

Vragenlijst Medewerkerscan-KRM

Naam: _____

Organisatie: _____

E-mail: _____

KlantRelatieManagement (KRM) is:

(maximaal 2 antwoorden mogelijk)

- iets waar wij over nadenken
- iets waar wij al veel aan doen
- iets dat wij goed beheersen
- Voor ons een onhaalbaar doel
- iets dat wij niet nastreven

Welk(e) doel(en) zou KRM binnen de woningcorporatie moeten dienen?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Stimuleren verkoop aanvullende dienstverlening
- Trouwe huurders belonen
- Meer en betere huurdersinformatie genereren
- Meer interactie met huurders (positieve klantcontactmomenten)
- De corporatie onderscheiden van concullega's
- Verbeteren van het klantcontact/de klantrelatie
- Het bieden van een wooncarrière aan de huurder
- Anders, namelijk _____

Op welk niveau binnen de woningcorporatie werd/wordt KRM geïnitieerd?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Directie / managementteam (top-down)
- Frontoffice / afdeling Woondiensten (bottom-up)
- Beleidsafdeling / hoofdkantoor (centraal)
- Afdeling Automatisering (facilitair)
- Her en der in de organisatie (decentraal)
- Overig _____



Op welke barrières stuit KRM binnen de organisatie (vermoedelijk)?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Weerstand op managementniveau
- Weerstand onder frontofficepersoneel
- Hoge lasten, onduidelijke baten
- Past niet bij onze interne cultuur
- Gebrek aan huurdersgegevens
- Huidige marktsituatie verdrukt de noodzaak ertoe
- Wet- en regelgeving (in- of extern) staan het niet toe
- Onbekendheid met het onderwerp KRM
- Anders, namelijk _____

De gevoelsmatige ambitie van de corporatie

Voordat u met de scan uw ambitie objectief vaststelt, vragen wij u vooraf uw 'gevoelsmatige ambitie' aan te geven. Lees onderstaande beschrijvingen zorgvuldig. Maak een keuze over het soort woningcorporatie dat u meent dat uw corporatie wil zijn (maak slechts één keuze). Het gaat om de gewenste situatie waar u over 5 jaar wilt zijn.

De klantvriendelijke corporatie

Onze interne processen zijn leidend. Binnen de randvoorwaarden van onze systemen en processen handelen wij met aandacht voor de individuele persoon. Hoewel wij niet veel weten van onze klanten, behandelen wij elk contactmoment als een goede gelegenheid om onze toegevoegde waarde te bewijzen. Onze taak is het bieden van een kwalitatief goede woning op een goede manier.

Ja, deze beschrijving past het best bij onze ambitie

De klantgerichte corporatie

Wij hebben voeling met onze markt en passen onze interne processen hierop aan. Wij hebben klanttevredenheid hoog in het vaandel staan. Op basis van wat wij weten van de klant kunnen we direct aan de woning gerelateerde vraagstukken eenvoudig aanpakken. Elk contactmoment vangen wij signalen op, zodat we kritieke fasen in de relatie zien aankomen. Ons doel is het bieden van marktconforme producten en diensten die aansluiten bij de wensen van onze doelmarkt.

Ja, deze beschrijving past het best bij onze ambitie

De klantgedreven corporatie

Wij kennen de behoeften van de klant en de belangrijkste kenmerken die zijn woonbeleving bepalen. Wij hebben de organisatie ingericht om aan verschillende klanten ook verschillende woondiensten te bieden. Klanten voelen dat wij ze begrijpen en altijd de beste totaaloplossing willen bieden. Wij definiëren ons werkterrein breder dan de woning. Wij weten welke klanteigenschappen het meest van invloed zijn op woongenot en kunnen goed hierop inspelen.

Ja, deze beschrijving past het best bij onze ambitie

De partner in wonen

Als corporatie staan wij aan de zijde van de klant. Wij helpen de klant woongenot te beleven. Dat plezier op het gebied van wonen leveren wij, óf met onze eigen producten en diensten, óf met die van anderen. Wij denken niet meer vanuit de organisatie, maar vanuit de klant. Wij kennen onze klanten individueel en weten welke factoren hun woongenot kunnen beïnvloeden. Wij voelen dat het managen van deze factoren ons in staat stelt duurzame relaties met klanten op te bouwen.

