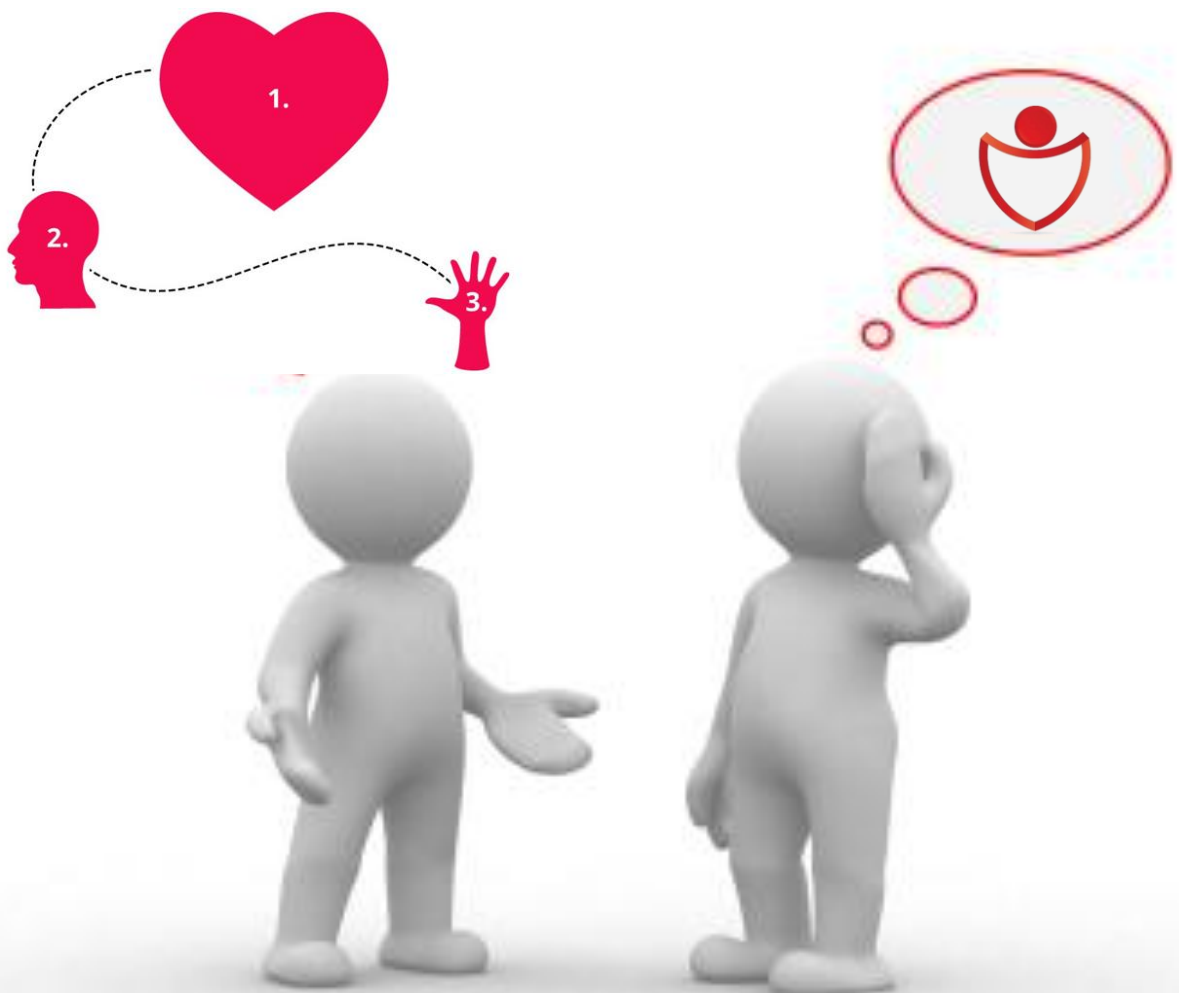


Klantvisie: van beleid naar beweging

‘Hoe krijgen we het gewenste gedrag’



