

Impact practice

# Implementatie koerswijziging



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](http://www.vds.nl)  
E-mail: [info@vds.nl](mailto:info@vds.nl)

# Integraal implementatieplan voor optimale klantbediening

Een toonaangevende dienstverlenende organisatie stond aan de vooravond van een belangrijke koerswijziging. Binnen de totale organisatie diende de verkoop effectiever en efficiënter te worden georganiseerd. VDS werd gevraagd een plan te ontwikkelen waarmee zowel management als medewerkers in positie werden gebracht voor een succesvolle implementatie van de verandering. Deze verandering, met de focus op verkoop, impliceerde een koerswijziging op het gebied van klantbenadering, klantaanpak, organisatie, mindset en gedrag.

- Doelstellingen
- Plan van aanpak
- Effecten
- Succesfactoren



## Doelstellingen

Klanten helpen hun ambities waar te maken, dat was de belofte die de ingezette koerswijziging moest waarmaken. Klantwaarde bieden en waarde halen uit de klant. Teneinde klanten naar volle tevredenheid te bedienen, moesten specialisten, accountmanagers/adviseurs hun kennis van de klant uitbreiden en optimaal inzetten.

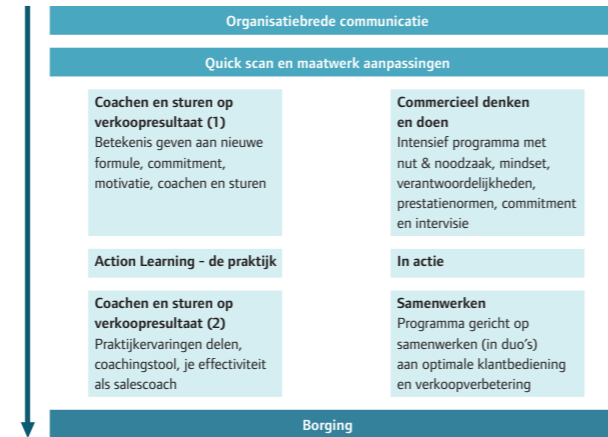
Het implementatieplan moest leiden tot:

- Bewustwording van de noodzaak van een meer verkoopgerichte klantbediening;
- Commitment ten aanzien van het dragen van eigen verantwoordelijkheid;
- Een concrete vertaalslag van performancedoelen naar verkoopgedrag;
- Gesprekken waarin werd gevraagd om gerichte coaching van managers.

Managers werden ondersteund in het effectief coachen en sturen op verkoopresultaat. Er werd inhoud gegeven aan termen als motiveren, sturen, coachen en feedback geven op prestaties. Zo werden managers in staat gesteld aantoonbare prestatieverbeteringen binnen hun team te begeleiden.

De doelgroep voor het implementatieprogramma bestond uit circa 6.000 accountmanagers en commerciële adviseurs, en circa 800 managers.

## Schematische weergave implementatieprogramma



## Plan van aanpak

In samenwerking met het topmanagement, de afdeling Opleidingen en het centraal ingerichte projectteam ontwikkelde VDS een plan van aanpak. Voor het management en de accountmanagers/adviseurs van de binnen- en buitendienst werden workshops en gezamenlijke activiteiten georganiseerd. In de periode tussen de trainingdagen werd aandacht besteed aan opdrachten, coaching en reflectiegesprekken met managers.

## Organisatiebrede communicatie

De aanstaande koerswijziging en de impact ervan werden organisatiebreed gecommuniceerd. Door middel van decentrale kick-off bijeenkomsten en individuele gesprekken tussen medewerker en leidinggevende werd iedereen op de hoogte gesteld.

## Quick scan en maatwerk aanpassingen

Ter voorbereiding van het totale traject voerde VDS een quick scan uit. Hierin zochten we naar de pijnpunten, kenmerken en marktomstandigheden van de verschillende organisatieonderdelen. Vervolgens vond er overleg plaats tussen de verantwoordelijke manager, de betrokken verandermanager en de trainer. De uitkomsten van de quick scan dienden als basis voor de maatwerk aanpassingen. VDS voerde kleine accentverschuivingen door in de programmaonderdelen en bouwde, waar nodig, maatwerkelementen in. Dit alles binnen de kaders die door het hoofdkantoor waren gesteld.

De volgende (commerciële) speerpunten stonden in elk programma centraal:

- Verhogen van de cross-selling ratio;
- Behouden en verdiepen van de klantrelatie;
- Verbeteren van de samenwerking tussen frontoffice en backoffice;
- Gerichte sturing en coaching op verkoopresultaten

## Management Ontwikkeltraject 'Coachen en sturen op verkoopresultaat'

In een tweedaags trainingsprogramma kregen managers handvatten aangereikt om de ondersteuning naar medewerkers te verbeteren, hun coaching in te richten en verkoopresultaten te sturen. Er werd op praktische wijze invulling gegeven aan de processen, situaties en resultaten die de commerciële effectiviteit verhogen. In de sessies werd duidelijk gemaakt hoe belangrijk commitment, motivatie, coaching en sturing zijn bij de nieuwe formule. Verder kwamen er praktijkervaringen aan bod, alsmede een complete coachingstool.

