te treden.

Kanaalparticipanten	Onderverdeling	Aard van het kanaal
WRV-organisatie	Woonkrant 'De Woningzoeker'	Communicatie WRV-organisatie
	Voice Respons	Telefonisch contact
Makelaar		Geaffilieerde makelaar
Verzekeraar		Geaffilieerde verzekeraar
Aannemers		Op aanbestedingsbasis
Onderhoudsbedrijf		Vaste partners voor onderhoud dat niet (geheel) door eigen TD wordt verricht
Deurwaarder		Incassorelaties
Huurders-vertegenwoordiging		Vertegenwoordigende organen huurders
Lokale overheden	Gemeente	Stakeholder
	Politie	Overlast en beveiliging
	Brandweer	Brandveiligheid
Dienstverlenende instanties	Thuiszorg,	Zorginstelling
	Schuldhulp	Incassorelaties

Alweer is een inventarisatie van de kanaalkracht nuttig. Net als in voorgaande paragraaf verrijkt u bovenstaande tabel met een aantal dimensies:

- mate van persoonlijkheid
- mate van interactiviteit
- mate van klantgerichtheid van de kanaalpartner
- mate van invloed van het contact met de partner op de woonbeleving
- mate waarin de partner door de klant wordt gezien als een verlengstuk van uw corporatie.




INSTRUCTIES

-  Inventariseer uw kanaalparticipanten zoals in het voorbeeld in deze paragraaf.
-  Verrijk de tabel met vijf kolommen: mate van persoonlijkheid, mate van interactiviteit, mate van klantgerichtheid kanaalpartner, mate van invloed van het contact met de partner op woonbeleving, mate waarin de partner door de klant wordt gezien als een verlengstuk van uw corporatie.
-  Geef aan welke kanalen de meeste aandacht vragen om de gewenste kanaalkracht te bereiken.

TIPS

- Begin door, vanuit de klant, alle partners die bijdragen aan de kwaliteit van de woning en de woonomgeving, van schildersbedrijf tot overheidsinstelling, neer te zetten. Van daaruit kunt u via de onderverdeling achterhalen welke kanalen voldoende significant zijn om hier op te nemen en welke niet.
- De aard van het kanaal is wederom bedoeld om een korte toelichting te geven. Waar mogelijk kunt u een afdeling of functioneel gebied hieraan toewijzen.
- Het is hier ook goed als u mogelijke partners neerzet die u (nog) niet aanstuurt, maar die wel invloed hebben op de belevingswereld van de klant. Deze kunnen u de ogen openen voor de partnerschappen die de klant verwacht.
- Eventueel kunt u deze tabel later koppelen aan uw datamanagement; wisselt u klantinformatie met deze verschillende partners uit en zo ja, welke en hoe betrouwbaar zijn die?

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Zelfscan KRM (kanaalmanagement)
-  Onderzoek klantcontactmomenten (Arwon)
-  Communicatie en multichannels - www.icsb.nl

VOORBEELD

Voorbeeld naar aanleiding van een verrijkte tabel

Ons netwerk van partners is via deze eerste schets in beeld gebracht. Een voorzichtige eerste conclusie is dat wij een compleet netwerk hebben, aangezien wij met alle partijen die vanuit de ogen van de klant een rol spelen bij het tot stand komen van een goede woning en woonomgeving duidelijke relaties hebben liggen. De klantgerichtheid van deze partijen is echter lang niet altijd voldoende. Wij laten te vaak op cruciale gebieden, waar intensief persoonlijk contact tussen klant en partner is, andere motieven dan klantgerichtheid als besliscriterium de doorslag geven.

Als wij onze doelstelling van klantgedrevenheid in 2015 wensen te behalen, moeten we op dit gebied een aantal concrete acties ondernemen. Zo zullen de criteria waaraan onze partners moeten voldoen duidelijk geformuleerd moeten worden. Ook zullen we meer regelmatig met deze partners de markt en marktsegmenten op strategisch niveau moeten bespreken, om zo een zeer duidelijke klantgroepspecifieke kanaalinzet mogelijk te maken.

....

VERBETERSUGGESTIES

- > Bouw aan het netwerk van partners
- > Evalueer partners regelmatig op klantgerichtheid
- > Wissel regelmatig op strategisch niveau informatie uit met partners
- > Integreer partners en zorg voor een gemeenschappelijk frontoffice naar de klant. Combineer kanaalinzet met het doelgroepbeleid

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- Fase 0 naar fase 1
- Fase 1 naar fase 2
- Fase 2 naar fase 3
- Fase 3 naar fase 4

2.5. Operationeel management

Het operationeel management omvat alle uitvoerende werkzaamheden in de backoffice, zoals de functionele afdelingen technische dienst of financiën. Ook wordt hier vaak de echte waardepropositie, namelijk het product, gemaakt. Maar is de corporatie in staat om die waardepropositie aan te laten sluiten op de markt, het marktsegment of zelfs op de individuele klant? Zijn de medewerkers en de processen daar flexibel genoeg voor? Is voldoende informatie aanwezig om dat te kunnen doen? Vaak wordt juist in de backoffice de klant uit het oog verloren, waardoor het product of de dienst uiteindelijk toch niet aan de verwachtingen voldoet. Een veelvoud aan mislukte innovaties is daarvan het gevolg.

Klantgerichtheid beperkt zich dus zeker niet tot klantcontact. Naast Personeel & Organisatie en Financiën behoort ook de wijze waarop (nieuwe) producten en diensten tot stand komen tot de operationele uitwerking van KlantRelatieManagement. Het is belangrijk dat u de verbanden tussen de drie 'graadmeters' die zijn gekozen in de scan begrijpt en weet te vertalen naar uw verbeterplan.

Allereerst zult u merken dat van uw afdeling Personeel & Organisatie enorme inspanningen gevraagd worden. Er is een groot verschil tussen personeel in een productgedreven organisatie en personeel in een klantgeoriënteerde organisatie. In het eerste geval wordt gezocht naar personeel dat taakgericht is. Verder dan de eigen taak hoeft niet gekeken te worden. De relatiegerichte corporatie kenmerkt zich juist door haar oplossende instelling, die veel verder gaat. De medewerkers proberen in dit type organisatie in te spelen op klantbehoeften, gegeven de ruimte die zij daarvoor vanuit het management krijgen.


Deze ruimte zal wellicht voornamelijk ingegeven zijn op basis van klantwenssegmentaties, maar ook als organisatie zonder primair winstoogmerk ontsnapt u niet aan de noodzaak kosten en opbrengsten goed in balans te houden. In de relatiegerichte organisatie is een financiële afdeling niet langer een plek waar 'geadministreerd' wordt. Het is de afdeling die het mogelijk maakt toekomstgerichte beslissingen te nemen door de kosten en opbrengsten op activiteitsniveau en op termijn op klantniveau inzichtelijk te maken. Zij zal zich vanaf fase 2 duidelijk gaan toeleggen op berekenen en monitoren van toekomstgerichte waarden, zoals de potentiële waarde van het klantenbestand.

Vervolgens zal, om die potentiële waarde te realiseren, gekozen moeten worden voor aansluitende waardeproposities. Dit vraagt van uw organisatie innovatie en maatwerk. Ook bij innovatie is het verschil tussen een corporatie in fase 1 en in fase 4 groot. De eerste corporatie denkt voor de klant, omdat geen klantkennis voorhanden is, de tweede denkt voor de klant omdat zij de latente behoeften scherp inzichtelijk heeft.

Uiteindelijk merkt de klant het meest van de sterke klantoriëntatie als de corporatie in staat is de opgedane kennis in te zetten om maatwerk aan de klant te leveren. Het product of de dienst weerspiegelt de individuele wensen van de klant.

Al deze vaardigheden zijn echter voor de klant volledig onzichtbaar, aangezien zij zich in de backoffice afspelen. Het resultaat is uiteraard des te meer zichtbaar en voelbaar. Daardoor bepaalt de klantgerichtheid in de backoffice voor een groot deel of de corporatie überhaupt een zinvolle relatie op kan bouwen met haar klanten of niet.




INSTRUCTIES

-  Geef aan wat onder operationeel management verstaan wordt.
-  Geef aan welke afdelingen bij deze vaardigheid betrokken zijn.
-  Definieer welke rol deze afdelingen gaan vervullen bij het versterken van de klantoriëntatie zoals u dat voor ogen heeft.

TIPS

- Uw voornaamste taak in deze inleidende paragraaf op operationeel management is het laten doordringen van het besef, dat het backoffice een belangrijke bijdrage levert aan de klantgerichtheid van de organisatie.
- Benadruk interne klantgerichtheid evengoed als externe klantgerichtheid.
- Betrek de functionele afdelingen bij het opstellen van dit deel van het plan; zij kennen de operationele knelpunten het best. Waak echter voor pessimisme, dat vaak voorkomt uit een angst om strak gedefinieerde processen en taken los te laten of kwaliteit breder te definiëren dan het basale product.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (operationeel management)
-  Organigram (vooral backoffice)
-  Beoordelingssystemen en personeelsplannen

VOORBEELD

Een groot deel van onze dagelijkse activiteiten gebeurt achter de schermen, waar de klant eigenlijk geen directe invloed uitoefent. Functionele afdelingen als PZ, Financiën, Voorraadbeheer en dergelijke, hebben weinig tot geen klantcontact. Dat betekent niet dat zij niet in belangrijke mate bijdragen aan onze klantgerichtheid. Sterker nog: doordat zij de ingrediënten leveren voor onze overige interne afdelingen dragen zij direct en voor een belangrijk deel bij aan de klanttevredenheid. Onze doelstelling voor de komende vijf jaar was het bieden van een op maat gesneden woning en woonomgeving aan onze verschillende klantgroepen als basis van een wederzijds waardevolle relatie. Deze doelstelling kunnen wij niet verwezenlijken zonder een flexibele backoffice die dit maatwerkproduct kan bieden. Daarnaast wordt het cruciaal om de afweging tussen maatschappelijke en financiële waarde van onze klantgroepen goed te maken om op duurzame wijze onze missie te kunnen vervullen. Dat het verschuiven van onze aandacht van producten en processen naar een duidelijke klantoriëntatie veel zal vergen van ons vermogen mensen te stimuleren, te trainen en daar in te zetten waar zij naar tevredenheid voor zichzelf en onze organisatie kunnen functioneren, spreekt voor zich. Het is daarom zeker geen eenvoudige opgave.