Inhoudsopgave

Waarom een klantvisie	3
♥ Welk doel wil je bereiken	4
♥ Wat is een klantvisie in onze ogen niet	5
♥ En wat is het dan wel	5
♥ Belangrijk bij een aanpak	5
♥ Het gaat niet alleen om papier; maar toch een goed voorbeeld	6
♥ De succesfactor: gedragsverandering	7
 Hoe moeten we het nu aanpakken	 8
♥ Stap 1: Kijk op klantgerichtheid	9
♥ Stap 2: Reality check	10
♥ Stap 3: Dilemma's	10
♥ Stap 4; 24 uur met de klant	11
♥ Stap 5: Het nieuwe normaak	11
♥ Stap 6: Service Excellence	12
♥ Mogelijke hulpmiddelen	13
 Waarom H3ROES	 14
♥ Onze filosofie sluit volledig aan bij wat nodig is bij klantvisies	15
♥ Veel ervaring met de methodiek, problematiek en marktsegment	15

Waarom een klantvisie?

Doel van een klantvisie

INLEIDING

Het zijn turbulente tijden, waarin grote economische, sociale, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zorgen voor verwarring en onzekerheid. Zeker bij veel beleidsmakers in het publieke domein. Wie kent het gezegde “regeren is vooruitzien” niet? Maar juist dat vooruitzien en vanuit een sterke visie samenwerken aan realisatie van ambities, staat onder druk. Wie voelt zich nog comfortabel bij het maken van beleid voor de komende 5 of 10 jaar, laat staan 30 tot 50 jaar?

En toch moeten corporaties werken vanuit een heldere visie, om niet geleid en geleefd te worden door hun omgeving. Gek eigenlijk, zo’n klantvisie. Waarom zou een organisatie een aparte visie moeten ontwikkelen op wie haar klanten zijn en hoe ze die wil bedienen? Is dat dan niet iets natuurlijks? Moeten we daar echt beleid op maken? Het antwoord is ‘ja, dat moeten we zeker!’. Er is nogal wat te kiezen voor de corporatie en daardoor ook heel wat te winnen en te verliezen. Het is dus belangrijk dat de klantvisie een goed antwoord biedt op de vraag ‘voor wie doet onze corporatie wat, hoe en waarom?’

DOEL VAN EEN KLANTVISIE

Een klantvisie moet vooral op een betekenisvolle manier richting geven aan keuzes. Dan gaat het om de dagelijkse keuzes van de corporatiemedewerker, die zich afvraagt hoe te handelen bij verschillende klantvragen. Maar ook de strategische keuzes over investeringen in onderhoud of leefbaarheid, of de keuze om digitaal contact te stimuleren. Daar ligt de echte uitdaging.’ De klantvisie moet volgens ons antwoord geven op 5 simpele vragen:

1. Wat is klantgerichtheid voor ons?

Dat is geen open deur. Daag elkaar gerust uit, want meestal verstaan verschillende personen er iets heel anders onder. Wat de één klantgericht vindt, noemt de ander klantgezwicht.

2. Waarom willen we klantgericht zijn?

Op welke wijze verwachten we dat het bijdraagt aan de financiële prestatie, de klantprestatie, de medewerkersmotivatie en prestaties bij overige stakeholders?

3. Wie zijn onze klanten en hoe verschillend zijn hun verwachtingen?

Hoe breed is de markt die wij bedienen en welke verschillende groepen klanten of persona onderscheiden we? Hoe goed kennen we die klanten en hun verwachtingen eigenlijk?

4. Hoe denken we onze klant(groep)en te bedienen?

Langs welke kanalen bieden we tegen welke service niveaus onze producten, diensten en dienstverlening aan? In hoeverre zetten we in op zelfbediening of stimuleren we klanten om actief te participeren?

