

## Klantgericht gaan werken of langzaam sterven

*Luuc Elzinga*

Bij het lezen van de titel staan bij de meeste van de lezers de haren reeds in de houding en zijn de rode vlekken in de nek verschenen. 'Weer zo iemand die denkt het te weten, en als wij het niet doen gaan we failliet. Waar hebben we dat eerder gehoord?' Die reactie is terecht. Ons vak -marketing- en organisatieadvies- is ernstig vervuild met mensen die voortdurend dé waarheid prediken, inclusief de hel als je de door hen bepaalde regels, methoden en methodieken niet accepteert en implementeert. Eén van de meest recente variaties is internet. Als je internet niet gebruikt voor je bedrijf -met andere woorden als je je diensten en producten niet via dat medium aanbiedt- dan is langzaam sterven wat je rest.

'Je moet een website hebben', zegt de adviseur. Je moet niks en kick die ander er maar uit. Natuurlijk is internet een geweldig medium. Hier en daar heeft dit fenomeen geweldige veranderingen teweeggebracht in de manier waarop organisaties zaken doen. De impact op bijvoorbeeld de reisbranche is groot geweest. Daarbinnen zijn virtuele inkoopmarkten ontstaan die de inkoopkosten van deelnemende bedrijven fors verlaagd hebben. Internet heeft zich daarnaast ontpopt als de belangrijkste mogelijkheid om informatie te verkrijgen uit bijvoorbeeld landen waar het er iets minder democratisch aan toegaat dan hier in Nederland.

### **Schop ze de deur uit!**

Is klantgericht werken een hype? Onzin, natuurlijk. Zonder klanten geen business, zullen we maar zeggen. Deze kunnen intern of extern zijn. Als je daarbij in aanmerking neemt dat klanten in principe mensen zijn die een keuzemogelijkheid hebben, moet je je afvragen of een gemeentelijke overheid die zegt klantgericht te willen werken, serieus genomen moet worden. Serieus in de zin van 'hoe je ook doet, de 'klant' heeft toch geen alternatief!'. De concurrentiedruk ontbreekt. Met ander woorden, het motief om klantgericht te gaan werken verschilt per organisatie. Gerrit Zalm heeft dit begrepen; mooier kan hij het niet maken, wel gemakkelijker. Klaas de Vries en z'n collega van Justitie niet; ik heb weer een week op m'n paspoort zitten wachten en ik moet mijn kinderen meeslepen naar het gemeentehuis alsof de ambtenaar dan kan zien of ruiken dat dit inderdaad de door mij verwekte kinderen zijn. Hebben ze daar een cursus voor gehad, vragen wij ons dan af? Klantgericht werken is van alle tijden, denk ik. De verkopers van CRM-pakketten proberen je wijs te maken dat dit toch wel geheel nieuw en revolutionair is. En als je dat nou niet doet, waarmee ze bedoelen dat als je hun pakketje nou niet koopt, dat je slechts een langzaam sterven rest. Schop ze de deur uit, de vertegenwoordigers die dit zeggen of, nog erger, dit subtiel suggereren.

### **Een goede raadgever**

Klantgericht werken betekent dat je doet wat de klant wilt, binnen je mogelijkheden. Klantgericht werken is de klant vragen wat hij nou eigenlijk van je verwacht en wat hij van je presteren tot nu vindt. Soms wordt het duidelijk dat je mogelijkheden te beperkt zijn. Daar moet je dan wat aan doen, of niet en afscheid nemen van deze klant. In sommige gevallen kan een geautomatiseerde oplossing deze extra mogelijkheden bieden. Meestal is het een combinatie van zaken die noodzakelijk zijn. 'Oh,' denk je nu, 'daar komt het verhaal van een adviseur die mij gaat vertellen dat het allemaal wel iets ingewikkelder is en dat een goede raadgever onontbeerlijk is'. Dat klopt, dat gaan wij je nu vertellen. Waarom? Omdat de ervaring leert dat het zo is. We zien veel organisaties energie in zaken steken, waar het niet in gestoken moet worden en soms doen ze dat nog in de verkeerde volgorde ook. Meer of beter klantgericht werken heeft gevolgen voor je organisatie. Deze gevolgen zijn altijd een combinatie van hulpmiddelen (bv. een CRM-pakket), de organisatiestructuur van (een deel van) je organisatie, de mensen die 'anders' moeten gaan werken. Het 'wat' (inhoud) en het 'hoe' (procedures) zijn dan nog de gemakkelijkste aspecten. De mensen om wie het gaat (relaties, emoties, instincten, zelfbeelden) en de cultuur (normen, waarden, vooronderstellingen, rituelen, inspiraties) binnen je organisatie zijn wat moeilijker zaken. Is dit soft? Nou, deze softe zaken blijken in de praktijk verschrikkelijk hard. De praktijk geeft aan dat verschillende organisaties -lees 'leidinggevendend'- daar hulp in enige vorm

