



Bestemming CRM

– Wereldwijd op één lijn





Een product van
Relation Technologies
Telefoonnummer: +45 7070 7505
info@relationtechnologies.com
www.relationtechnologies.com

Gedrukt in Denemarken
Oplage 1.200
Een ontwerp van ChristianBrandt.com &
Viah Version no. 2.01

Introductie Bestemming CRM

Welkom bij de Changesetter simulatie: Bestemming CRM. Dit is een simulatie over de veranderingen die gepaard gaan met de implementatie van een uitgebreid Customer Relation Management (CRM) systeem binnen 'The Sales Company'. U bent operationeel manager en verantwoordelijk voor de implementatie van het systeem binnen uw commercieel team.

CRM Toepassing

Als manager van een ervaren commercieel team speelt u een belangrijke rol bij de systeemimplementatie. Het nieuwe systeem zal de dagelijkse activiteiten in tal van opzichten veranderen en beïnvloeden. Routinestructuren en werkprocedures zullen wijzigen en de financiële resultaten en de prestaties van de medewerker als individu zullen centraal komen te staan.

The Sales Company

The Sales Company is een internationale speler op de markt en leider binnen de sector. Door de verregaande veranderingen op de markt dreigt die positie nu in het gedrang te komen. De concurrentie is genadeloos en snoept voortdurend marktaandeel af; gekopieerde producten baren de onderneming steeds meer zorgen en bestaande klanten nemen gewoon minder af. Om bezuinigingen en personeelsinkrimpingen te vermijden dringt een drastische ingreep zich op.

The Sales Company heeft haar hoofdkantoor in land 'A' en dochterondernemingen in 35 andere landen. Tot dusver kon iedere onderneming behoorlijk autonoom werken. Nooit was er sprake van een gecentraliseerd beheer van de activiteiten, processen of segmentering van klanten. Globaal beschikt The Sales Company over een heel ervaren commercieel team dat naar goede gewoonte mooie prestaties neerzet. Van oudsher beschikken de commerciële vertegenwoordigers over een ruime bewegingsvrijheid om hun doelstellingen naar eigen goeddunken te verwezenlijken. Iedereen is er dan ook behoorlijk ondersteboven van dat The Sales Company de doelstellingen dit jaar niet haalde.

Als gevolg daarvan besliste The Sales Company om binnen alle dochterondernemingen een nieuw gedeeld CRM-sys-

teem in te voeren. Aan de hand van deze simulatie volgen we de implementatie van het systeem binnen het commercieel team van land 'X'.

Uw team

In de periode dat u binnen The Sales Company operationeel manager bent, hebben u en uw collega's altijd behoorlijk autonoom kunnen werken. Er bestond nagenoeg geen globale strategie om de klanten te benaderen. Als operationeel manager heeft u in ieder geval nooit een klantenstrategie uitgewerkt. U en uw commercieel team laten zich overwegend door de verkoopdoelstellingen leiden en doen het onmogelijke om die te behalen.

De meeste van uw medewerkers zijn al jaren actief in de sector. Samen weten ze bijzonder goed wat er op de markt gaande is en zijn ze als geen ander vertrouwd met de wensen en noden van de klanten. Er werden echter nooit actieve stappen ondernomen om het klantenbestand uit te breiden - maar ook dat heeft nooit verhinderd dat de verkoopcijfers werden gehaald.

Het huidige systeem

Uw onderneming beschikt al over een CRM-systeem. Dat werd ontwikkeld door de mensen binnen uw onderneming en wordt enkel in uw land toegepast. Het systeem is vrij eenvoudig. Het is heel werkbaar, aangepast aan de plaatselijke markt en situatie en produceert zonder veel moeite relevante verslagen. En daarvoor wordt het overwegend ook gebruikt. Voor heel wat medewerkers is het een klassieke agenda op papier die een overzicht biedt van de bijeenkomsten met klanten en van de activiteiten voor de werkdag.

Enkele jongere medewerkers volgden een commerciële opleiding en zijn vertrouwd met IT. Hun klanten-contacten verlopen via e-mail, ze gebruiken Excel om hun afgelegde kilometers bij te houden en plannen hun bijeenkomsten via elektronische kalendersystemen. De meeste en meest ervaren medewerkers van het commercieel team zijn echter gewoon IT-leken. Een gevolg daarvan is dat de kwaliteit van de data in het huidige CRM-systeem niet bepaald van wereldklasse is.

Medewerkerscatalogus

Onderstaande personen vormen een steekproef van uw medewerkers binnen deze simulatie

Adam

Adam werkt als commercieel ingenieur binnen The Sales Company. Door zijn gevoel voor detail kent Persoon als geen ander de technische bijzonderheden van de producten. Adam weet de meest vreemde dingen over uw klanten, vergeet enkele bijzondere gelegenheid en wordt door de klanten bijgevolg op handen gedragen. Als ouder van drie kinderen is Adam uiterst tevreden met zijn vrijheid als commercieel ingenieur; dat betekent immers dat hij zijn functie kan verenigen met het gezinsleven. Adam houdt van dagelijkse routine en voelt zich binnen een klassieke hiërarchie waar iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is, als een vis in het water.

Bert

Bert is een van de meest volleerde key account managers van The Sales Company. Deze persoon voert de opgelegde taken routinematig, efficiënt en vlotjes uit. Bert staat gekend om de extreme efficiëntie waarmee hij bijkomende goederen en diensten aan klanten verkoopt. Bert zal nooit vergeten wat een klant de vorige keer bestelde en slaagt er als geen ander in nieuwe relevante initiatieven op te volgen. Bert heeft helemaal geen bezwaar tegen het huidige CRM-systeem, maar organiseert zijn tijd en afspraken net zo graag via de oude en vertrouwde kalender op papier.

Carl

Carl is een van de jongste key account managers binnen The Sales Company. Carl vindt het leven van verkoper echt het einde. Voor hem is vertegenwoordiger zijn geen job, maar een levensstijl - bovendien was het Carl die u bij The Sales Company binnenloodste. Sommige senior collega's vinden Carl net iets te 'ad rem', maar zijn geestdrift en de snelheid waarmee hij handelt als hij een klant aan de lijn heeft, werkt gewoon inspirerend. Carl houdt van pret maken en van spelletjes en kan dan ook steevast rekenen op een grote aanhang. Bij conflicten is het vaak Carl die erin slaagt om de samenwerking weer recht te trekken.

Daniela

Daniela is account manager binnen The Sales Company en sprokkelde door de jaren heen een indrukwekkende ervaring bijeen. Zij is een expert in verkoop aan grote klanten; haar kijk op mogelijke oplossingen zorgt ervoor dat de klanten de meest duurzame oplossingen krijgen. Daniela is altijd heel loyaal geweest en zowel in goede als slechte tijden enorm flexibel. Ze wordt gedreven door een evenwichtige mix van creativiteit en idealisme en voert haar taak tot in de perfectie uit - althans zolang ze de indruk heeft dat zij de teugels in handen heeft.

Edward

Edward is al vele jaren een senior key account manager binnen The Sales Company. Edward is vermaard voor de wijze waarop hij zijn contacten cultiveert met klanten van zijn portefeuille - en is voortdurend op zoek naar nieuwe producten die hij hen dan tracht te verkopen. Bovendien is Edward verantwoordelijk voor de implementatie van de verkoopstrategieën binnen het team. Edward maakt deel uit van het team dat de markt analyseert en de producten selecteert waarop moet worden ingezet; hij coacht de andere vertegenwoordigers bij het vinden van de juiste argumenten voor specifieke verkoopacties.

