



Management
Kennisbank

Productiviteit personeel verbeteren door klantgericht communiceren

© **MANAGEMENTKENNISBANK**

Web: www.managementkennisbank.nl

Mail: info@managementkennisbank.nl

Tel: 088 - 0105650

Inhoudsopgave

LUISTEREN, LOYALITEIT EN AFSPRAKEN NAKOMEN VERGROTEN DE PRODUCTIVITEIT VAN UW PERSONEEL AANZIENLIJK	3
VERBETERING VAN ONDERLINGE COMMUNICATIE LEVERT MKB 30% PRODUCTIVITEITSTIJGING OP	3
DOEL EN BELANG VAN ORGANISATIESTRUCTUUR ZIJN VAAK ONDUIDELIJK	3
SLECHTE DIENSTVERLENING DOOR FALENDE INTERNE COMMUNICATIE	3
KLANTFOCUS GEBRUIKEN OM UW PERSONEEL AAN TE STUREN	4
FOCUS OP INTERNE KLANT-LEVERANCIER RELATIES	4
KLANT-LEVERANCIER KETEN VAN WEDERZIJDIG BEGREPEN VERWACHTINGEN	4
UITGANGPUNTEN VOOR COMMUNICATIE IN KLANT - LEVERANCIER VERHOUDING	5
MEDEWERKERS EN MANAGEMENT TRAINEN OP KLANTGERICHTHEID	5
EFFECTIEF COMMUNICEREN DOORSLAGGEVEND BIJ INTERN VERANDERINGSPROCES	5
DIRECTIE EN MANAGEMENT MOETEN VOOROPLOPEN BIJ DOORBREKEN 'EILANDENCULTUUR'	5
VERBETERINGEN SIMPEL HOUDEN OM TE KOMEN TOT SNELLE OPLOSSINGEN	6
KLANTGERICHT WERKEN BETEKENT GOED PERSONEELSMANAGEMENT	6
KOSTPRIJS PERSONEEL EN ORGANISATIE KAN LAGER DOOR NIEUWE ICT TECHNIEK	7

Luisteren, loyaliteit en afspraken nakomen vergroten de productiviteit van uw personeel aanzienlijk

Op dit moment is communicatie een toverwoord. In veel bedrijfsdoelstellingen wordt het gebruikt om:

- de behoefte van de klant beter in kaart te brengen en hierop producten en dienstverlening af te stemmen;
- het netwerk met potentiële klanten te vergroten door de dienstverlening zo simpel en helder mogelijk aan anderen te verwoorden;
- de afstemming over levertijden, wel of niet op voorraad, alternatieven en andere gerelateerde diensten van leveranciers te verbeteren.

Uiteraard zijn deze doelstellingen nodig om concurrentievoordeel op te bouwen, continuïteit te waarborgen en last but not least meer winst te genereren. In de praktijk wordt echter voorbijgegaan aan een belangrijk aspect: heb ik het intern wel goed voor elkaar?

Verbetering van onderlinge communicatie levert MKB 30% productiviteitstijging op

Onderzoek onder MKB-bedrijven toont aan dat een verbetering van de onderlinge communicatie tot een productiviteitstijging van 30% kan leiden, als medewerkers en afdelingen onderling op dezelfde wijze met elkaar zouden omgaan als ze doen met hun klanten en leveranciers. Ofwel respectvol, loyaal, vriendelijk, zelfkritisch afspraken nakomend, waarbij uiteraard voldoende ruimte is voor persoonlijk contact en een geintje, want dit maakt wederzijdse tekortkomingen bespreekbaar.

