



In 7 stappen naar een geïmplementeerde klantvisie

Praktisch e-book voor klantbetrokken organisaties

Ronald Koopman
Hoofdauteur

Suzan Mouthaan

van
nim 
wegen

Versie:
September 2018

Inleiding

Hoe belangrijk is een klantvisie voor een woningcorporatie? Een goede vraag. Wij leggen de vraag graag terug: hoe belangrijk zijn klanten voor jou? Hoe graag wil je ze helpen? Hoe belangrijk zijn het huurdersoordeel en de organisatiereputatie voor je? Hoe graag wil je duurzaam presteren als organisatie?

Je klantvisie is een van de meest primaire bouwplannen van je organisatie. Het bepaalt voor wie je er bent, hoe je gezien wil worden, hoe je de relatie met je omgeving wil realiseren en behouden en wat je wil betekenen voor huurders. Daaruit vloeit voort hoe je dan je organisatie en processen inricht, welke type mensen en talenten je nodig hebt, hoe je je klanten te woord staat en hoe je je klantcommunicatie opstelt.

Klantgerichtheid bepaalt het verschil tussen succesvolle en minder succesvolle organisaties. Organisaties die zich richten op klantgericht ondernemen, voegen veel meer waarde toe dan vergelijkbare organisaties die dit niet doen. Het leidt daarnaast ook tot een beter imago en tot legitimiteit. Bovendien werkt het volgens onderzoek zeer motiverend naar medewerkers om de lat hoog (maar niet té hoog) te leggen.

Een uitzonderlijke klantbeleving leidt tot klantgedrag dat vele malen positiever is dan het gedrag van tevreden en zelfs zeer tevreden klanten. Klanten die echt een emotionele binding hebben met jouw bedrijf, zijn meer betrokken, denken mee, staan open voor samenwerking en participatie, zijn aardiger voor jouw medewerkers en betalen sneller. Ook bevelen ze je organisatie sneller aan: 80-90% van de aanbevelingen komt van enthousiaste klanten. En aanbevelingen zijn erg belangrijk; mensen hechten er meer waarde aan dan aan marketinguitingen. Het is tegenwoordig cruciaal voor organisaties om een sterke klantenservice te bieden, onder andere vanwege digitalisering. Hoe vaak heb je nog contact met huurders? Pas als iemand een probleem of klacht heeft komen ze langs of bellen ze je op.

En nee, met een klantvisie alleen ben je er nog niet. Natuurlijk heb je een goed product nodig, waar behoefte aan is tegen een goede prijs en condities. Maar het helpt je wel sprongen vooruit.

Terug naar de vraag, “hoe erg is het als je geen klantvisie hebt?”

Wij zullen je dan antwoorden: “Wil je echt een corporatie zonder visie op haar huurders en dienstverlening zijn? Een corporatie die minder goed aansluit bij de behoeften van de huurder? Een corporatie die genoeg neemt met een gemiddelde huurderstevredenheid, terwijl je beter zou kunnen scoren?”

	Pag.
1 Je droom verwoorden	7
2 Je doelgroep bepalen	12
3 Kritieke ontwikkelingen bepalen	13
4 Je outcome-doelen centraal stellen	18
5 Je droom meetbaar maken	20
6 Je organisatie-inspanningen bepalen	23
7 Je organisatie-inspanningen implementeren	27
Tot slot	29
Sjabloon: Mijn klantvisie op 1 A4	31

Stap 1

Je droom verwoorden

De droom gaat over de passie waarmee de mensen van je organisatie hun werk doen. Over de vanzelfsprekendheid van de service die je levert. Over de mate waarin jij je klanten serieus neemt. Over de mate waarin je je klanten laat voelen dat jij oprechte aandacht, interesse, belangstelling, zorg en respect voor ze hebt.

Het gaat over je intrinsieke motivatie! Over je *'why'*. De motivatie waarmee je werkt aan je droom. Een droom die je energie geeft en ook waaraan je onuitputtelijk energie kan geven. Een droom waarin jij je service verbindt met je business. Een service die jij in elke business wil leveren, los van de business waarin je werkt. Om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren.

Een droom waarbij jij echt de overtuiging hebt dat organisaties die een emotionele connectie met klanten hebben door een uitzonderlijke beleving te bieden, het substantieel beter doen dan hun concurrenten. Dat klantbeleving het aspect is waarop je het verschil maakt. Dat een ervaring een klant (veel) gelukkiger maakt dan een product.

Een droom waarin jij de visie hebt dat het belang van beleving heel ver gaat. Want waar beoordelen je klanten je op? De meeste mensen kunnen de technische kwaliteit van producten en diensten maar moeilijk beoordelen en vertrouwen dan op hun beleving. Kwaliteit is wat wij als klant ervaren en hoeft niets met de feitelijkheid te maken te hebben. Kwaliteit is zoals de klant het beleeft, niet meer en niet minder. Alles wat we waarnemen, gebruiken we als klant om onze conclusies te trekken, goed of fout.

Elk jaar wordt er wereldwijd onderzoek gedaan naar wat klanten vinden van organisaties. De belangrijkste conclusies van die onderzoeken zijn elke keer hetzelfde: klanten vinden dat organisaties niet naar hen luisteren. Acht op de tien klanten beschouwen hun relaties met organisaties als eenrichtingsverkeer. Maar liefst 90% geeft aan dat men graag wil dat organisaties luisteren naar hun behoeften en hun zorgen en dat ze graag een waardevolle relatie met organisaties aangaan.

Maar hoe kom je daar? We helpen je met twee schema's die iets zeggen over het ambitieniveau van je droom.