Felix

Felix is een onderlegd commercieel technicus binnen The Sales Company. Zijn gespecialiseerde kennis van een indrukwekkend aantal domeinen is ronduit vermaard. Felix is altijd op de hoogte van nieuwe geavanceerde oplossingen of van oplossingen die in de nabije toekomst furore zullen maken. Felix neemt altijd de tijd om de klanten uit te leggen wat de mogelijkheden van nieuwe systemen zijn en in welke zin ze precies aan hun behoeften tegemoetkomen! Felix is bijzonder gesteld op flexibiliteit en stort zich op de interessante taken - van die dag...

Medewerkerscatalogus

Onderstaande personen vormen een steekproef van uw medewerkers binnen deze simulatie

Hannah

Hannah is account manager binnen The Sales Company. Soms wordt Persoon H heel vriendelijk gezegd dat iets meer agressiviteit in haar verkoopactiviteiten op prijs zou worden gesteld. Ze trekt heel veel tijd uit voor iedere klant; haar klanten zijn dan ook erg loyaal, maar aan het einde van de rit kopen ze niet meer of niet minder dan de klanten van haar collega's. Tot dusver is Hannah altijd gelukkig geweest met het eigen CRM-systeem van de onderneming, maar als loyale medewerkster is ze bereid haar schouders te zetten onder de invoering van het nieuwe CRM-systeem. Dat betekent echter niet dat Hannah blind is voor de mogelijke gevolgen van de verandering. Ze is heel specifiek begaan met de collega's die betrokken waren bij de ontwikkeling van het huidige systeem.

Iris

Iris werkt als commercieel ingenieur binnen The Sales Company. Zij staat erom gekend dat ze bij het aantrekken van potentiële klanten bijzonder geconcentreerd en scherpzinnig te werk gaat. Iris heeft heel snel een kijk op de echte behoeften van de klant - en begrijpt onmiddellijk wat ze echt willen kopen. Iris is heel schrander en creatief; ze neemt iedere uitdaging met veel geestdrift aan, en gaat daarbij direct en doordacht tewerk. Ze doet niets liever dan de eigen grenzen te verleggen en gaat geen enkele gelegenheid uit de weg om de geldende normen binnen het beroep of vooroordelen over problemen en oplossingen in vraag te stellen.

Mark

Mark is senior key account manager en is in de lange tijd dat hij voor The Sales Company werkt uitgegroeid tot een wandelende encyclopedie over allerlei aspecten van de organisatie. Mark voert zijn taken heel nauwgezet uit en gaat er prat op dat hij tradities hoog in het vaandel draagt. Mark stond aanvankelijk aan het hoofd van het team dat het huidige, eenvoudige CRM-systeem ontwikkelde en dat nu al enkele jaren wordt gebruikt. Hij is eigenlijk behoorlijk onder de indruk van de efficiëntie van het systeem en van de wijze waarop het aan de evoluerende behoeften kon worden aangepast. Mark is de persoon bij wie je terecht kan als er zich problemen met het systeem voordoen; je kan er altijd van op aan dat hij je problemen zal helpen oplossen.

Petra

Petra is account manager binnen The Sales Company. Anders dan de meeste medewerkers kan Petra een boodschap overbrengen en slaagt ze erin anderen achter een zaak te scharen. Ze is met andere woorden niet gewoon een doorgewinterde vertegenwoordigster, maar ook mentor voor de nieuwe medewerkers. Petra slaagt er heel vaak in het hele team voor iets warm te maken. Ze staat gekend als een hartelijk en betrokken persoon die bijzonder goed kan communiceren en anderen duidelijk kan maken wat de volgende stappen zijn.

De hoofdstukken

U kunt de simulatie beginnen vanaf het begin, maar net zo goed starten vanaf hoofdstuk 2 of 3

Kies hoofdstuk

Hoofdstuk 1

Initiële acties

In hoofdstuk 1 start de simulatie op een punt dat er beslist werd om de verandering door te voeren; heel wat oplossingen om die verandering te ondersteunen zijn echter nog niet gevonden, er blijven nog heel wat vraagtekens over de resources, enz.

The Sales Company is klaar om een nieuw, geharmoniseerd CRM-systeem binnen de volledige organisatie te ontfouwen. De bedoeling is om alle klantgegevens onder te brengen in een gedeelde database - ook in de nationale commerciële ondernemingen.

Uw onderneming mag op dit vlak de spits afbijten.

Uw baas bracht u net op de hoogte van het nieuwe CRM-systeem en van de plannen om dat in te voeren.

U kreeg te horen dat ook uw team met dit nieuwe systeem zal werken en dat het systeem over 6 weken wordt gelanceerd. Over 13 weken moet het systeem operationeel zijn.

Pagina 11

Hoofdstuk 2

Implementatie

In hoofdstuk 2 start de simulatie op het ogenblik dat de meeste algemene oplossingen werden gevonden en ontworpen en er zelfs een concreet plan bestaat om ze binnen de organisatie te ontfouwen. De implementatie die in totaal 13 weken zal duren, zit nu in de tweede week.

De IT-oplossingen worden momenteel geïnstalleerd. Een aantal technische installaties levert meer problemen op dan verwacht, maar globaal ziet het er naar uit dat het systeem binnen de gestelde termijn operationeel zal zijn.

De problemen worden veroorzaakt doordat de structuur van het oude systeem niet compatibel is met het nieuwe systeem.

De opgelopen vertraging betekent dat er niet veel vooruitgang wordt geboekt op het vlak van de klantindeling, verandering van werkprocessen, enz.

Pagina 19

Hoofdstuk 3

Verankering

In hoofdstuk 3 start de simulatie op een punt dat het implementatieproces nagenoeg is beëindigd en het aantal projectactiviteiten bijna is afgerond. Het geplande implementatieproces nadert zijn einde.

Over een week moet het project officieel worden afgesloten; nadien zijn er geen verdere activiteiten gepland.

Technisch gezien is het systeem al eventjes operationeel. En het werkt. U bent er uiteindelijk in geslaagd de meeste gegevens te synchroniseren met het oorspronkelijke klantensysteem; een klein deel van de gegevens kon echter niet worden gerecupereerd.

Maar het systeem blijkt bijzonder traag. Anderzijds is het niet echt gebruiksvriendelijk. Het systeem veronderstelt dat de gebruikers veel sneltoetsen en codes uit het hoofd kennen - de bezorgdheid van de superusers over de IT-kennis van hun collega's blijkt terecht; veel medewerkers maken slechts heel beperkt gebruik van de mogelijkheden van het systeem.

Pagina 29

Hoofdstuk 1

Kernboodschappen

Kernboodschappen

De moeilijke keuzes van veranderingscommunicatie...

De presentatiebijeenkomst

U kreeg niet veel tijd om de lancering van het nieuwe systeem voor te bereiden en vandaag moet u het systeem voor het eerst voorstellen aan uw team. Iedereen weet intussen dat het systeem er komt, maar tot nog toe werd er niet officieel over de verandering gecommuniceerd; meer nog: niemand heeft er ook maar enig idee van hoe u het project zult voorstellen.

Wat moeten uw medewerkers weten?

Bij de keuze van de boodschappen en de communicatie moet u met tal van noden rekening houden. De verandering moet binnen een kader worden geplaatst: Waar draait de verandering om? U zult reacties en de bezorgdheid van uw medewerkers het hoofd moeten bieden: wat staat er te gebeuren? U moet de beslissingen toelichten: waarom voeren we de verandering door? De gevolgen en het plan moeten duidelijk worden uiteengezet: hoe vatten we die verandering aan? Neem de timing in aanmerking: welke informatie is nu nodig? Welke informatie kan wachten, enz.?