VERBETERSUGGESTIES

- > Concentreer u op het uitvoeren van taken met oog voor de klant
- > Introduceer interne klantgerichtheid en stimuleer flexibiliteit
- > Stuur op meer proactiviteit en ondernemerschap. Continueer de stimulering van flexibiliteit
- > Eigen ondernemerschap van deze ondersteunende disciplines, verregaande interne klantoriëntatie, modulaire constructie van productie en dienstverleningsproces

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- Fase 0 naar fase 1
- Fase 1 naar fase 2
- Fase 2 naar fase 3
- Fase 3 naar fase 4

2.5.1. Innovatie en maatwerk

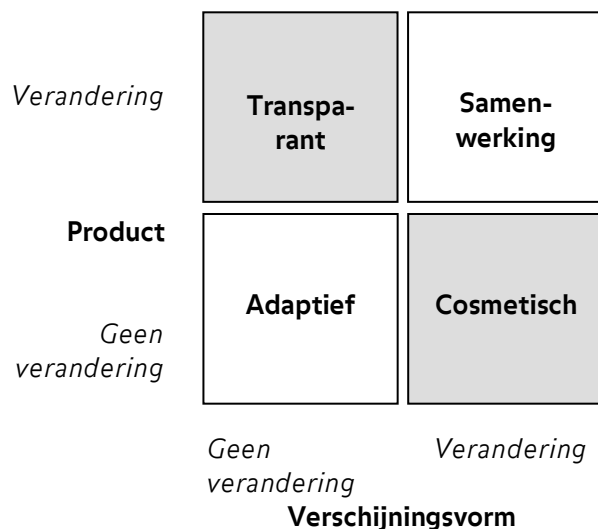
Vaak is maatwerk het onderbelichte deel in KRM-trajecten; de aandacht gaat vaak nog uit naar het realiseren van het KRM-systeem en het opbouwen van de klantkennis. De formulering van de relatiestrategie laat op zich wachten en het mag meestal niet verbazen dat de individualisering van de klantbenadering zelfs niet op de agenda staat.

Toch is juist het maatwerk, om de reden die in de introductie van deze vaardigheid al genoemd werd, cruciaal. De vraag waar het om draait is: welke waarde leveren we de relatie? En niet: hoe kunnen we het product verder differentiëren zodat individuele klanten iets van hun gading kunnen vinden. Marketinggoeroes Peppers en Rogers stelden al terecht: 'Klanten [...] willen niet meer keuzemogelijkheden. Zij willen precies dat wat ze willen – waar, wanneer en hoe ze dat willen [...].'

Het is in dit kader ongewenst en te gemakkelijk het keuzeprobleem bij de klant neer te leggen. U biedt de klant ongetwijfeld meer keus, maar maakt uw rol als klantgerichte partner niet waar. Hiervoor zult u gezamenlijk in interactie met de relatie moeten zoeken naar de beste oplossing. Voor veel bedrijven heeft dit ingrijpende consequenties omdat het vereist dat vanuit de klant in plaats van uit het product wordt geredeneerd. Hoe gedraagt een klant zich, ofwel: welke activiteiten verricht zij of hij? Kunnen we het de relatie gemakkelijker maken of kunnen we haar of hem meer tevreden maken? Zijn er activiteiten die wij beter dan de klant kunnen verrichten, vanuit onze expertise? Of kunnen we haar of hem een product of dienst aanbieden waardoor zij zelf deze expertise verkrijgen?

Het leveren van maatwerk stelt hoge eisen aan onze productiesystemen. De basisstructuur van 'mass customization' is gelijk aan die van massale serieproductie met varianten, maar er bestaan belangrijke verschillen. In plaats van dat de klant één variant van een product uitkiest, verschaft elke klant unieke informatie, zodat het product op zijn of haar behoeften kan worden toegesneden. Het productieproces moet erg flexibel zijn om aan die behoeften te voldoen. Er is geen voorraadgereed product, dat kan ook niet als het product werkelijk wordt geïndividualiseerd. Het vereist dat de organisatie direct en snel op klantwensen kan reageren of anticiperen.

Er zijn vier afzonderlijke benaderingen voor het leveren van maatwerk, die respectievelijk samenwerking, adaptief, cosmetisch en transparant zijn genoemd (zie figuur). De indeling is gebaseerd op de wijze waarop relaties hun individuele wensen expliciet maken aan leveranciers. Zelden zal één van deze aanpakken altijd en overal de enig juiste zijn; de kunst is om in de juiste omstandigheden de juiste mix samen te stellen, of het nu om een product, een proces of een dienst gaat.



- *Cosmetisch maatwerk*
De eerste manier om aan mass customization te doen, is door slechts het uiterlijk van het product aan te passen (verschijningsvorm). Dit wordt ook wel cosmetisch maatwerk genoemd, en vergt geen aanpassing van het product, maar uitsluitend van de verschijningsvorm van het product. Het bedrijf presenteert een standaardproduct op

uiteenlopende manieren aan verschillende klanten. Deze benadering is geschikt als klanten een product op dezelfde manier gebruiken en er alleen verschillen bestaan in de manier waarop zij willen dat het product wordt gepresenteerd. De verpakking en de display van het product kunnen anders zijn, maar ook de reclame kan verschillen.

- *Transparant maatwerk*

Wanneer de onderneming wel het product, maar niet de verschijningsvorm aanpast, wordt gesproken van transparant maatwerk. Hier is de aanpassing van het product onzichtbaar gemaakt door alle verschillende maatwerkproducten hetzelfde uiterlijk te geven. Transparant maatwerk leveren bedrijven die individuele klanten unieke producten en diensten bezorgen, zonder ze expliciet te laten weten dat die producten en diensten speciaal voor hen zijn geproduceerd. Deze benadering is geschikt wanneer de wensen van de klant voorspelbaar of gemakkelijk af te leiden zijn, of wanneer klanten hun wensen niet iedere keer willen herhalen. Bedrijven observeren het gedrag van klanten zonder zich er direct mee te bemoeien en stemmen vervolgens hun aanbod met varianten van een standaardproduct onopvallend precies op de behoeften van klanten af.

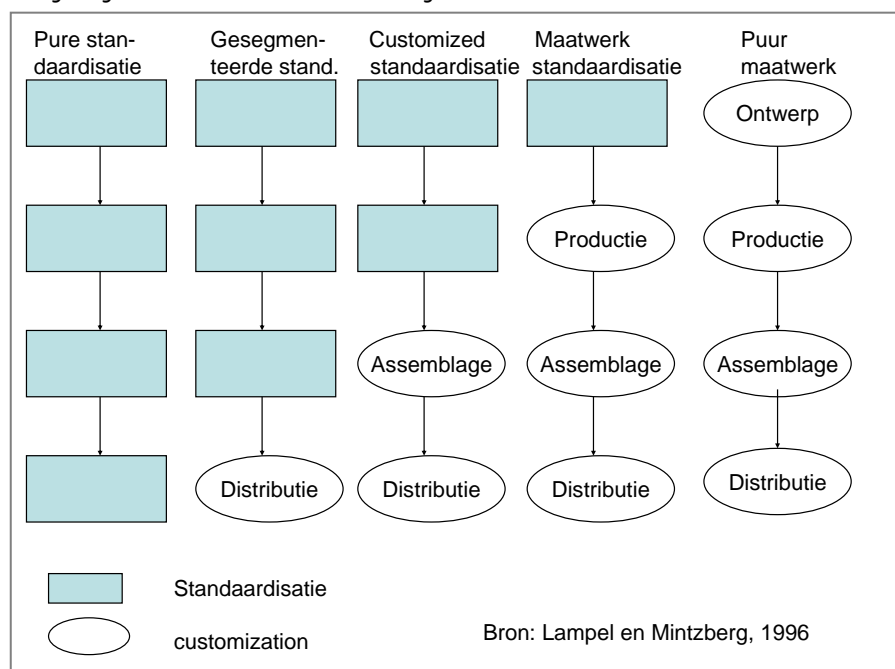
- *Samenwerken met klanten*

Wanneer zowel het product als zijn verschijningsvorm wordt aangepast, ontstaat de samenwerkingsvariant. Elk aangepast product is hier te herkennen aan verschillen in uiterlijke kenmerken. Bedrijven die zich op de samenwerkingsvariant concentreren, onderhouden een dialoog met individuele klanten om hen te helpen hun behoeften te formuleren. Daarna bedenkt men een aanbod dat in die behoeften voorziet en vervolgens maakt men de producten op maat. Deze benadering is geschikt voor bedrijven waarvan de klanten niet gemakkelijk onder woorden kunnen brengen wat zij willen





- *Adaptieve benadering*

Het tegenovergestelde hiervan is adaptief maatwerk, waarbij noch het product, noch de verschijningsvorm worden aangepast. Een bedrijf met een strategie van 'adaptive customization' biedt één standaardproduct aan dat zodanig is ontworpen dat gebruikers het naar hun behoeften kunnen aanpassen. De adaptieve benadering is toepasbaar in bedrijven met klanten die willen dat het product bij verschillende gelegenheden verschillende dingen doet.

Het kiezen van de juiste strategie en de diepgang van maatwerk is uiteraard aan de corporatie. De volgende figuur kan daarbij helpen en geeft weer tot waar de individuele klantwens door mag dringen in het gehele productieproces.






INSTRUCTIES

-  Hoe succesvol is de corporatie in marktgericht innoveren: analyseer de vier laatste productinnovaties; wat waren de succes- en faalfactoren?
-  Geef aan welke rol maatwerk binnen uw organisatie inneemt.
-  Welk maatwerk kan van toepassing zijn op woning, woonomgeving en uw dienstverlening?
-  Geef aan welke afdelingen en/of teams dit maatwerk aansturen.

TIPS

- Let bij het analyseren van de innovaties op het innovatieproces; in hoeverre was de klant daarbij betrokken en is gebruik gemaakt van echte klantkennis of juiste aannames?
- Veel corporaties bieden selfservice aan en noemen dit maatwerk; het eindresultaat lijkt immers hetzelfde. Toch leert een selfserviceorganisatie vaak niet waarom een klant voor een bepaalde functionaliteit of verschijningsvorm kiest; de organisatie wordt niet slimmer.
- Sommige vormen van maatwerk lopen door elkaar en vragen wellicht om samenwerking tussen functionele afdelingen. U kunt dan het best gebruikmaken van crossfunctionele teams.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (innovatie en maatwerk)
-  Recente innovaties en productintroducties
-  Toegevoegde waarde voor de klant - www.icsb.nl

VOORBEELD

Uit een kritische evaluatie van recente productinnovaties en productintroducties van onze corporatie blijkt een te productgedreven benadering het succes van onze vernieuwende ideeën te hinderen. Hoewel wij een vermoeden hebben dat bepaalde diensten bij onze klanten in de smaak zullen vallen, onderzoeken wij dit onvoldoende en definiëren we het product te veel vanuit onze eigen technische en organisationele mogelijkheden, in plaats van vanuit de klant. Hoewel klantenpanels ons vaak helpen bepaalde behoeften in beeld te krijgen, betrekken we de klant verder niet bij het echt uitdenken van een product/dienst. Daardoor sluit de benefit wel aan bij wat de klant wil, maar het product niet. Als klantgedreven organisatie willen wij in 2015 continu voor onze verschillende klantgroepen innovatieve woondiensten op maat kunnen bieden. Hiervoor moeten we alle onderdelen van ons backoffice flexibiliseren, om de woning en diensten die wij willen aanbieden volledig op de klantgroep toe te kunnen snijden. De woning leent zich daarbij uitstekend voor samenwerkend maatwerk; wij kunnen zowel verschijningsvorm als voorzieningen en eigendomsvorm volledig op maat aanbieden.

