

Ondernemen in beleving, het managen van verwachtingen

# De onderbuik als onderneming

Toekomstige succesvolle facilitair bedrijven richten hun 'etalage' en 'menukaart' in op basis van het onderbuikgevoel van de klant, de facilitair manager en het facilitaire team. De facility manager wordt steeds meer ondernemer van de winkel 'klantbeleving'! RON VAN DER PLUIJM MSc\*

**W**ie herkent het niet? Je gaat een avondje uit eten in een restaurant. Alles is goed. Het eten, de wijn, de prijs, de bediening. Er is eigenlijk niets om over te klagen, maar toch ga je een volgende keer niet snel naar dit restaurant terug. Waar ligt dat nu aan? De sfeer, de vriendelijkheid van de medewerkers? Je weet het eigenlijk niet precies want het was gewoon goed. En dat is het hem nou juist. Het is soms moeilijk uit te leggen, maar je mist eigenlijk dat kleine beetje extra. Natuurlijk, je hebt gekregen waar je om vroeg. De prijs en kwaliteit waren naar verwachting. En toch ontbrak er iets extra's, iets verrassends. Het heeft te maken met het *onderbuikgevoel*, de manier waarop het etentje is beleefd.

## Grootste uitdaging

Het bieden van wat extra's en de flexibele instelling van de ondernemer en zijn medewerkers zijn bepalend of een klant uiteindelijk echt positief oordeelt over wat hij heeft ontvangen, en of hij bereid is een volgende keer terug te komen. De basis, namelijk 'een goede kwaliteit voor een acceptabele prijs', lijkt in deze discussie van minder belang. Het positief beïnvloeden van de beleving van een klant is voor een restaurant als onderneming de grootste uitdaging!

En zo zien we ook bij instellingen, bedrijven en organisaties die in een ver-



*Een avondje uit eten. Alles is goed, het eten, de wijn, de prijs, de bediening. Toch ben je geneigd een volgende keer niet meer naar dat restaurant te gaan. Waar ligt dat nu aan?*

anderproces zitten met enige regelmaat discussies ontstaan tussen de facilitaire afdeling en hun interne afnemers (klanten). De klant is dan meestal eerder geneigd te kijken naar zichtbare resultaten op de korte termijn en de

flexibiliteit van het facilitair bedrijf, dan naar de basiskwaliteit van de dienstverlening.

FM doet het toch goed? Waarom dan veranderen? De afgelopen twintig jaar heeft facility management zich ontwikkeld tot een professioneel vakgebied. De facility manager op zijn beurt is doorgroeid naar een professioneel partner die zich op alle niveaus in een organisatie kan bewegen. Ook de kwaliteitsslag bij toeleveranciers en opleidingen heeft bijgedragen aan de professionalisering van het vakgebied.

## Klantgericht

De laatste jaren lag de focus binnen FM op het begrip 'klantgericht': de collega is klant geworden. Niet om winst uit deze klant te behalen, maar om de wijze waarop we elkaar benaderen. Een klantgerichte organisatie maakt duidelijke afspraken (SMART) over de gewenste dienstverlening, vaak binnen afgebakende kaders.

Onder het motto: 'zeg wat je doet en doe wat je zegt' zorgen we steeds meer voor transparantie en duidelijkheid voor onze klanten. Maar ook kreten als 'klant gericht - maar niet klant gewicht' hoor je binnen deze facilitaire afdelingen regelmatig. Het facilitair bedrijf streeft daarbij naar een centrale positie om de facilitaire dienstverlening uit te voeren.

En om deze positie te verkrijgen of te verstevigen, zijn managementteams van facilitair bedrijven zich nog meer gaan bezighouden met het verder professionaliseren en optimaliseren van de interne organisatie ('je harkt eerst je tuin aan voordat je die verkoopt').

aansluiting op de veranderende behoefte van de klant. Daarnaast moet er ook rekening mee gehouden worden dat een kwaliteitsniveau op een gegeven moment als standaard ervaren wordt, en het FM beoordeeld wordt op de toegevoegde waarde.

Gevolg: er ontstaat onbegrip. De FM-medewerker vindt de klant lastig ('We zijn toch klantgericht bezig en doen precies wat we hebben afgesproken'). De klant is echter van mening dat het facilitair bedrijf niet flexibel is. Hierdoor verslechtert de klant-leveranciersverhouding en de organisatie geeft aan dat de dienstverlening van het facilitair bedrijf moet veranderen. De relatieve veiligheid die door de medewerkers werd gezocht zit in dit geval niet in de klantgerichte afspraken, maar in de ondernemingsvorm.

