

# Over vragen en draaien: van aanbod- naar vraaggericht werken

**Tom Vandooren**

Docent aan de Arteveldehogeschool, auteur en consultant



Hoe maak je de overslag van een aanbod- naar een vraaggestuurde werking? Het eenvoudige antwoord: niet. Aanbodgestuurd en vraaggestuurd werken zijn immers geen eenduidige, diametraal tegenover elkaar staande concepten, maar uiteinden van een continuüm. We kunnen dromen van de pot goud die te vinden is aan de voet van de regenboog, maar het ultieme Nirwana – dé klantgerichte werking – blijft onbereikbaar. Hoewel maatwerk een legitieme strategie is om klantenwaarde aan te leveren, zijn er steeds organisatorische grenzen die tussen droom en daad staan.

### AANBOD LOSLATEN?

De vraag is maar of we zo hard moeten streven om aanbod los te laten. In elke organisatie, en zeker die in zorg, onderwijs, welzijn ..., is dat aanbod ontstaan vanuit kennis en ervaring, en is het geworteld in missie, visie en waarden. Een helder aanbod biedt ook duidelijkheid aan een klant. Ik volg liever een opleiding in een school die een doordacht curriculum vooropstelt en heb best wel vertrouwen in een arts die met kennis van zaken een behandeling voorschrijft. Klakkeloos de klant volgen is een strategie met een zeer beperkte houdbaarheidsdatum. "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses", wist Henry Ford al.

Aanbod- versus vraaggestuurd werken stellen is een gevaarlijke dichotomie, omdat ze de professionele kennis en organisationele mogelijkheden die achter aanbod zitten haaks zet op de individuele wensen en noden van klanten. Geen van beide heeft echter de wijsheid in pacht. Of positiever gesteld: beide hebben zicht op een deel van de waarheid.

*"De juiste positie op het maatwerkcontinuüm vinden hangt af van waar je organisatie mee bezig is en welke waarde je wilt aanleveren."*

Maar misschien is de vraag naar hoe de overslag te maken de verkeerde en is het interessanter uit te zoeken hoe we zinvolle stappen kunnen zetten op het maatwerkcontinuüm, al dan niet in de richting van meer vraagsturing.

### MAATWERK

Maatwerk behelst het vermogen van een organisatie om haar product of dienst aan te passen aan welbepaalde (groepen van) klanten. Bij een lage mate van maatwerk, en dus een meer aanbodgestuurde

werking, denkt een organisatie eerder inside-out, dus vanuit zichzelf, vanuit de eigen te bereiken doelen en de te leveren diensten. Denken we maar aan de huisvuilophaling. Het ophalen van zo veel mogelijk huisvuil op een zo kort mogelijke tijd primeert en vanuit die logica bepaalt de organisatie wanneer welke kleur van huisvuilzak buiten moet staan. Weinig tot geen ruimte voor en zin in individuele uitzonderingen, en elke burger en huisvuilzak zijn gelijk voor de wet. Naarmate maatwerk de overhand neemt, komt de focus meer en meer op de klant te liggen (en dus op outside-in-denken), verdwijnt gestandaardiseerd werken en maakt die plaats voor aanpassing aan de unieke vraag van de unieke klant. Kleermakers, architecten en huwelijksplanners gaan meer die richting uit. Zonder ooit de ultieme versie te bereiken, want ook zij leunen op opgebouwde ervaring en kennis die klanten en hun vragen categoriseert, en op een grabbelton van methodieken die hun aanpak systematiseert.

Ergens in het midden van het continuüm vinden we de klantbewuste werking.



