

Vragenlijst Zelfscan-KRM

Uw ambitie

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 wilt 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



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Er zijn duidelijke <i>strategische doelen</i> vastgesteld voor <i>klantresultaten</i> , zoals loyaliteit, tevredenheid, vertrouwen en betrokkenheid | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | In de missie is vastgelegd <i>hoe met klanten wordt omgegaan</i> (in termen als respectvol, meelevend, professioneel en/of zorgvuldig) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | De corporatie heeft <i>één breed gedragen en eigen cultuur</i> ; een duidelijk geheel van normen en waarden dat door werknemers gedeeld wordt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | De cultuur van de corporatie kenmerkt zich door de <i>centrale rol van de klant</i> , niet de organisatie of de producten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

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 uitgaan naar de inbedding van de gewenste visie, gedragsregels en waarden en de acceptatie van de formele doelen. Binnen dit deel van de zelfscan 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? De volgende stellingen helpen dit te bepalen.

| Inbedding van de missie | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | |
| 8 Alle medewerkers <i>kennen</i> de formele missie en <i>handelen ernaar</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 Het naleven van de missie wordt <i>actief bevorderd</i> door het management van de corporatie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 De realisatie van de <i>strategische doelen</i> wordt <i>regelmatig gecontroleerd</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 Jaar- en projectplannen zijn <i>duidelijk afgeleid</i> van de formele missie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 Het <i>beleid</i> van de corporatie is <i>gebaseerd</i> op actuele kennis van en inzicht in <i>klantbehoeften</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 <i>Klanten worden betrokken</i> bij discussies over het beleid en de toekomst van de corporatie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Organisatie

Dit deel van de scan probeert 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.

| Organisatie | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 De <i>organisatiestructuur</i> is optimaal ingericht op het voeren van <i>dialogen met klanten</i> | | | | | | | | | | |
| 15 De <i>organisatiestructuur</i> is <i>klantgedreven</i> (in plaats van product-/ procesgedreven) | | | | | | | | | | |
| 16 Alle <i>interne afdelingen</i> hanteren <i>dezelfde</i> normen en waarden bij het tegemoet treden van klanten | | | | | | | | | | |
| 17 <i>Medewerkers met klantcontact</i> (zoals baliemedewerkers) worden binnen de corporatie evenveel <i>gerespecteerd</i> als anderen | | | | | | | | | | |
| 18 Medewerkers worden mede beoordeeld op <i>hun behaalde klantresultaten</i> (tevredenheid, loyaliteit, vertrouwen en betrokkenheid) | | | | | | | | | | |
| 19 Het behalen van klantresultaten wordt door de corporatie <i>goed gewaardeerd</i> (doet niet onder voor financieel en maatschappelijk resultaat) | | | | | | | | | | |

(1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

BLOK 2 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.

| Marktbenadering | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 <i>Individuele klanten</i> staan centraal bij het <i>aanbieden</i> van producten en diensten (niet producten of doelgroepen) | | | | | | | | | | |
| 21 Er is duidelijk zicht op de wijze waarop de <i>relatie</i> met de <i>individuele klant</i> zich <i>ontwikkelt</i> in de tijd | | | | | | | | | | |
| 22 De corporatie is in staat de relatie met haar klanten te <i>volgen</i> en deze te <i>beïnvloeden</i> | | | | | | | | | | |
| 23 Marktbenadering vindt plaats op basis van <i>feitelijke klantkennis</i> , niet op basis van veronderstellingen | | | | | | | | | | |
| 24 Er worden <i>bewust positieve klantcontacten</i> in de klantrelatie ingebouwd waar het niet om transacties gaat | | | | | | | | | | |

(1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

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.

| Woondienstenbeleid | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 Medewerkers binnen de afdelingen Verhuur/Woondiensten leveren de <i>individuele klant maatwerk</i> , geen standaardproducten of -diensten | | | | | | | | | | |
| 26 Medewerkers worden nadrukkelijk <i>beloond</i> op basis van <i>klantresultaten</i> , niet uitsluitend op basis van gerealiseerde transacties | | | | | | | | | | |
| 27 Medewerkers streven ernaar klantwensen te <i>achterhalen</i> en eraan <i>tegemoet te komen</i> | | | | | | | | | | |
| 28 Medewerkers <i>delen klantinformatie vrijwillig</i> met elkaar | | | | | | | | | | |

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. De volgende stellingen meten of de corporatie echt met haar klanten is begaan.