...

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- > Definieer kwaliteit vanuit de markt. Geen noodzaak tot flexibiliseren productieproces. Innovaties en introducties baseren op generieke Unique Selling Propositions (USP's) Fase 0 en fase 1
- > Maak op klantkennis gefundeerde product-marktcombinaties (PMC's), flexibiliseer productieproces en procedures. Fase 1 naar fase 2
- > Continueer de stimulering van flexibiliteit, trek productie uiteen in deelprocessen en modulariseer deze. Innovaties baseren op doelgroepspecifieke USP's Fase 2 naar fase 3
- > Door verdere modularisering en flexibiliteit kan made-to-order worden opgestart; toch korte wachttijden mogelijk. Benadruk individuele USP's en baseer structurele innovaties op klantvraag. Fase 3 naar fase 4

2.5.2. Personeelsmanagement

Zoals al in het begin bij het onderdeel 'organisatiestructuur' aan de orde kwam; mensen ontwikkelen relaties, niet systemen of processen. Mensen met sociale vaardigheden zijn dan ook onmisbaar als u uw klantoriëntatie wilt versterken. Iedereen die met klanten communiceert, over bijvoorbeeld producten, rekeningen, klachten en dergelijke, zal op de juiste wijze in moeten kunnen spelen op de relatie. Het is uiteraard te veel gevraagd om van iedereen deze zelfde competentie te vragen en tegelijk te eisen dat men zijn 'eigen vak' verstaat. Toch moet voorkomen worden dat niet-sociaalvaardig personeel te veel vanuit de eigen taak en functie communiceert met klanten die juist een probleem ervaren met de leverancier!

De eerdergenoemde belangrijke eigenschappen die uw medewerkersaspecten van de sociale competenties zijn:

- *Het empathisch vermogen*
Empathie kan omschreven worden als het vermogen om de wereld door de ogen van de klant te zien, van moment tot moment. Men kan zich in het referentiekader van de klant verplaatsen en kan de ander bovendien duidelijk maken dat men waarneemt wat het inhoudt om zich in een dergelijke situatie te bevinden. Men toont het begrip dat men heeft voor de problemen van de klant.
- *Het kunnen creëren van congruentie*
Congruentie is gerelateerd aan openheid, doorzichtigheid en oprechtheid. Het betekent dat de ene partij zich realistisch profileert ten opzichte van de ander. Een professionele façade is met andere woorden niet gewenst. Het zichzelf open opstellen fungeert vaak als een voorbeeldfunctie voor de andere partij: openheid roept openheid op. Congruentie heeft baat bij een eerlijke en open informatie-uitwisseling zonder politiek en verborgen agenda's. Het investeren in de uitwisseling van informatie leidt tot de creatie van vertrouwen en betrokkenheid en maakt het mogelijk voor partners om een beter idee te krijgen van de wederzijdse behoeften en verwachtingen. Door frequenter te communiceren, open te staan voor zowel positieve als negatieve evaluaties, bereid te zijn om positieve en negatieve zaken te uiten en eerlijk te zijn over zijn beperkingen en capaciteiten kan congruentie groeien.
- *Het onconditioneel positief tegemoet kunnen treden van de ander*
Vanuit de sociale psychologie wordt aangevoerd dat het belangrijk is onvoorwaardelijk positief tegenover iemand te kunnen staan omdat het aangeeft dat men de andere partij accepteert. In de praktijk betekent dat, dat men de klant moet waarderen, ongeacht diens handelswijze en diens waarde voor de organisatie. Het kan betekenen dat tijdelijk een ongelijke situatie wordt geaccepteerd. Als een ander tijdelijk minder goed presteert, wordt dat geaccepteerd. De ander heeft pech of is hiertoe gedreven.

De sociale competenties zullen niet alleen in de relatie met klanten benut moeten worden, maar ook intern. Intern schieten relaties tussen mensen en afdelingen nog wel eens tekort. De collegialiteit tussen personen kan beter, men gunt elkaar onvoldoende en de communicatie tussen afdelingen verloopt niet soepel.

Hoewel u wellicht klanttevredenheid als uiteindelijke maatstaf hanteert om de frontoffice aan te sturen, is het raadzaam de activiteiten op meerdere criteria te meten en te beoordelen. Een vliegtuig wordt immers ook niet alleen bestuurd aan de hand van de vlieghoogte. Meerdere meters op het dashboard zijn welkom om de koers uit te stippelen en te bepalen of men nog op koers zit. De 'service profit chain', voortgekomen uit analyses van succesvolle dienstverlenende organisaties verbindt 'harde' waarden met 'zachte' meetpunten.




De harde criteria, financieel van aard, houden verband met de winst die men maakt op klanten. De zachte geven aan door welke factoren de resultaten worden beïnvloed: hoe tevreden en geëngageerd zijn de klanten? Wat is de satisfactie van de medewerkers? Wat is de kwaliteit van de interne dienstverlening; denk hierbij in het bijzonder aan de informatiesystemen waarmee de frontofficemedewerkers moeten werken? De tevredenheid daarmee is van invloed op het personeelsverloop, maar ook op de productiviteit van medewerkers. Ervaren krachten zijn efficiënter en leveren een hogere kwaliteitsservice, waardoor de klanttevredenheid en de klantentrouw verder kan toenemen. Hierdoor kunnen uiteindelijk financieel betere resultaten worden geboekt.

Tussen de genoemde factoren bestaat ook een onderlinge wisselwerking; tevreden medewerkers zijn beter in staat klanten tevreden te stellen en andersom wordt een medewerker ook eerder blij van een gelukkige dan van een klagende klant. Het 'service profit chain'-model helpt managers ook om verantwoorde beslissingen over investeringen te nemen, zodat een hoger niveau van dienstverlening (en dus klantcommitment en -tevredenheid) wordt bereikt.

De investeringen in de werkomgeving en de competenties van de mensen hebben effect op de werknemerssatisfactie en kunnen een positieve impuls geven aan de wijze waarop klant en werknemer elkaar kunnen beïnvloeden. Iemand die geëquipeerd is voor het verrichten van zijn taak, zal hier eerder bevrediging in vinden dan iemand die continu moet improviseren. Zij of hij heeft de kennis en de vaardigheden en kan gebruikmaken van professionele hulpmiddelen om de klant tevreden te stellen en er een relatie mee op te bouwen. De medewerker kan op de organisatie vertrouwen; hij weet dat zij de beloften nakomt die hij aan klanten doet.



INSTRUCTIES

-  Licht uw personeelsbeleid door op de wijze waarop empathie, congruentie en positieve benadering van de klant worden gestimuleerd, geëvalueerd en beloond binnen uw organisatie. Vergeet hierbij de werving- en selectiecriteria niet!
-  Beschrijf per functionele afdeling de mate waarin empathie, congruentie en positieve benadering van de klant aanwezig zijn.
-  Vul de service-winstketen voor uw organisatie in, voor zover dat op dit moment mogelijk is met de gegevens die u hebt.

TIPS

- U kunt bij het personeelsbeleid een duidelijk onderscheid maken tussen de wijze waarop management hierop wordt gewezen versus de uitvoerende medewerkers. Ook een onderscheid tussen front- en backoffice kan nuttig zijn.
- Bij afdelingen die geen contact hebben met de externe klanten, kunt u de interne klant als uitgangspunt nemen.
- Probeer binnen de service-winstketen informatie te verzamelen, bijvoorbeeld door mini-enquêtes onder uw personeel.
- Laat uw wervingsdoelstellingen een fase voorlopen; u wilt het liefst mensen aannemen die de kar kunnen trekken!

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

- ✳ KlantRelatieManagementscan (personeel en organisatie)
- ✳ Personeelsplan (beloningsstructuur, cultuurplan, wervingscriteria)

VOORBEELD

Zoals al eerder gesteld zal binnen ons verandertraject tot 2015 Personeel & Organisatie een belangrijke faciliterende rol spelen. Op dit gebied zijn twee hoofdtaken te onderscheiden. Allereerst zal de klantgerichtheid van ons personeel over de gehele breedte van de organisatie naar het gewenste niveau moeten worden gebracht. Een eerste analyse toont aan dat in de frontoffice en backoffice op alle aandachtgebieden flinke voortgang geboekt zal moeten worden. Wij hebben onvoldoende empathie voor de klant en zijn te vaak defensief en gesloten om een daadwerkelijke klantrelatie aan te gaan. Daarnaast zal onze corporatie meer nog dan voorheen een faciliterende rol moeten krijgen voor de individuele medewerker, zodat deze zich in alle opzichten vrij voelt te werken aan het vinden van passende oplossingen voor de klant. De organisatie mag daar in termen van middelen, processen en systemen geen barrière voor vormen. De taak die dientengevolge bij Personeel & Organisatie wordt neergelegd is het nauwgezet volgen van de service-winstketen.

...