MODEL 1

KLANTVRIENDELIJK, KLANTGERICHT, KLANTGEDREVEN EN KLANTGESTUURD

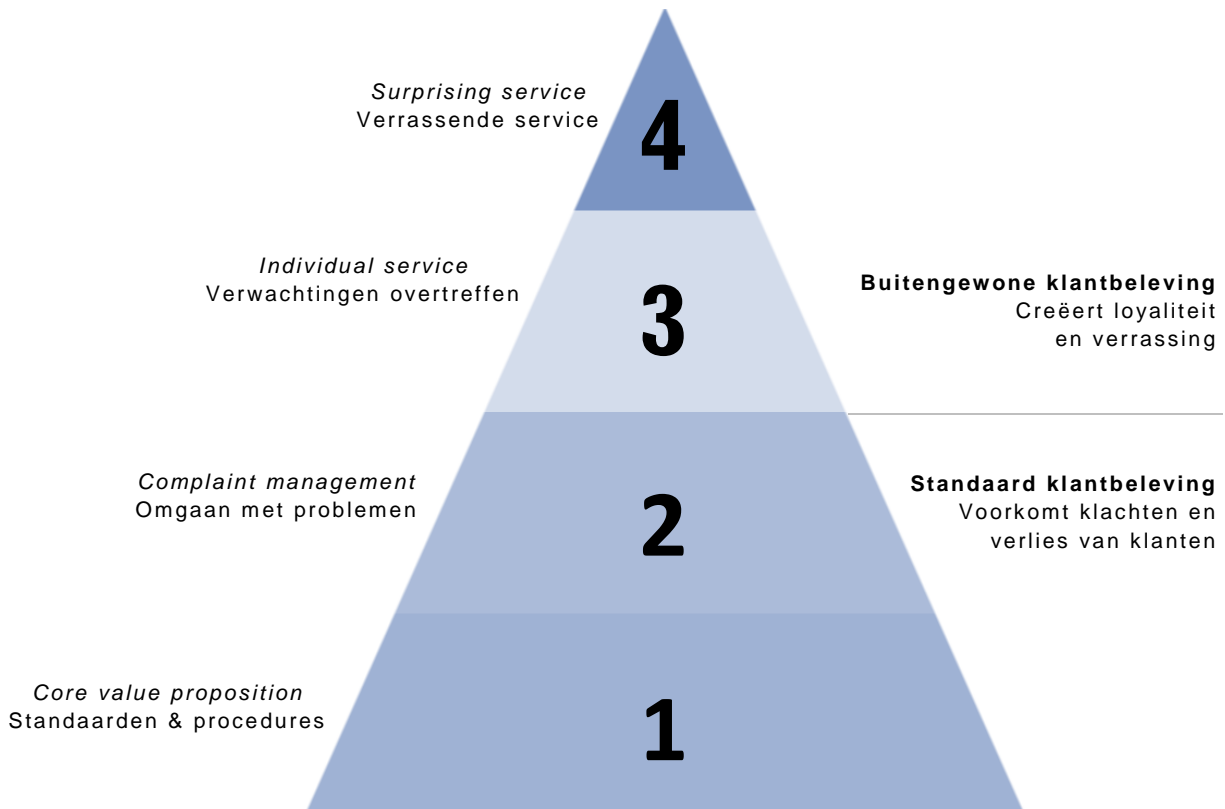
Het kan best lastig zijn om je droom te verwoorden. Onderstaand schema kan je daar mee helpen. Het schema onderscheidt 4 verschillende niveaus van dienstverlening. De niveaus werken oplopend, waarbij niveau 1 (klantvriendelijk) het basisniveau is en vooral over dienstverlening denkt vanuit het oogpunt van de eigen organisatie. Het hoogste niveau (niveau 4) is dat van de klantgestuurde organisatie: denken vanuit de individuele klant staat daarin voorop. Het is een veelgebruikte indeling in de corporatiewereld om te praten over dienstverlening.

-
- 1 Klantvriendelijk**
Eigen producten en diensten
Bij een klantvriendelijke organisatie zijn de interne (klant-) processen inside-out ingericht. De organisatie handelt vanuit haar eigen producten en diensten. Klantvriendelijkheid is de manier waarop ze klantgerichtheid laat zien. De organisatie gaat vriendelijk, beleefd en respectvol om met klanten. De klant is koning, wordt als gast behandeld, maar niet afdoende geholpen.
 - 2 Klantgericht**
Uitgaan van de gemiddelde klant
De klantgerichte organisatie heeft voeling met de markt en past haar interne (klant)processen daarop aan. Ze geeft hoge prioriteit aan tevredenheid van de klant en het verlenen van service. De klant heeft één aanspreekpunt en wordt direct geholpen. Om klantprocessen soepel te laten verlopen, zijn deze procesgericht georganiseerd. Veel organisaties werken met klantteams en een opsplitsing van de organisatie in een *frontoffice*, *midoffice* en *backoffice*.
 - 3 Klantgedreven**
Denken in klantsegmenten
De klantgedreven organisatie weet meer van de klant en heeft de organisatie ingericht om aan verschillende klanten verschillende huisvestingsmogelijkheden te bieden. Klanten voelen dat ze begrepen worden en dat de organisatie altijd de beste totaaloplossing wil bieden. Ook andere belanghebbenden worden betrokken bij het realiseren van producten en diensten.
 - 4 Klantgestuurd**
De individuele klant
De klantgestuurde organisatie denkt vanuit de individuele klant, niet meer vanuit de organisatie. De organisatie kent de klant individueel en weet welke factoren het individuele woongenot beïnvloeden en handelt daar naar.
-

MODEL 2

SERVICE EXCELLENCE PIRAMIDE

Wij geven ook nog een andere indeling die je kan helpen bij het bepalen en verwoorden van je droom: de 4 niveaus van de *service excellence* piramide. Dit zijn andere niveaus dan de 4 niveaus uit de vorige tabel. Wij geven de voorkeur aan de niveaus van de *service excellence* piramide boven het voorgaande model, omdat deze indeling een duidelijk onderscheid heeft tussen *basic* en *outstanding customer experience* en de niveaus koppelt aan de hoogte van klantoordelen.



Met het realiseren van dienstverlening op niveau 1 en niveau 2 heeft een organisatie de basis op orde. Op deze niveaus zijn klanten tevreden en waarderen de organisatie met een zeven tot een kleine acht. Er is voldaan aan hun verwachtingen. Om dikke achten, negens en tiens te verdienen moet er meer gebeuren. De niveaus 3 en 4 van de piramide beschrijven de kenmerken van een uitzonderlijke klantbeleving.

NIVEAU 1

STANDAARDEN & PROCEDURES

Het eerste niveau heeft betrekking op de standaard servicebelofte: het voldoen aan de expliciete en impliciete verwachtingen die klanten hebben van de basisdienstverlening. Je komt afspraken na, bent goed bereikbaar en je hebt de digitale dienstverlening op orde.

Met dit basisniveau 'win' je helaas geen klanttevredenheid: klanten geven geen 'excellente' beoordeling wanneer een organisatie haar eigen afspraken nakomt. Maar bij het niet behalen van dit niveau, door bijvoorbeeld het niet nakomen van de eigen afspraken, heeft je organisatie wel veel te verliezen. Veel organisaties spreken hoge ambities uit met betrekking tot hun dienstverlening. 'Op maat', 'klantgestuurd', 'elke klant is anders', 'de gemiddelde klant bestaat niet' zijn hierbij veel gebruikte termen. Scores van klant-onderzoeken en benchmarks als Aedes-benchmark en KWH-Huurlabel tonen echter dat organisaties niveau 1 vaak niet ontstijgen.

In de praktijk blijkt dat frustratie bij klanten in meer dan 75% van de gevallen veroorzaakt wordt doordat er iets mis is met de basisbeginselen van dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn:

- Niet teruggebeld worden
- Zich niet serieus genomen voelen
- Klant treft ondeskundig personeel
- Er wordt geen extra moeite gedaan om probleem op te lossen
- Er wordt slecht geluisterd
- Prijs staat niet in vergelijking met die van vergelijkbare aanbieders
- Afspraken worden niet nagekomen

NIVEAU 2

OMGAAN MET PROBLEMEN

Zelfs bij de meest excellente organisatie gaat wel eens iets mis. Elke organisatie krijgt klachten, hoe goed ze ook presteert. Dit niveau van de piramide gaat daarom over het adequaat omgaan met klachten. Je handelt klachten goed, snel en tot tevredenheid van klanten af.

Organisaties, en daarmee ook woningcorporaties, zijn zich onvoldoende bewust van wat een klacht is. Want is een reparatieverzoek een klacht? Een beledigend mailtje? Een melding van overlast? Een geschil over huurverhoging? Of alleen die klachten die in het klachtenformulier op de website ingevuld worden? Je zou kunnen constateren dat grofweg alle negatieve uitlatingen van huurders in feite klachten zijn. Negatieve uitlatingen zijn immers een tekenen van onvrede.