Kernboodschappen

Communicatie op deze presentatiebijeenkomst is cruciaal - het is uw eerste kans om de verandering te leiden. Maar deze gelegenheid biedt niet zo gek veel bewegingsvrijheid. Uw tijd is beperkt. Alle toehoorders hebben andere noden. U moet een moeilijke taak voorstellen en uw toehoorders moeten heel wat informatie, taken en andere veranderingen assimileren. Of anders gesteld: om zo efficiënt mogelijk te communiceren moet u vooraf bepalen welke belangrijke boodschappen u wilt overbrengen. Wat zijn de voornaamste elementen die uw toehoorders moeten onthouden? Welke kernboodschappen moeten ze echt wel begrijpen?

Kies 2 boodschappen uit de onderstaande reeks:

Kernboodschappen

De verandering communiceren – Opties

Kies 2 boodschappen

Het doel is het

Het doel is:

- Meer prioriteiten toekennen aan klanten
- Klantencontacten meer stroomlijnen
- Commerciële bezoeken meer systematiseren
- Kennis bijkomend over de landsgrenzen heen delen

Beveiligen van gegevens

Eens de gegevens geïntegreerd, kunnen we alle functies van het systeem beginnen te gebruiken. De planning van alle commerciële bezoeken kan volledig door het systeem worden beheerd; de agenda's, afspraken, eerdere contacten, enz. kunnen automatisch via nieuwe smartphones worden ingevoerd.

Intensieve opleiding

Het bedrijfsmanagement is zich ervan bewust dat niet alle medewerkers over de vereiste IT-kennis beschikken die voor deze verandering is vereist. Dit probleem moet worden aangepakt tijdens de opleiding in de implementatiefase. Er wordt echter rekening mee gehouden dat sommige medewerkers nooit de vereiste IT-kennis zullen verwerven; voor hen dient de mogelijkheid van brugpensioenen te worden overwogen.

Wereldwijde aandacht

Het CRM-systeem zal wereldwijd worden ingevoerd en brengt de onderneming een stap dicht bij een geglobaliseerde cultuur. Al onze commerciële ondernemingen zullen bijzondere aandacht besteden aan deze verandering. Hoewel ieder land specifiek is, moeten we toch leren ons op elkaar af te stemmen en dezelfde werkwijze hanteren.

Waarom een nieuw systeem?

De redenen waarom we voor een nieuw systeem kozen:

- We besteden onze tijd niet aan de juiste klanten, m.a.w. aan de klanten met het grootste potentieel
- Als we doorgaan zoals we bezig zijn, dreigen we marktaandeel te verliezen aan onze concurrenten
- Onze commerciële inspanningen verlopen over de landsgrenzen heen niet gecoördineerd

Niet zomaar een IT-project

CRM is niet zomaar een IT-project, het is veel meer dan dat. CRM is geen loutere aangelegenheid voor de commerciële afdeling, maar geldt voor alle departementen. Het CRM-project is bedoeld om alle gegevens op een punt samen te brengen; dat vraagt behoorlijk wat inspanningen en aanpassingen van iedereen. Op lange termijn moet CRM het werk vlotter doen verlopen en moeten alle medewerkers en de onderneming als dusdanig een volledig overzicht krijgen van de situatie.

Klanten prioritair stellen

CRM moet helpen bepaalde klanten prioritair te stellen en dit proces optimaal beheren. CRM wil een gedragswijziging uitlokken waarbij we beter moeten plannen en de zaken systematischer moeten benaderen. CRM vergt IT-vaardigheden en veronderstelt dat we al onze activiteiten documenteren.

U staat centraal

Het CRM-project is erop gericht het systeem te laten uitgroeien tot UW meest geliefde werkinstrument. We willen komen tot een situatie waarbij iedereen het systeem gebruikt; het systeem moet de centrale plek worden waar iedereen de kennis en de instrumenten aantreft om onze taak naar behoren uit te voeren.

Dit is het plan:

Het implementatieplan ziet eruit als volgt:

- De testfase gaat over 6 weken van start en loopt over een periode van 13 weken
- Een medewerker van de IT-afdeling wordt benoemd tot projectmanager
- Er wordt een team van superusers opgeleid
- Alle data van de bestaande - zowel manuele als elektronische - systemen moeten tijdens de implementatiefase gelijktijdig worden overgebracht

Tijdens het proces...

Om maximaal voordeel te halen uit de vele kansen die het systeem biedt, moeten we allemaal nieuwe vaardigheden leren en afstand nemen van de routines en samenwerkingen die tot op vandaag altijd hun dienst hebben bewezen. Het is motiverend om te weten dat wanneer alle diensten van de onderneming het nieuwe systeem gebruiken, onze dagdagelijkse taken veel leuker worden en veel doeltreffender zullen verlopen.

Wij evalueren

Zodra het systeem operationeel is en we de eerste resultaten hebben geboekt, voeren we een evaluatie door. Het doel daarvan is de beste praktijken te identificeren en onze methodes en processen verder te verfijnen om het maximum te halen uit het systeem.

Ieders verantwoordelijkheid

Binnen dit proces is het cruciaal dat iedereen zijn verantwoordelijkheid opneemt en de nieuwe vereisten en mogelijkheden in het eigen dagdagelijkse gedrag integreert. De onderneming zal die verantwoordelijkheid naar waarde weten te schatten - net zo goed als ze het gebrek aan verantwoordelijkheid niet ongemerkt zal laten voorbijgaan.

Dit wordt geen gemakkelijke klus

De komende weken zullen wellicht moeilijk worden en voor heel wat verwarring zorgen. Heel wat medewerkers zullen het proces als chaotisch en duister ervaren. Dit is een heel natuurlijk onderdeel van het proces; als leider zal ik alles doen wat ik kan om zoveel mogelijk informatie te verstrekken; verder houd ik me ter beschikking om problemen met u te bespreken.

Positief en negatief

De verandering zal heel wat dingen op z'n kop zetten - zowel binnen onze dagelijkse activiteiten maar ook meer algemeen. Sommige aspecten zullen een stuk eenvoudiger en aangenamer verlopen - maar ook een aantal dingen die we vandaag koesteren, zullen we in de toekomst moeten loslaten.

De uitzonderingen

Omdat heel wat teamleden bij hun gewone opdrachten niet vertrouwd zijn met informatietechnologie, verwachten we dat enkelen onder hen wellicht gewoon hun vertrouwde werkwijze zullen handhaven. In die gevallen zullen de gegevens samen met een collega van het team worden gedocumenteerd en gecontroleerd. Die persoon wordt benoemd tot speciaal secretaris.

Geruchten en bezorgdheid

Ik ben mij er terdege van bewust dat het implementeren van dergelijk systeem heel wat bezorgdheid kan wekken bij sommige medewerkers. Wellicht deden er voor de eigenlijke invoering al heel wat geruchten over extra werklust, instabiliteit en problemen de ronde. Ik roep iedereen op om niet met vragen te blijven zitten en om geruchten en negatieve gevoelens geen kans te geven.

De verandering beheren

#1

Structuur van het doel

Ik werk actief aan onze nieuwe globale structuur van het doel. In de toekomst zullen we ons niet enkel zullen toelagen op het behalen van eenvoudige verkoopcijfers, maar moeten we ook meer aandacht besteden aan het type klanten dat we opzoeken, het aantal klantenbezoeken dat we afleggen en aan de kwaliteit van de bezoeken.

15 uur

#2

De technische zijde

Ik zorg ervoor dat de technische voorwaarden voor de installatie van het systeem zijn vervuld. Ik doe vandaag al het nodige zodat we het systeem na installatie optimaal zouden kunnen benutten.

15 uur

#3

Dialogo met de klant

Ik start een workshop waarop de dialoog met de klant centraal staat. Ik concentreer me op de ontwikkeling van de vaardigheden die we nodig hebben om met de klant te communiceren. Binnen het nieuwe systeem en de strategie zullen we die vaardigheden nog sterker nodig hebben.