| Klantenservice | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 De medewerkers van de corporatie hebben de <i>middelen en bevoegdheden</i> om klantvragen op te lossen | | | | | | | | | | |
| 30 De corporatie <i>gaat</i> bij klachten altijd <i>uit van het gelijk</i> van de klant en denkt in termen van oplossingen | | | | | | | | | | |
| 31 Klanten kunnen <i>eenvoudig een beroep doen</i> op de service van de corporatie zonder gehinderd te worden door gecompliceerde procedures | | | | | | | | | | |
| 32 Afspraken die voortkomen uit klantcontact worden <i>nauwkeurig en tijdig</i> opgevolgd | | | | | | | | | | |
| 33 De corporatie heeft evenveel <i>belangstelling</i> voor de klant <i>na de transactie</i> als ervoor | | | | | | | | | | |
| 34 De corporatie <i>initieert (proactief) contactmomenten</i> met haar klanten met het doel service te verlenen | | | | | | | | | | |

BLOK 3 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 dit deel van de scan wordt getracht een goed inzicht te krijgen in de inzet van communicatiekanalen om de interactie met klanten te bevorderen.

| Communicatiekanalen | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 De corporatie houdt de <i>dialog</i> met alle klanten <i>op gang</i> , buiten standaardcommunicatie met betrekking tot producten en diensten om | | | | | | | | | | |
| 36 Waar mogelijk wordt de <i>voorkeur</i> gegeven aan <i>persoonlijk</i> in plaats van schriftelijk <i>contact</i> met klanten | | | | | | | | | | |
| 37 In het communicatiebeleid wordt rekening gehouden met de <i>kanaalvoorkeur van de klant</i> | | | | | | | | | | |
| 38 Het communicatiebeleid wordt <i>aangepast</i> voor iedere <i>fase in de klantrelatie</i> | | | | | | | | | | |
| 39 De communicatiemix wordt bepaald op basis van <i>toegevoegde waarde voor de klant</i> (dus niet gedomineerd door technologische of financiële mogelijkheden) | | | | | | | | | | |

(1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

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, callcenters 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.

| Distributiekanaal | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 Bij de keuze voor kanaalpartners is <i>toevoegde waarde voor klanten van doorslaggevend</i> belang | | | | | | | | | | |
| 41 De kanaalpartners <i>gedragen</i> zich naar de klant <i>volgens de eisen</i> van de corporatie | | | | | | | | | | |
| 42 In het contact met de kanaalpartners staan <i>klanten centraal</i> , niet de geleverde producten of diensten | | | | | | | | | | |
| 43 Met de kanaalpartners <i>wordt klantinformatie vrijwillig en continu</i> uitgewisseld | | | | | | | | | | |
| 44 Het netwerk van partners is <i>voldoende compleet</i> om aan de klantwensen die de corporatie wil vervullen tegemoet te komen | | | | | | | | | | |
| 45 Ondanks de inschakeling van partners is het voor de <i>klant</i> glashelder dat de corporatie haar <i>primaire dienstverlener</i> is | | | | | | | | | | |
| 46 De corporatie neemt haar <i>verantwoordelijkheid</i> als het gaat om de <i>dienstverlening van kanaalpartners</i> | | | | | | | | | | |

BLOK 4 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 klantgericht 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?

| Datastrategie | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 Er is een duidelijk <i>verband</i> tussen de <i>strategie van de corporatie</i> en de data en informatiestrategie | | | | | | | | | | |
| 48 De datastrategie is <i>meer gericht op klanten en klantinteractie</i> dan op administratie en controlling | | | | | | | | | | |
| 49 Alle <i>individuele klantdata</i> (zoals persoonskenmerken, behoeften en contacthistorie) die benodigd zijn om de strategie van de corporatie uit te voeren, zijn eenvoudig beschikbaar | | | | | | | | | | |
| 50 De datastrategie <i>bevat doelen</i> over de <i>kwaliteit</i> , de <i>acquisitie</i> en het <i>gebruik</i> van aanwezige klantdata | | | | | | | | | | |
| 51 De datastrategie is erop gericht <i>individuele klantgegevens</i> te onthouden en deze te analyseren, zodat ontwikkelingen tijdig worden gesignaleerd | | | | | | | | | | |

(1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

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.

