



KLANTGERICHT HANDELEN*)

In de huidige maatschappelijke situatie heeft de term "klantgericht handelen" belangrijk veld gewonnen. Daarbij kunnen we twee soorten "klantgericht handelen" onderscheiden.

Enerzijds worden bij deze term beelden opgeroepen van dienstbetoon (genormeerd) commercieel gedrag. Anderzijds wordt in het bedrijfsleven onder klantgerichtheid verstaan vakkundigheid, kwaliteitsbewust produceren. Daarbij worden het bijbehorende gedrag en de bijbehorende houding vooralsnog gevraagd van medewerkers "aan het front". Medewerkers, die een directe relatie onderhouden met afnemers van het bedrijf.

Waarin bedrijven moeilijkheden ondervinden is dat - ondanks de klantgerichtheid als credo (gericht op "de klant als koning") - medewerkers niet in staat zijn de relatie met de klant duurzaam te onderhouden. Bovendien lukt het de "frontwerkers" nauwelijks door te dringen tot de werkelijke tekorten van de klant, terwijl - of het nu wel of niet lukt - ook blijkt, dat de klantgerichtheid aan het front niet of onvoldoende wordt ondersteund door de "achterban", de medewerkers van binnen de organisatie.

In onze visie betekent dat, dat het begrip klantgerichtheid een andere inhoud gegeven zou moeten worden. Voor echte klantgerichtheid is het ons inziens nodig dat:

- medewerkers kunnen doordringen tot de werkelijke tekorten van de klant;
- medewerkers weten welke voorwaarden vervuld moeten worden voor de instandhouding van de relatie;
- dat ook medewerkers binnen de organisatie deze klantgerichtheid hanteren, zodat de aangewende arbeidsenergie ook binnen het bedrijf in de richting van de klant werkt.

De bestaansgrond, de maatschappelijke functie, de economische relevantie van een organisatie wordt in eerste instantie bepaald door het werken voor klanten. Het voortbrengen van zaken waaraan mensen behoefte hebben is daarmee niet slechts een nobele altruïstische daad, maar ook een kwestie van overleven, van vitaliteit als organisatie. Dit geldt niet alleen voor bedrijven die materiële goederen voortbrengen maar ook voor bedrijven die diensten en kennis produceren. Voor individuele medewerkers binnen het bedrijf is ook dezelfde wetmatigheid van toepassing: de functie, die men vervult, verliest zijn bestaansgrond op het moment dat er geen of te weinig medewerkers van het bedrijf de producten ("voortbrengsels van arbeid") willen c.q. kunnen afnemen.

*) Deze syllabus is eerder als artikel verschenen in het NPI-Bulletin, 1984/4.

Nu doet zich het vraagstuk voor: hoe weten we nu wat de klant echt wil of kan afnemen? Onze klanten stellen ons soms (onduidelijke) vragen, soms hoor je niets. Soms vertellen ze ons wat hen niet bevalt, maar het blijft een probleem: wat is het eigenlijke tekort waarop ons produkt een antwoord is? We kennen in een aantal gevallen onze argumenten waarom ons produkt zo goed is om op de markt te brengen. De wezenlijke (koop-)motieven van de klant, waarom hij het zo noodzakelijk vindt het produkt af te nemen, blijven echter toch duister. Als we daar meer zicht op zouden kunnen hebben wordt het ons mogelijk gemaakt om:

- te leveren wat echt gevraagd wordt, of
- die vermogens en (organisatorische) condities te ontwikkelen die nodig zijn om het gevraagde inderdaad te kunnen leveren: op tijd en op maat.

Het is van belang om de ontmoeting tussen toeleverancier zodanig in te richten, dat er echt onderzoek gepleegd kan worden naar de koopmotieven, de drijfveren tot aanschaf van het produkt. Een gesprek waarin de afnemer ook zicht kan krijgen op het aanbod van de toeleverancier en de mogelijkheden die dat aanbod geeft bij het oplossen van zijn tekorten. Daarvoor is het vooral van belang de menselijke kant van zo'n onderzoeksgesprek te onderkennen en te verzorgen. Men kan daarbij denken aan:

- . hoe kunnen we zo luisteren, dat we de intenties van de ander waarnemen zonder ons zelf te verliezen in eigen voorstellingen over deze intenties (koopmotievenonderzoek)?
- . hoe onderzoeken we voor welke behoeften onze produkten geschikt zijn; voor welke zijn ze niet geschikt (produkttoepassing en produkttekortkomingen)?
- . wat weerhoudt de klant om onze produkten af te nemen en hoe hanteren we dat in het gesprek (koopweerstand)?
- . hoe kunnen we de klant duidelijk maken wat wij te bieden hebben zonder op te dringen of het aanbod onvoldoende zichtbaar te maken (produktpresentatie)?
- . hoe hanteren we verschillende dominante reacties van klanten (klantenprofielen)?
- . hoe richten we een gesprek in, op een zodanige wijze, dat alle aspecten die een rol spelen bij de relatie tussen toeleveranciers en afnemers op een voor de situatie adequate wijze aan de orde kunnen komen (aspecten van het "commerciële" gesprek)?

Het in stand houden en verzorgen van klantgerichte relaties zou hiermee kunnen worden aangeduid als: het vraagstuk van enerzijds jezelf goed leren kennen in houding en gedrag, eigen motieven en argumenten, eigen vermogens en onvermogens. Anderzijds zou het vermogen moeten worden ontwikkelt tot zodanig luisteren en spreken met klanten, dat hun intenties zichtbaar worden. Daardoor zijn we in staat na te gaan of we al of (nog) niet echt toeleverancier zijn.

Ten slotte wordt er in dit verband nog op gewezen, dat er naast klantgerichte relaties in bedrijven ook sprake is van hiërarchische relaties (leidinggevers, ondergeschikten) en collegiale relaties (medewerkers waarmee je samen functies deelt). Deze relaties zijn onderling "interferent", zij beïnvloeden elkaar: zij vormen de samenhangende condities om de hoofdfunctie van de arbeidsorganisaties mogelijk te maken: werken voor je naaste.