10 uur

#4

Persoonlijkheid van de onderneming

Via besprekingen tijdens workshops en team-vergaderingen wil ik de gewenste gedrags-wijzigingen binnen het team consolideren. Ik wil een aparte 'persoonlijkheid van de onderneming' in het leven roepen: een heel precies profiel van onze toekomstige commercieel vertegenwoordiger.

20 uur

#5

Dit is GEEN IT-project

Ik verander de rollen in het project en probeer zoveel mogelijk controle van de IT-projectmanager over te nemen. Ik ontwerp het plan en de rollen zo dat duidelijk wordt dat dit een commercieel project is, en geen IT-project.

15 uur

#6

Benchmark

Vanaf het ogenblik dat we de veranderingen beginnen door te voeren analyseer en optimaliseer ik de werkprocessen. Ik wil de verkoop op de juiste plaats opvoeren en de positieve punten van onze klantenrelatie identificeren.

15 uur

#7

Datadiscipline

Ik start een informatiecampaagne rond het thema: data-discipline. Ik wijs erop dat we onze data veel strikter moeten verwerken en dat we allemaal aangewezen zijn op de discipline die iedere medewerker daarbij aan de dag legt.

10 uur

#8

Ken uw klant

Ik start een project 'datakwaliteit' onder de titel: 'Ken uw klant'. Dit project omvat een aantal workshops waarbij ikzelf en een beperkt aantal teamleden bepalen wat we precies over onze klanten willen weten - en hoe het nieuwe systeem ons daarbij kan helpen.

20 uur

#9

Samen sterk

Samen met mijn team en met de collega's van de zuster-ondernemingen die als medewerkers het dichtst bij ons staan, leid ik een workshop over de hogere verwachtingen die onze klanten wereldwijd stellen aan coördinatie en gegevensuitwisseling.

15 uur

#10

Omgangsregels

Ik hanteer een duidelijk beleid en duidelijke regels: we moeten de informatie in het nieuwe systeem systematisch gaan gebruiken.

15 uur

#11

PhD. computer?

Hoewel dit veel tijd in beslag neemt, geef ik de voorkeur aan persoonlijke gesprekken met iedere medewerker om na te gaan welke IT-vaardigheden worden verwacht. Tijdens die gesprekken beklemtoon ik de nieuwe noden en, voor zover mogelijk en relevant, stel ik een plan op om het vaardigheidsniveau van de persoon in kwestie op te trekken.

25 uur

#12

Evaluatiegesprekken

Ik voer individuele evaluatiegesprekken met iedere werknemer. Daarbij komen zowel de verkoopresultaten aan bod, maar ook de kwaliteit en de kwantiteit van de documentatie-inspanningen. Ik wil dat ze zelf kunnen aantonen hoe zij onze systemen gebruiken om hun tijd zo efficiënt mogelijk te plannen.

15 uur

De overgang leiden

#13

Nu of nooit

Ik vergaar heel wat gegevens over de vragen die verband houden met de verandering. Op een bijeenkomst met alle werknemers, schets ik een overzicht van alle vragen. Tijdens mijn uiteenzetting concentreer ik me op de mogelijke negatieve scenario's en op dat wat ons te wachten staat als we de verandering niet doorvoeren.

20 uur

#14

Een dozijn ploerten

Ik doe alles om de verandering zichtbaar te ondersteunen. Ik vraag de steun van de directie (zo hoog mogelijk geplaatst en zo relevant mogelijk binnen de organisatie). Ik ken die leiders een centrale rol toe in het proces zodat ze zich belangrijk voelen; vervolgens probeer ik hen zo zichtbaar mogelijk te maken in zoveel mogelijk situaties die verband houden met de verandering.

15 uur

#15

Wat is het doel?

Ik investeer heel wat middelen in het opstarten van een participatieproces waarbij de klemtoon ligt op onze directie. Ik tracht hierbij zoveel mogelijk personen te betrekken. Tijdens dat proces ga ik bij de betrokkenen na wat volgens hen het doel en de globale ambitie moet zijn. Tot slot probeer ik de verschillende standpunten in een verhaal of een uitdrukking samen te vatten.

20 uur

#16

De grote sprong

Ik organiseer een grootse en spectaculaire happening, die een grote verrassing moet worden; iedereen moet deelnemen aan activiteiten die zowel rechtstreeks als symbolisch verband houden met de verandering. Het doel is de deelnemers te doen inzien dat de verandering er "voor hen" is - en dat we alles in het werk hebben gesteld opdat die happening in hun geheugen zou worden gegrift.

15 uur

#17

De plotse veranderingen

Ik identificeer de wijzigingen die de verandering kan meebrengen op het vlak van de rollen en de verantwoordelijkheden en communiceer die aan het team. Ik motiveer de medewerkers die open staan voor de verandering - zodat ze hun kans zouden grijpen en nagaan welke kansen de verandering biedt. Goede resultaten worden beloofd met erkenning of andere bonussen.

15 uur

#18

Stap voor stap

Ik maak een overzicht van alles wat we al hebben verwezenlijkt en informeer de medewerkers tijdens een korte bijeenkomst over de reeds geboekte resultaten en hun effecten. Ik houd een paar extra doelstellingen achter de hand die ik aan het team kan voorstellen en die we in een later stadium kunnen opvolgen.

10 uur

#19

Anders dan gewoonlijk...

Ik bereid me voor op een ultieme confrontatie rond de oude werkmethodes, die sommige teamleden nog steeds toepassen. Enerzijds gooi ik de parameters voor de evaluatie van de medewerkers radicaal om. Anderzijds tracht ik de oude methodes, wanneer ik ze zie, te bannen.

10 uur

#20

Bouwen aan een nieuwe wereld

Ik start activiteiten om onze fundamentele waarden en ons algemeen gedrag binnen het team te onderzoeken. Ik tracht een algemeen beeld te schetsen van de verwachtingen die we in elkaar mogen stellen, van de koers die we vandaag moeten varen, van de uitdagingen en kansen die ons nog wachten - en van de vereiste attitudes en profielen om te slagen.

20 uur

#21

Stop!

Wanneer ik weerstand merk, maak ik duidelijk dat dergelijke attitude en gedrag niet worden getolereerd - en dat ik wil dat daar onmiddellijk een einde aan wordt gesteld. Ik laat merken dat ik niet bang ben om mijn macht te gebruiken.

10 uur

#22

Ik coach

Ik bekommer me om de individuele ontwikkeling van alle werknemers en leer hen dat ze de hen toevertrouwde taken alleen kunnen oplossen. Ik vind het belangrijk dat ze zelf verantwoordelijkheid voor hun leerproces opnemen en dat ik hen niet voortdurend instructies moet geven.

25 uur

#23

Niets is voor altijd

Tijdens vergaderingen en andere bijeenkomsten waar de verandering publiek wordt besproken, maak ik er geen geheim van dat de verandering impliceert dat heel wat medewerkers bepaalde gewoonten moeten opgeven - en dat ik heel goed begrijp dat zij het daar emotioneel moeilijk mee hebben.

10 uur

#24

Ik wil begrijpen...

In de toekomst zal ik via mijn acties mijn geloofwaardigheid trachten te vergroten. Ik tracht begrip op te brengen voor de standpunten van de medewerkers en zelf zoveel mogelijk te leren en mezelf te ontwikkelen.

15 uur

Hoofdstuk 2

Weten ze dat het dringend is?