5. Wat houdt ons tegen?

Waarom is onze klantgerichtheid nog niet zo sterk ontwikkeld? Welke elementen in onze cultuur, structuur, werkprocessen en systemen houden ons tegen? Hoe pakken we die aan?

Wat is een klantvisie wel en wat is het niet

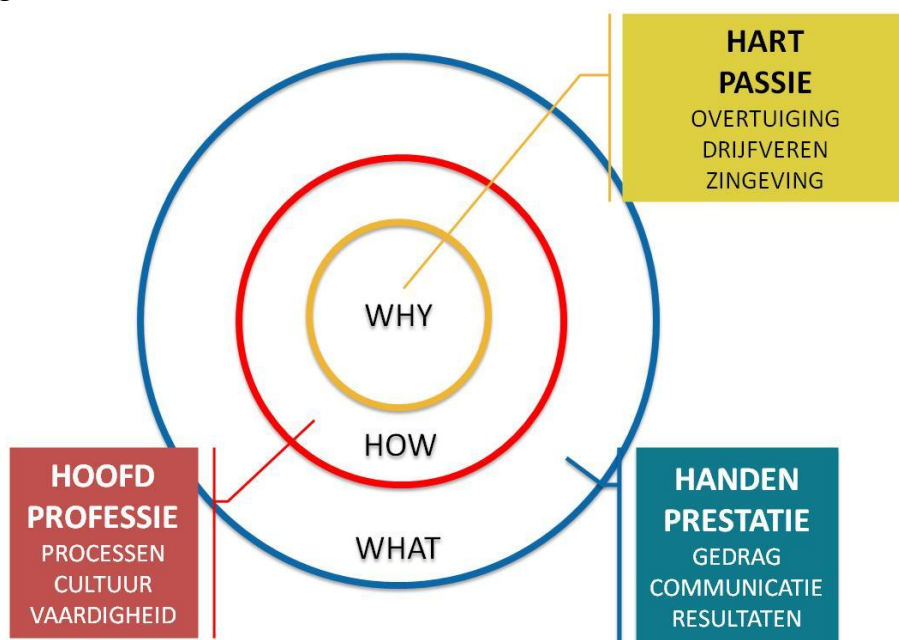
WAT IS EEN KLANTVISIE IN ONZE OGEN NIET

Een klantvisie is in onze ogen niet slechts een stukje papier dat verantwoording geeft voor het handelen. Het is niet slechts een beleidsdocument.

WAT IS HET DAN WEL

Volgens ons verbindt een klantvisie 3 belangrijke zaken:

- ♥ Hart: Waarom, willen, intrinsieke motivatie, zingeving, passie, cultuur
- ♥ Hoofd: Hoe, kunnen, strategie, snappen, slimme keuzes, begrip, houding/overtuiging
- ♥ Handen: Wat, doen, nieuwe normaal, communicatie, handige werkwijzen, nieuwe routines, gedrag



De krachtige verbinding van deze drie dingen zal uiteindelijk ertoe leiden dat collega's beter samen kunnen werken en de de juiste dingen doen op een klantgerichte en consistente wijze.

BELANGRIJK BIJ EEN AANPAK

- ♥ Hart: zorgen dat het er passie en beleving in klantgerichtheid komt!
- ♥ Hoofd: zorgen dat men snapt waarom dat nodig is, hoe dat werkt en hoe dat bijdraagt aan succes.
- ♥ Handen: Zorgen dat mensen weten wat ze (anders) moeten doen en wat dat oplevert.

Het gaat niet om papier; maar toch een goed voorbeeld

Klantvisie - voorbeeld



Onze klanten, dat zijn de huidige en toekomstige bewoners van onze sociale huurwoningen. Het zijn allemaal verschillende mensen, die we op een gelijkwaardige manier aandacht willen bieden, zodat zij zo zorgeloos mogelijk wonen in een goede, betaalbare woning en leefbare buurt.

