

Wiechers Wonen:

ruimte voor medewerkers door centraal stellen klant

Levien Rademaker en Heleen Groenevelt



Door niet langer de beste te willen zijn in alles, maar te kiezen voor een focus op het realiseren van de woondroom van klanten lukte het Wiechers Wonen om de verkoopcijfers en de klanttevredenheid fors te verbeteren. Maar dat was niet het enige effect. Nu gewerkt wordt vanuit klantperspectief en het principe van lean management vinden medewerkers hun werk een stuk leuker. Ze zitten lekker in hun vel, nemen initiatief en weten waar ze aan toe zijn. Ze vinden dat ze bij Wiechers Wonen een droombaan hebben!

Een veranderende markt vraagt om nieuwe concepten

Wiechers Wonen is een woonwinkel met vestigingen in Dwingeloo en Ommen. In totaal werken er ca. 20 medewerkers bij Wiechers Wonen. Eigenaren van de winkels zijn Connie en Hilbert Wiechers, die het bedrijf twintig jaar geleden van Hilbert's vader hebben overgenomen. De missie van het bedrijf was aanvankelijk om *'de beste in alles'* te zijn, maar deze missie voldeed niet. Hij was te algemeen, niet praktisch en niet goed uit te leggen aan het team en de klanten. De directie besloot tot een andere missie, waarbij de klant centraal zou staan. Dit leidde tot een nieuwe koers van het bedrijf en een forse investering in vernieuwing op alle fronten. De nieuwe missie van Wiechers Wonen werd het laten uitkomen van de woondroom van de klant: *'interieurs creëren die het leven mooier maken'*. Dit werd vertaald naar 4 praktische pijlers: gastvrijheid, wooninspiratie, woondroom en in 1 flow de klant helpen. Daar zou voortaan alles om draaien. De energie moest zo veel mogelijk in de klant gestoken worden, om er voor te zorgen dat die zich prettig voelt.

'Niet kiezen is verliezen.'

Hilbert Wiechers heeft voor deze aanpak gekozen omdat hij constateerde dat mensen zich bij nieuwe aankopen vooral laten leiden door hun gevoel. Wiechers Wonen doet er daarom alles aan om de klant zich thuis en gewaardeerd te laten voelen in de winkel. Gastvrijheid is een kernwaarde van de

organisatie geworden. Klanten krijgen soms zomaar een fles wijn, omdat ze een leuk gesprek hebben gehad en een verse cappuccino wordt er graag geserveerd. Dat creëert sympathie: eten en drinken hebben een grote impact op mensen. Op deze manier creëert Wiechers Wonen klantwaarde. Nadat de klant op gevoel gekozen heeft voor een nieuwe aankoop gaat hij achteraf rationaliseren, redenen bedenken waarom het een goede keus was en daarbij speelt de manier waarop hij ontvangen en geadviseerd is dan weer een rol. Door dit alles versterkt Wiechers Wonen haar imago bij haar klanten.

Werken voor en achter de schermen

Om het centraal stellen van de klant optimaal vorm te kunnen geven onderscheidt Wiechers Wonen twee processen: het werken met de klant en het werken achter de schermen. Beide processen zijn er op gericht om zo veel mogelijk tijd en aandacht te kunnen besteden aan de klant en het de klant zo aangenaam mogelijk te maken. Dat kan alleen als alle ondersteunende processen goed georganiseerd zijn, als de klant niet merkt wat er achter de schermen allemaal gedaan moet worden om zijn woonwensen te kunnen realiseren.

Om het proces achter de schermen te optimaliseren werkt Wiechers Wonen met het principe van lean management. Het vormgeven van de processen in de organisatie start daarbij vanuit het einddoel, in dit geval het realiseren van de woondroom van de klant. Of, meer in managementtermen: er wordt gewerkt vanuit de klantverwachting.

Centraal in de werkwijze van Wiechers Wonen staat het startbord dat centraal in een medewerkersruimte staat. Iedere ochtend verzamelen alle medewerkers van de vestiging zich 10 minuten bij dit startbord. Ze bespreken wat er de vorige dag niet goed is gegaan en hoe het anders kan. Daarbij staat niet de persoon centraal maar het proces. Een voorbeeld is het aanspreken van een klant. *'Welkom, eerst een vers kopje koffie?'* klinkt anders dan *'kan ik u ergens mee helpen?'* Aandachtspunten worden op het grote bord genoteerd, dat centraal in een werkruimte hangt. De medewerkers zorgen zelf voor actualisering van het bord, waarop ook afspraken en belangrijke mededelingen en nieuwtjes staan. Om de beurt zijn medewerkers voorzitter van het overleg. De medewerkers brengen punten in en de voorzitter bij het bord mag alleen vragen stellen en geen oplossingen bieden. Door deze manier van werken worden medewerkers uitgedaagd om samen te werken aan het verbeteren van de kwaliteit van het proces en de dienstverlening van Wiechers Wonen. Ze krijgen de ruimte om zelf ideeën in te brengen en uit te voeren.