Wees ook alert op verborgen en/of onuitgesproken klachten. Wanneer een huurder belt met de woorden: "ik wacht al vier weken op een monteur voor dat kiepraam dat stuk is", dan hoor je dat hij eigenlijk zegt: "ik word aan het lijntje gehouden en niet geholpen". Wanneer je in het systeem ook ziet dat de klant vorige week ook al twee keer over dit onderwerp belde, kun je dat gebruiken om zijn tevredenheid te verbeteren. Bijvoorbeeld zo: "Wat vervelend dat u nog steeds niets heeft gehoord. Ik zie dat u ons vorige week ook al een paar keer gebeld heeft. Als u wilt en kunt, regel ik dat er binnen 2 uur een monteur voor het raam bij u langs komt". En ook de vraag van een huurder "hebben jullie geen online huuropzeggingsformulier op jullie website?" kun je als een klacht zien. Het komt immers niet overeen met zijn verwachting.

NIVEAU 3

VERWACHTINGEN OVERTREFFEN

Verwachtingen overtreft je met individuele service: je gaat empathisch om met klanten en biedt ze maatwerk. Je geeft echte, genuïne aandacht. Je waardeert klanten en geeft ze het gevoel dat ze belangrijk zijn. Klanten voelen zich herkend door je.

Maatwerk en individuele service maken procedures, wetgeving en interne afspraken niet zomaar ongedaan. Niet alles kan zomaar. Je zult dus alsnog regelmatig 'nee' moeten verkopen. Je vertelt er ook bij waarom iets niet kan, of niet mag. De kunst is om dat op een goede, empathische manier te doen. Klanten vatten een uitleg namelijk snel op als verdediging van de organisatie, terwijl dat niet altijd de bedoeling is. Door eerst empathie te tonen voordat je uitleg geeft, ondervang je dat.

Empathie toon je door te sympathiseren met de klant. Als een klant belt vanwege een kapotte verwarming, bevestig je hoe vervelend het voor hem moet zijn, zo midden in de winter: "Jeetje, het is waardeloos dat de verwarming het niet doet terwijl het zo koud is buiten. Ik snap dat dat heel frustrerend is". Door empathie te tonen, veroorzaakt je soms (nog meer) emotie bij de klant. Hij wordt misschien boos: "vorig jaar deed de verwarming het ook al niet!". Die emotie is niet erg, want deze moet er (deels) uit voordat je samen tot een rationele oplossing kunt komen.

Soms tonen mensen empathie door dingen op zichzelf te betrekken: "ik weet hoe vervelend het is zonder verwarming, dat had ik vorig jaar ook". Hiermee zorg je ervoor dat de klant zich juist minder gehoord voelt: hij zit in de kou, niet jij. Je bekijkt zijn probleem dan vanuit je eigen perspectief. De klant voelt zich dus niet gehoord.

NIVEAU 4

VERRASSENDE SERVICE

Het hoogste niveau van de service excellence piramide is het verrassen en verwonderen van klanten. Je speelt in op onuitgesproken wensen. Je lost problemen voortreffelijk op, ongeacht de oorzaak. Je overcompenseert. Je overstijgt verwachtingen.

Om op onuitgesproken wensen in te kunnen spelen is het belangrijk dat je je klanten goed kent. Wie zijn het? Wat gebeurt er in hun leefwereld? Het vraagt van de organisatie dat zij moeite doet om de klant(groepen) te leren kennen. Dat kan door ze regelmatig te bevragen of te bezoeken, maar ook laagdrempeliger door alle informatie die je van de klant hebt te benutten. Woningcorporatie hebben veel informatie en data over hun klanten die ze hiervoor kunnen inzetten.

Een voorbeeld: je verhuurt een groot appartement op de 3e etage in een flat zonder lift aan een alleenstaande man van 83 jaar. Hij woont er al bijna 30 jaar. Je kunt hem bezoeken, hem vragen of hij daar nog wel prettig woont. Of hij nog wel met zijn boodschappen makkelijk de trap op en af komt. Misschien kun je hem zelfs een andere woning aanbieden, zodat hij kan doorstromen naar beter passende woonruimte?

Stap 2

Je doelgroep bepalen

De wensen en behoeften van klanten en potentiële klanten verschillen van persoon tot persoon. Immers is niet iedereen gelijk. Om je klanten goed te benaderen en te bedienen, moet je ze begrijpen. Dat betekent dat je daarvoor nog een stap moet maken: weten wie je doelgroep is. Want alleen dan kun je hun problemen goed oplossen.

Het bepalen van je doelgroep kan door te kijken naar algemene gegevens zoals geslacht, leeftijd, burgerlijke status, inkomen en opleidingsniveau. Je kunt ook kijken naar leefstijl: persoonlijke waarden, persoonlijkheid, idealen en hobby's. Van belang is om daarna te ontdekken waar je (potentiële) klanten naar op zoek zijn, met inbegrip van hun problemen, angsten en frustraties, samen met hun wensen, dromen en verlangens.

Jouw doelgroepen

Droom nu eens: voor wie wil je er écht zijn en het verschil maken binnen de wettelijke afbakening? Welke doelgroepen onderscheid jij? En dan vooral: welke doelgroepen onderscheid jij in je dienstverlening en je dienstverleningsconcepten? Dit komt onder andere tot uiting in je klantonderzoeken. Welke te onderscheiden groepen stop jij in je database voor je klantonderzoeken? Ken je die klant eigenlijk wel? Verzamel jij gegevens van de gemiddelde klant, van klantsegmenten of individuele klanten? En waar stuur je vervolgens op? De vraag is ook of je alle groepen even belangrijk acht, of dat je je meer richt op bepaalde groepen. De benamingen primaire en secundaire doelgroepen geven hierin al hiërarchie aan. Geldt dit ook voor andere doelgroepen? Of wordt dit bepaald door bijvoorbeeld prestatieafspraken?

Wet- en regelgeving

De doelgroep van woningcorporaties wordt door wet- en regelgeving al afgebakend. De corporatie dient zich te beperken tot haar kerntaak: het passend huisvesten van 'die doelgroep'. Doelgroepen zijn bijvoorbeeld ouderen, mensen met een laag inkomen en statushouders. Het gaat om deze mensen:

- Primaire doelgroep: huishoudens met een verzamelinkomen die nog in aanmerking komt voor huurtoeslag. Ook wel 'de doelgroep' of huurtoeslag-gerechtigden genoemd. De inkomensgrenzen voor huurtoeslag zijn;
 - €22.100 voor eenpersoonshuishoudens;
 - €30.000 voor meerpersoonshuishoudens beneden de AOW-leeftijd;
 - €30.050 voor meerpersoonshuishoudens boven de AOW-leeftijd;
- Secundaire doelgroep: huishoudens met een inkomen vanaf de primaire doelgroep tot € 35.739, afhankelijk van de samenstelling van het huishouden. Zij komen wel in aanmerking voor sociale huurwoning, niet voor huurtoeslag;
- Personen die door persoonlijke, sociale of andere beperkingen moeilijkheden ondervinden bij het vinden van een woning;
- Statushouders (asielzoekers die over een verblijfsvergunning beschikken);
- Degenen die mantelzorg verlenen of ontvangen;
- Slachtoffers van partnergeweld die in een blijf-van-mijn-lijf huis verblijven;
- Spoedzoekers, GGZ-cliënten, ex-daklozen en ex-gedetineerden.

Stap 3

Kritieke ontwikkelingen bepalen

Voor organisaties is het van belang om trends en toekomstige ontwikkelingen te volgen en hierop een antwoord te hebben. Veel organisaties hebben onvoldoende het besef dat het bestaansrecht van een organisatie kan afnemen. Dat begint bij het negeren van externe ontwikkelingen. Anderen zullen het dan immers beter, sneller of efficiënter doen. Het is ook goed te beseffen dat trends volop kansen bieden. Voor de organisatie in haar huidige vorm maar juist ook voor het nieuwe type organisatie dat uw corporatie kan zijn.