## 'De focus op een klantgerichte organisatie is prima, maar kan ook een valkuil zijn'

Hiervoor is van alles uit de kast gehaald: normen en waarden, doelen, missie, beleid, service level agreements (SLA), producten- en dienstencatalogi, wet- en regelgeving, NEN- en ISO-normering, prestatiecontracten, interne doorbelasting, managementrapportages, projectgroepen, werkgroepen et cetera.

Ook zijn helpdesks en servicepunten ingericht om de klantgerichtheid te bevorderen. Hiermee krijgt de klant een centraal aanspreekpunt en nog meer duidelijkheid. Het accent ligt daarbij vaak op het snel afhandelen van klachten of reserveringen en op het inzichtelijk maken van de producten en diensten die in en bepaalde periode zijn afgenomen.

Deze klantgerichte werkzaamheden zijn ook eenvoudig meetbaar te maken. De opzet heeft echter ook een aantal nadelen. Zo is ten eerste het signaleren en inspelen op nieuwe behoeften en wensen van de klant vaak van ondergeschikt belang. Daarnaast kunnen servicedeskmedewerkers eigenlijk alleen op een klantvraag reageren binnen vooraf vastgestelde kaders of scripts.

### Valkuil

Op zich is een klantgerichte organisatie natuurlijk een prima uitgangspunt en is het de basis van de dienstverlening van een facilitair bedrijf. Maar het kan ook een valkuil zijn. Waarom? Omdat het facilitair bedrijf dusdanig gefocust is op het inrichten en optimaliseren van de interne organisatie dat de klantbeleving uit het oog wordt verloren. Anders gezegd: men is teveel intern gericht en verliest daarmee de

De toegevoegde waarde ligt dan weer in het bieden van iets extra's of iets verrassends. Oftewel, de klantbeleving.

### Een neerwaartse spiraal....

Als de eerste klachten over het niveau van de dienstverlening ontstaan, geven facilitaire medewerkers en leidinggevenden vaak aan dat ze al met vele klantgerichte acties bezig zijn. Medewerkers gaan zich vervolgens indekken en zoeken naar veiligheid, waarbij ze terugvallen op eerder gemaakte afspraken en rapportages. Het MT van het facilitair bedrijf roept vervolgens nieuwe projectgroepen in het leven met het gevaar dat men zich nog meer op de interne FB-organisatie richt.

### Richting?

Welke richting willen we dan wel op? 'Weten wat de klant wil' en 'Weten waarom de klant graag bij jou komt' zijn vragen die een belangrijke rol spelen voor facilitair bedrijven. Biedt het facilitair bedrijf werkelijk datgene dat de klant zoekt of is er sprake van gedwongen winkelnering?

Flexibel kunnen inspelen op de wisselende behoeften en wensen van de klant is de nieuwe uitdaging. Wat wil de klant vandaag en morgen? Dit vraagt om een hotelmatige, hospitality- of winkelbenadering. Durf te ondernemen met FM als interne onderne-

### Hogere kosten?

De FM'er als interne 'ondernemer' zal niet zozeer gericht zijn op het behalen van winsten. Maar hij houdt natuurlijk wel rekening met het kostenaspect. Want de facilitaire onderneming wordt uiteindelijk afgerekend op de kosten en de belevingswaarde. Maar het inspelen op de wisselende klantbeleving hoeft niet automatisch te leiden tot hogere kosten. Het gaat er om, waar je de prioriteit legt.

- ▶ **Beleving** kan liggen in de **flexibiliteit, inlevingsvermogen en vriendelijkheid** van de medewerkers.
- ▶ Men kan gebruikmaken van **klantenforums** waarbij de klant meedenkt over kleurstellingen en materiaalkeuzes.
- ▶ Een **goede after-sales** bij werkzaamheden voor de klant is van belang om te evalueren of de klant ook écht tevreden is. Op die manier kan nog bijgestuurd worden (want die printer had men toch liever op een andere plaats gehad).
- ▶ Ook het invoeren van **proactief onderhoud** kan een goed hulpmiddel zijn. Daarbij wacht FM niet tot de klant een verstoring meldt, maar wordt de klant regelmatig bewust opgezocht en wordt bekeken welke kleine verstoringen vanuit het gezichtspunt van de klant of hun klant (voorbeeld: in een ziekenhuis vanuit het gezichtspunt van de patiënt of bezoekers) op zeer korte termijn verholpen kunnen worden. Dan gaat het soms om eenvoudige zaken als een loshangend snoer, het ophangen van een publicatiebord, verplaatsen van meubilair of het aanpassen van de bewegwijzering. Allerlei zaken die weinig kosten met zich mee brengen.