## Action Learning – de praktijk

Tijdens het cursustraject 'Coachen en sturen op verkoopresultaat' kwam uiteraard ook de praktijk aan bod. Knelpunten in het werk werden besproken in de leergroep. Deelnemers analyseerden het probleem, gingen op onderzoek uit, testten mogelijke oplossingen en evalueerden gezamenlijk. Wat hebben we ervan geleerd? Is het probleem opgelost? Verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces stond bij Action Learning centraal.

## Medewerkers Ontwikkeltraject ‘Denken en Doen’

Iedere medewerker heeft tijdens de sessies ‘Denken en doen’ gewerkt aan zijn eigen bewustwordings- en implementatieproces. Hierbij werden individuele leerpunten ontwikkeld. ‘Denken en doen’ is een intensief programma waarin de volgende punten werden aangepakt: nut en noodzaak, mindset, verantwoordelijkheden, presentatienormen, commitment en intervisie. Dit gebeurde in vier fasen:

### 1. Bewustwording

Medewerkers kregen in deze fase inzicht in het nut en de noodzaak van de veranderingen. Door de veranderingen dichtbij de persoon te brengen ontstond bewustwording.

### 2. Commitment

VDS begeleidde medewerkers in een proces waarin zij bewust kozen om ‘ervoor te gaan’. Oftewel, ‘committed’ te zijn.

### 3. Actie

Deze fase, waarin medewerkers daadwerkelijk aan de slag gingen, kenmerkte zich door een combinatie van ervaren leren en concrete plannen maken.

### 4. Reflectie

In deze laatste fase keken medewerkers terug op het proces en werden zich bewust van hun leerervaringen.

## In actie!

Na afloop van de workshops had men een helder actiedocument dat als persoonlijke leidraad fungeerde bij de implementatie van de verandering.

De leerpunten in het actiedocument dienden vervolgens als basis voor het reflectiegesprek tussen medewerker en manager.

## Samenwerking

De deelnemers waren opgesplitst in twee groepen: medewerkers Binnendienst en medewerkers Buitendienst. In de sessie ‘Samenwerken’ kwamen de groepen bij elkaar. Deze sessie was erop gericht succesvol in duo’s samen te werken, teneinde optimale klantbediening en verkoopverbetering te bewerkstelligen.

## Borging

Om ervoor te zorgen dat de implementatie van het veranderingstraject beklifde, hanteerde VDS een strakke aanpak. We boden niet alleen een modulair aanbod van competentiegerichte leerinterventies, maar ook coaching en maatwerk procesbegeleiding.

## Effecten

Met dit project zijn de volgende resultaten behaald:

- De opdrachtgever is enthousiast over de succesvolle migratie. Zeker gezien de mislukte pogingen met andere bureaus. Medewerkers kwamen sneller in hun nieuwe rol;
- De organisatie is klaar voor de toekomst. De verandering heeft plaatsgevonden met behoud van de leidende positie in de markt;
- Door gerichte communicatie, sturing en coaching door managers blijft de interventie binnen alle lagen van de organisatie levend;
- Medewerkers hebben handvatten om de verkoopgerichtheid te bevorderen;
- De klantbelofte en de daarbij behorende klantwaarden ‘leven’ en worden ‘doorleefd’ door de medewerkers;
- Medewerkers zijn in staat om flexibel om te gaan met toekomstige veranderingen.

## Succesfactoren

Het succes van dit project is toe te schrijven aan:

- De logistieke inzet van support en het projectmanagement was volledig in handen van VDS;
- Flexibiliteit. Door snel schakelen van zowel opdrachtgever als VDS waren we, ondanks de enorme omvang, in staat dit traject effectief uit te voeren;
- Alle betrokkenen (projectteam en trainers) waren zeer ambitieus, toegewijd en gedreven om dit project tot een succesvol einde te brengen;
- Trainers kenden alle ins en outs van de dynamiek en omgevingsfactoren van de markt waarin de opdrachtgever zich bevond;
- Voorafgaand aan de workshops was er een grote mate van commitment aanwezig bij zowel management als medewerkers;
- VDS kwam, binnen de vastgestelde kaders, met maatwerkoplossingen voor de verschillende organisatieonderdelen;
- Inhoudelijk ijzersterke concepten brachten deelnemers van bewustwording, via vaardigheid, naar actie;
- Maatwerk procesbegeleiding, coaching en een modulair aanbod van competentiegerichte leerinterventies hebben eveneens bijgedragen aan het slagen van dit project.

## Meer informatie

Wilt u weten hoe u een koerswijziging succesvol kunt implementeren? 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](mailto:info@vds.nl).