Doel en belang van organisatiestructuur zijn vaak onduidelijk

Om bepaalde stappen, waarbij communicatie cruciaal is, duidelijk te maken volgt eerst een beschrijving van een traditioneel proces:

De afdeling Verkoop / Marketing verkoopt een product en ontvangt de order. Bij Onderzoek en Ontwikkeling ontwerpt men het product en bij de afdeling Materiaalbeheer wordt uitgezocht welke productiehulpmiddelen nodig zijn en wat het grondstoffenverbruik zal zijn. De afdeling fabricage maakt het product volgens het ontwerp. Expeditie regelt het transport en de afdeling Boekhouding houdt de betaling in de gaten. De order van de klant gaat heen en weer tussen de verschillende bedrijfsfuncties, zodat men kan nagaan wat de vorderingen zijn, fouten kan corrigeren, recentere informatie kan krijgen, etc.

Slechte dienstverlening door falende interne communicatie

In bovenstaand zigzagproces lopen de orders van klanten vaak vast in tegenstrijdige afdelingsprioriteiten, door de structuur van de organisatie. Aangezien veel processen zijn onderverdeeld in afdelingen is het vaak heel moeilijk om vragen en werkzaamheden van collega's op prioriteit te schatten en te beoordelen op urgentie. Het resultaat is bijna altijd een product dat niet voldoet aan de verwachtingen van klanten. Zie ook het artikel [Integraal personeelsmanagement: Balans tussen productiviteit, klantgerichtheid en competentie personeel](#).

Hoe zorgt u er dan voor dat uw organisatie optimaal voldoet aan de verwachtingen van uw klanten?

Klantfocus gebruiken om uw personeel aan te sturen

Door ingesleten patronen van medewerkers is de praktijk complex; desondanks is de oplossing eenvoudig: namelijk focussen op interne klant - leverancier relaties!

Focus op interne klant-leverancier relaties

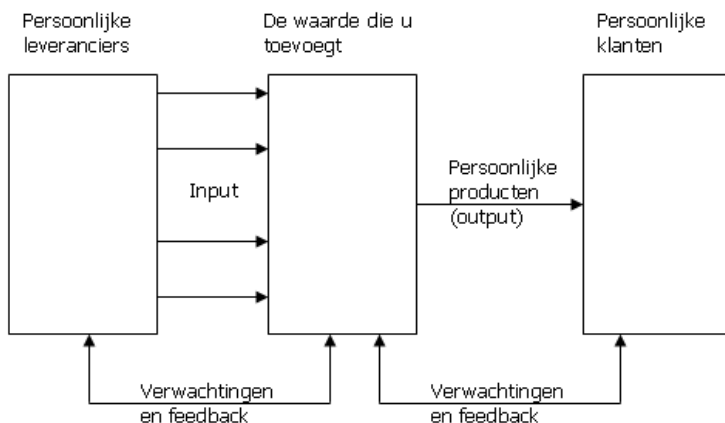
Dit wil zeggen dat binnen uw organisatie iedereen klant en leverancier van elkaar is. Immers om te voldoen aan verwachtingen van externe klanten, moeten interne leveranciers voldoen aan verwachtingen van interne klanten. Een klantgerichte organisatie werkt met groepen die de functionele grenzen van afdelingen overschrijden, zodat de verwachtingen van de klant voor iedereen helder zijn. De wijze waarop medewerkers traditioneel hun taken verantwoordt, zorgt meestal voor weinig ruimte om klantgericht te denken.

Traditionele organisatie	Moderne organisatie
top – down structuur: intern is alles er op gericht de hogere echelons tevreden te stellen	structuur die er op is gericht de klant tevreden te stellen
een strakke hiërarchische commandostructuur	gaat uit van de opvatting dat intern iedereen klant en leverancier van elkaar is

Externe klanten kunnen alleen maar tevreden worden gesteld met kwaliteitsproducten als organisaties erin slagen de interne klanten tevreden te stellen. De interne klanten zijn medewerkers die product of dienst ontwikkelen van idee tot aflevering bij de klant.

