

Klantgerichtheid binnen de organisatie

over interne blokkades overwinnen

ir drs Willem J. Vrakking

20

- [1. Inleiding, wat is interne klantgerichtheid?](#)
- [2. Het primaat van de interne klant](#)
- [3. Interne klantgerichtheid is meetbaar](#)
- [4. Dilemma's met betrekking tot klantgerichtheid](#)
- [5. Voorwaarden voor interne cliëntgerichtheid:](#)
- [6. Tot slot](#)
- [Literatuursuggesties](#)



1. Inleiding, wat is interne klantgerichtheid?

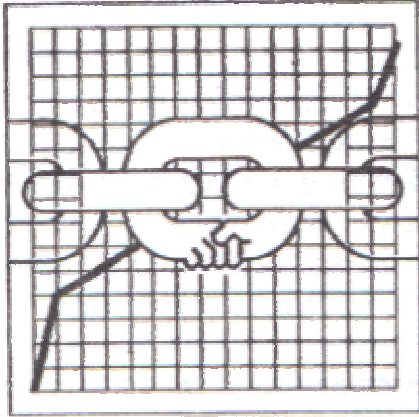
Iedereen in een commerciële en non-commerciële organisatie behoort te weten wie zijn klanten zijn en zal dan in de meeste gevallen denken aan de externe klanten van de organisatie: zij die de produkten afnemen en betalen of zoals bij de dienstverlening van overheidsorganisaties de doelgroepen die de produkten moeten ontvangen c.q. moeten ondergaan.

Dat men echt klantgericht moet zijn om de cliënten tot hun tevredenheid te dienen zal voor de meeste organisaties wel inmiddels duidelijk zijn, want het is een van de vuistregels waar Tom Peters sinds zo'n vijf jaar wereldwijd op hamert (A passion for excellence).

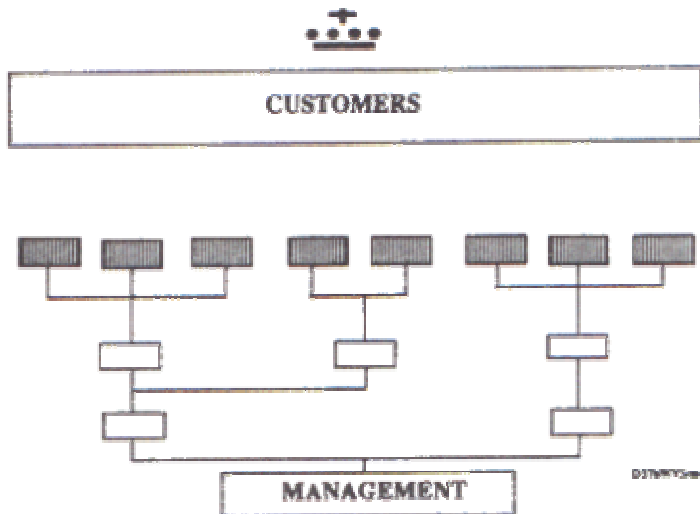
Pas de laatste tijd is er daarbij steeds sterker te horen dat we ook cliënten binnen de organisatie kunnen onderscheiden. Vooral de kwaliteitsbenadering in organisaties, zoals voortkomend uit het werk van goeroes als Crosby, Juran en Deming heeft die cliëntgerichte benadering intern ook sterk benadrukt.

Kwaliteit is voldoen aan de toezeggingen die U heeft gedaan met betrekking tot de wensen/eisen van uw klanten. Uw klanten zijn de afnemers van Uw produkten en diensten en die zitten voor een groot deel nu eenmaal ook in uw eigen organisatie. De 'next in line', of 'the next in the chain', is de volgende schakel in de 'productieprocessen' waar U zelf aan deelneemt.

Philips heeft niet voor niets als logo voor haar kwaliteitsactie de volgende prent.



In sommige organisaties zoals b.v. de KLM wordt intern het organigram al zo getekend dat de cliënten bovenaan weergegeven worden en de verschillende lagen van de organisatie zich zo opstellen dat ze anderen het werk mogelijk maken om uiteindelijk op de bovenste laag de externe cliënten te bedienen.