De meeste bewoners zijn zelfredzaam, maar sommigen zijn kwetsbaarder. Wij komen samen met bewoners tot passende dienstverlening. Dat doen we vanuit een duidelijke, betrouwbare basisorganisatie, waarin collega's de ruimte nemen om klantgericht samen te werken met positieve verbeterenergie.

HOE WERKEN WIJ?

WE MAAKTEN 5 KRITIEKE KEUZES!



1. KLANTGERICHTE SAMENWERKING BINDT ONS

Bij ons zijn bewoners het uitgangspunt van het doen en laten van onze organisatie en onze medewerkers. Focus op onze bewoners is essentieel in de cultuur, de houding en het gedrag van medewerkers en vragen continu aandacht.

2. POSITIEVE VERBETERENERGIE BRENGT ONS NAAR MORGEN

Wij werken met positieve verbeterenergie aan het wegnemen van ergemissen en klachten in de relatie met bewoners. We sluiten onze ogen niet voor wat er beter kan en moet, maar dragen ook trots uit wat we bereikt hebben.

3. PRINCIPES GAAN BOVEN REGELS

Wij werken vanuit principes, die belangrijker zijn dan regels. Natuurlijk respecteren we wet en regelgeving en afspraken met stakeholders, maar daarbinnen is veel ruimte om passende zorg en aandacht te geven aan onze bewoners

4. EEN STEVIGE BASIS ALS SPRINGPLANK VOOR MAATWERK

Wij kiezen ervoor ons basisproces goed op orde te hebben (standaardiseren) om daarmee een betrouwbare, snelle en efficiënte bedrijfsvoering mogelijk te maken. Maar ons basisproces en beleid zijn slechts het startpunt van onze klantgerichtheid.

5. U KUNT HET ZELF – WE DOEN HET SAMEN – WIJ REGELEN HET VOOR U

De situatie van bewoners is leidend voor hoe zij met ons omgaan: wie zelf zijn zaken rondom het wonen wil en kan regelen wordt daarin optimaal gefaciliteerd, wie dit niet kan mag rekenen op zorg en aandacht.

De succesfactor: gedragsverandering

Om succesvol gedrag te kunnen veranderen:

- ♥ Moet je het **KUNNEN** (capaciteit, fysiek en mentaal)
- ♥ Moet je het **WILLEN** (motivatie, gecontroleerd en automatisch)
- ♥ Moet je de **GELEGENHEID** geboden worden (context, fysiek en sociaal)

Een hulpmiddel hierbij kan zijn om door verschillende lenzen naar gedrag te kijken:



Hoe aan te pakken?

De stappen die je kunnen helpen-1

Mogelijk concrete stappen:

KIJK OP KLANTGERICHTHEID

REALITY CHECK

DILEMMA'S

24 UUR MET DE KLANT

HET NIEUWE NORMAAL

SERVICE EXCELLENCE CHECK

Stap 1 Kijk op klantgerichtheid

KIJK OP KLANTGERICHTHEID

Dit is de basis: zijn de sleutelspelers het eens? Delen zij fundamenteel dezelfde visie over klantgerichtheid en waarom het belangrijk is? Waar zit ruis of spanning? Waar zit de energie? Het is een randvoorwaarde voor klantgericht leiderschap en eenduidige sturing.

We gaan eerst de directie/MT en belangrijkste stakeholders (ong. 4 anderen in org.) peilen met behulp van onze methodiek 'Kijk op Klantgerichtheid' (interviewtechniek met associatiekaarten).

Verder kijken we in deze fase ook wat de mening van de klant is. Dit kan zowel via een kwalitatieve als kwantitatieve methodiek.

De stappen die je kunnen helpen-2

Stap 2: Reality check

KIJK OP KLANTGERICHTHEID

REALITY CHECK

Waar staan we nu eigenlijk als het gaat om klantgerichtheid? Hoe is het begrip onder medewerkers? Hoe klantgericht vinden medewerkers zichzelf en de organisatie? Zijn er verschillen tussen back- en frontoffice? Hoe eenduidig lossen we bepaalde concrete klantcasussen op? Wat bepaalt het kompas van de medewerker? Welke randvoorwaarden zijn op orde en welke worden gemist?

