



VDS  know how to grow

Impact practice

Sterk in Service

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

Verhoging servicegraad in veranderende organisatie

Hoe kunnen we de klantgerichtheid en dienstverlenende houding van onze servicemedewerkers op lokaal niveau verder ontwikkelen?

Dat was de vraag van een grote internationale bank aan VDS. Om dit doel te bereiken, kozen we voor een top-down aanpak,

waarbij alle medewerkers van de organisatie betrokken waren.

- Aanleiding
- Doelstellingen
- Plan van aanpak
- Resultaten
- Succesfactoren



Aanleiding

De bank in kwestie richt zich al jaren op de omslag van een productgerichte naar een verkoopgerichte organisatie. Voor deze transformatie zijn bedieningsconcepten ingezet die passen bij de verschillende marktsegmenten waarin de bank opereert. Tijdens alle veranderingen heeft de bank zich ook sterk gericht op het vormgeven van de vernieuwde organisatie.

Signalen uit de markt, met name van klanten, maakten echter duidelijk dat de betrokkenheid en persoonlijke aandacht waren verminderd. Dit terwijl de bank zich graag naar klanten toe profileert als toonaangevend, betrokken en dichtbij. Hoe kon VDS een bijdrage leveren aan het slagen van deze missie? Het antwoord was de ontwikkeling en uitvoering van een op maat gesneden serviceprogramma voor alle medewerkers.

Het ontwikkelde serviceprogramma richt zich op drie pijlers:

- Klantgerichtheid
- Communicatieve vaardigheden
- Commercieel bewustzijn

Doelstellingen

Onze doelstellingen op leidinggevend niveau waren:

- Bijdragen aan het tot stand komen van een inspirerende servicevisie;
- Managers helpen deze servicevisie te implementeren;
- Managers helpen om voorbeeldgedrag te vertonen en actief te sturen op het bieden van excellente service.

Onze doelstellingen op medewerkersniveau waren:

- Iedere medewerker kent het belang van klantgerichtheid en begrijpt hoe zijn/haar gedrag bijdraagt aan een klantvriendelijke organisatie;
- Iedere medewerker is zich bewust van de eisen, verwachtingen en wensen van in- en externe klanten;
- Iedere medewerker weet hoe hij/zij de servicevisie van de bank doorvertaalt in zijn/haar dagelijks werk;
- Iedere medewerker toont een klantgerichte houding in zijn/haar dagelijks werk.

Plan van aanpak

De geformuleerde doelstellingen vroegen om een grondige aanpak. In het schema is te zien in welke keten het plan van aanpak moest interveniëren.

Om het gewenste serviceniveau te bereiken, waren de volgende ingrediënten noodzakelijk:

- Een heldere, concrete en inspirerende servicevisie;
- Management dat het goede voorbeeld geeft, stuurt op het serviceproces en medewerkers de bevoegdheden geeft om klanten (meer dan) tevreden te stellen;
- Competente medewerkers die gedreven zijn om hun klanten excellent te bedienen.

Worden deze punten goed uitgevoerd, dan kunnen klanten zeer tevreden of zelfs actieve referenten worden. Oftewel, klanten die graag vertellen hoe fantastisch het is om bediend te worden door deze bank. Het spreekt voor zich dat dergelijk gedrag op termijn zal leiden tot verbeterde financiële resultaten.

Op basis van de genoemde uitgangspunten heeft VDS, in overleg met de klant, gekozen voor het volgende stappenplan (zie schema):

Stap 1: Servicevisie operationaliseren

Tijdens een intakesessie met de directie, managers en teamleiders van de bank verdiepten we ons in de achtergronden, visie en doelstellingen. Doel hiervan was dat directie en managers zich ook gingen verdiepen in het huidige serviceniveau op hun locatie. Deze sessie heeft geleid tot een heldere strategie en een beleid dat voor iedereen duidelijk is.

Directie, managers en teamleiders maakten op deze manier een bewustwordingsproces door. Vervolgens werd bepaald wat de gewenste houding en handelwijze van de medewerkers moest worden om klanten excellente service te kunnen bieden.