Ja, deze beschrijving past het best bij onze ambitie

Strategie

De Medewerkerscan start in het hart van het vijfcomponentenmodel: strategie. Van hieruit zouden de andere vaardigheden moeten worden aangedreven en gecoördineerd om tot de gewenste mate van klantoriëntatie te komen. De middelen die hiervoor ter beschikking staan, zijn achtereenvolgens de missie, de inbedding daarvan en de organisatiestructuur.

Missie en cultuur

Onderstaande stellingen betreffen het onderdeel missie. Een goede missie bestaat uit vier kernelementen: visie, doelen, waarden en gedragsregels. De vier elementen mogen nooit los van elkaar worden gezien. De elementen moeten elkaar ondersteunen en versterken, en daarmee een missiegevoel creëren. Vaak is een missie niet als zodanig uitgeschreven, maar leeft een bepaald gezamenlijk gevoel in de organisatie dat op normen en waarden is gebaseerd: de zogenoemde cultuur binnen de corporatie. Toch is het altijd van belang ook deze 'latente missie' te bestendigen in de strategie.

Inbedding van de missie

Hoewel de missie gevoelsmatig het antwoord geeft op de vraag 'waar doen we het allemaal voor', blijft het noodzakelijk beleid te ontwikkelen dat de organisatie in staat stelt haar missie te verwezenlijken. Vooral wanneer de missie, zoals deze is opgeschreven en vastgelegd in een ondernemingsplan, niet overeenkomt met de heersende cultuur zal veel aandacht moeten

- 4 uitgaan naar de inbedding van de gewenste visie, gedragsregels en waarden en de acceptatie van de formele doelen. Binnen deze stellingen zijn de belangrijkste aandachtspunten: (1) wordt de missie ook daadwerkelijk in de praktijk gebracht en (2) is de klant het uitgangspunt van het gevoerde beleid?

Organisatie

De stellingen over organisatie proberen inzicht te krijgen in de organisatiestructuur en de mate waarin deze is ingericht om het geformuleerde beleid ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Een zeer klantgerichte cultuur kan immers door een productgedreven organisatiestructuur volledig teniet worden gedaan.

	Oneens	Neutraal	Eens
In onze missie staan onze huurders centraal, niet producten of processen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In onze missie is duidelijk omschreven hoe we met huurders willen omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanttevredenheid is één van de hoofddoelen van onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inlevingsvermogen in de huurder is zeer belangrijk in onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers krijgen de ruimte om aan huurderswensen tegemoet te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het managementteam besteedt de helft van zijn tijd aan activiteiten die met huurders te maken hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij evalueren onze bedrijfsprestaties niet alleen op financieel resultaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klantmanagement

De tweede vaardigheid die nu wordt gescand is klantmanagement. Deze vaardigheid omvat de manier waarop de organisatie haar klantengroepen bedient en bestaat daarom uit de onderdelen marktbenadering, woondienstenstrategie en klantenservice.

Marktbenadering

De marktbenadering die de organisatie kiest, reflecteert in grote mate haar relatiegerichtheid. In veel organisaties bestaat de marktbenadering nog uit het in de markt zetten van geproduceerde goederen of standaarddiensten. Daarbij bestaat de markt vaak uit veel anonieme klanten. In de meest relatiegerichte situatie probeert de organisatie voor iedere individuele klant de meerwaarde te leveren waaraan deze in de bewuste relatiefase behoefte heeft. Bij een productgedreven woningcorporatie ligt de focus bij het aanbieden van woonruimte primair op de woning, terwijl een klantgeoriënteerde corporatie juist inzoomt op en vooral oog heeft voor de klant die er wil gaan wonen.

Woondienstenbeleid

Binnen andere branches wordt dit deel van klantmanagement aan de afdeling Verkoop toegerekend. Het betreft de wijze waarop in direct product-/dienstgerelateerd contact met de klant wordt omgegaan. Doel van dit onderdeel is te meten in welke mate er aandacht is voor de mens achter de consument en in welke mate de relatie wordt gewaardeerd ten opzichte van korte termijn product- of dienstafname.