Hoofdstuk 2 Bestemming CRM

Status

De implementatie die in totaal 13 weken zal duren, zit nu in de tweede week. De superusers hebben hun opleiding achter de rug en lijken tevreden. Sommigen onder hen gaven te kennen ongerust te zijn over de doorgedreven IT-kennis die het nieuwe systeem vereist en over de vele codes en sneltoetsen die de gebruikers uit het hoofd moeten kennen. Zullen hun collega's dit systeem onder de knie krijgen?

De IT-oplossingen worden momenteel geïnstalleerd. Een aantal technische installaties levert meer problemen op dan verwacht, maar globaal ziet het er naar uit dat het systeem binnen de gestelde termijn operationeel zal zijn.

De overbrenging van de gegevens van het bestaande plaatselijke CRM zorgt voor heel wat meer hoofdbreken. De problemen worden veroorzaakt doordat de structuur van het oude systeem niet compatibel is met het nieuwe systeem. Dat zorgt voor heel wat vertraging bij de overbrenging van de gegevens. Bovendien dreigen daardoor ook heel wat data verloren te gaan. Als al die gegevens manueel moeten worden ingevoerd, moet er nog een berg werk worden verzet. Dat betekent nog meer vertraging bij de implementatie en nu al doet iedereen het uiterste om de problemen opgelost te krijgen.

De opgelopen vertraging betekent dat er niet veel vooruitgang wordt geboekt op het vlak van de klantindeling, verandering van werkprocessen, enz.

Gemoedstoestand

Het begin van de implementatie was niet meteen succes. De medewerkers die rechtstreeks bij het overbrengen van de gegevens waren betrokken, hebben een bijzonder zware periode achter de rug die het uiterste van hun kunnen en zenuwen vergde.

Dat alles leidde ertoe dat diegenen die vragen hadden bij het systeem en bij de gevolgen daarvan zich in hun overtuiging gesterkt voelen en nu (triumfantelijk) de problemen aankaarten. Sommigen hopen zelfs dat het project wordt afgeblazen en een stille dood sterft.

Ook onder de medewerkers die aanvankelijk heel enthousiast waren over het systeem neemt de frustratie geleidelijk toe omdat het project vertraging oploopt - zij waren immers klaar om de uitdaging aan te gaan.

Weten ze dat het dringend is?

Een gevoel van urgentie

Heeft dit gevolgen voor mij?

Hoewel de verandering al een tijdje was aangekondigd en de implementatie ervan werd gestart, zijn er blijkbaar nog steeds medewerkers die niet echt beseffen dat de verandering er ook echt zal komen en dat die hun dagelijks leven aardig zal dooreenschudden.

De werknemers die de verandering en de gevolgen daarvan blijven “afkeuren” moeten erop worden gewezen dat de verandering er dringend moet komen.

Vraag is hoe u dat gevoel van urgentie moet overbrengen?

U krijgt daartoe de kans tijdens de volgende bijeenkomst van het team. Op de agenda staat de implementatie van het CRM-systeem. U heeft nog wat tijd om zich daarop voor te bereiden. Maar wat gaat u voorbereiden? Uit de verschillende mogelijkheden die we op de volgende pagina uiteenzetten, mag u slechts een optie kiezen.

Hoe kunt u het gevoel van urgentie versterken? Kies 1 van de volgende opties:

Weten ze dat het dringend is?

Creëer het gevoel van urgentie – Opties

Kies uw benadering

Niet meer zo efficiënt...

Ik open de bijeenkomst met de melding dat ik wat achtergrondinformatie wil geven waarmee ik wil uitleggen waarom ik die verandering zo cruciaal vind. Vervolgens illustreer ik aan de hand van cijfers en grafieken die ik heb voorbereid dat we de komende jaren heel wat terrein zullen verliezen aan onze concurrenten als we onze benadering van onze nationale en internationale klanten onveranderd laten.

Dit staat ons te wachten...

Zonder veel uit te weiden toon ik een video die ik heb voorbereid. Ik interviewde twee internationale klanten. Beide ondernemingen zijn twee heel belangrijke klanten die ons al vele jaren trouw zijn gebleven. De twee klanten halen nu een reeks fouten aan en maken gewag van een gebrekkige coördinatie tussen onze verschillende vestigingen tijdens het voorbije jaar waardoor de samenwerking op de helling is komen te staan. Een klant heeft ons net verlaten en sloot een belangrijke overeenkomst met onze concurrent. De andere klant laat zich behoorlijk kritisch uit over onze onderneming, maar is bereid ons nog een kans te geven.

Wat denkt u hierover?

Voor aanvang van de bijeenkomst heb ik manueel wat informatie uit ons huidige klantensysteem gehaald. De vergaarde gegevens vertonen geen enkele samenhang en getuigen van een erg povere kwaliteit; verder blijkt uit die gegevens dat de meeste vertegenwoordigers het afgelopen jaar slechts een paar klanten hebben bezocht - geen enkele vertegenwoordiger zocht ook maar een klant op die van cruciaal belang is voor de toekomst van onze onderneming. Ik ben me er heel goed van bewust dat deze gegevens niet overeenstemmen met de inspanningen die de medewerkers hebben geleverd, maar ik wil hen dat gegeven toch niet onthouden; als die gegevens stroken met de werkelijkheid, is er voor niemand nog een toekomst binnen de onderneming.

Het potentieel

Ik open de bijeenkomst met de melding dat ik wat achtergrondinformatie wil geven waarmee ik wil uitleggen waarom ik die verandering zo cruciaal vind. Vervolgens beschrijf ik welke buitenkansen en schitterende mogelijkheden de huidige situatie biedt, op voorwaarde dat onze organisatie begrijpt hoe we die kansen moeten benutten. Ik heb een economische casestudy voorbereid die aantoont welke mogelijkheden er voor het rapen liggen als we in de toekomst het adagium "de dingen juist doen" inruilen voor het motto "de juiste dingen" doen.

De verandering beheren

#1

Structuur van het doel

Ik werk actief aan onze nieuwe globale structuur van het doel. We moeten inzien dat we ons in de toekomst niet enkel zullen toelagen op het behalen van eenvoudige verkoopcijfers, maar dat we ook meer aandacht gaan besteden aan het type klanten dat we opzoeken, het aantal klantenbezoeken dat we afleggen en aan de kwaliteit van de bezoeken.

10 uur

#2

De duivel zit in het detail

Ik stel het harmoniseren van de gegevens prioritair. Ik leg mijn hele ziel daarin en volg het proces dat we moeten doorlopen van heel nabij op. Vooral dit gedeelte van de implementatie moet zo vlot mogelijk verlopen; bovendien mag hierbij geen vertraging meer optreden.

15 uur

#3

De superusers betreden het toneel

Ik zorg ervoor dat de superusers een introductieprogramma voor ieder van ons opstellen dat duidelijk aantoont hoe het systeem functioneert en waaruit eveneens blijkt waarom het zo belangrijk is dat de kwaliteit van de gegevens optimaal moet zijn.

10 uur

#4

Persoonlijkheid van de onderneming

Via besprekingen tijdens workshops en teamvergaderingen wil ik de gewenste gedragswijzigingen binnen het team consolideren. Ik wil een aparte 'persoonlijkheid van de onderneming' in het leven roepen: een heel precies profiel van onze toekomstige commercieel vertegenwoordiger.

20 uur

#5

Hoe ziet dat eruit?

Ik stel een rapport op dat regelmatig tijdens onze teambijeenkomsten wordt doorgelicht. Dat rapport toont duidelijk aan welke klanten we bezoeken en welke niet - verder geeft dit rapport ook aan of de klanten binnen onze strategie passen.