Plan van aanpak



Stappenplan



Stap 2: Sterk in service voor medewerkers

Zowel de front- als backofficemedewerkers volgden de training ‘Sterk in Service’. Beide partijen doorliepen daarbij de volgende stappen:

- Besluit wat je wilt (maak de servicevisie duidelijk);
- Ontdek wat de klant wil en bedien hem/haar individueel binnen de servicevisie;
- Lever +1%. Bied steeds iets meer dan hij/zij verwacht en verbeter daardoor voortdurend je servicegraad.

De focus van de training lag op de bewustwording van de deelnemers van hun individuele bijdrage aan de klantgerichtheid van het team en de organisatie. Iedere deelnemer verliet de training met een persoonlijk, resultaatgericht actieplan.

Stap 3: Sterk in coachen op service

Direct na de training voor de medewerkers volgden de teamleiders de workshop ‘Sterk in coachen op service’. De teamleiders vormden een essentiële schakel bij de implementatie van de verandering. In hun coachende en sturende rol vertaalden zij de op service gerichte strategie en het beleid naar de medewerkers.

Voor de teamleiders was de workshop belangrijk om:

- De servicestrategie van de organisatie te vertalen in concrete afdelingsactiviteiten;
- Bewust te worden van hun rol in het creëren van een werkbare serviceomgeving;

- Commitment te verkrijgen voor hun rol als resultaatgerichte coach;
- Coachingsvaardigheden aan te leren.

De teamleiders/coaches kregen na de workshop een op maat ontwikkelde toolkit overhandigd. Deze bestond uit een activiteitenkalender en een servicespel. Beide onderdelen droegen bij aan het op de agenda houden van het motto ‘Sterk in Service’.

Stap 4: Ambassadeursprogramma

Om ervoor te zorgen dat de klant niet tijdelijk, maar ook in de toekomst centraal blijft staan, heeft VDS een ambassadeursprogramma geïntroduceerd. Dit programma was voor servicegerichte medewerkers die een voorbeeldrol wilden vervullen voor collega’s. Elke afdeling stelde ten minste één ambassadeur ter beschikking die de tijd, ruimte en juiste motivatie had om initiatieven rond service en commercialiteit blijvend vorm te geven. Op deze manier kreeg ‘service’ een continue impuls binnen de verschillende afdelingen. Deze ambassadeurs zijn, naast de coaches, een zeer belangrijke schakel bij de implementatie van de verandering.

Stap 5: Evaluatie en borging

Hoe zorgden we ervoor dat de verandering beklijfde bij de medewerkers?

Hiervoor organiseerden we circa acht weken na het traject voor directie, managers en teamleiders een debriefing. Tijdens deze sessie hebben we de

bevindingen van de klant en die van ons besproken en geadviseerd over eventuele vervolgacties.

De constructie van coaches en ambassadeurs zorgde voor een blijvende verankering in de organisatie. Zowel op organisatie- als praktijkniveau bleven alle deelnemers een service-impuls krijgen.

Resultaten ‘Sterk in Service’

De gekozen aanpak voor deze bank heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- Aanzienlijk meer helderheid over missie, visie en klantgerichtheidstrategie;
- Toename klantgerichtheidbeleving;
- Meer bewustzijn van het belang van klantgerichtheid;
- Meer focus op in- en externe klantgerichtheid;
- Initiatieven van medewerkers, teamleiders en ambassadeurs worden levend gehouden;
- Meer bedrijfstrots en betrokkenheid bij de organisatie.

Succesfactoren ‘Sterk in Service’

Voor het slagen van dit veranderingstraject is een aantal factoren bepalend geweest:

- Partnership tussen de bank en VDS. Vanaf het begin werd het project gezien als een gezamenlijke inspanning;
- Betrokkenheid van de gehele organisatie. Door alle managers en medewerkers erbij te betrekken, werd het daadwerkelijk een organisatiebrede verbetering;
- Zowel het coachingsprogramma als het ambassadeursprogramma zorgde voor een blijvende ‘service’-verankering binnen de verschillende afdelingen;
- De interventie was het middel, niet het doel. Niet de trainingen, maar het proces en de gewenste resultaten stonden centraal.

Meer informatie

Wilt u advies over het bepalen en implementeren van uw servicestrategie? Neem dan gerust contact met ons op.

U kunt ons telefonisch bereiken via (010) 206 53 00 of per e-mail: info@vds.nl.