Klant-leverancier keten van wederzijds begrepen verwachtingen

Medewerkers maken deel uit van de ketting met schakels, die bestaan uit het aannemen van een halffabriek of een dienst van een interne leverancier, het uitvoeren van een bewerking (toegevoegde waarde) en het doorgeven van het resultaat als grondstof aan weer een andere interne klant. Elke volgende schakel in het proces moet worden behandeld als een klant. Klanten en leveranciers zijn partners van elkaar. Dit partnership komt tot uiting in communicatie en wederzijds begrepen en geaccepteerde verwachtingen. In de tekening hieronder ziet u deze vorm van samenwerking gevisualiseerd.



Figuur 1 Schakels binnen klant – leverancier verhoudingen

Uitgangpunten voor communicatie in klant - leverancier verhouding

Een veranderingsproces gericht op klantoriëntatie en het benoemen van interne klant – leverancier verhoudingen, betekent het veranderen van een systeem van gesloten communicatie, waarin medewerkers wordt verteld “wat ze moeten weten”, in een communicatieproces waarbij medewerkers worden geselecteerd op basis van hun ideeën, en feedback krijgen op hun bijdragen aan de verbetering van de organisatie.

Medewerkers en management trainen op klantgerichtheid

Door medewerkers en management te trainen op deze verhoudingen ontstaat een cultuur van klantgerichtheid, die als vanzelf naar buiten “stroomt”. Bovendien creëert een dergelijke verandering intern veel ruimte voor de toepassing van moderne managementtechnieken. Leren anders opereren dwingt ruimte voor vernieuwing af, wat zich zal vertalen in een betere marktwaarde en uiteindelijk een hogere winst.

Effectief communiceren doorslaggevend bij intern veranderingsproces

Bij het realiseren van een intern veranderingsproces is effectief communiceren van doorslaggevend belang. Onder effectieve communicatie wordt verstaan:

1. medewerkers helpen de business (en klant) te begrijpen;
2. medewerkers voorzien van financiële informatie en doelen;
3. sterk leidend management bij organisatieveranderingen;
4. activiteiten van medewerkers verbinden met de wensen van klanten;
5. medewerkers opleiden in de cultuur en waarden van de organisatie;
6. nieuwe programma’s en beleid uitleggen en promoten;
7. een duidelijk beeld hebben van de competenties van medewerkers;
8. nieuwe (communicatie)technologie functioneel inbrengen.

Het effect van systematisch en professioneel communiceren is dat medewerkers beter begrijpen wat het doel van de organisatie is en hoe hun activiteiten daaraan een bijdrage kunnen leveren. Zie ook: Flexibel door het centraliseren van Human Resource lijnen. Heeft u dit goed voor elkaar, dan is het veel makkelijker om organisatieaanpassingen uit te voeren en wordt tegelijk de loyaliteit van medewerkers aan uw organisatie vergroot.

Directie en management moeten vooroplopen bij doorbreken ‘eilandencultuur’

Kern van het proces om te komen tot een klantgeoriënteerde organisatie is:

1. continue verbetering interne en externe organisatie;
2. permanent voldoen aan de huidige en toekomstige verwachtingen van klanten;
3. problemen voorkomen, gericht op preventie, zie ook: Competentiemanagement: HRM investeren in uw personeel of ontslag?;
4. waar mogelijk verantwoordelijkheid delegeren naar werkvloer; medewerkers machtigen en zorgen voor adequate terugkoppeling.

Het praktijkvoorbeeld hieronder bij een verzekeraar laat zien hoe permanent voldoen aan klantverwachting, continue verbetering, preventie en meer verantwoordelijkheid aan medewerkers kunnen leiden tot succes.