10 uur

#6

Het moet eenvoudiger

Ik investeer middelen in de ontwikkeling van schermen en het integreren van grafieken in het systeem. Ik kan dan wel geen grote veranderingen doorvoeren, maar er wel voor zorgen dat de gebruikers de gegevens duidelijker kunnen weergeven. Ik tracht zoveel mogelijk creatieve oplossingen te ontwikkelen. Dat vergt extra middelen van de informatiedienst en van externe leveranciers.

10 uur

#7

Datadiscipline

Ik start een informatiecampagne rond het thema: data-discipline. Ik wijs erop dat we onze data veel strikter moeten verwerken en dat we allemaal aangewezen zijn op de discipline die iedere medewerker daarbij aan de dag legt.

15 uur

#8

Identificeren

Ik tracht te begrijpen hoe we een functie van het systeem kunnen gebruiken die toelaat na te gaan wie het systeem gebruikt en hoe die persoon het systeem gebruikt. Ik wil over die informatie beschikken zodat ik kan bepalen welke personen ik ga opvolgen en hoe ik daarbij tewerk dien te gaan.

20 uur

#9

Samen sterk

Samen met mijn team en met de collega's van de zuster-ondernemingen die als medewerkers het dichtst bij ons staan, leid ik een workshop over de hogere verwachtingen die onze klanten wereldwijd stellen aan coördinatie en gegevensuitwisseling.

15 uur

#10

Benchmark

Vanaf het ogenblik dat we de veranderingen beginnen door te voeren analyseer en optimaliseer ik de werkprocessen. Ik wil de verkoop op de juiste plaats opvoeren en de positieve punten van onze klantenrelatie identificeren.

20 uur

#11

Nieuwe verkooptypes

Ik start een project waarbij de vaardigheden van nieuwe verkooptypes worden ontwikkeld. Het ontwerp van het project neemt heel wat tijd in beslag. Ik wil een samenvatting maken van de verkooptypes die onze strategie op lange termijn schragen - en van wat we moeten doen om op die wijze te werken.

15 uur

#12

Evaluatiegesprekken

Ik voer individuele evaluatiegesprekken met iedere werknemer. Daarbij komen zowel de verkoopresultaten aan bod, maar ook de kwaliteit en de kwantiteit van de documentatie-inspanningen. Ik wil dat ze zelf kunnen aantonen hoe zij onze systemen gebruiken om hun tijd zo efficiënt mogelijk te plannen.

15 uur

De overgang leiden

#13

Nu of nooit

Ik vergaar heel wat gegevens over de vragen die verband houden met de verandering. Op een bijeenkomst met alle werknemers, schets ik een overzicht van alle vragen. Tijdens mijn uiteenzetting concentreer ik me op de mogelijke negatieve scenario's en op dat wat ons te wachten staat als we de verandering niet doorvoeren.

20 uur

#14

The Incredibles

Ik tracht een officieuze groep van ambassadeurs samen te stellen die de verandering gunstig gezind is. Ik stel mijn hoop op de personen die positief staan tegenover de verandering en op mensen die respect betuigen, over de vereiste vaardigheden beschikken en/of de juiste positie bekleden. Ik steun hun engagement door hen in de mate van het mogelijke meer verantwoordelijkheid en middelen te geven - zodat ze ten gunste van de verandering initiatieven kunnen nemen.

15 uur

#15

Command and Conquer

Ik ben van oordeel dat de verandering duidelijker moet worden georiënteerd. Daarom richt ik een werkgroep op die concrete strategieën kan uitwerken zodat we de verandering optimaal kunnen benutten. Ik vraag de werkgroep om zowel intern als extern na te gaan hoe we onze problemen zo goed mogelijk op lange termijn kunnen oplossen.

20 uur

#16

Informatiedag

Ik investeer tijd in een informatieseminarie. Voor de bijeenkomst van start gaat, vergaar ik zoveel mogelijk informatie en feiten - ook over thema's waarvoor we momenteel nog geen oplossing hebben. Ik wil duidelijk maken wat de verandering voor onze dagdagelijkse activiteiten betekent. Aan het einde van de dag stel ik een FAQ van alle gegevens op.

15 uur

#17

De plotse veranderingen

Ik ga na welke wijzigingen de verandering op het vlak van de rollen en verantwoordelijkheden kan veroorzaken en deel die mee aan het team. Ik motiveer de medewerkers die open staan voor de verandering - zodat ze hun kans zouden grijpen en nagaan welke buitenkansen de verandering biedt. Goede resultaten worden beloond met erkenning of andere bonussen.

15 uur

#18

Sisyphus

Ik houd nauw en continu contact met iedere werknemer zodat ik op de hoogte blijf van de implementatie - zo kunnen ze de nodige hulp en ondersteuning krijgen. Door nauw contact te houden kan ik ook de vooruitgang van iedere persoon evalueren. Mijn doel is om de ontwikkeling van de vaardigheden van ieder persoon te erkennen en te waarderen, en die vooruitgang bovendien te visualiseren.

15 uur

#19

Anders dan gewoonlijk...

Ik bereid me voor op een ultieme confrontatie rond de oude werkmethodes, die sommige teamleden nog steeds toepassen. Enerzijds gooi ik de parameters voor de evaluatie van de medewerkers radicaal om. Anderzijds tracht ik de oude methodes, wanneer ik ze zie, te bannen.

10 uur

#20

Superwerknemer

In de toekomst zal ik me concentreren op het aanpassingsvermogen van de werknemer. Ik laat medewerkers die ondermaats presteren weten dat ik meer verwacht. Daarnaast organiseer ik een aantal sessies waarbij de best presterende medewerkers hun werk en hun resultaten kunnen presenteren en waar werknemers die het minder goed doen advies kunnen inwinnen.

15 uur

#21

Een afspraak

Met de middelen die ik ter beschikking heb, tracht ik de verliezen te compenseren die de verandering voor verschillende medewerkers heeft veroorzaakt. Ik tracht met hen een bevredigende afspraak te maken en zorg ervoor dat we hen iets in ruil geven.

10 uur

#22

Ik coach

Ik bekommer me om de individuele ontwikkeling van alle werknemers en leer hen dat ze de hen toevertrouwde taken alleen kunnen oplossen. Ik vind het belangrijk dat ze zelf verantwoordelijkheid voor hun leerproces opnemen en dat ik hen niet voortdurend instructies moet geven.

25 uur

#23

Intuïtie

Ik trek tijd uit om bepaalde werknemers voor wie de verandering enorme gevolgen had persoonlijk te ontmoeten. Tijdens die gesprekken laat ik hen vertellen hoe ze dat verlies, die bedreiging, de angst, stress of 'intuïtie' hebben ervaren.

15 uur

#24

Wat is het probleem?

Ik beleg officiële individuele gesprekken met de sterkste tegenstanders. Tijdens die gesprekken tracht ik te achterhalen wat onze relatie precies "verstoort" - en 'wat het echte probleem is'. In de mate van het mogelijke - en het aanvaardbare - bied ik hen een "vrijgeleide" voor hun woede of teleurstelling.

15 uur

Hoofdstuk 3

Het systeem laat het afweten!

Hoofdstuk 3 Destination CRM

Status

Het geplande implementatieproces nadert zijn einde. Over een week wordt het implementatieproject officieel afgesloten; nadien zijn er geen verdere activiteiten gepland. Zodra het project is beëindigd, zal de IT-afdeling enkel nog ondersteuning bieden, maar u heeft kunnen bekomen dat de IT-projectmanager nog een tijdje blijft.

Technisch gezien is het systeem al eventjes operationeel. En het werkt. U bent er uiteindelijk ook in geslaagd om de meeste gegevens te synchroniseren met het oorspronkelijke klantensysteem; een klein deel van de gegevens kon echter niet worden gerecupereerd. Hoewel het er oorspronkelijk behoorlijk beroerd uitzag, gebruiken alle leden van het team vandaag het systeem. Toch zijn er nog een aantal medewerkers die het nieuwe systeem minimaal gebruiken, terwijl heel wat andere medewerkers blijven teruggrijpen naar het oude vertrouwde systeem.