Maar met welke trends moet je rekening houden in de nabije toekomst? Hoe moet je de omgeving interpreteren? De omgeving van de organisatie verandert vandaag de dag in hoog tempo. De wereld wordt ingewikkelder en alles hangt met alles samen. Mensen zijn vergeleken met organisaties een stuk sneller in het adopteren van digitale techniek. Die technologie stelt hen in staat om meer te weten, sneller te reageren en beter samen te werken.

Het is goed om een visie te hebben op die ontwikkelingen. De snelheid van de ontwikkelingen maakt dat er behoefte is aan radicale verandering en innovatie. Heel vroeger duurde het 800 jaar voordat een verandering plaatsvond. Dat duurde daarna nog maar 300 jaar, 100 jaar, 10 jaar en inmiddels treedt verandering al binnen een oogwenk op. Het goede antwoord op de ontwikkelingen komt daarom vaak niet snel genoeg. Ook is er een gebrek aan transparantie voor de klant, hoge faalkosten en ingewikkelde ketens met veel schakels. Van belang is om te experimenteren en om ongewoon te verbeteren en te innoveren. Organisaties zullen gebaande paden moeten verlaten. Het gaat om creativiteit. Wie nu niet verandert, bestaat mogelijk over tien jaar niet meer.

Ontwikkelingen in de externe omgeving kun je indelen aan de hand van DESTEP-factoren. Met de DESTEP-analyse worden de macro- omgevingsvariabelen waarop een onderneming geen directe invloed uitoefent, bijvoorbeeld vergrijzing van de samenleving in Nederland, geanalyseerd. Een onderneming kan deze factoren niet veranderen, maar er wel effectief op inspelen door het strategisch beleid hierop af te stemmen.

De letters staan voor:

- D Demografie
- E Economie
- S Sociaal-cultureel
- T Techniek
- E Ecologie
- P Politiek-juridisch

Maak onderscheid tussen externe ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van wensen en behoeften van je doelgroep (en andere belanghebbenden). Die vertaling van trends en ontwikkelingen naar de wensen en behoeften van klanten, maken organisaties vaak niet. Ze hebben daardoor vaak onvoldoende scherp wat de ontwikkelingen betekenen voor hun producten en dienstverlening. Een voorbeeld:

VOORBEELD VAN UITWERKING VOLGENS ONS 7-STAPPEN-SCHEMA:

ONTWIKKELINGEN IN DE EXTERNE OMGEVING	ONTWIKKELINGEN IN WENSEN EN BEHOEFTE KLANTEN
De bevolking vergrijst Digitalisering neemt toe Klanten stellen hoge eisen (is dat zo?) Senioren zijn niet zo digitaal als we denken (of juist wel)	Senioren willen een toegankelijke woning waar zij oud kunnen worden Klanten willen meer online regelen Klanten wensen een (veel) snellere reactietijd

We lichten ter voorbeeld één ontwikkeling in de externe omgeving toe:

KLANTEN STELLEN HOGE EISEN (IS DAT ZO?)

Klanten stellen steeds hogere eisen aan producten en diensten, maar vooral aan bereikbaarheid, service en transparante informatie. 'Vroeger' ging communicatie vooral per post en e-mail. Op een e-mail kun je nog antwoorden dat mensen binnen een x-aantal werkdagen een inhoudelijke reactie krijgen. Tegenwoordig Twitteren en Facebooken klanten fanatiek. Openbaar, zichtbaar voor iedereen. En op een tweetbericht verwachten klanten niet pas na een paar dagen reactie, maar eerder na een paar minuten of uiterlijk binnen een paar uur. Communicatie gaat sneller en wordt transparanter.

Het gaat niet meer om het product alleen, maar om de bundel aan eigenschappen en dienstverlening die aan een product verbonden zijn. Nogmaals: vertaal ontwikkelingen naar wensen en behoeften van klanten!

Behoeften en wensen ontdekken. De klant echt begrijpen.

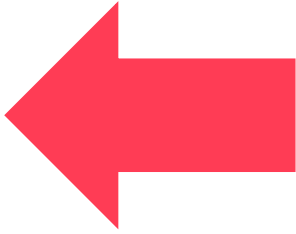
Als je in wilt spelen op de wensen en behoeften van klanten, is het van groot belang om de klant wel te kennen en te begrijpen. Door te weten wat de klant wenst en nodig heeft, kun je dat waarmaken en de klant zijn verwachting laten ervaren. Op dat punt, daar waar verwachting en ervaring elkaar raken, ontstaat een positieve connectie tussen de klant en de organisatie.

Het is van belang dat je dus de klant eerst kent en begrijpt, voordat je rekening kunt houden met zijn wensen. De klant leren kennen kan op verschillende manieren. Het werpt de meeste vruchten af door hem niet eenmalig te bevragen, maar door continu een verbinding aan te gaan. Het liefst wil je dat 'de klant bevragen en begrijpen' een vanzelfsprekend onderdeel van je bedrijfsproces, in plaats van een apart onderwerp.

Tot slot blijkt dat minder dan de helft van de corporaties met een klantvisie, in die visie iets vermeldt over de beoogde participatie. Dat is een duidelijke gemiste kans in deze tijd. Zeker in het kader van digitalisering spelen aspecten als zelfredzaamheid en zelfbediening een rol, maar ook digitaal meedoen via nieuwe participatievormen. In de 'deeleconomie' of *collaborative economy* waar veel over gesproken wordt, is de klant geen afnemer maar coproducteur of coöperant. Tegen die achtergrond kan een klantvisie niet zwijgzaam blijven op het vlak van de gewenste en verwachte betrokkenheid.

In de praktijk zien veel organisaties het betrekken van klanten als bewonersparticipatie, wat vervolgens bij één afdeling of één persoon in de organisatie belegd is. De kunst is om participatie te zien als iets dat door alle processen én door alle lagen van de organisatie een vanzelfsprekend onderdeel van bedrijfsvoering is.





Bij het bepalen van ontwikkelingen gebruiken wij vaak de **metafoor van de zeilboot en de vuurtoren**. De zeilboot heeft een duidelijk doel voor ogen: hij vaart naar de vuurtoren. Maar de zeilboot is niet helemaal onafhankelijk: ze wordt beïnvloed door windsterkte, windrichting, stroming van het water en drukte op zee. Daarom moet ze soms wat van koers veranderen. Maar haar einddoel blijft hetzelfde: varen naar die vuurtoren. Dat kost soms alleen wat omwegen.

Voor corporaties gaat die metafoor ook op. Beschouw de vuurtoren als de stip aan de horizon, als de droom die je wilt realiseren. Die stip, die droom blijft (min of meer) hetzelfde. De behoefte en wensen van je doelgroep kunnen wel door de tijd heen veranderen. Daarmee waait jouw zeilboot af en toe uit koers of moet je de zeilen bijstellen. Die vuurtoren, die droom, blijft echter hetzelfde.