SAS heeft dit ook zo gedaan, daarmee uitdrukkend dat de externe cliënt uiteindelijk degene is die de business bepaalt. In de bekende film over SAS, '50 million moments of truth' laten ze ook duidelijk zien wat dit betekent. Elk contact waar, door wie ook, van het bedrijf met een klant moet voldoen aan de wensen van die klant. Gebeurt dit niet dan kan de klant zich immers vrij gemakkelijk tot een andere maatschappij wenden, in de meeste gevallen zijn daar mogelijkheden genoeg voor aanwezig. Om de interne 'moments of truths' waar te maken is veel interne analyse nodig en zullen de productieprocessen volledig in kaart moeten worden gebracht.

2. Het primaat van de interne klant

Wanneer we weten dat we intern onze klanten moeten onderscheiden, zoals we dat extern al grotendeels gewend zijn, dan zullen we uiteindelijk onze interne kwaliteit kunnen afmeten aan zijn/haar tevredenheid en sterker nog, tevens onze vindbaarheid op de proef gesteld zien om die wensen echt te weten te komen en ook te vervullen. Een van de karakteristieken voor goed intern ondernemerschap kan zo tot ontwikkeling komen.

Is de interne klant hoger geplaatst in de organisatie, dan zal men vaak reageren met 'natuurlijk moet ik dat doen voor die baas'. Echter in vele gevallen zal de 'next in line' niet op een hoger niveau in de managementlijn zitten maar op hetzelfde of een lager niveau in de staf of in het operationele management. Vooral in projectorganisaties of in matrixorganisaties is dit vaak een probleem. Juist in die gevallen is het hebben van een cliëntgerichte instelling fundamenteel voor het effectief zijn van de gekozen organisatievorm, want de interne afstemming van de toegevoegde waarden van de vele deelnemers aan een proces zal dan pas echt goed kunnen verlopen.

Voorbeeld:

In een multinationale onderneming werken de nationale verkooporganisaties vaak haaks in op de belangen van produktgerichte organisaties in dezelfde onderneming. Immers de produktgerichte werkmaatschappij of divisie wil dat haar produkten de maximale aandacht krijgen van de verkooporganisaties. De nationale verkooporganisaties willen vooral maximalisering van hun omzet en winst en zijn eerder geneigd meer aandacht te geven aan die produkten (van mogelijke andere produktdivisies) die daaraan het meeste bijdragen. De verbindingen tussen die twee organisatie-principes worden slechts gemaakt door mensen die zeer duidelijk de beide proceslijnen in de gaten kunnen houden en de verschillende belangen van hun interne cliënten kunnen afwegen en bedienen. Want wat te doen als de firma XYZ in Spanje een verkooporganisatie heeft die andere prioriteiten heeft dan de business unit die volgens de produktas is georganiseerd en in Spanje afhankelijk is van die verkooporganisatie voor de uiteindelijke verkoop van haar produkten? Niet voor niets is bij Philips onlangs de eerste prioriteit gelegd bij de produktdivisies, maar lost dat dit dilemma ook op?

Natuurlijk zullen mensen zeggen "dat is allemaal wel leuk maar ik moet prioriteiten stellen en soms kan ik niet aan de wensen van 'the next in line' voldoen want ze willen dan iets liefst gisteren nog, terwijl ik juist aan een andere belangrijker prioriteit werk. Die interne klant kan daar wel begrip voor hebben, maar blijft toch drammen, dus ik kan niet iedereen intern tevreden stellen".

Inderdaad zullen door interne prioriteitsstelling mensen soms voorrang moeten hebben, vooral als die prioriteit een verbinding heeft met de belangrijkste leverantie die de organisatie als bedrijf pleegt, c.q. moet plegen om een belangrijke deadline echt te halen.

Voorbeeld:

Een bedrijf in Silicon Valley, pas kort geleden via venture capital gestart, moest binnen 14 maanden haar nieuwe computerontwerp vertaald hebben in 'hardware' en leveren aan de eerste afnemer. Om uiteindelijk deze mijlpaal te halen gaf men iedereen die in deze company op 'het kritieke pad' van de planning werkte een rode badge met daarop 'help me'. Zodra nu een van deze rode badgedragers naar iemand toeliep met een vraag, dan zette deze laatste zijn 'onderhanden werk' opzij en rustte niet tot hij de vraag kon beantwoorden, de dienst kon leveren. Zo haalden zij hun mijlpaal en lieten zien wat de feitelijke werkhierarchie is en wat management moet doen: conditioneren en faciliteiten.