We doen een intern (kwantitatief en anoniem) onderzoek om dit te achterhalen. Reality check + nulmeting in één. Optioneel kunnen bepaalde uitkomsten ook bij de klant getoetst worden.

Stap 3 Dilemma's

KIJK OP KLANTGERICHTHEID

REALITY CHECK

DILEMMA'S

Om meer richting aan gedrag, houding en cultuur te kunnen geven gaan we in groepsessie met medewerkers de dilemma's/blokkades, maar ook de energizers/zingevers rondom klantgericht werken bespreken. Multidisciplinair en open.

De dialoogsessies leveren richtinggevende keuzes op voor het stimuleren van klantgericht gedrag.

De stappen die je kunnen helpen-3

Stap 4 24 uur met de klant

Klantgerichtheid zonder klantinzicht bestaat niet. In 24 uur (letterlijk middag, avond en volgende ochtend) gaan we van verwondering (wat weten we eigenlijk nog niet?), naar verbinding (actief-luistersessies) naar vernieuwing (wat moet ons nieuwe normaal eigenlijk worden).

We beogen twee sessie van 24 uur met in totaal 4 klantgroep-gesprekken. Optioneel is om een groot-schalige kwantitatieve toets onder klanten te houden.

24 UUR MET DE KLANT

HET NIEUWE NORMAAL

SERVICE EXCELLENCE CHECK

Stap 5 Het nieuwe normaal

KIJK OP KLANTGERICHTHEID

Het veranderen van gedrag vraagt het doorbreken van routinematige gedragspatronen, het herkennen van 'fout' gedrag en het langs meerdere asses stimuleren van gewenst nieuw gedrag. Wij doen dat met een methodiek die door de Hogeschool Utrecht is ontwikkeld en is gebaseerd op design thinking: Behavioral Lenses. Routines en impulsen gaan we doorbreken, voor we langs 4 lijnen stimuleren: weten & vinden, zien & beseffen, willen & kunnen, doen & blijven doen!

HET NIEUWE NORMAAL

SERVICE EXCELLENCE CHECK

De stappen die je kunnen helpen-4

Stap 6: Service Excellence check

KIJK OP KLANTGERICHTHEID

Gedrag, houding en cultuur bestaan niet in een isolement. Niet alleen heeft leiderschap en sturing er veel invloed op, maar ook de hele organisatie-inrichting, de mate waarin processen en routines op orde zijn om klantgerichtheid dagelijks waar te maken.

We voeren een Service Excellence Check (op basis van het Europees Normstelsel voor Service Excellence) uit om te achterhalen waar de aandachtspunten liggen. Dit biedt houvast voor een duurzaam verbeterprogramma.

SERVICE EXCELLENCE CHECK

ASSOCIATIEKAARTEN MET VERWONDEREN EN DOORVRAGEN

HEROES
crafting customer-centric companies



HEROES
crafting customer-centric companies

- 

HEROES
crafting customer-centric companies



HEROES
making customer service legendary



Ze heeft gelukkig goed contact met enkele buurvrouwen, met wie ze samen boodschappen doet, gaat winkelen en vaak gezellig koffie drinkt bij elkaar. Jennie kent ze al lang want ze woont nog in de eengezinswoning die ze al 30 jaar geleden betrok. Ze voelt zich er echt enorm thuis. Ze zou een appartement met lift ook prima vinden, maar wil echt niet verhuizen.

HEROES

- 

En zo zijn er talloze methodieken waar H3ROES ervaring mee heeft die in verschillende situaties bij corporaties wel en niet werken.



Waarom H3ROES?

Waarom H3ROES?