Daarnaast ben je beperkt door middelen, instrumenten, wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Je was onderweg naar de vuurtoren, maar kom je ondertussen ineens allerlei vervelende obstakels tegen: de invoering van de Woningwet, beperkte financiële mogelijkheden, digitalisering van de samenleving, de veeleisende maatschappij en extramuralisering. Zomaar een paar ontwikkelingen waar corporaties mee te maken hadden of nog steeds hebben. Het makkelijkst is om bij teveel weerstand op zee te zeggen: “we kunnen ons niet meer inzetten voor leefbaarheid zoals we dat voornemens waren, want tja, die Woningwet hè”. Je kunt ook je ogen gericht blijven houden op de vuurtoren en je niet laten belemmeren door de wet, maar jezelf uitdagen om andere manieren te vinden om alsnog te werken aan je droom, aan het realiseren van die leefbaarheidsdoelstellingen – aan het bereiken van j ouw vuurtoren.

Stap 4

Je outcome-doelen centraal stellen

In je klantvisie geef je aan welk niveau van dienstverlening je nastreeft. Maar welke concrete doelen streef je daarin na? Dit zijn volgens ons altijd outcome-doelen. Het gaat er immers om wat je wil bereiken met je organisatie-inspanningen, om wat voor effect je wil bereiken: de outcome. Met het centraal zetten van die gewenste effecten, oftewel outcome-doelen, werk je ook vanuit de bedoeling!

Voor woningcorporaties vormen de wettelijke eisen aan het activiteitenprogramma en de thema's hiervoor de basis. In elk geval moeten corporaties in het activiteitenoverzicht op de volgende onderwerpen de voorgenomen investeringen inzichtelijk maken:

1. Liberalisatie en verkoop
2. Nieuwbouw en aankoop van woningen
3. Betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep
4. Huisvesting van specifieke groepen
5. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen
6. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.

Naast deze zes onderwerpen, is het wenselijk om in je activiteitenoverzicht ook in te gaan op de thema's uit de Prioriteiten volkshuisvesting. De thema's die met voorrang aan de orde komen in de periode 2016 tot en met 2019, zijn:

1. Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
2. Huisvesten van urgente doelgroepen
3. Realiseren van wonen met zorg en ouderenhuisvesting i.v.m. langer zelfstandig wonen
4. Realiseren van een energiezuinige sociale huurwoningvoorraad conform de afspraken in het Nationaal Energieakkoord en het Convenant Energiebesparing Huursector.

Als we naar de onderwerpen kijken, dan is een deel van deze onderwerpen te beschouwen als een outcome- of effectdoel en een deel als organisatie-inspanning of een organisatieactiviteit. Wij pleiten ervoor om die zaken (inspanning (input, activiteit, output) en outcome (effect)) goed uit elkaar te houden. Liberalisatie, nieuwbouw en aankoop zijn bijvoorbeeld geen doelen op zich, maar activiteiten om doelen te bereiken. Immers bereik je daarmee (bijvoorbeeld) dat je de primaire doelgroep beter kunt huisvesten. Toch worden deze activiteiten vaak als doelen geformuleerd.

We zullen je het onderscheid tussen input, activiteit, output en outcome illustreren aan de hand van een schema. Wij hanteren een schema met vier pijlers: als organisatie lever je een bepaalde input. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met hoeveelheid medewerkers, financiële middelen en kwaliteit van medewerkers. Vervolgens ontplooit je organisatie een activiteit, waarmee een bepaald procesresultaat wordt bereikt. Daarna ontstaat het effect dat je hebt geformuleerd in je doel(en).



Vaak worden procesresultaat en outcomeresultaat (effect; hetgeen je nastreeft) door elkaar gebruikt, maar wij benadrukken dat het van belang is om deze als aparte onderdelen te zien. Een procesresultaat (of *output*) is tastbaar, is heel concreet. Het resultaatresultaat (*effect*) dat je bereikt, kan minder tastbaar zijn en heeft vaak betrekking op het verminderen of oplossen van een maatschappelijke vraagstuk.

We geven je twee concrete voorbeelden:



In het 7-stappen-schema van je klantvisie neem je nu het laatste blok van het schema (het effect) op. Immers is dat effect het doel dat je wil bereiken. De tussenliggende stappen die we hierboven benoemen (input, activiteit, resultaat) worden in stap 6 van dit boek uitgewerkt.

Terug naar de onderwerpen van het activiteitenoverzicht en de thema's uit de Prioriteiten volkshuisvesting. Vertalen we de theorie naar de onderwerpen en de thema's dan zien wij de volgende 4 hoofddoelen voor corporaties.

VOORBEELD VAN UITWERKING VOLGENS ONS 7-STAPPEN-SCHEMA:

DOEL (OUTCOME)	HUISVESTEN VAN PRIMAIRE DOELGROEP	HUISVESTEN VAN GROEPEN MET SPECIFIEKE VOORZIENINGEN EN/OF AANPASSINGEN	KWALITEIT VAN WONINGEN	LEEFAARHEID
-----------------------	-----------------------------------	--	------------------------	-------------

Liberalisatie, verkoop, nieuwbouw, aankoop en maatschappelijk vastgoed zien wij daarbij als middelen en/of organisatie-inspanningen die bijdragen aan de genoemde 4 hoofddoelen.

Stap 5

Je droom meetbaar maken

Na het verwoorden van je droom, het bepalen van je doelgroep en het centraal zetten van je outcome-doelen, concretiseer je je droom. Je bepaalt waaruit concreet blijkt wat de waarde voor je klanten is van de producten, diensten en dienstverlening die je nastreeft. Door heel specifiek te benoemen op welke onderdelen, in welke primaire processen, realiseer je een klantbeleving die richting geeft en inspireert.

Onze ervaring is dat de beoogde prestatie op het vlak van de woning en woonomgeving niet vaak wordt benoemd, terwijl dit aspecten zijn waar de klant iedere dag mee te maken heeft en die doorgaans ook belangrijk gevonden worden door bewoners. Om te achterhalen wat de wensen en behoeften van klanten zijn en wat ze van je verwachten, werk je met klanten samen. Ook kom je er zo achter wat goed gaat en wat niet.

4 aspecten van klantbeleving

Voor een organisatie is het belangrijk om scherp te hebben waarom het gaat bij klantbeleving. Als je dit niet scherp hebt, hoe kun je hier dan op organiseren? Wij onderscheiden 4 aspecten van klantbeleving.

- Oplissing** Welk probleem los je op voor je klanten? Hoe goed is de oplossing voor het probleem gezien vanuit het perspectief van de klant? Als een kapotte keukenkraan vervangen moet worden, vraagt een huurder van 87 jaar wellicht om een andere kraan dan een gezin met twee kinderen van 3 en 4 jaar oud.
- Proces** Volgens welke stappen komen jouw klanten en jij tot de oplossing in de klantreizen? Moet ook een huurder van 87 jaar een reparatieverzoek en mogelijke oorzaak melden of komt een opzichter eerst thuis kijken bij deze huurder?
- Kanaal** Welke kanalen kunnen jouw klanten gebruiken in het proces? En welke kanalen gebruik jij richting je klanten? Op welke wijze kan de huurder van 87 jaar bijvoorbeeld een reparatieverzoek melden?
- Bejegening** Hoe benader jij jouw klanten? Behandel je de 87-jarige huurder die eenzaam is op dezelfde wijze als een starter die nauwelijks tijd heeft? Spreek jij alle klanten met 'u' aan of mag 'je' ook?

Van belang is dat alle 4 aspecten van klantbeleving aansluiten bij het klantbelevingsniveau dat je nastreeft en dat je de aspecten in balans met elkaar ontwikkelt. De 4 aspecten beïnvloeden elkaar.