Ander voorbeeld in de vorm van een vraag:

Wanneer u op een rekencentrum werkt en men vraagt u om te helpen bij een project binnen een bepaalde afdeling van een onderdeel van het bedrijf waarvoor het rekencentrum toch immers bedoeld was, hoe reageert u dan:

- ik heb nu geen tijd, U ziet maar
- vraagt u het maar schriftelijk bij mijn baas aan
- maakt u een afspraak om het nog eens wat nader te bespreken met de probleemhouder wat hij zelf kan ondernemen
- organiseert u intern in uw centrum een andere oplossing
- zoekt u extern een oplossing.

Uw klantgerichte mentaliteit wordt snel duidelijk.



3. Interne klantgerichtheid is meetbaar

Klantgerichtheid binnen de organisatie blijkt heel sterk samen te hangen met de mate waarin de intern altijd aanwezige rivaliteit tussen onderdelen van de organisatie en gewoon tussen mensen binnen de organisatie kan worden omgebogen naar een mentaliteit van elkaar willen supporten bij de uitvoering van het werk.

De wil om elkaar te helpen, deze op onderlinge support ingestelde mentaliteit ontbreekt doorgaans in hoge mate als de volgende stellingen in uw organisatie hoog scoren.

De externe klant moet ons niet intern behoeven te coördineren

Meetpunt: hoe vaak gebeurt dit?

Een van de meest schrijnende symptomen van abominabel gebrek aan interne cliëntgerichtheid is als de klant ons intern met elkaar in contact moet brengen om zijn wensen terecht vervuld te krijgen. Het laat zich raden wat de klant denkt.

Voorbeeld: U moet de salesman van uw computerleverancier vertellen dat de serviceman gisteren bij u was en dat deze nieuwe ideeën over volgende configuraties heeft gegeven die heel goed passen, maar waar de salesman nog niet mee gekomen was. Die had er zijn redenen voor, maar de service- afdeling wist dat niet.

De basis moet zich niet steeds afvragen 'wat willen ze nu eigenlijk'

Meetpunt: hoe vaak organiseert U strategie/tactiek meetings voor de 'basis'?

Hoewel het in vele directiekamers zo lijkt te zijn, dat men maar liever alles zo veel mogelijk doorspreekt en beslist binnen die kamer, is de consequentie dat men daarbij het middenkader en de basis niet involveert bij de beleidskeuzes. De resultaten zullen er doorgaans naar zijn.

Voorbeeld:

Invoering van een nieuw geautomatiseerd produktiesysteem kan via de overval methode (d-day model) en weerstand is te verwachten. Het kan ook via de participatieve methode waarbij invoeringsperikelen beslist geringer zijn, (onderzoek naar de sociale effecten van technologische vernieuwing, Vrakking e.a., Sozawe, DGA, 1987)

De muurtjes zijn altijd weer snel opgebouwd

Wat weten we van de diensten van de belendende afdelingen?

Meetpunt: Hoe vaak voeren we gestructureerd overleg met hen?

Een van de grootste problemen voor veel organisaties is de interne bekendheid van het produkt/dienstassortiment, laat staan dat men onderling durft te denken aan interne 'cliënt-rating'. Bij een van mijn cliënten wordt door de interne adviesafdeling aan de invoering van zo'n cliënt-rating gewerkt. In deze cliënt-rating moet de cliënt op verzoek van de consultant na het project een evaluatieformulier invullen met vragen over de consultant als:

- levert de gevraagde informatie

*snel genoeg
in voldoende mate*

- geeft aanbevelingen

*die voldoende duidelijk zijn
die toepasbaar zijn
die voldoende draagvlak hebben*

- helpt mee bij de implementatie

*met voldoende energie
met voldoende betrokkenheid*

etc.

4. Dilemma's met betrekking tot klantgerichtheid

We zien dat in vele organisaties de mensen worden opgeleid op een manier die juist niet tot interne cliëntgerichte mentaliteit kan leiden. De cliëntgerichte medewerker wordt gesmoord.

De volgende dilemma's moeten in die situaties vaak worden doorbroken.

Produktspecialisme versus markt/branchegerichtheid versus issuegericht

De druk op de interne differentiatie van de organisatie is zeer verschillend, voortkomend uit geheel verschillende afwegingen t.a.v. dat wat de hoogste prioriteit heeft voor de organisatie. De medewerkers zullen dit moeten integreren en dat vereist een grote inspanning van hen.

Algemene corporate regels versus situationele eisen

Soms vraagt echte klantgerichtheid een directe reactie die tegen de algemene corporate regels zijn. Moet je dat dan toch doen?