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|---|--------------------|
| > Definieer taakomschrijvingen breder; specificeer klantvriendelijkheid | Fase 0 en fase 1 |
| > Stuur op empathie, maar ook op signalerend vermogen | Fase 1 naar fase 2 |
| > Stimuleer congruentie als basis voor differentiatie, nauwkeurig monitoren service-winstketen | Fase 2 naar fase 3 |
| > Alle drie op hoog niveau, personeel wordt vertegenwoordiger van de klant en signaleert zelf waar service-winstketen scheefloopt | Fase 3 naar fase 4 |

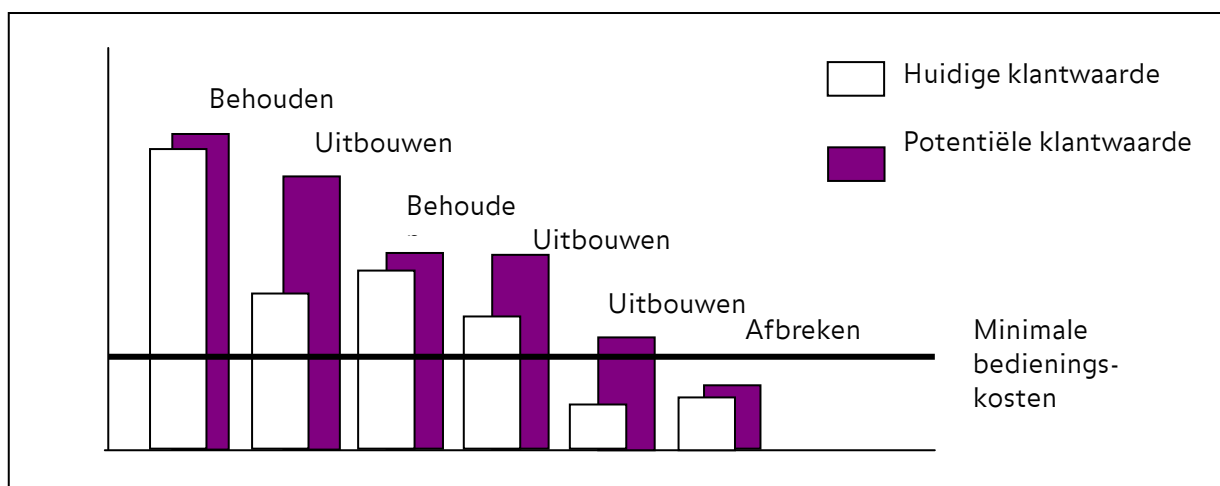
2.5.3. Kosten en opbrengsten

In de Zelfscan KRM hebt u geanalyseerd in hoeverre u in staat bent kosten en opbrengsten toe te wijzen aan klanten en hun maatschappelijke (strategische) waarde of financiële waarde te meten. Onderstaand wordt vooral ingegaan op de financiële klantwaarde, maar deze exercitie is evengoed toepasbaar op maatschappelijke waarde. De bepaling van de waarde van een individuele klant kan voor meerdere doeleinden geschikt zijn. Het meest voor de hand liggende doel is, net als bij normale activa, de investeringsbeslissing. Loont het de moeite om in deze klant te investeren? Wat zijn de toekomstige opbrengsten die de klant zal genereren, zowel maatschappelijk als financieel? De klant zal beschouwd worden als een investeringsproject. In de praktijk blijken namelijk niet alle klanten winstgevend. Voor sommige klanten geldt dat de kosten om hen te bedienen de te verwachten opbrengsten overstijgen.

Klantwaarde is echter niet statisch. De organisatie kan invloed uitoefenen op de waarde van individuele klanten. Door hen zeer tevreden te stellen kunnen klanten hun gedrag bijstellen ten gunste van de organisatie. Zo kan een hoger klantaandeel bereikt worden. Ook is het mogelijk, op basis van een gedegen kennis van de klant, gerichte aanbiedingen te doen voor bestedingen aan andere of duurdere producten. Deze activiteiten, cross- en upselling genaamd, verhogen de klantwaarde. De organisatie mag namelijk verwachten hierdoor in de toekomst meer inkomsten uit deze klant te genereren.

Het is mogelijk om twee soorten klantwaarden te berekenen. De huidige of actuele klantwaarde wordt berekend op basis van de actuele gegevens van de klant. Zo wordt het huidige klantaandeel als uitgangspunt genomen, zonder rekening te houden met mogelijke wijzigingen hierin onder invloed van activiteiten van de onderneming. De actuele klantwaarde geeft antwoord op de vraag; hoeveel is de klant op dit moment waard, wanneer zijn huidige aankoopgedrag zich onder normale omstandigheden voortzet? Daarnaast is het voor een onderneming uiteraard zeer interessant om te weten wat de invloed op de waarde van een individuele klant kan zijn indien specifieke activiteiten, gericht op het vergroten van bijvoorbeeld het klantaandeel, ondernomen worden. Daarmee kan zij een antwoord berekenen op de vraag; hoeveel zou de klant op dit moment waard zijn, wanneer het aankoopgedrag zich optimaal ontwikkelt? De ingrediënten van de klantwaardeformule worden dan zo goed mogelijk geschat op hun optimale waarde, zodat een potentiële klantwaarde uit de berekening volgt.

Klantwaarde moet de maatstaf zijn voor de maatschappelijke prestatie van de relatiegerichte organisatie. De waarde van de klant moet vastgesteld worden, op haar huidige niveau en op haar potentieel. Op basis van deze gegevens kan vastgesteld worden of een klant aantrekkelijk is om te behouden, of deze verder ontwikkeld moet worden en of de klant wellicht verliesgevend is (en blijft) en daarom beter niet kan worden bediend. Uit onderstaande figuur blijkt dat een overzicht van de actuele en potentiële waarde van de klant een goed kader schept om te kunnen beslissen over de te volgen relatiestrategie.



Wanneer de onderneming een duidelijk profiel kan herkennen in het type klanten dat de hoogste of juist de laagste klantwaarde vertegenwoordigt, kan dit profiel behulpzaam zijn bij de acquisitie van nieuwe klanten. Zo kan de onderneming zich concentreren op de acquisitie van klanten die goed bij het profiel van de 'meest waardevolle klant' passen. Daarentegen moeten klanten met een verliesgevend profiel, in zowel maatschappelijke als financiële zin, vermeden worden.

Op een geaggregeerd niveau geeft de totale actuele waarde van de klantenbase aan wat de huidige waarde van de onderneming is, gezien de te verwachten toekomstige opbrengsten. De potentiële waarde van de klantenbase laat de groeimogelijkheden zien. Het succes van de relatiegerichtheid van de onderneming, wat tot uiting komt in een optimalisatie van de klantwaarde, kan zo beoordeeld worden.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de klantwaarde van nut is voor:

- > het nemen van investeringsbeslissingen ten aanzien van klanten
- > het bepalen van de relatiestrategie
- > het vinden van criteria voor de acquisitie van nieuwe klanten
- > een overzicht te krijgen van de huidige en potentiële waarde van de onderneming.

Er bestaan meerdere formules om klantwaarde te berekenen. Een zeer eenvoudige en daardoor handzame formule om klantwaarde te meten is;

$$CLV = \frac{RR^t \times (SC_t \times CS_t)}{(1 + DR)^t} + \frac{RR^{t+1} \times (SC_{t+1} \times CS_{t+1})}{(1 + DR)^{t+1}} + etc.$$

RR = Retention Rate (= Retentiegraad)	DR = Discount Rate (= Disconteringsvoet)
SC = Share of Customer (= Klantaandeel)	t = time (= Tijdsfactor)
CS = Customer Spending (= Uitgaven van de klant)	

Retentiegraad

De retentiegraad is de uitdrukking van loyaliteit in de tijd. Het is de kans dat de klant in de bewuste periode voor de onderneming behouden zal zijn gebleven.

Klantaandeel

Klantaandeel is het percentage producten in de relevante productcategorie dat de klant bij de onderneming aanschafft. Wanneer een klant bijvoorbeeld twintigmaal een bepaald product koopt in een periode, maar dat maar vijfmaal van onderneming A betreft, heeft A een klantaandeel van 25 procent.

Uitgaven van de klant

Hiermee wordt bedoeld op de totale uitgaven van de klant bij de onderneming over een bepaalde periode. Het klantaandeel bepaalt welk deel van de totale uitgaven ten deel zal vallen aan de onderneming. Wanneer het klantaandeel dus wordt vermenigvuldigd met de uitgaven per klant, levert dit de opbrengst van de klant in de periode op.

Disconteringsvoet

Simpel gesteld is een euro vandaag meer waard dan diezelfde euro over één jaar. Om rekening te houden met de tijdswaarde van de verwachte opbrengsten, moeten ze verdisconteerd worden door middel van een bepaalde rentevoet. Meestal wordt hiervoor de gemiddelde vermogenskostenvoet van de onderneming aangehouden.

Tijdsfactor

Relaties met individuele klanten duren niet eeuwig. Voor bepaalde producten is vrij nauwkeurig te bepalen hoe lang de relatie nog zal duren. De resterende relatieduur is niet voor iedere relatie exact te bepalen, maar op basis van ervaringsgegevens kan hier wel een schatting van gemaakt worden.

Voor het vinden van een Potentiële Klantwaarde kan de onderneming volstaan met het realistisch optimaliseren van alle elementen van de formule. Dit betekent over het algemeen dat:




- De retentiegraad verhoogd wordt tot 1 (kans van 100 procent).
- Het klantaandeel tussen de 90 procent en 95 procent gesteld wordt (100 procent is niet realistisch).
- De uitgaven per klant tot een realistisch maximum voor de relevante productcategorie verhoogd worden.
- De disconteringsvoet gelijk blijft.
- De tijdsfactor (relatielevensduur) realistisch gemaximaliseerd wordt.

Deze klantwaardeformule kan door de onderneming bijna oneindig uitgebreid worden. Alle elementen die in de formule worden meegenomen kunnen bepaald worden op basis van een schat aan historische gegevens, die vervolgens via probabilistische modellen weer kunnen worden vertaald naar een verwachte toekomstige ontwikkeling. In dit opzicht kan de gebruiker het zich zo gemakkelijk of moeilijk maken als gewenst.

Er is veel te zeggen voor een (zo veel mogelijk) exacte berekening van de klantwaarde. Het nut ervan neemt immers af wanneer het niet meer wordt dan een 'slag in de lucht'. Als kanttekening moet echter meegenomen worden, dat het bepalen van de klantwaarde nooit een exact en nauwkeurig resultaat zal opleveren. Wel kan het een beeld scheppen op basis van verhoudingen tussen klantwaarde en de ontwikkeling van de klantwaarde geaggregeerd niveau. Naarmate de onderneming de klanten beter leert kennen zal ook de nauwkeurigheid van de berekening van de klantwaarde toenemen. Het wordt immers eenvoudiger om, op basis van de klantkennis, een voorspelling te maken van het toekomstige gedrag van de klant.

In uw verbeterplan zult u duidelijk aan moeten geven op welk niveau u inzicht wenst in de klantwaarde, dat wil zeggen de huidige en potentiële maatschappelijke en financiële opbrengsten en kosten van uw klantenbestand.