Onze visie sluit volledig aan bij wat nodig is bij klantvisies

Bij H3ROES geloven we er in dat verbinden en gebruik maken van elkaars sterkte 1 van de succesfactoren is voor maximale impact. H3ROES is een coöperatieve vereniging van professionals die samen Nederland klantgericht willen maken. Die professionals geloven in een ander economisch model, waarin positieve belevingen van mensen, in hun rol als klant of medewerker, zorgen voor duurzame waardecreatie. De één draagt daar aan bij door nieuwe vormen van leiderschap te helpen ontwikkelen, de ander transformeert het dagelijks klantcontact van ergernis tot fun-factor. Klantgericht ondernemen gaat over het maken van een belangrijke 'switch' binnen de organisatie. Het gaat over dromen, denken en doen en daarmee over het Hart, het Hoofd en de Handen. De H3 van H3ROES komt daar dus vandaan. Een succesvolle verbinding van Hart, Hoofd en Handen is krachtig, want verbindend, authentiek en effectief.

Veel ervaring met methodiek, problematiek en marktsegment

Rob 06-24245385 rob@H3ROES.nl



Rob Beltman heeft al veel organisaties mogen helpen klantgericht te denken en werken. Hij heeft ervaring in de bouw- en vastgoedsector, financiële dienstverlening, corporatiesector, zorgsector, drinkwatersector, agrarische sector en charitas.

Zijn overtuiging: klantgericht werken vraagt om ontorganiseren! Muurtjes afbreken en mensen ruimte geven om echt waardevol werk te doen. Zijn kennis en ervaring liggen op het vlak van klant relatie management (CRM), waarin hij zijn voorliefde voor marketing en marktonderzoek, maar ook digitalisering en gastvrijheid prima kwijt kan. Rob is auteur van een 5-tal boeken over dit onderwerp, waaronder 'Klant In Zicht' en 'Kijk op Klantgerichtheid'. Zijn meest recente boek over 'De Marketingorganisatie van de Toekomst' werd bekroond met de PIM Marketing literatuurprijs.

Hij geeft met veel plezier lezingen en workshops, maar is het meest blij als hij organisaties als woningcorporaties mag begeleiden.

Ronald 06-55786352 ronald@H3ROES.nl



Ronald Provoost, klantgerichte onderzoeker, veranderaar en verbinder met een groot hart. Al vijftientig jaar op zoek naar wat mensen beweegt. Maakt van cijfers informatie en van informatie handvatten om te veranderen en verandering te volgen. Resultaatgericht en sociaal gedreven. Zijn inhoudelijke drive zit er in om precies die informatie uit mensen te krijgen die echt bijdraagt aan betere beslissingen, producten en diensten van mijn klanten.

Maar het verzamelen van de juiste informatie is uiteraard pas het startpunt, want het gaat uiteindelijk om veranderingen (nieuwe concepten, dienstverlening, werkwijzen, verbindingen etc.) die bewerkstelligd worden. De laatste jaren zie je hierbij dat verbindingen in de maatschappij hierbij steeds belangrijker maar ook complexer worden. Om organisaties verder te helpen, kan hij meer dan 25 jaar ervaring meenemen als adviseur, directeur en ondernemer en in dit kader al voor veel woningcorporaties mogen werken.

Evelien 06-10175674 evelien@HR3ROES.nl



Evelien Dieleman is onderzoeker in hart en nieren en altijd gedreven door de vraag wat klanten boeit en bezighoudt. Met haar onderzoekshart maakt ze het dan ook mogelijk om de juiste informatie boven tafel te krijgen en deze gegevens te doorgronden, maatschappelijke vraagstukken in de juiste context te plaatsen en werkbaar te maken. De schakel tussen de medewerker en de klant is iets wat haar fascineert: een cliché, zonder enthousiaste medewerker, geen enthousiaste klant... Juist daarom gelooft zij in samenwerking en samen dingen waarmaken.

H3ROES AANPAK VOOR KLANTVISIE CORPORATIES

‘Van beleid naar beweging’