

VDS  know how to grow

Impact practice

Time-to-performance verkorten

VDS Training Consultants B.V.
Weena 242-244-246
3012 NJ Rotterdam
P.O. Box 21661
3001 AR Rotterdam
The Netherlands

Tel.: +31 (0)10 206 53 00
Fax: +31 (0)10 206 53 99

Internet: www.vds.nl
E-mail: info@vds.nl



Maatwerkopleiding verkort time-to-performance

Een grote retailorganisatie in de financiële dienstverlening wijzigde haar strategie en ontwikkelde een nieuw dienstverleningsconcept. Dit onder druk van een veranderende markt. Onze opdrachtgever wilde onder meer de productverkoop via kantoren verbeteren door het hanteren van een meer retailgerichte klantbenadering.

VDS ontwikkelde een maatwerkopleiding die erop gericht is nieuwe verkopers zo snel mogelijk 100% inzetbaar te maken. Oftewel, de time-to-performance te optimaliseren. De Navigator (competentie- en performance meting) diende als basis voor het bepalen van de competentieniveaus en het bieden van gerichte ontwikkelingsmogelijkheden.

- Doelstellingen
- Plan van aanpak
- Succesfactoren



Doelstellingen

De opleiding heeft de volgende doelstellingen:

- Beginnende verkopers zijn na drie maanden zelfstandig en succesvol inzetbaar;
- Beginnende verkopers zijn na 6 maanden volledig verantwoordelijk voor de realisatie van verkoopdoelstellingen, acquisitie en retentie;
- Verkopers beheersen de competenties conform het functieprofiel.

Voor de functie van financieel adviseur werden MBO-ers, HBO-ers en instromers met minimale ervaring gerekruteerd.

Plan van aanpak

Het plan van aanpak voor dit project bestond uit de volgende onderdelen:

Uitvoering basisopleiding

Deelnemers doorliepen in acht weken een basisopleiding, bestaande uit acht dagdelen. Tussen de bijeenkomsten door liepen de deelnemers stage op hun uiteindelijke werkplek.

In de basisopleiding kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Kennis van de organisatie;
- Communicatieve vaardigheden;
- Structuur van het verkoopgesprek;
- Diversiteit van klanten;
- Cross-selling en leadgeneratie;
- Totaalgesprek met een particuliere klant;
- Zakelijke dienstverlening.

Naast deze onderwerpen, moesten de deelnemers zich in de eerste acht weken belangrijke kennis eigen maken met betrekking tot onder meer 'betalen, sparen en lenen'.

In de trainingsperiode kregen deelnemers opdrachten, instructies en discussie-items aangeboden via een elektronische leeromgeving. Hierdoor nam het aantal contactmomenten tussen trainer en deelnemers, en tussen deelnemers onderling, aanzienlijk toe.

0-meting

Na de basisopleiding werd door zowel deelnemers als leidinggevend een 180-graden vragenlijst ingevuld. Op deze manier werden kennis, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen gemeten. Alle deelnemers scoorden voldoende voor de

competenties die zijn vereist voor de functie. Twee weken na het invullen van de vragenlijst kreeg iedereen een rapportage toegestuurd die ze vervolgens bespraken met hun leidinggevend.

Competentieprofiel verkopers 0-meting

Om de betrouwbaarheid van de meting te vergroten, doorliep elke deelnemer ook nog een assessment.

Uitvoering verdiepingsopleiding

De verdiepingsopleiding ging in op de individuele leerbehoefte van elke deelnemer.

Op basis van de uitkomsten van het assessment werd een individuele leerroute samengesteld met zowel trainingen als zeer korte, competentiegerichte programma's.

In deze fase werkte elke deelnemer aan de competenties die het meeste ontwikkelpotentieel hadden.

1-meting

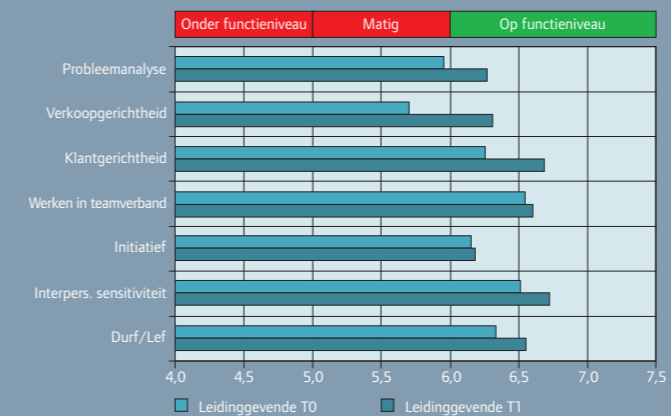
Na zes maanden vond de 1-meting plaats. Naast kennis, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen werden ook de activiteiten en de resultaten (performance) gemeten. Dit maakte het mogelijk de relatie te leggen tussen competenties en performance. Per deelnemer kon worden bekeken wat de reden was van de achterblijvende performance. Welke competenties moesten verder worden ontwikkeld om het gewenste niveau te behalen?

Analyse van de resultaten

Na de 1-meting werden de resultaten vergeleken met de 0-meting. De volgende analyses werden uitgevoerd:

- Vergelijking op individueel en op groepsniveau;
- Koppeling competentie(ontwikkeling) aan performance;
- Bepaling van best voorspellende variabelen (competenties) voor performance;
- Vergelijking van de minst presterende met de best presterende deelnemers.