| Infrastructuur | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 Klantdata zijn goed <i>beschermd</i> (bijvoorbeeld tegen misbruik, diefstal, virussen, verlies) | | | | | | | | | | |
| 53 Klanten hebben <i>toegang</i> tot, <i>inzicht</i> in en <i>invloed</i> op hun eigen klantgegevens | | | | | | | | | | |
| 54 De corporatie <i>geeft garanties</i> dat vertrouwelijk en uitsluitend voor het vooraf aangegeven doel met klantdata wordt omgegaan | | | | | | | | | | |
| 55 <i>Managementverantwoordelijkheid</i> met betrekking tot klantdata is duidelijk gedefinieerd | | | | | | | | | | |
| 56 Er zijn duidelijke <i>correctieve procedures</i> om met 'data-issues', zoals misbruik van klantgegevens, om te gaan | | | | | | | | | | |
| 57 Regelmatig worden aanwezige klantdata <i>gecontroleerd</i> op hun <i>nut en waarde</i> voor de organisatie | | | | | | | | | | |

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.

| Acquisitie en gebruik | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 Klantgegevens zijn nauwkeurig, goed bijgewerkt en consistent, zodat <i>besluitvorming</i> hierop <i>eenvoudig</i> wordt | | | | | | | | | | |
| 59 Voor <i>alle medewerkers</i> is zeer duidelijk wat <i>legitiem en niet-legitiem gebruik</i> van klantdata is (zoals vastgelegd in de Wet Bescherming Persoonsgegevens) | | | | | | | | | | |
| 60 Medewerkers <i>kennen</i> de beschikbare klantdata en <i>gebruiken</i> deze actief | | | | | | | | | | |
| 61 Het <i>proces</i> van verwerving tot en met gebruik van klantdata is door de corporatie <i>in kaart gebracht</i> | | | | | | | | | | |
| 62 Medewerkers hebben <i>toegang tot alle klantdata</i> die ze nodig hebben | | | | | | | | | | |
| 63 <i>Nieuwe databronnen</i> kunnen eenvoudig worden <i>geïntegreerd</i> in de bestaande data-infrastructuur | | | | | | | | | | |
| 64 De gebruikte databronnen zijn <i>betrouwbaar en actueel</i> | | | | | | | | | | |

BLOK 5 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.

| Personeel en organisatie | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 De corporatie <i>stimuleert</i> , bijvoorbeeld door trainingen, <i>flexibel en oplossend gedrag</i> van haar medewerkers | | | | | | | | | | |
| 66 Het stimuleren van klantgerichtheid bestrijkt de <i>gehele organisatie</i> (beperkt zich dus niet tot frontoffice personeel) | | | | | | | | | | |
| 67 De corporatie zorgt ervoor dat <i>beslissingsbevoegdheden</i> in de handen liggen van medewerkers die het <i>dichtst bij de klant</i> staan | | | | | | | | | | |
| 68 De corporatie streeft er nadrukkelijk naar het <i>verloop</i> onder competente medewerkers met <i>veelvuldig klantcontact</i> te minimaliseren | | | | | | | | | | |
| 69 Medewerkers met <i>creatieve ideeën en probleemoplossend gedrag</i> worden door de organisatie <i>beloond</i> | | | | | | | | | | |

(1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

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.

| Kosten en opbrengsten | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 De financiële administratie stelt de corporatie in staat <i>kosten</i> toe te wijzen aan <i>specifieke activiteiten</i> (Activity Based Costing) | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 71 De financiële administratie stelt de corporatie in staat de <i>kosten en opbrengsten per klant</i> inzichtelijk te maken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 72 De corporatie heeft een duidelijk beeld van de <i>mogelijke maatschappelijke waarde</i> die individuele klanten vertegenwoordigen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 73 De corporatie heeft een duidelijk beeld van de <i>mogelijke financiële waarde</i> die individuele klanten vertegenwoordigen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 74 De financiële administratie stelt de corporatie in staat de <i>voortgang</i> van de <i>strategische doelen</i> te monitoren | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

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.

| Innovatie en maatwerk | Huidige situatie | | | | | Gewenste situatie | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 Nieuwe woondiensten en vormen van wonen zijn gebaseerd op <i>daadwerkelijke klantkennis</i> | | | | | | | | | | |
| 76 Klanten <i>worden betrokken bij de ontwikkeling</i> van nieuwe producten en diensten | | | | | | | | | | |
| 77 De corporatie is bereid voor klanten <i>specifieke woondiensten</i> te ontwikkelen die niet in het gangbare dienstenpakket zitten | | | | | | | | | | |
| 78 De producten of diensten zijn slechts een uitgangspunt; de corporatie levert op basis daarvan <i>aan iedere klant maatwerk</i> | | | | | | | | | | |
| 79 Klanten worden in staat gesteld <i>zelf</i> het product of dienst <i>aan te passen</i> zoals zij dat willen | | | | | | | | | | |
| 80 De klant <i>ervaart</i> het eindproduct of de dienst als <i>maatwerk</i> | | | | | | | | | | |

