

Artikel Klantmanagement

Naar aanleiding van de scriptie van Simone Veldt

Klantgerichtheid en gastvrijheid zijn trends in het facilitaire werkveld. Steeds meer facilitaire organisaties richten zich op de klant. Deze trends dwingen organisaties de meerwaarde voor de klant centraal te stellen, om van aanbod- naar vraagsturing te komen. Facilitaire organisaties focussen zich steeds meer op de klant. Dit wordt gedaan door invoering van accountmanagement en door te vragen wat de klant wil.

Bij een regieorganisatie staat de klantvraag centraal en wordt deze vraag zo goed mogelijk beantwoord door het aanbod. Het streven van een regieorganisatie is de vraag van de klant te koppelen aan het aanbod van de leverancier. De focus ligt bij het regiemodel op de klanten en de leveranciers. Er wordt geprobeerd om tussen de klant en de leverancier een zo goed mogelijke match te krijgen.

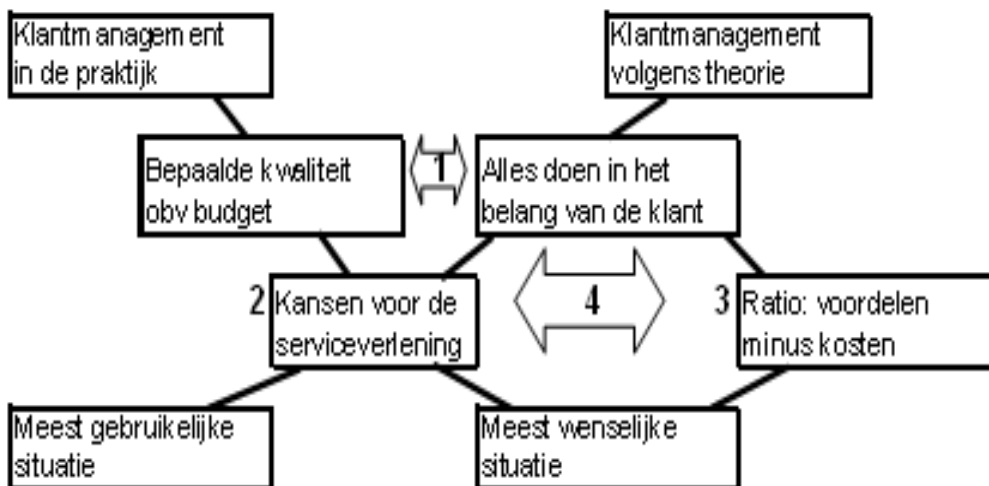
Klantmanagement binnen regieorganisaties richt zich daarom voornamelijk op het definiëren van de klantvraag. De facilitaire organisatie moet de klant helpen bij het definiëren van de behoefte en de vertaling maken naar dienstverlening. Vanuit de facilitaire organisatie zijn de accountmanagers daar verantwoordelijk voor, het klantcontact op tactisch niveau loopt via accountmanagers. De accountmanagers horen bij het regiedeel en behoren niet tot een leverancier. Zij zijn het spil tussen de vraag van de klant en het aanbod van de leverancier. De klant heeft de accountmanager van de facilitaire organisatie als contactpersoon.

Kritische succesfactoren in het contact met de klant zijn;

- 'De klant kennen';
Wie is de klant en wat wil de klant nu, maar ook in de toekomst?
- 'Klantvraag definiëren';
Wat is de behoefte van de klant en hoe kan dat vertaald worden naar dienstverlening?
- 'Terugkoppeling'.
Is de klant tevreden met de vertaling van behoefte naar dienstverlening en hoe wordt de dienstverlening beoordeeld?

Op papier staat het mooi om te vragen wat de klant wil en dit te vertalen naar dienstverlening. Uit de praktijk blijkt echter dat facilitaire organisaties moeite hebben om zich helemaal te richten op de klant, om van aanbod- naar vraagsturing te gaan. Klantmanagement streeft naar vraaggestuurd opereren, maar dit blijkt in de praktijk niet vaak te gebeuren.