Taakdenken versus denken in toegevoegde waarde

De wijze waarop mensen in organisaties zich soms door hun taakomschrijving laten afleiden van wat een flexibele organisatie vraagt, is om treurig van te worden. 'Dat gaat

mij niet aan, ik zal het doorgeven' is een uitdrukking daarvan, terwijl men snel een echte bijdrage had kunnen leveren.

Monopolistische situatie versus werken in een concurrerende setting

Juist onderdelen die sterk te maken hebben met het verschijnsel dat ze de enige zijn met die dienstverleningspet op, denk aan technische dienst, afdeling organisatie, rekencentrum, etc. zullen vaak praten over hun cliënten in termen die sterk lijken op wat monopolisten doen. D.w.z. weinig respect tonen voor hun klanten die gedwongen zijn om bij hen te komen. Steeds meer wordt dit verschijnsel doorbroken door die interne cliënten het budgetrecht te geven om ook buiten te mogen winkelen onder gelijktijdige krimp van de interne dienst maar meestal met gelijktijdige uitbreiding van de dienstverlening, dus met netto een sterke produktiviteitsstijging.



5. Voorwaarden voor interne cliëntgerichtheid:

Niet in elke organisatie zal interne cliëntgerichtheid zo maar ontstaan, veelal gebeurt dit pas als in de interne cultuur de onderlinge supportverlening een sterk nagestreefde waarde is geworden.

In een cultuurmeetinstrument dat wij als bureau hanteren bij organisatievernieuwing, de cultural fitness check, komt deze waarde als zeer dominant naar voren. En wanneer een organisatie niet tenminste zelf aangeeft dat dit belangrijk voor ze is, wordt het heel moeilijk om de interne cliëntgerichtheid te realiseren, men kan dat heel moeilijk volhouden.

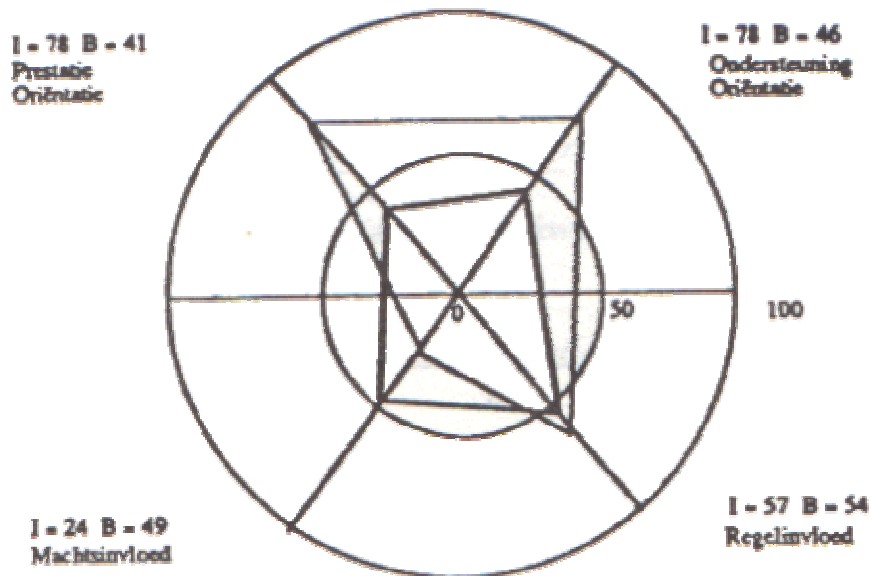
Inmiddels verkregen onderzoeksresultaten in Nederland wijzen uit dat deze support-oriëntatie altijd als gewenste waarde in de interne cultuur op een veel hoger niveau wordt gezien als het huidige aanwezige niveau wordt gepercipieerd. Een typisch voorbeeld van zo'n cultuurmeting is in het volgende schema te zien.

Culture Circle Fitness Report

© 1986 Human Performance Systems Inc.