Na de sessie bij het bord zorgen de medewerkers ervoor dat alles in de winkel is voorbereid op de komst van de klanten. Als die binnenkomen staan koekjes en koffie klaar en liggen een voorraad servicebonnen, de stalenboeken en materialen op de afgesproken plaats. Dat is belangrijk, want als bijvoorbeeld een verkoopmedewerker een klant helpt met het maken van een schets van een woonkamer dan heeft hij daarvoor een liniaal, kladblok, potlood etc. nodig. Eerder moest men dan de spullen bij elkaar gaan zoeken. Dat kostte soms een paar minuten. Dat lijkt weinig, maar wachten roept bij een klant snel irritatie op. Nu is er voor iedere medewerker een grote etui waar alles in zit. Dat pak je in een paar seconden. Medewerkers kunnen zich hierdoor helemaal richten op de klant, op het bevorderen van de klantwaarde. Ze hoeven zich niet bezig te houden met randzaken, daar is achter de schermen voor gezorgd.

Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over welke medewerker een klant benadert. Een ieder heeft een vast plaats in de zaak en er is een volgorde van wie als eerste een klant aanspreekt. Zo wordt

voorkomen dat een klant die rustig wil rondkijken twee keer benaderd wordt, of dat een klant geen aandacht krijgt.

Door een heldere afspraak over wie in de winkel welke taken oppakt is ook duidelijk wie verantwoordelijk is voor het opvangen van de telefonische vragen. Medewerkers die met klanten in gesprek zijn hoeven zich dus niet te bekommeren over telefoontjes die binnenkomen. Ook hier staat service centraal en er is een systeem bedacht om te zorgen dat een beller zo snel mogelijk de juiste persoon aan de telefoon krijgt. De telefooncentrale is vernieuwd waardoor er veel minder doorverbonden hoeft te worden. Klanten krijgen zo sneller de juiste persoon aan de telefoon.

Om zo effectief mogelijk te kunnen werken is het onderscheid tussen afdelingen (verkoop, expeditie, service) afgeschaft. Er wordt nu horizontaal gewerkt: iedere medewerker moet in principe op alle functies inzetbaar zijn. Om dat te kunnen bereiken moeten alle systemen en werkwijzen zo simpel mogelijk worden ingericht. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat iedereen de tv's die in de winkel staan moet kunnen bedienen. Er is daarom voor alle apparatuur een simpele handleiding gemaakt. Dergelijke kleine aanpassingen zorgen er voor dat het proces makkelijker verloopt en er minder tussenstappen zijn die tijd en aandacht vragen.

Randvoorwaarden

De veranderingen die zijn ingezet bij het vernieuwingsproces van Wiechers Wonen beperken zich niet tot het centraal stellen van de klant en het introduceren van lean management. Er is ook gewerkt aan het verbeteren van de randvoorwaarden om goed te kunnen werken. Zo is de totale inrichting van de winkels veranderd, zodat deze aansluit bij het concept van het creëren van interieurs die het leven mooier maken. Ook is geïnvesteerd in een 3D-tekenprogramma om schetsen te kunnen maken van het interieur van de klant. Zo kan de klant makkelijker zien dat het voorstel inderdaad overeenkomt met zijn of haar droom.

Binnen het nieuwe concept is een goede samenwerking van medewerkers cruciaal. Er is daarom geen bonussysteem per medewerker, hoewel dat wel gebruikelijk is in de branche. Een dergelijk systeem maakt van medewerkers immers concurrenten, bijvoorbeeld om de aandacht van klanten. Terwijl het soms voor de klant beter is als een andere medewerker hen helpt, omdat ze daarmee bijvoorbeeld meer een klik hebben. Ook voelen klanten zich prettiger in een omgeving waar in harmonie wordt samengewerkt. Om de samenwerking, en meer in het algemeen de kwaliteit van het verkoopproces, te verbeteren hebben de verkopers een verkooptraining gevolgd. Deze was er onder andere op gericht om ieders kwaliteiten zichtbaar te maken. Ook was er aandacht voor persoonlijke voorkeursstijlen. Om die in kaart te brengen is gebruik gemaakt van een test (de DISC). De verkopers zijn zich door de training meer bewust geworden van hun eigen kwaliteiten en die van anderen. Ook is er meer begrip voor elkaar ontstaan. Ze kunnen elkaar nu beter versterken en aanvullen.