INSTRUCTIES

-  Geef uw ambitie hier duidelijk aan; in hoeverre wilt u inzicht in de kosten en opbrengsten, zowel maatschappelijk als financieel, van klanten?
-  Waar staat u nu? Analyseer uw score op de Zelfscan en betrek uw administratie hierbij.
-  Geef aan welke afdelingen en/of teams deze vaardigheden waarborgen binnen uw organisatie.

TIPS

- Uw ambitie kan geremd worden doordat u klantwaarde niet als leidraad wilt nemen voor het beheren van een klantrelatie, maar ook omdat u vindt dat u geen onderscheid tussen klanten mag en wilt maken.
- Kosten kunt u op meerdere manieren inzichtelijk hebben. Voor het toepassen van een klantgroepbeleid is inzicht in kosten per activiteit onontbeerlijk. Wat kost bijvoorbeeld een gesprek met een woonconsulent?
- Het maken van goede kosten- en opbrengsteninzichten kan niet alleen bij de financiële administratie worden neergelegd; u zult hiervoor een crossfunctionele aanpak nodig hebben, aangezien het doorvoering door de gehele organisatie vraagt.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (introductie)
-  Compact 'Ken uw klant'
-  Financiële administratie

VOORBEELD

Het is onze ambitie in 2015 van iedere klant een goede inschatting te kunnen maken van zijn of haar maatschappelijke waarde voor onze organisatie. Dat betekent dat wij weten of een klant binnen een van onze aandachtsgroepen van beleid valt en of deze klant een bepaalde maatschappelijke rol in de woonomgeving vervult. De maatschappelijke waarde zullen wij vertalen in een financiële waarde, die weergeeft hoeveel het ons waard is de individuele klant te behouden. Hiervoor vertrouwen wij in belangrijke mate op een hechte samenwerking tussen woonconsulenten en baliemedewerkers enerzijds en de financiële administratie anderzijds.

De financiële administratie zal ons daarnaast inzicht verschaffen in de financiële bijdrage die klanten ons leveren op basis van de opbrengsten die zij genereren en de kosten die wij aan de klantengroep toewijzen. Dat is een grote accentverschuiving voor deze afdelingen, die tot nu toe voornamelijk een controlerende functie heeft. Zo zijn bijvoorbeeld de opbrengsten per klant nu niet inzichtelijk omdat huurinkomsten en inkomsten uit aanpalende diensten niet per klant geregistreerd worden.

VERBETERSUGGESTIES

Geen activiteiten op dit onderdeel

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.

2.6. Klantmanagement

Het klantmanagement is een belangrijke laatste bouwsteen van KRM. Nu aandacht is geschonken aan de klantkennis, de kanalen en de waardepropositie kan nader invulling worden gegeven aan het relatiebeleid: de wijze waarop de relatie van de corporatie met de juiste klanten en prospects verder kan worden ontwikkeld. Deze vaardigheid omvat de manier waarop de organisatie haar klantgroepen bedient en bestaat daarom uit de onderdelen marktbenadering, woondienstenstrategie en klantenservice.




De marktbenadering die de organisatie kiest, reflecteert in grote mate haar relatiegerichtheid. Het geeft aan of een corporatie nog redeneert vanuit producten en hier klanten bij zoekt of juist redeneert vanuit de klant en voor deze klant oplossingen zoekt. Tussenstadia kenmerken zich doordat de corporatie de voor- en nadelen van producten inzichtelijk heeft en weet voor welke klanten zij passende oplossingen kan bieden.

Hoewel de marktbenadering de uitvalsbasis is voor uw woondienstenstrategie, is het uiteindelijk indirect product-/dienstgerelateerd contact dat de klant het meest merkt van de klantoriëntatie. Steekt de verhuurmedewerker hier een productgerelateerd standaardverhaal af of inventariseert deze juist klantwensen om vervolgens maatwerk te leveren?

Eveneens tot het klantmanagement behoort de afdeling klantenservice. Meer dan alleen een kostencentrum hoort dit in een relatiegerichte organisatie de plek te zijn waar u leert van klanten. Een goed begin is het serieus nemen van klanten en ervoor zorgen dat zij altijd kunnen rekenen op een oplossing. Vervolgens kunt u de informatie die uit uw klantenservice komt ook gebruiken om uw processen klantgericht te maken. Zo wordt klantenservice van een kostenpost een waardetoevoegende activiteit.

In uw verbeterplan vormt het klantmanagement weliswaar het sluitstuk, maar u moet zich bewust zijn van het feit dat deze vaardigheid bouwt en vertrouwt op de andere vaardigheden die u hebt beschreven. Zonder klantkennis, rekenschap van uw communicatiekanalen en een evenzeer klantgeoriënteerde vaardigheid als operationeel management kunt u geen zorgvuldig relatiebeleid formuleren. U zou niet weten welke middelen in te zetten op welke klantgroepen. Hier geldt dus zeker: 'last, but not least'.




INSTRUCTIES

-  Licht de vaardigheid in uw eigen bewoordingen toe.
-  Analyseer uw score van de Zelfscan KRM en benoem het stadium waarin u zich bevindt.
-  Geef aan welke afdelingen en/of teams deze vaardigheden waarborgen binnen uw organisatie

TIPS

- Uw doel is de eventueel noodzakelijke kentering aan te geven: wellicht redeneerde u van product naar klant, terwijl uw doel vanaf fase 2 is om vanuit de markt/klant uw producten te herdefiniëren.
- Benadruk het belang van klantmanagement als graadmeter voor uw klantgerichtheid als corporatie naar de klant.
- Enkele recente productintroductions of zelfs de taakomschrijving van bijvoorbeeld verhuurmedewerkers kunnen indicaties geven over het stadium waarin u zich bevindt.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (klantmanagement)
-  Organigram (productorganisatie of klantorganisatie)
-  Taakomschrijvingen in frontoffice

VOORBEELD

Hoe klantgedreven onze overige vaardigheden ook zijn, als wij in ons klantmanagement vanuit het product naar de klant redeneren, zullen wij ze nimmer ten volste gaan benutten. Het is aan het klantmanagement om de vaardigheden gericht in te zetten op de markt en op termijn ook op bepaalde klantgroepen. Binnen deze vaardigheid zullen we duidelijke uitgangspunten voor het ontwikkelen en uitbouwen van relaties met selecte klantgroepen vaststellen. Op basis van het klantbeeld dat wij hebben via ons datamanagement kunnen we dan aan de juiste klanten via de juiste kanalen passende oplossingen bieden die bijdragen aan hun woonplezier.

Daar staan we helaas op dit moment nog ver vanaf. Met onze huidige invulling van klantmanagement verdienen wij het label 'klantvriendelijk'. Hoewel wij oog hebben voor de klant is dit slechts het sausje over onze anderszins proces- en productgedreven organisatie. De klant is zelden het uitgangspunt van onze marktbenadering, laat staan dat deze onze woondiensten ervaart als op basis van partnerschap tot stand gekomen oplossingen. Hoewel onze klantenservice er iets beter voorstaat, kan ook hier nog niet gesproken worden van echte klantgerichtheid. Daarvoor zijn de procedures vaak nog te gecompliceerd en is de inzet van kanalen te beperkt.

Binnen onze afdelingen Woondiensten, Verhuur en Klantenservice is daarom een behoorlijke omslag te maken. Deze zal beleidsmatig door de afdeling Strategie en Beleid worden ingezet met een programma dat erop gericht is de klant meer voorop te stellen bij het ontplooiën van initiatieven.

VERBETERSUGGESTIES**MEEST GESCHIKT VOOR FASE...**

- | | |
|--|--------------------|
| > Oog voor de klant: 'We doen het graag en goed' | Fase 0 naar fase 1 |
| > Introduceer de markt als uitgangspunt van productstrategieën | Fase 1 naar fase 2 |
| > Stuur aan op differentiatie op basis van klantwensen, maar ook klantwaarde. U vraagt inschattingsvermogen en flexibiliteit | Fase 2 naar fase 3 |
| > De echte omkering: van klantprobleem naar oplossing naar product of dienst. Dit vraagt om oplossingsgedrevenheid en lossere taakomschrijvingen | Fase 3 naar fase 4 |

2.6.1. Relatiebeleid over klanten

Wie wil ik als klant? Hoe verschillen relaties onderling en wat impliceert dat voor mijn relatiebeleid? Het zijn vragen die verband houden met het klantenbestand en aan de basis staan van een te ontwikkelen relatiemarketingbeleid. Voor een leverancier is het belangrijk een plan te ontwikkelen dat tot doel heeft de kwaliteit en de kwantiteit van het klantenbestand te vergroten. Er zal een balans gevonden moeten worden tussen acquisitie en relatie-uitbouw.

Om de vrijblijvendheid van het wervings- en relatiebeheer te reduceren, zal de corporatie concrete doelstellingen moeten formuleren en budget moeten alloceren voor verschillende acties. Welke resultaten wil de organisatie boeken bij bestaande klanten in verschillende klantsegmenten? Wil ze de relatie vasthouden, verder ontwikkelen of mogelijk zelfs beëindigen? Welke return on investment (ROI) of klantwaarde (zowel strategisch als financieel) verwacht ze van deze acties? Hoe wil ze vervolgens gericht een klantrelatie stimuleren?



Voor elk van de klantsegmenten zal het relatiebeleid vervolgens nader uitgewerkt moeten worden. Als alleen het financieel rendement van een klant hiervoor als uitgangspunt wordt genomen, zal een inhoudelijk armzalig relatiebeleid te verwachten zijn. Voor de uitbouw van een wederzijds profijtelijke relatie is het noodzakelijk dat er aandacht is voor de huidige en potentiële economische en niet-economische waarde die elk van de partijen voor elkaar vertegenwoordigt. Corporaties bevinden zich vaak in een ideale positie omdat de niet-economische overwegingen om een klantrelatie te ontwikkelen vaak prominent op het netvlies van de medewerker staan.

Niettemin is het verantwoord om op grond van financiële argumenten kaders te stellen, waarbinnen inhoud aan het relatiebeleid per segment wordt gegeven. Een onderscheid in A, B, C en D of gouden, zilveren en bronzen klanten wordt dan ook relatief vaak gehanteerd. Op basis van de huidige en potentiële klantwaarde van de drie klantengroepen wordt bepaald welke speelruimte er is om de klanten tevreden te stellen en de relatie uit te bouwen. Ingevuld kan worden op welke wijze de leverancier bereikbaar wil zijn voor zijn klanten, welk serviceniveau hij zijn relaties wil bieden en langs welke wegen en met welke frequentie hij met hen wil communiceren.