B = Bestaande Cultuur (Vergedrukte lijn in grafiek); I = Ideale Cultuur

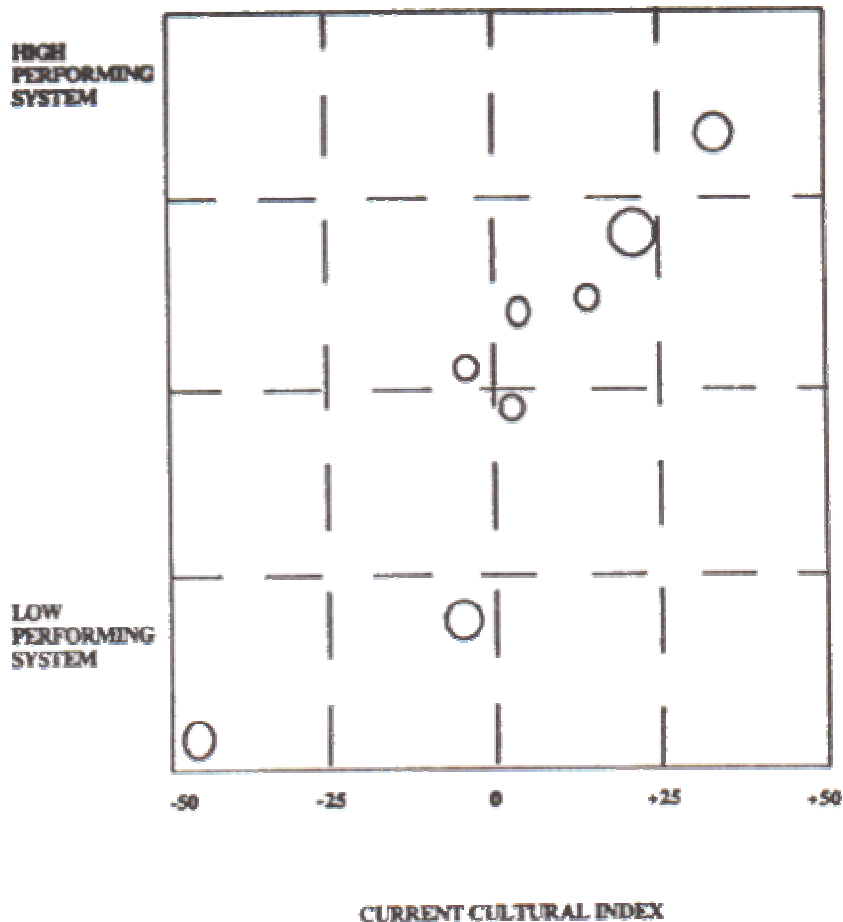
CULTURE CIRCLE FITNESS REPORT voor



Culture Circle FITNESS Scores: Ideal = 53 Bestaand = -5
mogelijke scores -100 ... +100

Datum November '86

Overigens blijkt dat de culturele score op een vrij proportionele wijze correspondeert met de mate waarin de organisatie zichzelf ook percipieert als een high-performing system. Zie het schema waarin enkele anoniem gemaakte organisaties, zijn opgenomen. Organisaties die zich om advies tot ons gewend hebben en die naarmate ze slechter presteerden ook lager op de culturele index scoorden. Hoe hoger bijvoorbeeld de interne support-oriëntatie, hoe beter de organisatie blijkt te functioneren.



6. Tot slot

Onze conclusie is dat interne klantgerichtheid te verbeteren valt wanneer we de interne mentaliteit kunnen wijzigen. Die mentaliteit is weer afhankelijk van de vraag of de interne cultuur als centrale waarde gaat wennen aan ondermeer een oriëntatie om elkaar te supporteren. De mate waarin we erin slagen binnen onze organisatie een sterk 'wij - gevoel' op te bouwen. Meestal helpt het als de topleiding ook hierin voorgaat. Voorbeelden van succesvolle dienstverlenende organisaties in den lande laten zo'n interne cultuur zien. Meestal duidelijk uitgedragen door hun topleider. Deze topleiders zullen ieder op hun eigen manier sterk moeten geloven in de noodzaak van interne cliëntgerichtheid voor de 'business they are in'.

Literatuursuggesties

A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking (red.): Handboek voor Strategisch Innoveren, een internationale balans, Kluwer / Nive, 1986.

A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking (red.): Inleiding in de organisatie- veranderekunde, Samsom, 1987.

H.W.C. van der Hart: "Leveren zonder prijssignaal", H.C.G.

W.F.G. Mastenbroek: "Wie is er tegen kwaliteit en klantgerichtheid", O + I nr 15, H.C.G., mei 1987.

W.J. Vrakking: Ontwerpen van organisaties via cultuur-inventies, M + O, 1985/1, Samsom.

W.J. Vrakking: "Organisatie-campagnes voeren", O + I nr 18, HCG, okt. 1986.

W.J. Vrakking (red.): Management van organisatie vernieuwing, Kon. Vermande, 1986.