Meetbaar maken van je ambitieniveau

Meetbaar maken van je droom gaat niet alleen over de outcome die je nastreeft. Het gaat ook over het ambitieniveau dat je daar aan koppelt. Een 9 krijgen van je klanten vraagt immers om andere inspanningen ten aanzien van je dienstverlening en servicerichtlijnen, dan het behalen van een 7. Een 9 gaat niet samen met bijvoorbeeld een hoge mate van uniformering in je dienstverlening. Van belang is dat je je dienstverlening en servicerichtlijnen van je droom 'in lijn' brengt met je producten en diensten. Een 9 krijgen voor je product vraagt om héél goed te luisteren naar je klant. Voor een 7 is goed luisteren wellicht al genoeg. Maak daarom ook je dienstverlening en servicerichtlijnen meetbaar. Outcome-prestatie-indicatoren hebben veelal betrekking op het oordeel en het gedrag van klanten. Een hoge score op het oordeel is mooi, maar het gaat uiteindelijk toch vooral om het gedrag van de (potentiële) klanten.

Meetbaar maken van je droom geef je praktisch vorm door de voor jou kritieke outcome-prestatie-indicatoren en ambitieniveaus (normen) te koppelen aan je doelen. In de volgende tabel is dit gedaan voor de outcome-indicatoren van de Aedes Benchmark. In de voorbeeldtabel zijn de ambitieniveaus niet ingevuld.

VOORBEELD VAN UITWERKING VOLGENS ONS 7-STAPPEN-SCHEMA BIJ 2 VAN DE 4 DOELEN:

DOEL (OUTCOME)	HUISVESTEN VAN PRIMAIRE DOELGROEP	KWALITEIT VAN WONINGEN
AMBITIE EN MEETBAAR MAKEN	Bent u van plan om binnen één jaar te verhuizen?	<p>Waarschijnlijkheid dat u de corporatie aanbeveelt bij vrienden of familie</p> <p>Gasverbruik</p> <p>Oordeel over kwaliteit van de woning</p> <p>Oordeel over resultaat van de reparatie</p> <p>Oordeel over resultaat van het onderhoud</p> <p>Oordeel over mate waarin sprake is van achterstallig onderhoud</p> <p>Oordeel over dienstverlening bij de reparatie die is uitgevoerd</p> <p>Oordeel over dienstverlening bij het onderhoud dat is uitgevoerd</p> <p>Oordeel over termijn waarbinnen de reparatie is uitgevoerd</p> <p>Oordeel over hoeveel moeite het kostte om de reparatie uitgevoerd te krijgen</p> <p>Oordeel over de dienstverlening bij het verlaten bij de woning</p> <p>Oordeel over hoeveel moeite het kostte om de huur op te zeggen en de woning in de afgesproken staat achter te laten</p>
	Toewijzen huishoudens onder huurtoeslaggrens	
	Toewijzing huishoudens onder EC-grens	
	Oordeel over dienstverlening bij betrekken van nieuwe woning	
	Oordeel over hoeveel moeite het kostte u om de nieuwe woning te betrekken	

Outside-in of inside-out: leefwereld of systeemwereld?

Een organisatie en haar medewerkers kijken vaak heel anders tegen klantgerichtheid aan dan de klanten van diezelfde organisatie. Medewerkers beoordelen hun organisatie vele malen meer klantgericht, dan hoe hun klanten dit ervaren. Dit grote verschil is te verklaren: een klant ervaart de organisatie als geheel, terwijl een medewerker vaak maar een deel ziet.

Daarnaast kijken medewerkers vanuit de systeemwereld. Ze kijken vanuit het perspectief van hun organisatie en hun eigen processen, naar de klant (*inside-out*). Deze wordt vooral bepaald door regels en procedures. Je kunt grofweg concluderen dat het iets zegt over de leefwereld, maar die de leefwereld niet kent. In veel (grote) organisaties worden die regels en procedures tot doel op zich verheven, al dan niet onbewust. We zijn wellicht wel bekend met het voorbeeld van afgewimpeld worden bij telefonische helpdesks, omdat de telefonist aan de lijn "niet de bevoegdheid heeft" om te regelen waar jij naar op zoek bent. Klanten kijken vanuit hun eigen leefwereld, *outside-in*, naar de organisatie en haar handelen. Als je waarde voor je klant wil realiseren, denk je vanuit hun leefwereld. Wouter Hart schreef hier zijn boek *Verdraaide Organisaties* over. Wij pleiten ervoor om als organisatie te proberen om vooral vanuit de leefwereld van de huurder te kijken naar dienstverlening en klanttevredenheid.

Stap 6

Je organisatie-inspanningen bepalen

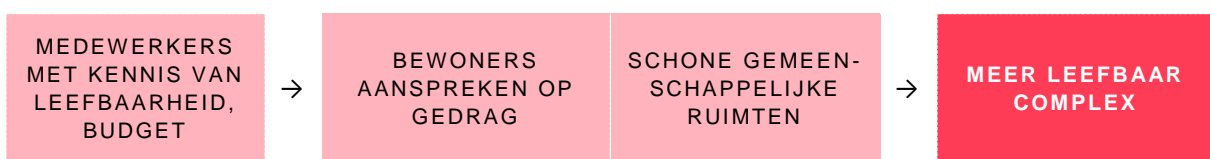
Als duidelijk is welke waarde je voor je (potentiële) klanten wilt realiseren en waaruit dat blijkt, bepaal je wat je daarvoor gaat doen. De organisatie moet uiteindelijk haar droom gaan 'ademen', maar dat vraagt wel aanpassing van de organisatie in zijn geheel; integraal. We onderscheiden 9 organisatiegebieden die je in samenhang ontwikkelt en verbetert:

1. De klant echt begrijpen
2. Ontwerpen van de gewenste klantbeleving
3. Processen, structuren, technologieën en *partnerships*
4. Klantgerichte en bezielde medewerkers
5. Sturen op de *effect chain*
6. Ontvouwen van missie, visie en strategie
7. Cultuur die boeit en bindt
8. Leiderschap en management *commitment*
9. Verbeteren, leren en innoveren

Essentieel voor het werken aan klantgerichtheid en klantbeleving, is dat een organisatie alle 9 organisatiegebieden een plek geeft in de bouwstenen van de klantvisie. Daarbij is het wel mogelijk dat een organisatie in de loop van de tijd de organisatiegebieden een andere prioriteit geeft. De gebieden zijn met elkaar verbonden en worden op elkaar afgestemd om de doelen te bereiken. We lichten ze hieronder voor je toe door kort de kern en de onderwerpen aan te geven.

De stap van doelen stellen naar bepalen van je inspanningen

Je organisatie-inspanningen leid je af vanuit je doelstellingen. Je begint bij de behoefte van de klant. Vervolgens bepaal je hoe de klantreis of *-journey* moet verlopen, dan hoe je het proces inricht en welke technologieën je inzet. De *empowering* van medewerkers sluit je hierop aan. En zo verder, het rijtje van 1 tot 9 af. Terug naar het voorbeeld uit stap 4:



We begrijpen van onze klanten dat ze graag een meer leefbaar complex willen en dat schone gemeenschappelijke ruimten hiervoor van belang zijn. Onze klanten en wij hebben samen bepaald hoe dit eruit moet komen te zien. De huurders wensen dat het continu schoon is. Hieruit leiden we af wat dit betekent voor onze processen; dat betekent onder meer dat alle medewerkers van alle afdelingen van onze corporatie hier oog voor moeten hebben en bewoners aanspreken op hun gedrag. In de betreffende klantprocessen wordt hier tijd voor ingeruimd. Onze medewerkers krijgen daartoe beslisruimte en worden gestimuleerd om deze beslisruimte te gebruiken. We hebben duidelijk wat de (oorzaak-gevolg-)verbanden zijn tussen de maatregelen en we gaan deze nadrukkelijk volgen. Onze visie vervatten we in een duidelijk 'verhaal' dat richting geeft en dat we gaan communiceren. Dit is inclusief het gedrag dat medewerkers kunnen verwachten van hun leidinggevenden en andersom.