Klantenservice

Het hebben van een klantenservice zegt niets over de mate van klant- of relatiegerichtheid; zelfs de meest productgeoriënteerde organisatie heeft een afdeling Klantenservice. Het lijkt zowaar een noodzakelijk kwaad voor veel organisaties. Enkele van de volgende stellingen meten of de corporatie echt met haar klanten is begaan.

	Oneens	Neutraal	Eens
Wij hebben zicht op de manier waarop de relaties met onze bewoners zich ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij kunnen vroegtijdig signaleren of een relatie zich verkeerd ontwikkeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij bouwen voldoende momenten in de relatie in die positief en niet louter operationeel gericht zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij zijn in staat om op strategische momenten in de relatie marketingacties te ondernemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tussen onze afdelingen met klantcontact wordt klantinformatie structureel en consequent gedeeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De prestaties van onze medewerkers worden mede bepaald op basis van hun klantgerichtheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers met klantcontacten hebben affiniteit met informatiesystemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kanaalmanagement

Kanaalmanagement helpt de corporatie contact met haar klanten op te bouwen en vorm te geven. Zoals in de introductie reeds gemeld zijn niet alleen de communicatiekanalen van belang. De distributiekkanalen, ook die lopen via de kanaalpartners (zoals externe onderhoudsbedrijven), zijn eveneens bepalend voor de klantoriëntatie van de corporatie.

Communicatiekanalen

Een van de meest belangrijke aspecten van de relatiegerichte organisatie is de interactie die zij met haar klanten heeft. De relatie wordt immers tijdens deze contactmomenten vormgegeven. Productgeoriënteerde organisaties kenmerken zich door het gebruik van massacommunicatie, waarbij een goede verhouding tussen kosten en relevant bereik wordt gekozen. Er is sprake van een monoloog; de organisatie spreekt, maar luistert nauwelijks. Sterker nog; vaak heeft ze geen idee of de klant wel luistert! Met een deel van onderstaande stellingen wordt getracht een goed inzicht te krijgen in de inzet van communicatiekanalen om de interactie met klanten te bevorderen.

Distributiekkanalen

Niet alleen de organisatie communiceert met haar klanten. Bij de levering van een product of dienst zijn bijna altijd derden betrokken. Deze derden kunnen distributeurs zijn, maar ook dienstverleners (op bijvoorbeeld financieel of logistiek terrein). Voor woningcorporaties zijn deze derden meestal onderhoudsbedrijven, aannemers, call centers en heel wat andere partijen die een bijdrage leveren in de klantcontactmomenten. De relatiegerichte organisatie ziet in dat deze derden niet buiten de organisatie staan en wel degelijk invloed hebben op de relatie tussen de corporatie en haar klanten.

	Oneens	Neutraal	Eens
Wij hebben zicht op de communicatievoorkeur van onze huurders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het communicatieplan zijn doelstellingen voor verschillende klantcontactmomenten opgenomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mix van communicatiekanalen wordt niet gedomineerd door technische mogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij ieder contactmoment kunnen wij de huurder identificeren en beschikken we over volledige klantkennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze dienstverlening en die van onze partners* is voldoende flexibel om aan de wensen van onze huurders tegemoet te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partners* zijn coöperatief ingesteld en delen klantgegevens vrijwillig met ons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij weten precies hoe klantgericht de partners* zich opstellen naar onze huurders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Partners zijn derden (zoals onderhoudsbedrijven of dienstverleners) die door de corporatie worden ingeschakeld om (mede) haar producten of diensten te leveren, zoals klachten- of mutatieonderhoud.

Datamanagement

Datamanagement is de vierde vaardigheid die onder de loep wordt genomen. Het gaat hierbij niet zozeer om het analyseren van de IT-infrastructuur als wel om het bekijken of uw corporatie datamanagement actief inzet om klantkennis te verzamelen en te gebruiken. Deze vaardigheid valt onder te verdelen in datastrategie, infrastructuur en acquisitie en gebruik.

Datastrategie

Datamanagement krijgt terecht veel aandacht binnen KlantRelatieManagement. Ten onrechte wordt echter gedacht dat met een goede database veel klantgerichter kan worden gewerkt. Het eerste element dat daarom uit datamanagement wordt gelicht is de achterliggende (data)strategie. Hoewel IT op het gebied van KlantRelatieManagement meestal zeer operationeel wordt ingezet, is de strategie erachter van doorslaggevend belang. Heeft datamanagement uitsluitend een controlerende functie op processen of wordt het gezien als een waardetoevoegende activiteit?