Hieronder wordt de spagaat tussen aanbod- en vraaggericht gevisualiseerd in een model. Het laat facilitaire organisaties nadenken over de omschakeling van aanbod- naar vraaggericht. Krijgt de klant alles in het belang van het primaire proces en wat zijn de voor- en nadelen om dat wel of niet te doen?



Het model geeft het verschil aan tussen aanbod- en vraaggericht. Tussen deze punten zijn twee gaps te vinden, nummer één en vier. Tevens zijn er twee oplossingen te bedenken, nummer twee en drie. De gaps en oplossingen worden hieronder uitgelegd.

Tussen alles willen doen in het belang van de klant en een bepaalde kwaliteit op basis van budget of uniformiteit zit een bepaalde gap (1). Vragen die een organisatie zich dan kan stellen over deze gap zijn de volgende:

1. Gap

- Hoe kan een facilitaire organisatie met het huidige niveau van dienstverlening de klanten het gevoel geven dat men maatwerk krijgt?
- Hoe kan een facilitaire organisatie meer meedenken met de klant?
- Hoe kan een facilitaire organisatie zonder een geldinjectie de beoordeling van de dienstverlening verhogen?
- Hoe wordt de communicatie naar de klant toe vormgegeven?
- Welke diensten zijn wenselijk, maar niet vereist? Wat moet een facilitaire organisatie daar mee doen?

Deze gap kan enerzijds kleiner worden gemaakt door kansen die de serviceverlening kan bieden(2). Deze maatregelen kosten relatief niets extra, maar daardoor gaat de tevredenheid wel omhoog.

2. Kansen serviceverlening:

- Communicatie;
 - Wat kan de facilitaire organisatie? Wat kan de facilitaire organisatie niet?
 - Klachtenregistratie (inclusief terugkoppeling)
 - Klantgerichtheid medewerkers
- Gebruikersgemak;
 - Bereikbaarheid van de facilitaire organisatie
 - Toegankelijkheid van de website
 - Duidelijke producten- en dienstencatalogus (PDC)
- Andere maatregelen/ kansen, verschillend per organisatie.

Om alles te willen doen in het belang van de klant is een afweging te maken. De voordelen van tevreden klanten tegen de kosten die het met zich mee brengt.

3. Ratio; voordelen minus kosten (voor- en nadelen afweging):

- Maatwerk leveren;
- Van operational excellence naar customer intimacy;
- Uitbreiding diensten;
- Vooruit lopen op Nederlandse/ Internationale facilitaire markt (Innovaties).

Tussen alleen de oplossingen die geen geld kosten en de oplossingen die wel geld kosten, zit ook een bepaalde gap (4). Vragen die de organisatie zich kan stellen over deze gap zijn de volgende:

4. Gap

- Waarom wordt de dienstverlening sterk gekaderd?
- Waarom wordt gestuurd op kwaliteit of uniformiteit?
- Binnen welke kaders wordt dienstverlening aangeboden?
- Waarom wordt niet alles, in het belang van de medewerkers, geleverd?
- Wanneer wel alles gedaan wordt in het belang van de klant, wat is dan het voordeel?
- Zal de facilitaire organisatie een hogere score krijgen als alles geleverd wordt?
- Welke producten en diensten zouden de klanten eigenlijk graag willen hebben welke men nu niet krijgen?
- Wat zijn de voordelen van het leveren van deze producten tegen de nadelen?

Aan de hand van deze vragen kan een facilitaire organisatie nadenken over de mate waarin men alles wil doen in het belang van de klant. Redenen waarom het wellicht voor facilitaire organisaties moeilijk is om te transformeren naar een vraaggerichte organisaties is omdat de facilitaire organisatie vaak wordt gezien als kostenpost. De meerwaarde, die Facility Management kan bieden, kan moeilijk

inzichtelijk gemaakt worden. Het rendement van de kosten is niet duidelijk. Voor een facilitaire organisatie is het de noodzaak om de potentiële voordelen van Facility Management te vertalen naar de praktijk, zodat de klant de meerwaarde van Facility Management weet.

Meer weten, of de gehele scriptie aanvragen?

Iwan.liem@f-mex.com