Andere rollen en eisen

In de nieuwe werkwijze is de rol van medewerkers sterk veranderd. Ze spelen een actievere rol, nemen initiatieven, bedenken en implementeren veranderingen etc. Dit vraagt nieuwe vaardigheden, zoals zicht op de eigen invloedssfeer: waar kan ik invloed uitoefenen, waar heb ik geen invloed en moet ik dus geen energie aan verspillen. Ook belangrijk is dat de medewerkers fouten durven maken. Immers, bij innoveren maak je fouten. Daar moet je mee om kunnen gaan, je moet er van kunnen leren en durven doorgaan. En tenslotte is het belangrijk dat ze blijven innoveren, dat ze zich beseffen dat wat nu een goede oplossing is, over een tijdje misschien niet meer past en dus

weer zal worden vervangen door een nieuw idee. De noodzaak van blijven bewegen moet voor iedereen helder zijn.

'Als je wilt veranderen, zorg dan voor voldoende veiligheid.'

Blijven bewegen, blijven verbeteren is een belangrijk uitgangspunt van lean management. Om te zorgen dat veranderen inderdaad als een kans gezien wordt en niet als bedreiging, is het belangrijk dat leidinggevenden hun medewerkers ook zekerheden bieden. Medewerkers moeten dan wel durven tonen waar ze onzeker over zijn, wat ze eng vinden en waar ze zekerheden nodig hebben. Leidinggevenden moeten daarvoor het klimaat scheppen. Dienend leiderschap en gelijkwaardigheid tussen leiding en medewerkers helpen daarbij.

Van zowel medewerkers als leidinggevenden vraagt de nieuwe manier van werken tenslotte vertrouwen. Vertrouwen in elkaar, maar ook in elkaars goede bedoelingen. En daarbij het besef dat fouten meestal niet expres gemaakt worden, maar per ongeluk optreden terwijl iemand probeert het goede te doen. De fout is dan al genoeg straf, een extra reprimande is dan niet nodig.

Effect

De veranderingen die Wiechers Wonen heeft doorgevoerd hebben er, samen met het weer iets gunstiger economisch klimaat in Nederland, toe geleid dat de organisatie nu goed draait: *'het is een gekkenhuis'*.

Ook in de hoofden van de eigenaar en medewerkers is het een en ander veranderd. Ze zijn echt gaan denken vanuit de klantwaarde, vanuit het creëren van een droomwereld voor de klant. Die gedachte leeft bij iedereen. Door de nieuwe werkwijze voelen medewerkers zich ook meer betrokken bij de organisatie en het proces en is er meer ruimte voor hun eigen inbreng en ontwikkeling. Er is een evenwicht gevonden tussen commerciële doelen en medewerkersdoelen.

Door te werken vanuit het lean principe wordt er voor gezorgd dat de organisatieverandering doorgaat. Veranderen en verbeteren zijn onderdeel geworden van de mindset van de organisatie. Hierdoor kan de organisatie zich blijven aanpassen aan veranderende omstandigheden en is ook het innovatieve vermogen groter geworden. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat medewerkers het nut inzien van de manier van werken. Dat dit bij Wiechers Wonen het geval is bleek afgelopen zomer, toen er tijdens de zomervakantie door grote drukte wat minder aandacht was voor het leanproces. De medewerkers gaven toen duidelijk aan dit te missen, waarna het weer de volle aandacht kreeg.

'Als je denkt dat je er bent, ben je er geweest: blijf in beweging en sluit aan bij ontwikkelingen.'

Wiechers Wonen als sociale innovatie

'Zeg nooit: ja maar. Vraag door: Hoe bedoel je dat? Of stel vijf keer de waarom-vraag.'

De veranderingen die Wiechers Wonen heeft ingezet is volgens ons een mooi voorbeeld van een Sociale Innovatie. Daar hebben we de volgende argumenten voor.

- *Een oplossing voor een reëel bestaand probleem:* Veranderingen gingen moeizaam en het bedrijf was niet ingericht op veranderen. Nu staat er een organisatie, waar veranderen de norm is

geworden. Hierdoor worden problemen sneller opgelost en wordt er veel meer en sneller klantwaarde gecreëerd.