Infrastructuur

Naast de strategie speelt de infrastructuur een belangrijke rol in het kunnen inzetten van data

voor het beheren van klantrelaties. Tot het domein van de infrastructuur worden systemen, maar zeker ook procedures gerekend. De infrastructuur is erop gericht op een goede manier data te verwerven en het gebruik hiervan te ondersteunen.

Acquisitie en gebruik

Het verwerven en gebruik van data blijven veelvuldig achter bij de geformuleerde strategie. Om te bezien of medewerkers op de verkregen data kunnen vertrouwen en deze ook daadwerkelijk gebruiken, vragen wij u de volgende stellingen te beantwoorden.

	Oneens	Neutraal	Eens
Wij hebben een duidelijke strategie voor het verwerken van klantinformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acquisitie van klantgegevens is een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle data die benodigd zijn voor het uitvoeren van de strategie zijn aanwezig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemers kennen de beschikbare data en gebruiken deze actief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data zijn beschermd (denk aan privacy en beveiliging) en dit wordt naar buiten toe gegarandeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezige data zijn relevant, up-to-date, eenduidig en consistent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op de afdeling automatisering werken mensen met affiniteit voor marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Operationeel management

Als laatste vaardigheid wordt operationeel management doorgelicht. Hierbij wordt geprobeerd om, naast personeel en organisatie, en financiën, de wijze waarop (nieuwe) producten en diensten tot stand komen vast te stellen. Uiteindelijk gaat het immers om het maatwerk dat de klant ervaart.

Personeel en organisatie

Er is een enorm 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 te worden gekeken. De relatiegerichte corporatie kenmerkt zich juist door haar oplossende instelling, die veel verder gaat. De factor personeel en organisatie is cruciaal, omdat van hieruit nadrukkelijk een operationalisering van de relatiegerichte cultuur plaatsvindt. Bij veel organisaties zijn het juist de medewerkers met de meeste klantcontacten die de organisatie het snelst verlaten. Dit betekent een verlies van kennis en ervaring en daarmee is de klant over het algemeen niet gediend.

Kosten en opbrengsten

Het versterken van de klantoriëntatie vraagt ook inspanningen aan de boekhoudkundige zijde van de corporatie. Zo is in een relatiegerichte organisatie de financiële discipline niet langer

een kwestie van kosten administreren, maar veel meer een discipline die zich met nadruk richt op het monitoren van de financiële en maatschappelijke waarde. Dit betekent ruime aandacht voor controlling en het rekenen met toekomstgerichte waarden, zoals de (potentiële waarde) van het klantenbestand.

Innovatie en maatwerk

Dit onderdeel van de scan geeft zicht op de klantgerichtheid van de innovatie-inspanningen die de corporatie levert. Zuiver innovatieve bedrijven, zoals Sony of 3M, kunnen het zich permitteren om telkens 'het nieuwste en mooiste' op de markt te zetten, maar de relatiegerichte corporatie zal duidelijk moeten laten blijken gehoor te geven aan geïdentificeerde klantwensen.

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. De gemakkelijkste manier om maatwerk te leveren is door de klant zelf in staat te stellen een product of dienst aan te passen; selfservice dus. Denk aan het bestelproces van een auto: de klant beslist zelf over alle toeters en bellen die op en aan het 'instapmodel' moeten zitten.

	Oneens	Neutraal	Eens
Wij kunnen verschillende elementen van onze dienstverlening op maat aanbieden aan de klant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kwaliteit van onze producten/dienstverlening staat een relatie met de klant niet in de weg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij alle uitvoerende activiteiten hebben wij gemak voor de klant hoog in het vaandel en kiezen wij niet automatisch voor efficiëntie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanten worden betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het kader van werving- en selectieprocedures is ruimschoots aandacht voor klantgerichtheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De corporatie is in staat de toekomstige woonbehoefte van individuele klanten in kaart te brengen en erop in te spelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemerstevredenheid (op alle niveaus) staat bij ons hoog in het vaandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>