Intussen is gebleken dat het systeem bijzonder traag werkt. Ook laat de gebruikersvriendelijkheid heel wat te wensen over. U moet een massa sneltoetsen en codes uit het hoofd kennen voor het nieuwe systeem - bovendien hadden de superusers het blijkbaar bij het juiste eind toen ze zich vragen stelden bij de IT-vaardigheden van hun collega's.

Gemoedstoestand

Globaal genomen is iedereen min of meer opgelucht dat het project stilaan zijn einde nadert - en dat iedereen de meeste vaardigheden om het systeem te gebruiken onder

de knie heeft. Het systeem is dan wel in gebruik, maar de kwaliteit van de data is nog steeds bedenkelijk; een aantal medewerkers lijkt echt niet te begrijpen waarom het systeem precies werd geïmplementeerd.

Wat het strategische gedeelte betreft, lijkt de implementatie vruchten af te werpen. Bij een aantal medewerkers merkt u dat ze zich intussen bij de nieuwe werkwijze hebben neergelegd - en dat ze zelfs het nut ervan inzien. Dit betekent niet dat ze die omschakeling binnen hun dagelijkse routine gemakkelijk vinden, maar toch.

Voor het eerst beschikt u over een overzicht waarmee u doordachte beslissingen kunt nemen over prioriteiten en "risico's" en dat levert u waardering op van uw medewerkers. Anderzijds beginnen ze stilaan hogere eisen te stellen aan het soort informatie die ze uit het systeem willen zien lopen. De hoeveelheid klantgegevens die de commerciële vertegenwoordigers moeten documenteren kan exponentieel toenemen. Gelijktijdig laat het systeem toe na te gaan wie binnen het team niet presteert en wie de juiste klanten bezoekt en de juiste verkoop genereert.

Daarbij komt nog dat u net een heel trouwe internationale klant bent kwijt geraakt die het gebrek aan coördinatie tussen de verschillende vestigingen niet langer kon appreciëren.

Het systeem laat het afweten!

Hoe gaat u daarmee om?

Het systeem laat het afweten

Vandaag staat de test van het nieuwe CRM-systeem geprogrammeerd. Hoewel er nog wat problemen zijn met het synchroniseren van de gegevens, werkt het systeem in technisch opzicht al een tijdje behoorlijk.

Alle medewerkers werden verzocht zich bij het systeem aan te melden en hun gebruikersaccounts en identificatie te gebruiken. Ze ontvingen allemaal kleine taken die ze moeten uitvoeren alvorens ze zich weer bij het systeem afmelden. De test wordt door de IT-afdeling opgevolgd; de bedoeling is dat de technische prestaties van het systeem en de server worden getest.

Maar de test draait uit op een nachtmerrie. Nadat twee gebruikers zich hadden aangemeld, liep het systeem vast. De overige gebruikers kregen nooit de kans om in te loggen en de test kon niet doorgaan. De verontwaardiging binnen het team over het systeem laaide hoog op.

De vraag is: wat doet u nu?

Hoe reageert u op deze situatie? Kies 1 van de volgende opties:

Het systeem laat het afweten!

De situatie beheren – opties

Kies uw stijl

Stop!

Ik druk iedere kritiek die ik op het systeem hoor de kop in. Ik zeg tegen de mensen dat ze moeten stoppen met het systeem te bekritisseren en dat ik van hen verwacht dat ze het proces steunen.

Maak er het beste van

Ik tracht de kritiek om te buigen tot constructieve kritiek. Telkens ik kritiek hoor, vraag ik de persoon die de kritiek levert wat hij of zij voorstelt om de stabiliteit te herstellen en hoe we dit kunnen duidelijk maken aan de personen die het systeem leveren en implementeren.

Kom mee...

Telkens ik negatieve kritiek hoor, vraag ik de persoon in kwestie om op mijn computer te komen kijken dat het systeem intussen weer feilloos werkt en dat ik verwacht dat hij of zij bij de eerste gelegenheid inlogt.

Ik verontschuld me

Als er een negatieve sfeer hangt en ik kritiek op het systeem hoor, zal ik eerst en vooral luisteren. Ik zal me verontschuldigen bij de personen bij wie het probleem zich voordoed en hen zeggen dat ik begrijp dat dit hun vertrouwen in het systeem kan hebben geschaad. Ik hoop dat ze hun vertrouwen in het systeem terugwinnen.

Slechts een klein deel in het geheel

Als ik kritiek hoor op het systeem zal ik eerst en vooral luisteren en vervolgens het gesprek richten op het belang van het systeem en toelichten wat het doel is van de verandering. Dergelijke futiliteit mag ons niet van het hoofddoel afleiden.

Goede ideeën?

Als ik kritiek hoor op het systeem, zal ik eerst luisteren en de persoon in kwestie dan vragen wat hij of zij voorstelt om de situatie te verhelpen als dit probleem zich zou voordoen als het systeem operationeel is. Dit wordt het belangrijkste werkinstrument in de toekomst - en de kans is reëel dat het probleem zich nog zal voordoen.

De verandering beheren

#1

Structuur van het doel

Ik werk actief aan onze nieuwe globale structuur van het doel. We moeten inzien dat we ons in de toekomst niet enkel zullen toelleggen op het behalen van eenvoudige verkoopcijfers, maar dat we ook meer aandacht gaan besteden aan het type klanten dat we opzoeken, het aantal klantenbezoeken dat we afleggen en aan de kwaliteit van de bezoeken.

15 uur

#2

Systemen, systemen

Op dit ogenblik zorg ik ervoor dat we onze systemen - ook ons financieel systeem - (in de mate van het mogelijke) kunnen aanpassen aan onze nieuwe verkoop- en klantenbenadering.

20 uur

#3

Interculturele vaardigheden

Ik lanceer een project dat de gegevens van de commerciële projecten van de verschillende ondernemingen en van de verschillende landen continu aftoetst en uitwisselt. Dat project veronderstelt een opleiding in het werken met wereldwijde en interculturele commerciële projecten.

25 uur

#4

Persoonlijkheid van de onderneming

Ik tracht op verschillende manieren het gewenste gedrag in het team te consolideren. Via dialoog tijdens workshops en teambijeenkomsten wil ik een aparte 'persoonlijkheid van de onderneming' creëren: een heel precies profiel van onze toekomstige commercieel vertegenwoordiger.

15 uur

#5

Niet gewenst

Ik formuleer heel duidelijke richtlijnen aangaande klanten die buiten onze KPI's vallen en aan wie de medewerkers bijgevolg geen tijd meer 'mogen' besteden.

10 uur

#6

Benchmark

Naarmate de veranderingen verankerd geraken, analyseer en optimaliseer ik onze werkprocessen. Ik wil de verkoop op de juiste plaats opvoeren en de positieve punten van onze klantenrelatie identificeren.

10 uur

#7

Datadiscipline

Ik start een informatiecampaagne rond het thema: data-discipline. Ik wijs erop dat we onze data veel strikter moeten verwerken en dat we allemaal aangewezen zijn op de discipline die iedere medewerker daarbij aan de dag legt.

25 uur

#8

Hulp van anderen

Ik stel alles in het werk om de departementen die ons kunnen steunen - zoals marketing en klantenservice - inzicht te bieden in de veranderingen die we aan onze marktbenadering hebben doorgevoerd - en maak hen duidelijk welke gevolgen dat voor hen heeft.