Van leidinggevend en verwachten we dat ze onvoorwaardelijk achter de gemaakte keuzes staan en hun betrokkenheid tonen. En ook dat medewerkers en leidinggevend continu reflecteren op de resultaten en wat dit betekent voor de inspanningen.

We vatten de organisatiegebieden samen in een schema:



Hieronder lichten we de 9 organisatiegebieden verder toe.

1. De klant echt begrijpen

Hoe goed verstaat de organisatie wat klanten nodig hebben, wat ze verwachten en wat ze wensen? In stap 3 besteedden we hier al aandacht aan. Dit organisatiegebied gaat over het werkelijk kennen van klanten: hun behoeften, wensen, verwachtingen, emoties, beleving, ervaring, tevredenheid en gedrag. Dit vormt de basis en het vertrekpunt van het bouwen van de klantvisie en een klantgerichte organisatie. Dit onderdeel valt uiteen in 3 deelonderwerpen:

- De organisatie luistert naar en onderzoekt gestructureerd uitgesproken en onuitgesproken behoeften, verwachtingen en wensen van klanten
- De organisatie gebruikt gestructureerde luistermethoden en gebruikt deze op klantbestand en individueel klantniveau
- De organisatie anticipeert op toekomstige veranderingen in behoeften, verwachtingen en wensen van klanten

2. Ontwerpen van de gewenste klantbeleving.

Hoe vertaalt de organisatie de gewenste klantervaringen en vertaalt deze naar maatregelen voor de organisatie? Vanuit het principe om van buiten naar binnen te werken gaat dit organisatiegebied over het bepalen en periodiek verversen van de ideale en uitzonderlijke klantbeleving. Dit wordt in een ontwerp van de gewenste klantbeleving vervaardigd.

- De gewenste klantbeleving is bepaald en vastgelegd inclusief klantwensen, klantreizen en de emotionele resultaten voor zowel klant als medewerker
- De gewenste klantbeleving is vertaald naar servicestandaarden voor alle *customer journeys*
- De gewenste klantbeleving en servicestandaarden zijn vertaald naar alle organisatieonderdelen
- De gewenste klantbeleving is specifiek doorvertaald naar klanten met (te) ontstane problemen en klachten

3. Processen, structuren, technologieën en partnerships

Hoe goed heeft de organisatie de ontwikkelde customer journeys ingevoerd en de organisatiestructuur en de samenwerking met andere partijen in de waardeketen daarop afgestemd? In dit organisatiegebied staat centraal hoe middelen, technologieën, processen, organisatiestructuur en partnerships met andere organisaties de gewenste klantbeleving versterken.

- a) De organisatie managet alle processen (*customer journeys* en interne processen) die direct en indirect invloed hebben op de klantbeleving
- b) De organisatie gebruikt technieken en technologieën om de gewenste klantbeleving te bieden
- c) De organisatie stimuleert en bevordert een cultuur waar innovatie van dienstverlening plaatsvindt

4. Klantgerichte en bezielde medewerkers

Hoe is uitzonderlijke klantgerichtheid ingebed in de HRM-cyclus? In dit organisatiegebied gaat het om hoe de organisatie het hele HR-instrumentarium, van werving en selectie tot en met uitstroom, inzet om de klantgerichtheid en bezieling van medewerkers te ontwikkelen en ondersteunen.

- a) Het werving-, selectie- en introductieprogramma is zo ingericht dat alleen de meest klantgerichte medewerkers worden aangenomen passend bij de cultuurwaarden van de organisatie
- b) Er is een continu leer- en ontwikkelprogramma gericht op alle aspecten van dienstverlening voor alle medewerkers en leidinggevenden
- c) Er is continu feedback van klanten op team- en/of medewerkersniveau
- d) Medewerkers worden gestimuleerd om (beslis)ruimte te gebruiken om zo klanten de gewenste klantervaringen te kunnen bieden
- e) Er zijn evaluatie- en beoordelingssystemen die het realiseren van de gewenste klantervaringen bevorderen
- f) Er zijn waarderings- en beloningssystemen gericht op het bevorderen van de dienstverlening
- g) Er zijn feedbackmechanismen om actief te luisteren naar en te leren van medewerkers

5. Sturen op de effect chain

Hoe benut de organisatie indicatoren en dashboards om de gewenste klantbeleving te realiseren en hoe zijn deze geïntegreerd in de planning en control? Dit organisatiegebied betreft het gebruik van indicatoren en metingen om activiteiten en resultaten te volgen en deze te integreren in de sturingscyclus van de organisatie.

- a) De organisatie heeft goed inzicht in de causale verbanden tussen medewerkersbetrokkenheid en klantbeleving en tussen klantbeleving, -gedrag en effecten op de organisatie
- b) Op basis van de causale verbanden gebruikt de organisatie *input*-, *throughput*-, *output*- en *outcome*-indicatoren om zo optimaal te sturen op klantbeleving
- c) De organisatie benut meetmethoden op een continue basis om de indicatoren te meten en te volgen
- d) De organisatie benut indicatoren en metingen op een strategisch, tactisch en operationeel niveau

6. Ontvouwen van missie, visie en strategie

Hoe is excellente klantgerichtheid en dienstverlening beleidsmatig geworteld? Dit organisatiegebied neemt de stem van de klant op in de visie, missie en strategie van de organisatie. In de strategie is uitgewerkt wat de organisatie gaat doen om de missie en visie te realiseren.

- a) De organisatievisie verbeeldt helder de aspiraties om steeds weer te voldoen aan klantverwachtingen (en waar mogelijk deze te overtreffen) door het leveren van de gewenste klantbeleving
- b) De organisatievisie mobiliseert managers en medewerkers om het werken aan de gewenste dienstverlening gericht te realiseren

- c) De realisatie van de service excellence visie en missie van de gewenste dienstverlening is uitgewerkt in een doortimmerde strategie

7. Cultuur die boeit en bindt

Hoe heeft de organisatie de gewenste cultuur gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd? Dit organisatiegebied gaat het over bepalen, communiceren en implementeren van maatregelen om de gewenste cultuur te realiseren.

- a) Leidinggevenden hebben samen met de medewerkers een cultuur van de gewenste dienstverlening ontwikkeld die weerspiegelt in de waarden van de organisatie, houding en gedrag
- b) Leidinggevenden communiceren en ondersteunen continu de gewenste cultuur
- c) De cultuur van dienstverlening is organisatiebreed geworteld

8. Leiderschap en management commitment

Hoe wordt leiding en sturing gegeven aan dienstverlening? Dit organisatiegebied gaat over de stijl van leidinggeven en de manier waarop directie en leidinggevenden de organisatie maximaal faciliteren en de medewerkers optimaal ondersteunen in de realisatie van de gewenste klantbeleving.