ming! Bekijk voortdurend welke producten en diensten op het menu moeten komen, producten en diensten die vanuit het onderbuikgevoel aansluiten op de klantbeleving. Daar ligt de toegevoegde waarde.

### Durf

Durf te ondernemen en zet FM in de etalage! Voorwaarde hiervoor is wel dat deze wijze van ondernemen door het FB moet passen in de organisatie. Het is van belang met de directie of RvB de wensen van de organisatie en de mogelijkheden van het facilitair bedrijf te bespreken. Daarmee wordt de speelruimte duidelijk waarbinnen het FB kan ondernemen en kan inspelen op de klantbeleving. Want om als facilitaire ondernemer ook intern flexibel te kunnen inspelen op de veranderende en verschillende klantwensen, moet het FB wel de benodigde speelruimte krijgen.

### Kosten

Een misverstand is dat een goede klantbenadering leidt tot kostenverhoging. De voorbeelden in het kader 'Hogere kosten?' laten zien dat dat niet zo hoeft te zijn. *Het gaat meer om de juiste dingen doen!* Het is de kunst om als FM-organisatie hierop in te spelen.

### Eisen

Wat vraagt dit van de FM organisatie? Vooral in de zorgsector, maar ook in andere sectoren, is momenteel een sterke veranderingsdrang waarneembaar. In toespraken van de RvB en directieleden wordt steeds vaker de focus gelegd op zaken als klantvriendelijkheid, persoonlijke aandacht, passie, gastvrijheid, huiskamergevoel en een warme ontvangst. Ook dit zijn ele-



\* Ron van der Pluijm MSc is eigenaar van RCFM- Renewing Challenges for Facility Management ([www.rcfm.nl](http://www.rcfm.nl))



Een FM-medewerker moet niet wachten tot de klant een storing meldt, maar hem regelmatig opzoeken om te zien welke kleine verstoringen – vanuit het gezichtspunt van de klant of zijn klant – op korte termijn zijn te verhelpen.

menten van beleving. Men wil hiermee onderscheidend zijn en dus is het van belang voor de facilitaire organisatie om hierin mee te ontwikkelen.

Om op nieuwe belevingswaarden in te kunnen spelen, zijn de volgende elementen van belang voor het facilitair bedrijf: klant- en organisatiesensitiviteit, ondernemend, flexibel, (zichtbare) daadkracht, passie, plezier, zichzelf en de klant een spiegel willen voor-

houden, iets extra's willen bieden, transparant, houden van uitdagingen, en het vormen van een etalage die voortdurend wordt afgestemd op de veranderende wensen van de klant of de organisatie.

Een facilitair bedrijf dat hier hard aan werkt, krijgt betrokken en gemotiveerde medewerkers die bij het team willen horen, gewoon omdat het facilitair bedrijf het leukste interne bedrijf is om voor te werken. «

## De etalage van het Facilitair Bedrijf

### ▶ Elke FM-medewerker is onderdeel van de etalage.

Ieder klantcontact wordt benaderd als een kansmoment om de onderlinge relatie te verbeteren. De medewerker is zich er van bewust dat hij op dat moment de FM-organisatie in de etalage zet en dus bijdraagt aan het succes van de klant en de FM-organisatie als onderneming.

### ▶ De klant betrekken bij de keuze van producten en dienstverlening.

Weten wat de klant wil door hem proactief te benaderen (informeel en in account-gesprekken) en te betrekken in klantenforums bij keuzes van nieuwe dienstverlening en/of producten. Voordeel: er ontstaat draagvlak bij het vullen van de etalage van FM.

### ▶ Maak gebruik van marketing- en PR-tools.

Hier kunnen de etalage en dienstverlening worden gepromoot. Betrek de klant hier bij. Voordeel: deze heeft het gevoel invloed te hebben op de flexibiliteit en het inrichten van FM als onderneming.