bij nodig hebben. Soms blijkt dat met de bestaande middelen al zeer veel verbetering mogelijk is. Het geven van (veel) meer verantwoordelijkheid aan die mensen die rechtstreeks met je klanten te maken hebben kan grote positieve gevolgen hebben. Soms blijkt het nodig te zijn meer overhoop te halen en bijvoorbeeld ook een prachtig CRM-pakket te kopen en vervolgens te gaan gebruiken.

### **Concurreren op service**

De mooiste vorm van klantgericht werken is die, waarbij de klant ook invloed op je organisatie kan uitoefenen, al was het alleen maar door toegang tot zijn eigen gegevens te hebben en deze zelf te kunnen muteren. Dat doet een klant alleen als je hem duidelijk kunt maken dat dan je klantgerichtheid nog beter wordt en hem dat dan ook laat merken!

Prijs is niet de issue voor veel zaken; je moet concurreren op service. Je moet je klant herkennen en erkennen en de klant moet dat merken. Maar de klant moet jón ook herkennen en erkennen. Deze vorm van communiceren is wat ons betreft de echte kern van CRM c.q. klantgericht werken. Het wordt nog ingewikkelder en ja, deze adviseurs zeggen nog steeds dat zij je hierbij kunnen helpen, je organisatie moet zo in elkaar gestoken worden dat deze net zo flexibel is als je klant wispelturig. Klanten willen soms veel, soms weinig van je hebben. Soms moet het snel, soms mag het wat langer duren. Jij moet zorgen dat het 'matched', niet de klant. Soms lukt je dat als leverancier niet. Voorbeeld, mijn vriendin en ikzelf kopen een zestal eetstoelen bij onze houten tafel. Zegt de verkoper met droge ogen dat de levertijd minimaal twaalf weken is! Dit klopt niet. Misschien wel uit oogpunt van de fabrikant, maar zeker niet uit oogpunt van de klant. Dat iets gemaakt moet worden en dat dat tijd vergt, dat snap ik, maar dat dit twaalf weken minimaal moet duren gaat er bij mij niet in. De pest is dat ik deze stoelen nergens sneller kan krijgen. Met andere woorden, deze fabrikant buit zijn marktpositie uit ten koste van mij, vind ik. Je zult het meemaken dat met de feestdagen voor de deur de twaalf weken niet eens worden gehaald. In onze ogen is dit dus T-Ford-klantgericht.

### **Taxi aan huis**

Blijven veranderen is zo'n enorme doodoener onder adviseurs. 'Veranderen is de norm', zeggen ze dan en daar ga je weer voor een projectje "business-proces-redesign". Ook dat is niet eerlijk, soms gaan er ook zeer effectieve projecten schuil onder dit label, maar let op het woordje 'soms'. Beter is te spreken over 'innoveren is de norm' en dan met name aangaande je service. Een zeker innoverend vermogen hoort bij klantgericht werken en dan hebben we het niet over het ronde lego-tafeltje die je in veel showrooms vindt en waar je kinderen zich zonder toezicht in de kleinste steentjes kunnen verslikken. Innoverend is dat de Meubelboulevard je komt halen met een taxi, dezelfde taxi een oppas aan huis aflevert en vice versa als je klaar bent met kijken, kiezen en kopen.

**Bron: CRM-Marketingplace.nl**