Marktfactoren

In dit deel wordt u gevraagd een oordeel te geven over verschillende marktspecifieke factoren, die het speelveld voor KlantRelatieManagement beïnvloeden. Deze bepalen immers hoe gemakkelijk in de nabije toekomst succes met KlantRelatieManagement kan worden behaald. Marktspecifieke factoren zijn bijvoorbeeld:

- de structuur van de bedrijfstak
- kenmerken van het generieke product

- de vraagzijde van de markt
- de aanwezigheid van concurrenten en substituten.

Aangezien deze factoren globaal voor alle woningcorporaties gelijk zijn, is in dit deel van de scan reeds een voorbeeldscore weergegeven (de score voor de gemiddelde corporatie).

Klantresultaten

Het doel van deze stap is het vaststellen in welke mate de corporatie in staat is de volgende klantresultaten te bereiken:

- loyaliteit
- tevredenheid
- vertrouwen
- betrokkenheid.

Deze vier begrippen staan aan de basis van de relatie met de klant. Hoe meer barrières het bereiken van deze klantresultaten in de weg staan, des te lager wordt het potentieel van KlantRelatieManagement voor uw corporatie.

Genereren van loyaliteit

In dit kader wordt op zoek gegaan naar barrières voor attitudinale loyaliteit en gedragsmatige loyaliteit. Het is belangrijk deze twee te scheiden. Attitudinale loyaliteit betekent 'trouw willen zijn', terwijl gedragsmatige loyaliteit trouw afmeet aan de daadwerkelijke herhalingsaankoop. In sommige gevallen staan marktfactoren het trouw willen en kunnen zijn in de weg. Denk bijvoorbeeld aan 'convenience shopping' producten, zoals een pak melk. Er wordt zo weinig moeite gestoken in het beslissingsproces dat de klant zeer moeilijk merktrouw is te maken. Andere factoren staan hieronder genoemd.

| Genereren van loyaliteit | Oneens | | Eens | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81 De markt waarin de corporatie zich bevindt wordt gekenmerkt door felle prijsconcurrentie | X | | | | |
| 82 Het beslissingsproces over de woning is te karakteriseren als 'convenience shopping'; de klant steekt er geen moeite in | X | | | | |
| 83 De klant is gevangen door de corporatie; er is geen vrijwillige loyaliteit | | | | X | |
| 84 De kosten om van aanbieder te switchen zijn hoog (in casu: verhuizing) | | | | | X |
| 85 Er zijn wettelijke barrières en lokale regels die het ontwikkelen van een langdurige en intensieve klantrelatie in de weg staan | | X | | | |
| 86 Klanten zijn te karakteriseren als huurlingen; hoe tevreden ze ook zijn, ze zijn niet trouw aan de corporatie | | | X | | |

U kunt de aangegeven score uiteraard wijzigen als uw (specifieke) marktsituatie anders is.

Genereren van tevredenheid

De aandacht voor klanttevredenheid is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Het lijkt daarmee alsof de klant meer wordt gezien als de bestaansreden van de organisatie. Toch is het realiseren van klanttevredenheid nog niet voor alle organisaties/sectoren in gelijke mate mogelijk. Onderstaande factoren zijn van invloed.

| Genereren van tevredenheid | Oneens | | | | | Eens | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 87 Naast klanten spelen andere stakeholders, met conflicterende belangen, een belangrijke rol in de afwegingen van de corporatie | | | | X | | | | | | |
| 88 Het is de corporatie vanuit gelijkheidsbeginsel niet toegestaan individueel op klantwensen in te spelen | X | | | | | | | | | |
| 89 De corporatie is een late marktvolger, waardoor klanten nimmer in positieve zin verrast worden | | | | | | | | X | | |