- a) De leiderschapsstijl schept een klimaat om de gewenste klantervaringen te realiseren
- b) Het leiderschap zorgt ervoor dat alle medewerkers actief zijn betrokken bij het realiseren van de gewenste klantervaring en hun eigen bijdrage daarin scherp voor ogen hebben
- c) Het leiderschap geeft medewerkers de ruimte om te doen wat nodig is om de gewenste klantervaringen te bieden
- d) De organisatie stuurt op het realiseren van medewerkers die enthousiast over en betrokken bij de organisatie zijn

9. Leren, verbeteren en innoveren

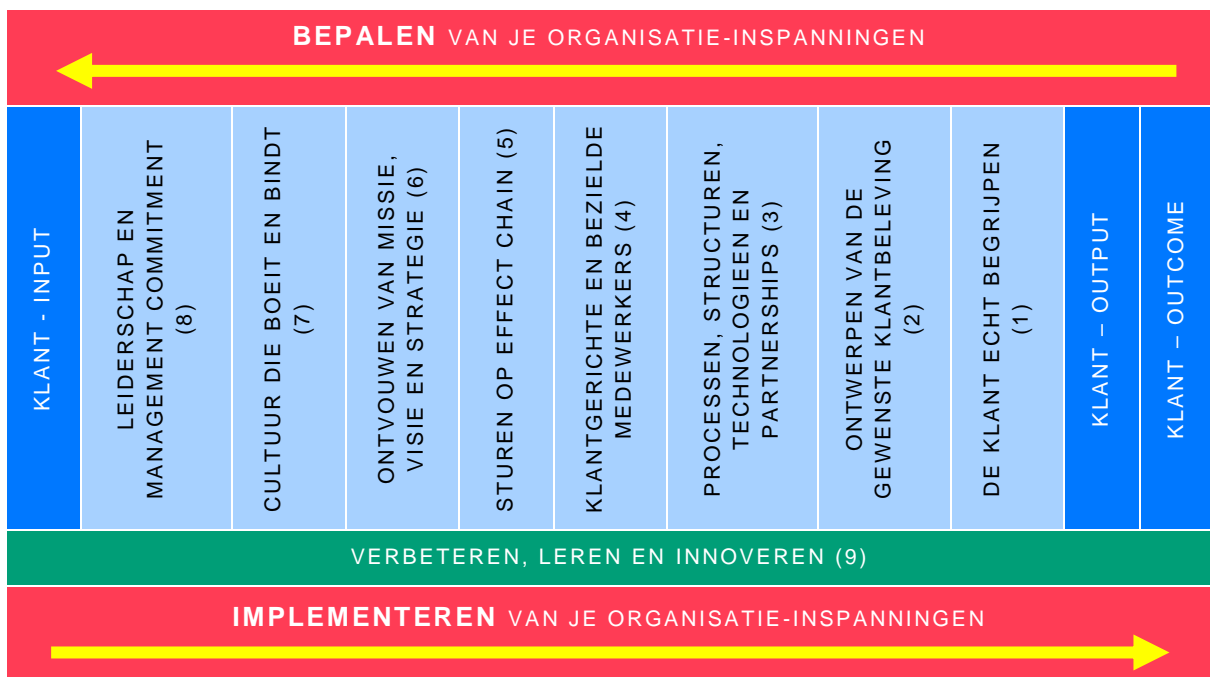
Hoe leert, verbetert en innoveert de organisatie om excellent klantgericht te blijven? Dit organisatiegebied gaat over het gestructureerd verbeteren, leren en innoveren van zowel de klantervaringen als de interne organisatie.

- a) De organisatie verbetert, vernieuwt en innoveert continu de geleverde klantbeleving
- b) Er is sprake van een lerende organisatie
- c) De organisatie stimuleert en bevordert een cultuur waar innovatie van dienstverlening plaatsvindt
- d) De organisatie heeft een gestructureerd innovatieproces ingericht

Stap 7

Je organisatie-inspanningen implementeren

Met het hebben van een klantvisie creëer je nog geen klantbelevingen. Je klantvisie moet worden geïmplementeerd. Dit vraagt om actie! En om een bepaalde volgorde te hanteren in je implementatie. Deze volgorde is tegengesteld aan de volgorde van het bepalen van de maatregelen. Je ziet het in onderstaand schema:



Dat implementeren zonder leiderschap- en managementcommitment moeilijk is behoeft geen uitleg. Dit is de eerste stap die moet worden genomen. En vervolgens de andere stappen; van 'links' naar 'rechts', zoals hieronder is aangegeven. En natuurlijk lopen er wel eens stappen parallel of doe je een extra stap vooruit of achteruit.

Tot slot

Wij ontwikkelden dit werkboek voor de training “Met je klant in zee”. Deze training geven we regelmatig, zowel bij ons op kantoor als incompany bij jouw organisatie. Houd voor nieuwe trainingsdata bij ons op kantoor onze website in de gaten. Met de training en dit boek willen we organisaties helpen bij het opstellen van hun klantvisie én met de implementatie. Bovendien willen we door onze integrale benadering duidelijk maken dat een klantvisie doorleefd en gedragen dient te worden door de hele organisatie, voordat deze uitgedragen kan worden en tot resultaat voor de klant leidt.

In meer dan 1 op de 3 gevallen is de klantvisie van de corporatie op geen enkele manier afgestemd met de klanten. Bij corporaties die de klantvisie wel hebben afgestemd, heeft in twee derde van de gevallen onderzoek aan de basis gelegen en is er geen dialoog geweest met de klant. Er is hooguit input verzameld of achteraf getoetst. Bijna 50% van de corporaties heeft het ook in regulier overleg met huurdersvertegenwoordiging afgestemd. Dit versterkt het beeld dat de klantvisie als een regulier beleidsdocument wordt gezien, maar er geen echte *outside-in* benadering is gehanteerd.

Wat zijn de resultaten als u deze aanpak implementeert door jouw organisatie? Een klantgerichte onderneming ervaart onder meer de volgende resultaten:

- Hogere klanttevredenheid en een betere klantbeleving;
- Betere voorspelbaarheid en kwaliteitsbeleving voor klanten en de organisatie;
- Veel sneller in staat zijn om op verandering in de klantverwachting in te spelen;
- Sneller verkrijgen van resultaten door een aanpak die gericht is op implementatie van de verandering. Dit is direct merkbaar voor de klant.

We helpen je graag door het proces rondom het opstellen én implementeren van een klantvisie te begeleiden!

Auteurs



Ronald Koopman
r.koopman@vannimwegen.nl



Suzan Mouthaan
s.mouthaan@vannimwegen.nl

Bronnen

We baseerden deze publicatie op jarenlange ervaring die we opdeden bij verschillende woningcorporaties. Daarnaast haalden we informatie uit een aantal onderzoeken en boeken die naar onze mening een aanrader zijn voor iedere organisatie die zichzelf wil blijven verbeteren.

- Boek: Service Excellence (2016) door Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan
- Boek: Verdraaide organisaties (2012) door Wouter Hart
- Onderzoek: Repareer eerst de klant... en dan de klacht! (2015) door KWH

MIJN DROOM STAP 1	
-----------------------------	--

DOELGROEP(EN) STAP 2			
--------------------------------	--	--	--

ONTWIKKELINGEN IN DE EXTERNE OMGEVING STAP 3	ONTWIKKELINGEN IN WENSEN EN BEHOEFTE KLANTEN STAP 3

DOEL (OUTCOME) STAP 4	
AMBITIE EN MEETBAAR MAKEN STAP 5	

ORGANISATIE- INSPANNINGEN STAP 6	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		