- *Vernieuwend*: Zowel het werken vanuit de beleving van de klant als het werken met lean management was nieuw voor Wiechers Wonen. Beide concepten zijn ook niet echt gangbaar binnen de branche.
- *Eenvoudig*: De gekozen verandering is in opzet simpel en ook de nieuwe structuur en werkwijze kenmerken zich door eenvoud. Dit wordt zelfs als belangrijke randvoorwaarde gezien: zo kan iedereen een volwaardige rol spelen in de organisatie. Dit betekent echter niet dat het realiseren van de verandering altijd eenvoudig zal zijn: dit vereist een heel duidelijke en gedeelde visie, durf om écht te veranderen, en doorzettingsvermogen om bij tegenslagen die ongetwijfeld af en toe optreden niet meteen weer terug te vallen op de oude en vertrouwde werkwijze.
- *Effectief*: De vernieuwing heeft gezorgd voor betere bedrijfsresultaten en meer tevredenheid bij medewerkers en klanten.
- *Empowerment*: De werkwijze die is gekozen geeft medewerkers een grote mate van invloed en verantwoordelijkheid. Er wordt van ze verwacht dat ze onderling goed afstemmen over de klantbenadering en andere processen, dat ze aangeven wat niet optimaal gaat in de organisatie, wat er beter kan én verantwoordelijkheid te nemen voor het aanbrengen van veranderingen die in de eigen invloedssfeer liggen. Hun positie in de organisatie is derhalve een stuk steviger geworden, en de organisatie ondersteunt hen bij het vormgeven van die stevige positie.
- *Ontplooiing*: Van alle medewerkers van Wiechers Wonen wordt verwacht dat ze alle taken kunnen uitvoeren. Ze kunnen zich dus breed ontplooiën.
- *Inclusief*: In de samenwerking wordt ook rekening gehouden met ieders sterke en zwakke kanten: men kent die van elkaar en houdt er rekening mee. Iemand die iets minder goed is op bepaalde punten hoeft dus niet uit te vallen.

Aandachtspunten

Hoewel de medewerkers enthousiast zijn over de nieuwe manier van werken blijkt het vasthouden van dit concept niet vanzelfsprekend. Het vraagt blijvende aandacht. Dat bleek bijvoorbeeld toen de eigenaar van het bedrijf door omstandigheden een tijd lang vrij weinig aanwezig was bij één van de vestigingen. In die periode verslofte daar de aandacht voor het lean denken. Niet omdat men er vanaf wilde maar gewoon, omdat het er bij inschoot. Dit voorbeeld laat zien dat een organisatie- of cultuurverandering zoals lean werken niet voltooid is bij de implementatie maar om voortdurende aandacht vraagt. Het duurt lang voor een dergelijke verandering écht een onlosmakelijk onderdeel is geworden van de organisatie.

Leerpunten voor andere organisaties

Wij geloven in het leren van elkaar en voortbouwen op ervaringen van anderen. Dat is voor ons een belangrijke reden voor het beschrijven van mooie voorbeelden. Dit betekent niet dat we aanbevelen om de beschreven oplossingen te kopiëren. Dat heeft zelden het gewenste effect. Er moet natuurlijk rekening worden gehouden met de specifieke omstandigheden van de organisatie. Om de transfer van kennis en ervaring te bevorderen benoemen we hieronder een aantal leerpunten uit de case:

- *Formuleer een missie*: wat is het uiteindelijke doel van de organisatie, wat staat centraal? Hou dit steeds voor ogen en bedenk bij elke nieuwe stap hoe deze bijdraagt aan het volbrengen van de missie.

- *Doe het samen:* een organisatieverandering is niet iets van het management maar van de hele organisatie. Gebruik de kennis en ervaring van medewerkers bij het zoeken naar hoe het beter kan. Hebben ze andere ideeën dan u? Wijs die niet af maar vraag naar het waarom.
- Verwar zorg om wat er mis kan gaan niet met weerstand.
- *Blijf verbeteren.* Creëer iedere dag een moment om bewust te werken aan verbetering.
- *Durf af te wijken:* is een persoonlijke bonus gebruikelijk in uw branche maar past het niet bij uw missie en werkwijze? Doe het niet!
- *Fouten maken mag:* als er geen ruimte is voor fouten is vernieuwen niet mogelijk.

Een bezoek aan Wiechers Wonen



Een klant die op bezoek komt bij Wiechers Wonen wordt door een medewerker verwelkomd en krijgt een kop koffie aangeboden in de koffiehoeek. Vervolgens worden de wensen van de klant geïnventariseerd en de klant wordt begeleid bij het maken van keuzes. De interieuradviseur kan daarbij indien gewenst een 3D-interieurontwerp maken van het hele interieur van een kamer. Er wordt geprobeerd om de dienstverlening zo vorm te geven dat in één flow de woondroom van de klant in vervulling gaat.

Om te zorgen voor een optimale sfeer wordt geïnvesteerd in een prettige omgeving. In de inrichting van de winkels wordt een verbinding gemaakt met buiten: er is een mooi uitzicht op een bos en een tuin om koffie te drinken. Op sommige dagen wordt vers eigengebakken appelgebak geserveerd en spelen medewerkers op de vleugel. Zo wordt een prettige sfeer gecreëerd voor de klanten.