Opwekken van vertrouwen

Relaties met klanten ontkomen niet aan de regels die ook voor 'persoonlijke' relaties gelden; zonder een wederzijds vertrouwen is er geen basis voor verdere groei. Dit vertrouwen uit zich in het delen van informatie en het geloof dat beide partijen hetzelfde doel nastreven. Soms kunnen organisaties de kwaliteit van hun dienst simpelweg niet garanderen en daardoor geen vertrouwen wekken. Denk aan de NS die voor de infrastructuur afhankelijk is van een derde partij en daarnaast ook andere belangen moet dienen dan die van de klant. Zo moest zij van de overheid rendabel operen vanwege een voorziene beursgang. Met als resultaat achterblijvende investeringen en mede daardoor een slechtere dienstverlening in combinatie met sterk oplopende tarieven. Vergelijkbare situaties doen zich voor in de energiemarkt.

| Opwekken van vertrouwen | Oneens | | | | | Eens | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 90 De corporatie is intern gericht en reactief; de klant wordt buiten het bedrijfsproces gehouden | | | | | | | | | X | |
| 91 De corporatie kan de kwaliteit van haar processen onvoldoende beheersen | X | | | | | | | | | |
| 92 De machtsverhoudingen tussen klant en corporatie zijn scheef; er is geen vrije keuze | | | | | | | | | X | |

Betrokkenheid van de klant

Betrokkenheid en vertrouwen zijn, hoewel sterk gelieerd, niet hetzelfde. Wanneer er betrokkenheid is van een klant bij de organisatie, dan is dit bijvoorbeeld te merken doordat verbeterinitiatieven door de klant worden aangedragen. Het doel van de organisatie is het doel van de klant; men is bereid zich daarvoor in te zetten.

| Betrokkenheid van de klant | Oneens | | Eens | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 93 Wonen maakt slechts een minuscuul deel van de belevingswereld van de klant uit | X | | | | |
| 94 De corporatie maakt als leverancier slechts een minuscuul deel van de belevingswereld van de klant uit | | | | X | |
| 95 De klant weet niet welke doelstelling de corporatie nastreeft | | | | X | |
| 96 Het doel van de corporatie houdt geen direct verband met de doelen van klanten | X | | | | |

Bedrijfsresultaten

Klanten behouden

Allereerst is het van belang na te gaan of een organisatie er een economisch belang bij heeft klanten te behouden. Zo is dit voor een sociale dienst of een ziekenhuis normaal gesproken niet het geval. Als uw corporatie de volgende kenmerken deelt, is klantbehoud financieel lonend en wellicht zelfs noodzakelijk.

| Klanten behouden | Oneens | | Eens | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 97 Het kost de corporatie veel moeite en geld om nieuwe klanten te werven | X | | | | |
| 98 Naarmate een klant langer trouw is wordt het goedkoper hem van dienst te zijn | | X | | | |
| 99 Klanten van de corporatie lopen weg voordat zij echt winstgevend zijn | | X | | | |
| 100 Klanten beïnvloeden elkaar ten aanzien van hun voorkeur voor een corporatie | | | | X | |

Klanten promoveren

Het behouden van klanten is één facet, het genereren van meer opbrengsten uit een klant vereist echter andere inspanningen. Juist het realiseren van het volledige potentieel van een klant is een bijzondere uitdaging waar veel waarde nog kan worden 'ontgonnen'. Doordat de corporatie klanten gericht probeert tevreden, trouw en betrokken te laten zijn, zullen klanten ook in maatschappelijke zin worden gepromoveerd. De klant wordt daardoor niet alleen een betere bewoner (in woning en buurt) maar zal ook meer openstaan voor extra diensten van de corporatie.

| Klanten promoveren | Oneens | | Eens | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 101 Hoe langer men klant is van de corporatie, hoe minder prijsgevoelig men is | | X | | | |
| 102 Klanten van de corporatie schaffen ook producten en diensten aan bij concurrerende organisaties (denk bijvoorbeeld aan verzekeringen) | | | X | | |
| 103 Als de corporatie de klant beter kent, ontstaan kansen om meer producten en diensten aan de klant te verkopen | | | | X | |

Klanten werven

Hoewel KlantRelatieManagement in eerste instantie op het behouden van bestaande klanten is gericht, bestaat er zeker een potentieel economisch voordeel aan de acquisitiezijde. Dit hangt af van de volgende factoren.

| Klanten werven | Oneens | | Eens | | |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 104 Klanten communiceren veelvuldig met derden over het product/de dienst | | | | X | |
| 105 De tevreden klanten vervullen de rol van ambassadeurs voor de corporatie | | | | X | |