Maar vanzelfsprekend zijn andere indelingen ook denkbaar, waarbij wel aandacht wordt besteed aan de waarde die beide partijen voor elkaar (kunnen gaan) vertegenwoordigen. Als beiden elkaar belangrijk vinden, kan aan een 'echt partnership' worden gewerkt. In situaties waarin de vriendschap wel van de leverancier maar niet van de klant komt, is het maar de vraag of de klant te winnen valt voor de relatie. Vaak is het in de realiteit van de corporatie andersom: de corporatie wordt met loyale klanten geconfronteerd die zij niet lijkt te kennen. Soms is dit omdat de klant nog niet belangrijk werd gevonden (denk aan proces- en productoriëntatie). Het is dan maar de vraag of de klant de kans heeft gekregen om de vriendschap van de leverancier te winnen.

Ruilsituaties waarin klant en leverancier elkaar beiden relatief onbelangrijk achten, zullen waarschijnlijk het transactiestadium niet ontgroeien. Beiden zullen weinig in elkaar investeren; de tevredenheid van de klant met de transactie wordt belangrijk geacht zolang de leverancier daar een marge op behaalt. In de praktijk zijn indelingen naar klantsegmenten op basis van emotionele binding echter minder frequent, simpelweg omdat ze moeilijker te operationaliseren zijn.



INSTRUCTIES

-  Geef aan of en hoe u onderscheid wenst te maken tussen verschillende klanten(groepen).
-  Geef aan wat het verloop van een klantrelatie, van woningzoekende tot relatiebeëindiging, zowel in de tijd als qua fasen, inhoudt.

TIPS

- Denk bij het onderscheid in klantgroepen aan de criteria in paragraaf 2.3.1. datastrategie. Zij vormen een grondslag voor differentiatie.
- Stippel, waar mogelijk per klantgroep, een typische relatiecycle uit en geef hierin aan wat de klant van uw producten en diensten verwacht.
- Vanuit de verwachting over uw product of dienst kunt u eenvoudiger de doelen stellen; moet u hier proactief diensten aanbieden, juist meer informeren of de klant waarderen.
- Bij het formuleren van een relatiebeleid vertrouwt u op een bepaald klantbeeld, dus zal uw datamanagement al op niveau moeten zijn.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (marktbenadering)
-  Compact 'Ken uw klant'

VOORBEELD

Onze doelstelling voor de komende vijf jaar was het bieden van een op maat gesneden woning en woonomgeving aan onze verschillende klantgroepen als basis van een wederzijds waardevolle relatie. Die passende oplossing kunnen wij slechts bieden wanneer wij, met de specifieke klantgroepen als uitgangspunt, in staat zijn een beleid te formuleren dat niet alleen de aansluiting bij de wensen en behoeften van onze klanten bewaakt, maar ook onze financiële uitgangspunten.

Wij zullen de klantwens als uitgangspunt nemen voor onze klantgroepsegmentatie. Wij menen dat klanten in verschillende stadia van hun leven duidelijk verschillende behoeften hebben over het wonen en daarom andere verwachtingen koesteren over hun woningcorporatie. Wij zullen daarom klantgroepen definiëren rondom relatiefasen.

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|--|--------------------|
| > Oog voor de klant: klant algemeen introduceren als stakeholder | Fase 0 naar fase 1 |
| > Markt is het centrale uitgangspunt bij ondernemen van activiteiten | Fase 1 naar fase 2 |
| > Kies een pragmatische klantgroepindeling en maak op basis hiervan frontoffice- en backofficeteams | Fase 2 naar fase 3 |
| > Koppel front- en backoffice los en introduceer indien mogelijk een meer stabiele, psychosociale segmentatie (minder pragmatisch) | Fase 3 naar fase 4 |

2.6.2. Verhuur- en Woondienstenstrategie

Bij het ten uitvoer brengen van het relatiebeleid per segment zal de corporatie rekening moeten houden met de relatielevenscyclus. Deze geeft het patroon weer waarin de relatie zich ontwikkelt onder invloed van de onderlinge interacties tussen klant en corporatie. Onderstaand is een sterk versimpelde versie van de relatiestadia afgebeeld. Vaak worden deze vier stadia aangetroffen, maar beslaan zij kortere of langer periodes die weer in onderdelen uit elkaar te halen zijn. Het onderzoek klantcontactmomenten, dat ICSB onder andere voor Arwon heeft uitgevoerd, biedt u wellicht meer houvast. Onderstaand model is opgenomen om u op hoofdlijnen met de relatiestadia bekend te maken.

	Aftast	Groei	Volwassen	Neergang
Aankopen	Laag	Groeiend	Stabiel	Dalend
Binding	Gemiddeld/Hoog	Afnemend	Maximaal	Laag
Doel	Beide hoger	Beide hoger	Vasthouden	Voorkom afscheid
Beleid	Informereren, differentiëren, tevredenheid verhogen	Interacteer, attractiviteit, overtref verwachtingen	Verander routines, meer maatwerk	Achterhaal oorzaak, draag oplossing aan

In de **aftastfase** is deze relatie op positieve wijze gestart. De leverancier heeft zich aantrekkelijk gepostuleerd, om de klant te acquireren en dat heeft verwachtingen gewekt. De relatie is echter nog fragiel; er is nog geen gemeenschappelijk verleden opgebouwd waarop men kan terugvallen. Het doel van het relatiebeleid is in deze fase dan ook de relatie te verstevigen en de betrokkenheid te vergroten. Klanten moeten zo snel mogelijk van de aftast- naar de volwassenheidsfase worden begeleid. Daarbij wil de corporatie graag het transactievolume vergroten, zodat de gedane investeringen in de relatie kunnen worden terugverdiend.

Informatie-uitwisseling in twee richtingen is in dit stadium van aftasten een onontbeerlijk onderdeel van het beleid, dat is gericht op het opbouwen van een bestendige relatie. Het gaat om informatie die noodzakelijk is om vervolgttransacties en de aanschaf van nog niet eerder gekochte producten en diensten te stimuleren ('cross selling'). Tevens zal de tevredenheid met de leverancier nauwlettend gevolgd moeten worden; juist in dit prille stadium van de relatie is het belangrijk snel negatieve ontwikkelingen te kunnen signaleren en erop in te kunnen spelen.

Kenmerkend voor de **groEIFase** is dat de betrokkenheid of binding nog wel eens een negatieve ontwikkeling wil doormaken, waardoor de continuïteit van de relatie in gevaar komt. Uit de analyse van veel klantenbestanden blijkt dat het verloop juist groot is onder afnemers die nog geen langdurige relatie met de leverancier hebben. Twijfel kan rijzen over de aantrekkelijkheid van deze leverancier. Barrières die de beëindiging van deze en de start van een nieuwe relatie in de weg staan, worden minder hoog gepercipieerd dan voorheen.

Doel van het relatiebeleid in de groEIFase is dan ook het vergroten van de betrokkenheid en het continueren van het positief omzetverloop. Activiteiten die de aantrekkelijkheid van de leverancier

bewijzen en onderstrepen, hebben waarde. Hetzelfde geldt voor 'cross sell'-activiteiten; ervaring leert namelijk dat klanten die meer dan een type product of dienst bij een leverancier hebben afgenomen een verminderde kans op relatiebeëindiging vertonen. De klant ervaart de voordelen van de andere partij en bovendien kunnen de switchkosten toenemen; er zal immers vervanging gezocht moeten worden voor een leverancier die in meerdere behoeften voorziet.

Kansen om de verwachtingen van de klant te overtreffen, moeten aangegrepen worden. Door een onvergetelijke indruk achter te laten, kan de relatie ineens in bestendig vaarwater terechtkomen. Het serviceapparaat biedt in het algemeen perspectief. Kenmerkend voor service is dat klanten moeilijk kunnen inschatten welk kwaliteitsniveau ze kunnen verwachten bij concurrenten waarmee ze geen ervaring hebben. Service is immers ontastbaar en slechts door ondervinding kan de kwaliteit beoordeeld worden. Voorts blijken veel klanten gemiddeld een conservatieve instelling te hebben, want ze schatten het serviceniveau van de organisatie waarmee ze ervaring hebben hoger in dan dat van de onbekende concurrent.

Maar wellicht is service op zich onvoldoende en zal zelfs een 'experience' gecreëerd moeten worden. Dit kan het geval zijn in markten waar alle aanbieders op service concurreren. Om een blijvende persoonlijke impressie achter te laten bij de klant, zal de leverancier zich dan nog meer moeten inspannen. Hij zal de consumptiesituatie moeten orchestreren, de zintuigen van de relatie stimuleren en emoties opwekken.

In de **verzadigings- of volwassenheidsfase** treft een leverancier zijn meest winstgevende en loyale relaties aan. De investeringen in de klant hebben zich al terugverdiend, de kans op relatiebeëindiging is klein en het bestedingsniveau van de klant ligt op een hoog niveau. Beide partijen weten wat ze aan elkaar hebben. Er is vertrouwen opgebouwd; in het verleden hebben beiden getoond betrouwbaar te zijn. Als een van de twee een fout maakt, leidt dit niet direct tot een verbreking van de samenwerking. Het geloof bestaat dat de ander niet onkundig of doelbewust een steek heeft laten vallen en bereid is tot herstel van schade. De uitdaging in deze fase bestaat eruit routines te doorbreken of te voorkomen dat dergelijke gewoontepatronen zich in een te vroeg stadium vormen. Tegelijkertijd zal men wederzijds waardering moeten blijven uitspreken over de relatie.

De **neergangsfase** tekent een mogelijk einde van de relatie af. Hij kan zich kort na de start of later inzetten. De omzet loopt terug en de betrokkenheid vermindert. Doel van het relatiebeleid is in deze fase te achterhalen wat de oorzaken voor de kentering zijn. Voorzover het wenselijk en mogelijk is kan een oplossing worden aangedragen. In diverse situaties ligt de oorzaak echter extern; de behoefte aan de diensten van de leverancier is verdwenen. Iemand heeft zijn auto van de hand gedaan en heeft daardoor bijvoorbeeld geen behoefte meer aan een lidmaatschap van de wegenwacht. Het is een voldongen feit waaraan weinig valt te veranderen. Anders is het als de kwaliteit van de dienstverlening de oorzaak is voor de verslechtering van de relatie. Door in contact te treden met de klant en de fout te herstellen, kan de leverancier meestal de relatieontwikkeling weer een positieve wending geven. Onderzoek wijst zelfs uit dat deze klanten kunnen uitgroeien tot de meest trouwe ambassadeurs. De persoonlijke aandacht en de betrokkenheid van de dienstverlener bij de ontstane situatie zijn meer dan de klant in eerste instantie verwachtte.