15 uur

#9

Samen sterk

Samen met mijn team en met de collega's van de zuster-ondernemingen die als medewerkers het dichtst bij ons staan, leid ik een workshop over de hogere verwachtingen die onze klanten wereldwijd stellen aan coördinatie en gegevensuitwisseling.

15 uur

#10

Afgesloten

Ik vergewis me ervan dat het oude systeem definitief wordt afgesloten en dat het niet langer toegankelijk is.

15 uur

#11

Bijwerking

Ik organiseer een aantal workshops rond planning, documenteren, verkooptypes, enz. zodat de specifieke vaardigheden van de medewerkers op peil blijven.

15 uur

#12

Evaluatiegesprekken

Ik voer individuele evaluatiegesprekken met iedere werknemer. Daarbij komen zowel de verkoopresultaten aan bod, maar ook de kwaliteit en de kwantiteit van de documentatie-inspanningen. Ik wil dat ze zelf kunnen aantonen hoe zij onze systemen gebruiken om hun tijd zo efficiënt mogelijk te plannen.

25 uur

De overgang leiden

#13

Haal inspiratie van buiten de onderneming

Ik organiseer verschillende activiteiten "om de wereld" in de onderneming te brengen. Ik toon de medewerkers welke ervaringen met gelijkaardige veranderingen buiten onze onderneming plaatsvinden. En ik probeer hen bewust te maken van hoe de buitenwereld ons ziet, hoe we t.o.v. andere ondernemingen presteren en wat we bij die verandering winnen.

20 uur

#14

Een dozijn ploerten

Ik doe alles om de verandering zichtbaar te ondersteunen. Ik vraag de steun van de directie (zo hoog mogelijk geplaatst en zo relevant mogelijk binnen de organisatie). Ik ken die leiders een centrale rol toe in het proces zodat ze zich belangrijk voelen; ik probeer hen zo zichtbaar mogelijk te maken in zoveel mogelijk situaties die verband houden met de verandering.

15 uur

#15

Command and Conquer

Ik meen dat de verandering duidelijker moet worden georiënteerd. Daarom richt ik een werkgroep op die concrete strategieën kan uitwerken zodat we de verandering optimaal kunnen benutten. Ik vraag de werkgroep om zowel intern als extern na te gaan hoe we onze problemen zo goed mogelijk op lange termijn kunnen oplossen.

20 uur

#16

Informatiedag

Ik investeer tijd in een informatieseminarie. Voor de bijeenkomst van start gaat, vergaar ik zoveel mogelijk informatie en feiten - ook over thema's waarvoor we momenteel nog geen oplossing hebben. Ik wil duidelijk maken wat de verandering voor onze dagdagelijkse activiteiten betekent. Aan het einde van de dag stel ik een FAQ van alle gegevens op.

15 uur

#17

Begrepen...

Aan de hand van de feedback van het team tracht ik praktische en structurele hindernissen zoveel mogelijk weg te werken. Alle medewerkers moeten volgens mij beseffen dat het belangrijk is dat ze geholpen worden om het systeem te doen werken.

20 uur

#18

Sisyphus

Ik houd nauw en continu contact met iedere werknemer zodat ik op de hoogte blijf van de implementatie - zo kunnen ze de nodige hulp en ondersteuning krijgen. Door nauw contact te houden kan ik ook de vooruitgang van iedere persoon evalueren. Mijn doel is om de ontwikkeling van de vaardigheden van ieder persoon te erkennen en te waarderen, en die vooruitgang bovendien te visualiseren.

15 uur

#19

Kleine kringen

Ik volg de evolutie van de situatie continu op via onze nieuwe succesparameters. Het doel is snel en efficiënt verbeteringen door te voeren en bij te sturen - en om manieren te vinden om de verandering te verspreiden.

20 uur

#20

Bouwen aan een nieuwe wereld

Ik start activiteiten om onze fundamentele waarden en ons algemeen gedrag binnen het team te onderzoeken. Ik tracht een algemeen beeld te schetsen van de verwachtingen die we in elkaar mogen stellen, van de koers die we vandaag moeten varen, van de uitdagingen en kansen die ons nog wachten - en van de vereiste attitudes en profielen om te slagen.

20 uur

#21

Stop!

Wanneer ik weerstand merk, maak ik duidelijk dat dergelijke attitude en gedrag niet worden getolereerd - en dat ik wil dat daar onmiddellijk een einde aan wordt gesteld. Ik laat merken dat ik niet bang ben om mijn macht te gebruiken.

10 uur

#22

Uw bijdrage

Ik tracht mijn verwachtingen aan alle medewerkers te communiceren. Ik probeer hun rol binnen de verandering zo goed mogelijk te definiëren - bepaal ook de naar mijn mening belangrijkste bijdrage tot een geslaagde implementatie.

10 uur

#23

Intuïtie

Ik trek tijd uit om bepaalde werknemers voor wie de verandering enorme gevolgen had persoonlijk te ontmoeten. Tijdens die gesprekken laat ik hen vertellen hoe ze dat verlies, die bedreiging, de angst, stress of 'intuïtie' hebben ervaren.

15 uur

#24

Andere meningen zijn toegestaan

Ik nodig de grootste tegenstanders uit voor een gesprek. Tijdens die gesprekken confronteer ik de personen rechtstreeks met het gebrek aan vertrouwen dat ze in mij stellen. In de mate van het mogelijke - en indien haalbaar - sluit ik met hen een overeenkomst dat ze het me mij oneens mogen zijn, en over het professionele gedrag en de wederzijdse oprechtheid die met dergelijk contract samengaat.

15 uur

Einde van de simulatie Bestemming CRM

Changesetter Bestemming CRM is online toegankelijk als u in het bezit bent van een gebruikerslicentie. Wenst u de simulatie nogmaals te starten, neem dan contact op met de consultant die u Changesetter voorstelde.

Van deze simulatie bestaat ook een versie die u met uw eigen medewerkers of belanghebbenden kunt spelen. De situatie in die versie is omgekeerd; de dilemma's die in die versie worden uiteengezet, weerspiegelen het veranderingsproces vanuit het standpunt van een medewerker of een belanghebbende.

We vestigen ook graag uw aandacht op de Changesetter LIVE tool. Changesetter LIVE biedt u de kans om uw eigen

situatie bij een verandering te beschouwen, contact op te nemen met een veranderingscoach en toegang te krijgen tot een volledig theoretisch overzicht inzake veranderingsmanagement.

Neem als u belangstelling hebt voor deze tools gerust contact op met de consultant die u Changesetter voorstelde.

Bedankt dat u Changesetter Bestemming CRM gebruikte.



© Relation Technologies

Referenties*

Weerstand, reacties en proces

Rick Maurer: Beyond the Wall of Resistance, Bard, 1996

Rick Maurer: Changes without migraines, www.beyondresistance.com

John Blanchard: Leading at a higher level, Pearson/ Prentice Hall, 2007

Stephen Covey: The speed of trust, Free Press, 2008

Leiderschap

John P. Kotter: Leading Change, Harvard School Press, 1996

John P. Kotter: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, HBR Classic, Jan 01, 2007

John P. Kotter: Our Iceberg is melting, First St. Martin's Press, 2006

John P. Kotter: A sense of urgency, Harvard Bus.School Publishing, 2008

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Resonant Leadership, Harvard Business School Press, 2005

Relation Technologies CRM onderzoek

Ken K. Wong: CRM in Action, iUniverse Inc., 2011

Francis Buttle, Customer Relationship Management, Elsevier Ltd., 2009

Scott Kostojohn et al: CRM Fundamentals, Springer Science+Business Media, 2011

Åsa Persson: Data Quality, Globetam A/S, www.due.dk

Claus Due: CRM Strategy, Due og Partners, www.due.dk

Stephen Covey: The speed of trust, Free Press 2008