Figuur 1: maatwerkcontinuüm

|                             | aanbodgestuurd        | klantbewust           | vraaggestuurd              |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| denkwijze                   | inside-out            | meeting in the middle | outside-in                 |
| primaire aandacht           | product / service     | haalbaarheid          | klantenvraag               |
| adaptief vermogen / ambitie | laag                  | gemiddeld             | hoog                       |
| standaardisatie             | hoog                  | multi-standaardisatie | laag                       |
| categorisatie               | laag (one-trick-pony) | segmenteren           | hoog (individueel gericht) |

**Figuur 2: maatwerkcontinuüm meer in detail**

Waar noden en wensen van de klant en aanbod, mogelijkheden en ambities van de organisatie met elkaar in onderhandeling gaan en waarbij haalbaarheid (en het opschalen van die haalbaarheid) mee in de focus zit. In dergelijke organisaties ontstaan segmenten van klanten die diverse, maar niet oneindige, mogelijkheden worden voorgeschoteld. Denken we maar aan het gemiddelde restaurant, waar de menukaart de veruitwendiging is van de mogelijkheden van de keuken, de stijl van het restaurant én het besef dat kinderen en volwassenen, vegetariërs en vleeseters, mensen met stevige trek en mensen met een klein hongertje allemaal hun gading moeten vinden.

### WEET WAAROM

De juiste positie op het maatwerkcontinuüm vinden hangt af van waar je organisatie mee bezig is en welke waarde je

wilt aanleveren. Dogmatisch streven naar meer maatwerk is niet steeds de beste keuze. Waar een klant vooral waarde vindt in performantie (snel, makkelijk, goedkoop) kan sterke aanbodsturing een goede zaak zijn. Als het brandt, hoop ik vooral dat de brandweer er snel is en zeer efficiënt en effectief blust. Dat ze daarbij volledig zelf bepalen welke wagen ze sturen en hoe ze de brand aanpakken zonder wakker te liggen van mijn persoonlijke voorkeuren en zeer ondeskundige meningen, neem ik er graag bij.

Waar er net waarde te halen is uit een geïndividualiseerde aanpak, zoals een arts die het best rekening houdt met mijn voorgeschiedenis, levensstijl, familiale antecedenten ... om op de beste manier een behandeling voor te schrijven, is de keuze voor meer maatwerk logisch. Maar ook organisaties waar niet de dienst op zich, maar wel de emotie die de dienst

oproep belangrijk is, gaan het best meer op een klantbewust tot vraaggestuurd verhaal intekenen. Als het eigenlijke 'product' van een hulpverleningsgesprek niet het gesprek is, maar de band tussen hulpverlener en cliënt, zal een hogere mate van maatwerk zijn vruchten afwerpen.

*Een school die zich vooropstelt om zo snel mogelijk zo veel mogelijk kennis over te brengen en die ook studenten heeft die daar net naar op zoek zijn, mikt beter op een strak aanbod. Kwalitatieve colleges online aan 1000 studenten tegelijk aanleveren is dan een prima te verdedigen keuze. Een school die eerder mikt op het prikkelen, motiveren en enthousiasmeren van studenten houdt het best meer rekening met individuele noden en wensen en gaat beter wat meer variëren in aanpak en segmenteren in kleinere groepen, volgens mogelijkheden of net die interesses.*



**"Als het eigenlijke 'product' van een hulpverleningsgesprek niet het gesprek is maar de band tussen hulpverlener en cliënt, zal een hogere mate van maatwerk zijn vruchten afwerpen."**

## FLEXIBILITEIT

Als de keuze om meer vraaggestuurd te werken een strategische keuze is, is het (om)schakelen naar een meer vraaggestuurde werking een zaak van implementatie van die gekozen strategie.

En een geslaagde implementatie blijkt niet uit intenties die geformuleerd zijn in strategische nota's of visieteksten, maar uit wat de klant beleeft in contact met 'het podium' van de organisatie: het gedrag van medewerkers, werkwijzen waar de klant wordt aan blootgesteld en materiaal dat wordt gebruikt. 'The proof of the pudding' is ook hier enkel en alleen 'in the eating' en hét ingrediënt bij uitstek dat de pudding op smaak brengt, is flexibiliteit.