Voorzichtigheid dient de leverancier in deze fase te hebben met prijsskopers, die veel eisen stellen aan de organisatie, moeilijk tevreden zijn te stellen en al helemaal geen langdurige relatie nastreven. Inspanningen en daarmee gepaard gaande investeringen in dergelijke klanten zullen zelden winstgevend worden. Dergelijke klanten treft men minder aan onder de relaties die pas na vele jaren klandizie dreigen de leverancier te verlaten.

INSTRUCTIES

- ✎ Wijs de relatiefasen (per klantgroep) uit de voorgaande paragraaf toe aan de aftast, groei, volwassen en neergangfase.
- ✎ Koppel hieraan doelen per relatiefase.
- ✎ Formuleer een beleid per relatiefase en een verantwoordelijke voor het uitvoeren van dit beleid.

TIPS

- ☑ Ook deze vaardigheid steunt op uw vermogen om klantkennis in te zetten om onderscheid te maken tussen klanten.
- ☑ Bij het uitvoeren van een relatiebeleid hebt u een mix van kanalen en de juiste producten/diensten nodig, dus zullen kanaalmanagement en operationeel management ook op niveau moeten zijn.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

- ✎ KlantRelatieManagementscan (woondienstenstrategie)
- ✎ Compact 'Ken uw klant'
- ✎ Onderzoek klantcontactmomenten (Arwon)

VOORBEELD

Het bijbehorende schema uit deze paragraaf is al een voorbeeld.

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|--|--------------------|
| > Dit onderdeel niet doen voor de stap naar klantvriendelijkheid | Fase 0 naar fase 1 |
| > Globaal beleid voor 'de klant', dus niet doelgroepspecifiek, beleid kan aan de basis reactief zijn | Fase 1 naar fase 2 |
| > Doelgroepspecifiek beleid, dat proactiviteit bevordert | Fase 2 naar fase 3 |
| > Relatiebeleid is slechts een uitgangspunt, controleren door persoonlijke contacten in belangrijke relatiefasen | Fase 3 naar fase 4 |

2.6.3. Klantenservice

Bij een afdeling klantenservice, of dit nu een balie of een call center is, helpt een vaak groot aantal mensen inkomende en uitgaande (telefoon)gesprekken van uiteenlopende aard met hun klanten en/of prospects af te handelen. Dit is in onderstaande figuur weergegeven.

Klantenservice maakt een grote ontwikkeling door. Niet alleen neemt het aantal contacten sterk toe, ook worden de eisen die aan deze functie worden gesteld steeds hoger. Corporaties streven ernaar klant- in plaats van productgericht te zijn en investeren in KRM. Ook in telefonisch contact en aan de balie willen ze de relatie met hun klanten opbouwen. Ze willen niet alleen de woning verhuren, maar ook allerlei aanpalende woondiensten verkopen, productinformatie verschaffen, maar klanten ook daadwerkelijk kunnen identificeren, kennen en van dienst zijn. Een call center bestaat uit de volgende elementen:

- menskracht
- communicatie
- ICT- systemen
- procesbeheersing.

Onder **menskracht** wordt gerekend het werven en selecteren, aannemen en trainen van personeel. Menskracht vormt wellicht het belangrijkste onderdeel van klantenservice: de mensen maken de kwaliteit. Het terugdringen van personeelsverloop en het ziekteverzuim vormen belangrijke uitdagingen voor menig manager Klantenservice.



De **communicatie**module omvat zaken als de telefooncentrale, de systemen voor de routing van de gesprekken naar de juiste personen en voice-responsesystemen. Deze kunnen evengoed op e-mailverkeer van toepassing zijn. Ook het organiseren van opvang bij calamiteiten rekent men tot dit element van klantenservice.

De **informatietechnologie**component moet het mogelijk maken:

- klanten te identificeren
- klantcontacten en betalingen te registreren
- informatie binnen de juiste tijd en op de juiste werkplek te ontsluiten
- de opvolging te organiseren: het automatisch genereren en afgeven van documenten als orderbevestigingen, afspraakbevestigingen en dergelijke
- de workflow te managen: het beheersen van processen en het afgeven van de status; hoe staat het bijvoorbeeld met de afhandeling van een klacht?
- managementinformatie te genereren over de productiviteit van het personeel, het aantal gevoerde gesprekken, aantal opgeloste klachten en dergelijke
- kwaliteitsmetingen vast te leggen en te verspreiden
- de backoffice van informatie te voorzien over de afhandeling van klachten, reparatieverzoeken en dergelijke
- beheeractiviteiten te ondersteunen rond het informatiesysteem.

De **procesbeheersing** richt zich op het managen van de contactcyclus. Belangrijke aandachtspunten zijn de capaciteitsplanning en het kwaliteitsmanagement. De eerste moet ervoor zorgen dat een klantenservice het volume van klantcontacten (gesprekken) kan opvangen; het onderwerp van de tweede is de kwaliteit van het contact.

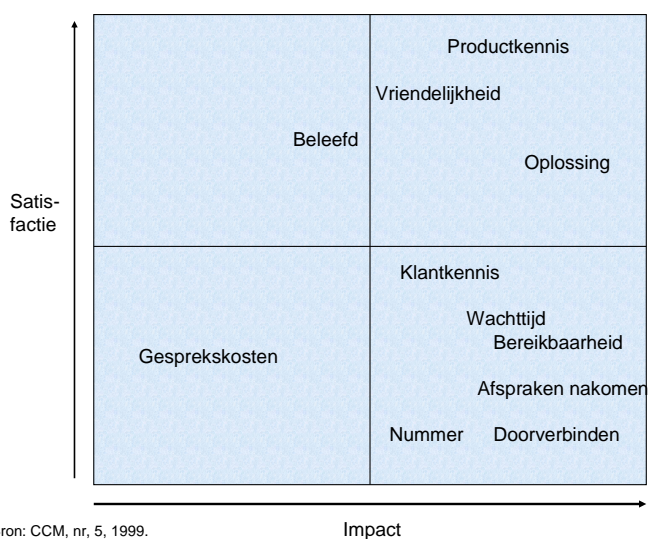
Wat bepaalt de kwaliteit van het contact? Allereerst uiteraard de bereikbaarheid. Het lijkt een eenvoudig begrip, dat meer facetten kent dan we op het eerste gezicht denken. Iedereen, die zich met KWH-certificering heeft bezig gehouden, zal dit beamen. Het serviceniveau is behalve van de bereikbaarheid, natuurlijk afhankelijk van de kwaliteit van het contact zelf. Een ontoereikende kwaliteit heeft gevolgen voor de productiviteit. Medewerkers krijgen de irritaties te verwerken van de klanten, zijn hier tijd mee kwijt, verliezen energie en de motivatie voor hun werk. Bovendien groeit het personeelsverloop en het verzuim. Wat kenmerkt een kwalitatief hoogwaardig servicecontact?

- De klant is tevreden.
- De gegevens zijn correct ingevoerd.
- Het gesprek was noodzakelijk.
- De medewerker gaf de juiste antwoorden.
- De klant ontving de juiste informatie.
- De medewerker ontvangt alle noodzakelijke en nuttige informatie.
- De klant wordt niet heel vaak doorverbonden.
- De klant wordt niet gehaast.
- De klant heeft het gevoel dat het gesprek doeltreffend was.
- Ongevraagde informatie van de klant is opgemerkt en vastgelegd.
- De klant vindt het niet nodig navraag te doen, te controleren of nogmaals contact op te nemen.
- Andere medewerkers kunnen het klantcontact correct verwerken of opvolgen.
- De medewerker is trots op zijn werk.
- De klant hoefde niet lang te wachten.
- De klant kon de balie eenvoudig bereiken of het telefoonnummer was nooit bezet.

Slechts enkele aspecten hebben een positieve invloed op de tevredenheid van de beller. Het gaat om de beleefdheid van de agent, maar hiervan gaat slechts een geringe invloed op tevredenheid uit. Met productkennis, vriendelijkheid en door 'echte' oplossingen aan te dragen, kunnen agenten wel een grote invloed uitoefenen op de satisfactie. Aspecten die tot de hygiënefactoren gerekend kunnen worden en die op orde moeten zijn, bevinden zich in het kwadrant rechtsonder. Het gaat om de bereikbaarheid, het nakomen van afspraken, het doorverbinden en het herkennen van de klant.




Het gewenste serviceniveau moet een afgeleide van de strategie zijn. Bij een klantgerichte strategie behoort het kwaliteitsniveau van het telefonische contact hoger te liggen dan bij een strategie die gericht is op efficiency. Bij het vertalen van de klantgerichte strategie in servicevereisten voor de klantenservice moet er echter voor gewaakt worden dat klantgerichtheid als synoniem wordt gezien voor slaafsheid. Klantgerichtheid en klantvriendelijkheid zijn wenselijk, maar moeten niet ontaarden in altruïsme en zelfopoffering. Commerciële vaardigheden moeten garanderen dat het tegemoetkomen aan klantwensen profijtelijk en bevredigend is voor beide partijen.

De vaststelling van het gewenste serviceniveau vereist dan ook een afweging van kosten en opbrengsten. Service heeft zijn prijs!



Bron: CCM, nr, 5, 1999.



INSTRUCTIES

-  Licht de aanwezigheid en het niveau van de vier componenten van klantenservice toe.
-  Kenmerk de kwaliteit van uw serviceverlening aan de hand van de genoemde criteria.
-  Definieer het serviceniveau dat u wilt behalen en scoor uzelf met uw huidige vaardigheden daarop.

TIPS

- Beschrijf de vier componenten kort en illustreer ze met een voorbeeld.
- De kwaliteit van het servicecontact kunt u, voor zover u dat nog niet deed, meten via de criteria die in deze paragraaf genoemd zijn.
- Gebruik bij het definiëren van het kwaliteitsniveau ook de satisfactie-impactfiguur uit deze paragraaf.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  KlantRelatieManagementscan (klantenservice)
-  Compact 'Ken uw klant'

VOORBEELD

Klantenservice is volgens onze Zelfscan KRM niet de vaardigheid die direct de meeste aandacht vraagt. Toch is ook op dit gebied, als wij in 2015 klantgedreven willen zijn, een slag te maken. Vooral de menskracht zal in de loop van de tijd, tegelijkertijd met de overige personeelsleden, de stap van klantgericht naar klantgedreven moeten maken en dus nog meer dan nu problemen tijdig moeten signaleren en proactief moeten oplossen.