Competentieprofiel verkopers 0- en 1-meting



Competentieprofiel verkopers 0- en 1-meting

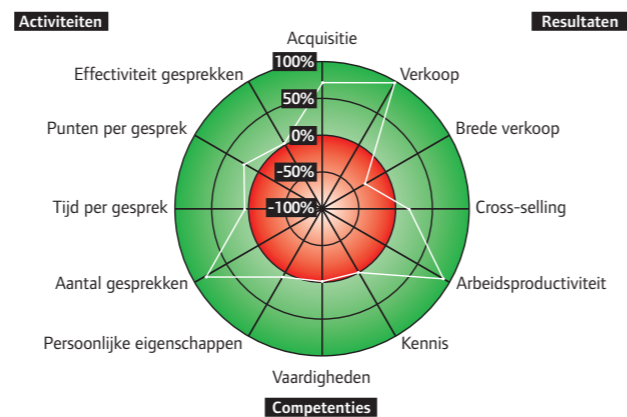
Met betrekking tot de opleiding toonde de metingresultaten het volgende aan:

- Significante competentiestijging;
- Aanzienlijke spreiding in competenties van financieel adviseurs;
- Het competentieniveau van de medewerkers ligt bij de 1-meting 'op functieniveau'.

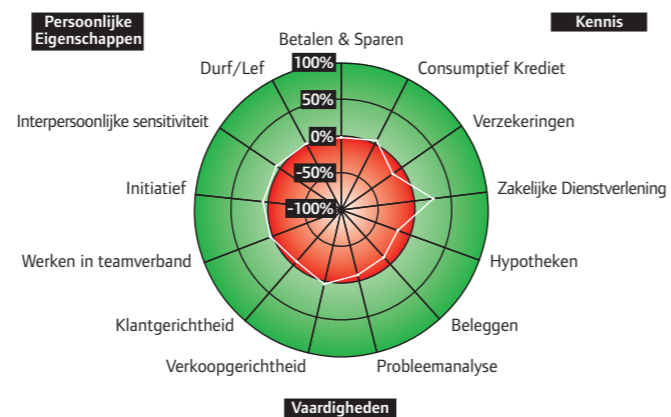
Wat maakt verkopers succesvol?

Verdere analyse moest echter duidelijk maken wat de succesfactoren zijn van verkopers in deze functie. Uit de performance metingen bleek bij de best presterende verkopers het volgende:

- Ze voeren meer verkoopgesprekken met hun klanten (zowel telefonisch als face-to-face);
- Ze sluiten gesprekken vaker af met een concrete verkoop;
- Ze verrichten meer cross-selling;
- Ze behalen aanzienlijk betere acquisitieresultaten.



Toen de competenties van de best presterende verkopers onder de loep werden genomen, ontstond het volgende beeld:

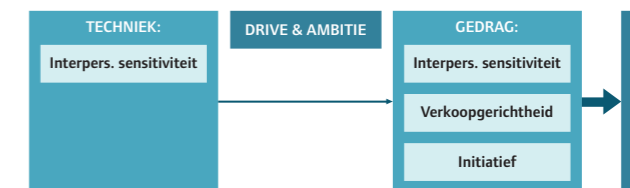


De verschillen waren schijnbaar niet zo groot, op kennisgebied liepen ze zelfs achter. Toen er echter verder werd gekeken naar de onderliggende gedragsaspecten, bleek dat de best presterende verkopers meer dan gemiddeld:

- Actief zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden (initiatief);
- Direct actie ondernemen na het signaleren van problemen (initiatief);
- Nieuwe producten of diensten onder de aandacht brengen bij de consument (verkoopgerichtheid);
- Continu zoeken naar winst en voordeel voor de organisatie (verkoopgerichtheid);
- Initiatieven ontplooiën om tot een hoger rendement te komen (verkoopgerichtheid);
- Respect tonen voor (de gevoelens van) anderen (interpersoonlijke sensitiviteit).

Deze voorgaande gedragsaspecten zijn vergeleken met die van de slechtst presterende verkopers. Het meest effectieve gedrag voor de doelgroep bleek te liggen in een combinatie van de competenties 'verkoopgerichtheid', 'initiatief' en 'interpersoonlijke sensitiviteit'. Echter, het bezitten van de technieken alleen is niet voldoende. Het verschil tussen de goede en slechte verkoper ligt in de 'drive en ambitie' om te verkopen. Dit in combinatie met interpersoonlijke effectiviteit leidt tot initiatief en verkoopgericht gedrag, wat in de praktijk een

betere performance tot gevolg heeft (zie schema). Met deze waardevolle informatie was de klant in staat veel gerichter 'de juiste persoon op de juiste plaats' te selecteren en daarmee de 'time-to-performance' te verbeteren.



Succesfactoren

Het succes van de opleiding en trainingen is mede te danken aan:

- Navigator als meetinstrument;
- Ervaren trainers met kennis van zaken;
- Blended learning, intervisie via de elektronische leeromgeving;
- Langdurige begeleiding van deelnemers;
- Partnership tussen alle betrokken partijen;
- Inzicht in impact van interventies, thuisstudie en praktijkervaring ten aanzien van de performance van medewerkers.

Meer informatie

Wilt u weten hoe u de time-to-performance in uw organisatie kunt verkorten? Neem dan vrijblijvend contact op met VDS.

We staan u graag te woord. We zijn telefonisch bereikbaar via (010) 206 53 00 en per e-mail via info@vds.nl.