Een flexibel gebouw, waar een gesprek in een kantoor mogelijk is, maar ook tijdens een wandeling in de tuin, aan de bar in het onthaal, in een zithoek in de hal of tijdens een partijtje voetbal op het sportveld. Flexibele werkwijzen, waarbij niet de geijkte vragenlijst maar het

verhaal van de cliënt leidend is bij intake, waarbij bewoners kunnen eten wat maar vooral wanneer ze willen, waarbij de examenvorm kan worden afgestemd op het leerproces van een student. Flexibel gedrag, waarbij medewerkers zich qua stijl en aanpak vlot aanpassen, mogen én durven afstappen van regels in het belang van een concrete situatie en bij wie een "ja maar" geen vermomde "nee" is maar écht een "ja", gevolgd door een zoeken naar het wegwerken van de "maar".

*Interessant in dit verband is de '90 %-regel': voor 90 % van de regels en werkwijzen geldt dat ze in 90 % van de tijd en voor 90 % van de klanten gelden. Uiteraard is dat geen hard getal, maar een indicatie dat elk uitgestippeld proces kan en moet worden aangevuld met regelruimte voor de medewerkers die ze uitvoeren, als dat een kans biedt om in een concrete situatie meerwaarde te bieden.*

## DE REGIE

Dergelijke podium-flexibiliteit komt er niet vanzelf en moet bewust worden geregisseerd. Door leiderschap dat het juiste voorbeeldgedrag stelt en de richting aanhoudt. Door een medewerkersbeleid dat werft, evalueert, coacht en bijspijkt met het podium voor ogen. Door ondersteunende diensten en processen (logistiek, facility, ICT ...) die niet louter ondersteunend zijn aan de organisatie maar wel aan de klantgerichte werking. Door kwaliteitszorg die van flexibiliteit én de mate waarin de klant die ervaart een indicator maakt, en die minstens evenveel oog heeft voor de unieke 'fantastical incidents' als voor de 'critical incidents'.

Maar het is bovenal het opbouwen van een cultuur, van een door praktijken tot uiting komend gedeelde overtuiging dat in sectoren waar mensen werken met en voor mensen, de focus op waardecreatie voor die klant aanhouden primordiaal is. Of het nu door een sterk aanbod dan wel een hogere mate van vraagsturing is ... ■



## VERKOOP OP EEN DYNAMISCHE MANIER UW PATRIMONIUM!

Heeft u panden of percelen in de aanbieding? Contacteer ons vrijblijvend!

Maak een afspraak via [piet.vintevogel@covast.be](mailto:piet.vintevogel@covast.be) of bel 0473/13 05 24 en ontdek de voordelen van een samenwerking met

### Maximale 'exposure' via netwerk van vastgoedmakelaars

COVAST werkt met een uitgebreid netwerk van vastgoedmakelaars die uw pand/perceel op hun website kunnen plaatsen en uitspelen in advertentieruimtes, portaalsites, directe mailings, zoekertjes en aldus zorgen voor een maximaal publiciteitseffect.

### Professioneel verkoopdossier

COVAST neemt de last van het opvragen van benodigde documenten uit uw handen en zorgt voor een up-to-date en professioneel samengesteld verkoopdossier dat kant-en-klaar wordt aangeleverd. Covast rekent hiervoor geen extra kosten aan.

### Transparante werkmethode

COVAST begeleidt de volledige verkoop van A tot Z en als opdrachtgever krijgt u een compleet overzicht van de workflow, de werkprocedure, de biedingstermijnen, de afspraken rond bezichtiging en publiciteit, uitgebrachte biedingen ...

De samenwerking met COVAST is voor elke opdrachtgever een budgetneutraal gegeven. Via het uitgebreid netwerk van COVAST-vastgoedmakelaars krijgt u de garantie dat op een actieve en doeltreffende manier gestreefd wordt naar de meest optimale verkoopprijs.