Met het toenemen van de communicatie door een meer proactieve wijze van inzetten van klantenservice (onder andere evaluatie van reparatieverzoeken en klachten), zal de structuur en de procesbeheersing vanaf 2012 een professionaliseringsslag vragen. Hoewel qua capaciteit hier geen problemen verwacht worden, zal het moeilijk zijn het gewenste kwaliteitsniveau continu te waarborgen. Vooral de aandacht die het niet langer reactief en eenmalig, maar proactief en structureel oplossen van problemen vraagt, zal hier debet aan zijn.

Ook is inhoudelijk een behoorlijke slag te maken, omdat wij van onze servicemedewerkers steeds meer verlangen dat zij ter zake kundig zijn, om zo problemen niet langer in de organisatie terug te leggen. Zij behoeven hiervoor opleiding en training.

VERBETERSUGGESTIES

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

- | | |
|--|--------------------|
| > Klant leren omgaan met de organisatie | Fase 0 naar fase 1 |
| > Reactief en probleemoplossend, slechts beperkt signalerend | Fase 1 naar fase 2 |
| > Proactief en signalerend, ondersteunt het bijstellen van de organisatie | Fase 2 naar fase 3 |
| > Oplossingsgericht met veel bevoegdheden, zeer dicht tegen operationele vaardigheden aan om directe oplossingen te kunnen faciliteren | Fase 3 naar fase 4 |

3. Marsroute en financiële consequenties




U hebt alle vaardigheden nu structureel doorlopen. Alle subonderdelen zijn door u uitvoerig beschreven en eerste aanzetten voor verbeteringen zijn gedaan. U begrijpt dat de uitkomst van dit proces niet door een template op voorhand is te schatten, te meer omdat uw ambitieniveau en visie heel anders kunnen zijn dan die van uw Futura-collega's. De uitdaging die in deze conclusie voor u ligt, is het samenvatten van deze initiatieven in een coherente en actiegerichte marsroute.

U hebt gaandeweg het schrijfproces meer gevoel gekregen voor de onderlinge verbanden tussen de vaardigheden en daarmee een goede basis gelegd voor het prioriteren en inzetten van de daadwerkelijk benodigde acties, die u per vaardigheid al had geformuleerd. Nu is dus ook het moment gekomen om uw beschrijvingen langs te lopen en tegelijkertijd de activiteitschema's verder in te vullen door middel van een prioriteitstelling. U geeft hier dus vooral aan welke concrete activiteiten u dit jaar of de komende twee jaar wilt ontplooien om u een stap dichterbij uw ambitie te brengen.

Een eerste aandachtspunt zal al snel gevonden zijn in het op gelijk niveau brengen van uw vaardigheden. Strategie mag weliswaar iets voorop lopen, maar andere vaardigheden zouden keurig gelijkwaardig moeten volgen. Als hier al sprake is van een voortrekkersrol, dan zou dat er een zijn voor datamanagement. U kunt immers niet verwachten in uw klantmanagement een goed relatiebeleid te formuleren als uw datamanagement u niet in staat stelt dat klantbeeld te vormen. Kanaalmanagement en operationeel management staan aan de basis van het maatwerk dat u gaat leveren en mogen daarom wel iets achter lopen; u moet tenslotte eerst kunnen differentiëren, voordat u maatwerk gaat leveren.

Met deze opbouw in gedachte biedt deze paragraaf u dus de gelegenheid de uitdaging die u geformuleerd hebt in deel 1 concreet in te vullen door de verbeteringen uit deel 2 in het juiste verband door te voeren.

INSTRUCTIES

-  Analyseer welke vaardigheden u het eerst op niveau moet brengen. Ken deze vaardigheden een hoge prioriteit toe bij uw actieplanning.
-  Definieer de activiteiten die nodig zijn om deze vaardigheden op niveau te brengen en plaats deze in het activiteitschema.
-  Herhaal deze stappen, waarbij de standaardvolgorde is:
 - Eerst de strategie op het volgende ambitieniveau scherpstellen
 - Dan datamanagement en kort daarna klantmanagement naar het ambitieniveau brengen
 - Dan kanaalmanagement en operationeel management bijstellen.

TIPS

- Formuleer acties altijd SMART: Systematisch, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Taakgericht.
- Wijs telkens startdata, einddata, verantwoordelijken en kosten toe.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Uw verbeterplan

VOORBEELD

Geen voorbeeld beschikbaar anders dan de actietemplates

VERBETERSUGGESTIES

N.V.T.

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.




4. Managementsamenvatting

Om de lezer, die over weinig tijd beschikt, bekend te maken met de essentie van het KRM-verbeterplan wordt een samenvatting opgenomen. Deze samenvatting bevat alle belangrijke conclusies over de verschillende KRM-vaardigheden. Ook de belangrijkste consequenties van het nieuw te voeren beleid op KlantRelatieManagement worden hierin opgenomen. Verder wordt de onderlinge samenhang tussen de belangrijkste verbeteractiviteiten hier toegelicht.

Logischerwijs wordt deze samenvatting als afsluiting van het KRM-plan geschreven, maar voorin opgenomen in uw KRM-verbeterplan. Door al aan het eind van elke vaardigheid in één paragraaf een korte samenvatting van deze vaardigheid te maken, creëert u gemakkelijk goede tekst als input voor de eindsamenvatting. De brokken tekst die de vijf vaardigheden hebben opgeleverd, schrijft u vervolgens 'aan elkaar' en voorziet u van een inleidend woord. Vergeet niet in uw samenvatting op te nemen wat uw algemene huidige positie op KRM-gebied is en welke ambities uw corporatie koestert.

Het proces van samenvatten betekent veel details weglaten en daardoor af en toe wellicht wat van de hak op de tak springen, maar dit is onoverkomelijk om de doelstelling (in een korte tekst de lezer bekend te maken met de essentie van het plan) te bereiken. Neemt u als indicatie 1 à 1 ½ A4 voor de complete samenvatting. Vanwege de belangrijke plaats die de verbeteractiviteiten innemen in uw plan is een verwijzing met paginanummer naar de bijlage die alle voor de corporatie geplande verbeteractiviteiten bevat wenselijk.

INSTRUCTIES

-  Streep in de al geschreven tekst voor het verbeterplan de kernwoorden aan.
-  Besteed de meeste ruimte aan de vaardigheid die nog de meeste aandacht nodig heeft (achterloopt).
-  Belicht alleen die activiteiten die een grote impact op uw organisatie zullen hebben, bijvoorbeeld omdat ze een grote investering vragen of een mentaliteitsverandering verlangen van veel medewerkers.

TIPS

- Het schrijven van de samenvatting kunt u ook bij iemand anders binnen de organisatie leggen, er hoeft immers niets nieuws geschreven te worden.

INFORMATIEBRONNEN EN INSTRUMENTEN

-  Alleen de tot nu toe geschreven tekst voor het verbeterplan. Een samenvatting mag per definitie geen nieuwe zaken bevatten.

VOORBEELD

Door het uitvoeren van de KlantRelatieManagementscan (KRM-scan) is woningcorporatie x zich bewust geworden van de wenselijkheid van KlantRelatieManagement. Het gezamenlijke managementteam heeft als ambitie op dit terrein gesteld een klantgedreven corporatie te willen worden (fase 3). Gemiddeld genomen bevindt de corporatie zich nog in de klantvriendelijke fase, al lopen de vaardigheden op kanaalmanagement iets voorop. Gezien de grote sprong die gemaakt moet worden en een gemiddeld adaptief vermogen trekken wij vijf jaar uit voor het bereiken van de ambitie.

Voor de vaardigheid strategie moet de missie aangepast worden. Ook de organisatie moet veranderen en een matrixstructuur krijgen. Dit zal de nodige voeten in de aarde hebben. Beide aandachtspunten hebben een grote urgentie, omdat ze een voorbeeldfunctie hebben en de medewerkers laten zien waar de organisatie met KRM heen wil.

Op diverse locaties in de organisatie zijn bestanden aanwezig met informatie over de klant. Na gemiddeld één telefoontje kan iedere frontofficemedewerker hierover beschikken en de meeste klanten verder helpen. Voor de ambitie (fase 3) is het echter gewenst dat alle informatie centraal beheerd gaat worden en door de medewerkers direct opvraagbaar is. In de loop van het jaar zal met deze transitie gestart worden. Van groter belang is het aantrekken van kennis voor de interpretatie van de klantgegevens. Dit kan door bijscholing van een medewerker, het inhuren van derden of het aannemen van een nieuwe medewerker. Per direct zal hierover een besluit genomen moeten worden en dit moet zo snel mogelijk worden uitgevoerd. Alleen met kennis van de klant zijn gefundeerde stappen te maken in de realisatie van het KRM-beleid.

De partijen waarmee wordt samengewerkt zijn uitgezocht op basis van de kwaliteit die ze leveren. Niet alleen de kwaliteit van het afgeleverde werk, maar ook de omgang met de klant moet goed zijn. Dit wordt gemeten door klanttevredenheidsformulieren te versturen na elke opdracht. Over het algemeen worden ook de extra wensen die klanten aan de door ons ingeschakelde partijen meedelen doorgegeven. De corporatie kan op termijn iets actiever worden in het verzamelen van klantinformatie

via deze weg. De communicatie met huurders is ook op orde. Zowel telefonisch als schriftelijk kan steeds adequaat gereageerd worden. Op deze vaardigheid hebben we weinig aandachtspunten.

Door onvoldoende inzicht in de wensen van de individuele bewoner is het tot nu toe niet noodzakelijk geweest maatwerk te realiseren. Veel woonblokken zijn ontwikkeld met een algemene/gemiddelde klant voor ogen en dit geldt ook voor de manier waarop we onze klanten tegemoet treden. Zodra we meer zicht hebben op de individuele klant zijn hier dus de nodige veranderingen wenselijk. Dit vraagt om een flexibele organisatie met meer bevoegdheden voor de werkvloer. De beloningsstructuur moet daarop ook aangepast worden. Deze wijzigingen in operationeel management hebben als doel: de klant in zijn ogen meer toegevoegde waarde leveren.

Het feit dat we van een klantvriendelijke naar een klantgedreven organisatie willen omschakelen geeft aan dat ons klantmanagement drastisch moet veranderen. Hier is een groot aantal kleinere activiteiten noodzakelijk om alle medewerkers binnen de organisatie zich actiever in plaats van reactief naar de klant op te laten stellen. Iedere medewerker kan een voelspriet zijn in het herkennen van wensen en of ontevredenheid bij een klant. Binnen maatschappelijke en financiële randvoorwaarden moet hierop snel gereageerd kunnen worden. Dit vraagt meteen ook weer verbeteractiviteiten op de overige vaardigheden.

VERBETERSUGGESTIES:

N.V.T.

MEEST GESCHIKT VOOR FASE...

N.V.T.

Aedes Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

KRMM