Praktijkvoorbeeld succesvolle invoering klant – leverancier verhouding:

Een verzekeraar zag over een periode van een aantal jaren zijn marktaandeel langzaam afnemen. Onderzoek onder zijn klanten leverde veel kritiek op. Te bureaucratisch, veel te laat en soms nooit antwoord, onvriendelijk te woord gestaan, weinig flexibel etc. Nader intern onderzoek naar de werkprocessen leverde het beeld op van een verkokerde club, met veel onnodige procedures en onderlinge wedijver. Zie ook: Praktijkcase persoonlijk ontwikkelingsplan bij outplacement. Dat leidde tot veel storingen in de werkprocessen. Deze storingen moesten vervolgens weer worden hersteld en zo kostte het gehele proces royaal meer geld dan nodig was. Bovendien leerde het onderzoek dat 80% van de vragen van klanten repeterend was. De bureaucratische molen en de parafencultuur verhinderden een snelle en adequate afhandeling. Besloten werd medewerkers te machtigen om repeterende vragen zelfstandig af te handelen. Dat betekende dat brieven, telefoontjes, e-mails en bezoeken van cliënten in de meeste gevallen door medewerkers zelf konden worden verwerkt, zonder tussenkomst van anderen. De verwachtingen van klanten kwamen door deze verandering automatisch centraal in de organisatie. Een andere bijkomstigheid was dat de zelfstandigheid van medewerkers tot vereenvoudiging van de werkprocessen leidde, waardoor een aantal managers overbodig werd.

Verbeteringen simpel houden om te komen tot snelle oplossingen

Bovenstaand voorbeeld geeft een versimpeling van de werkelijkheid, want in de praktijk komt er uiteraard meer bij kijken. Toch moeten verbeteringen simpel en inzichtelijk blijven, om snelle oplossingen mogelijk te maken:

- bijeenkomsten organiseren waar de voordelen en hindernissen van klant - leverancier - denken op toegankelijke wijze worden gepresenteerd;
- voorbeelden geven hoe eenvoudige werkwijzen verbeterd kunnen worden, door het betrekken van collega's bij werkzaamheden;
- alle (werk)processen ter verbetering helder in kaart brengen;
- medewerkers motiveren om hun werkwijze te veranderen, waarbij vaak kleine dingen, zoals persoonlijke aandacht, voor een verrassend effect zorgen;
- geduldig zijn in de eerste fase van het veranderingsproces;
- regelmatig controleren en meten wat er allemaal goed en fout gaat en adequaat terugkoppelen.

Klantgericht werken betekent goed personeelsmanagement

Goed personeelsmanagement gaat om het realiseren van kundig beleid, dat is geïntegreerd in de organisatie. Hierbij is het implementeren en overdragen van een gestructureerde werkwijze, die medewerkers aanstuurt en motiveert tot zelfbetrokkenheid, het belangrijkste uitgangspunt. Daarbij nemen lijnmanagers als het ware de taak over van de personeelsafdeling en maken deze deels overbodig. Uitgangspunt van deze werkwijze is het hanteerbaar maken en systematisch koppelen van de volgende basiselementen:

- kwalificaties eigen medewerkers;
- klant/ leverancier verhouding;
- missie en doelstelling eigen organisatie.

Kostprijs Personeel en Organisatie kan lager door nieuwe ICT techniek

De werkwijze waarbij u deze drie basisfactoren verwerkt in een permanent systeem loont zich in tijd, motivatie en blijvende verankering van actuele informatie. Daarbij worden knelpunten goed zichtbaar en dit leidt tot het vinden van snelle oplossingen. Zelfbetrokkenheid betekent bij deze aanpak dat medewerkers hun motivatie ontlenen aan het zèlf transparant maken van competenties en klantgerichtheid naar bedrijfsdoelstellingen, door gebruikmaking van selfservice ICT-systemen.

Directie en management dienen bij een omschakeling naar klant-leverancier verhoudingen voorop te lopen en het juiste voorbeeld te geven, door goede communicatie en samenwerking. Indien u meer wilt weten over deze aanpak leest u dan het artikel [Aanpak strategisch personeelsmanagement: Toets kwalificatie van medewerkers met doelstelling organisatie](#) of bezoek de [Workshop competentie management door communiceren in klant-leverancier verhoudingen](#).