

Case

Contact Center Interpolis

Targets overtroffen, resultaat vernieuwende aanpak

Wat begon met een bureauselectie, eindigde met een resultaatverplichting en 100% commitment. De leverancier investeerde mee en was zo ook risicodrager. Lees hier over motieven, aanpak en opbrengst.

CASE

Jan Vriens

De situatie

Net voor Kerst, december 2004. Zoals elk jaar stond de manager van het Contact Center Dion Arends voor de medewerkers van de afdeling. Hij gaf aan dat 2005 het jaar zou worden van meer toegevoegde waarde, te realiseren door meer afzetgroei. En 2005 was een druk jaar maar de boodschap half december een jaar later was nog steeds dezelfde: streven naar meer toegevoegde waarde door afzetgroei. 'Er was echt een trendbreuk nodig. Alleen harder werken was niet voldoende; er moest iets gebeuren bij de mensen, en dan met name met de beperkende overtuigingen', aldus Dion Arends.

Een vernieuwende aanpak

Er werden begin dit jaar teamsessies ge-

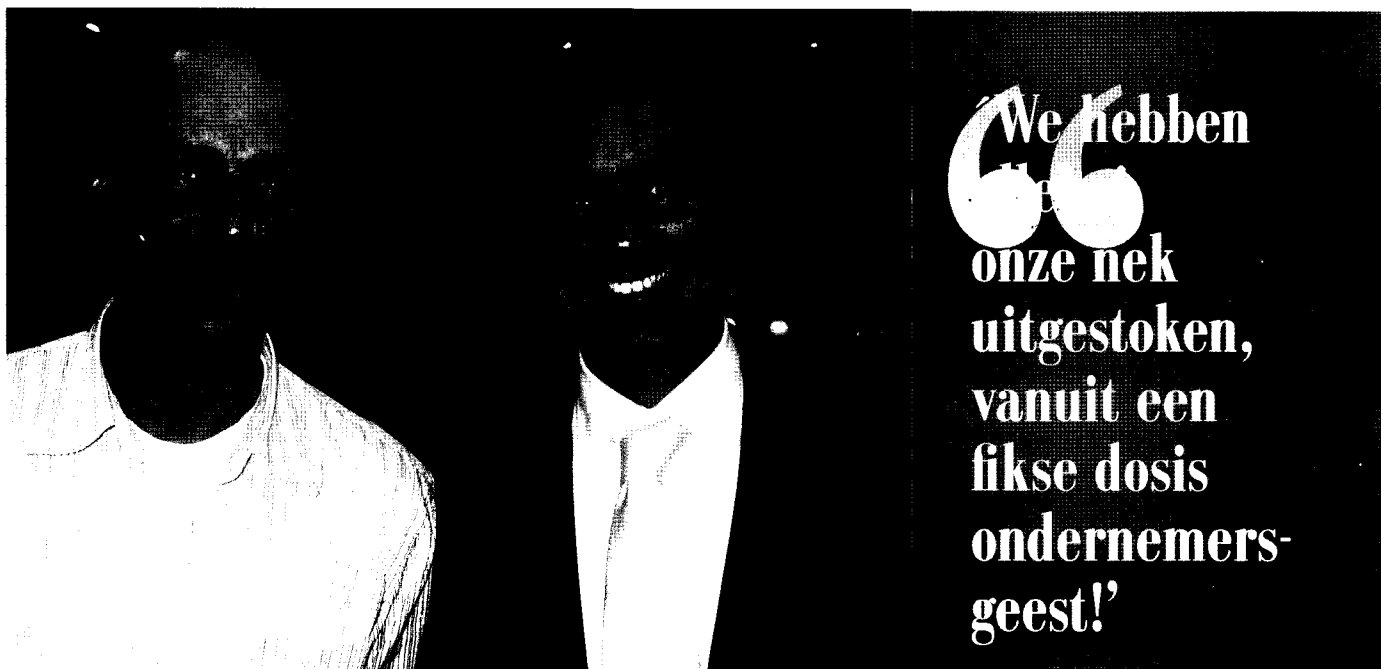
houden rond de vraag wat verkoop eigenlijk betekende. Teamleiders en supervisors zouden meer als coach optreden. Er werden afspraken gemaakt dat elk contact een cross sell resultaat moest opleveren. 'Na tien weken pionieren merkte ik dat we het zo niet zouden halen. Het ging me niet diep genoeg. We moesten uit een ander vaatje tappen. Toen zijn we met bureaus in gesprek gegaan', zo vertelt Arends. 'Ze kwamen allemaal met soortgelijke verhalen, maar ik was niet overtuigd. Eén bureau (ProffWise) begon over rendement en dat triggerde me. We kwamen al prattend op een heel andere aanpak, met een resultaatafhankelijke beloning én mijn businessdoel als uitgangspunt. Vernieuwend dus.'

Gedeeld doel en 100% commitment

'We hebben een echt ambitieuze doelstelling geformuleerd: per medewerker één

verkoop per dag, dus totaal 30.000 verkopen. En de deal is dat we het bureau pas betalen bij 20.000 verkopen, wat al fors meer is dan het resultaat van 2005. Voor elke 1000 die we extra scoren, ontvangt het bureau een betaling. Zo ontstond er een gedeeld doel en wederzijds 100% commitment. We hebben allebei onze nek uitgestoken, vanuit een fikse dosis ondernemersgeest!

Sinds de zomermaanden hebben de twee facilitators van alles gedaan en begeleid: frequente performancemetingen, incentives ingezet en diploma's uitgereikt, medewerkertrainingen (sessies van 2 uur), teamleidertraining in coachingsvaardigheden, verkoopcompetities. De verkoopresultaten zijn permanent zichtbaar, zodat iedereen weet hoe hij en zijn team zich verhouden tot de targets. Successen werden gevierd. Binnen het Con-





tact Center was Mark Huygen de leidende teamleider voor dit traject.

Verandering en de medewerkers

Bij het Contact Center werkt een grote variatie in mensen wat betreft leeftijd en ervaringsjaren, allemaal gewend om servicegericht te werken. En dan nu ineens verkoopdoelen.

Arends: 'Ik heb altijd gezegd dat ik het wil doen met de mensen die er zitten. Iedereen die bij het Contact Center hier wil werken, kan dit meemaken. En het is ook gelukt, zonder reorganisatie of groot verloop.'

En hoe landde deze nieuwe aanpak bij de medewerkers? 'Eerst kwam er allerlei weerstand, verzet en emotie. Toen daarna bij de 'early adaptors' de eerste verkoopresultaten kwamen, ging het langzaam schuiven. De ervaren medewerkers hebben er hard voor gewerkt, maar de sleur is doorbroken', vertelt Arends trots. 'Er is nu een andere energie, iedereen is enthousiast dat het lukt. Ik ben dan ook benieuwd

naar de uitkomst van het onderzoek naar medewerkerstevredenheid.'

Resultaat overtroffen

En de resultaten? 'De afzet groeide al snel met 400 tot 500%. Eind november haalden we de 30.000. Dat had ik niet voor mogelijk gehouden! Leuk is ook dat andere afdelingen naar onze aanpak kijken, want dit succes zingt nu wel rond binnen de organisatie. Voor 2007 wil ik ook bij Outbound met deze resultaatgerichte aanpak werken.'

Jan Vriens werkt als adviseur Personeelsontwikkeling bij SNS REAAL aan performancegroei en talentontwikkeling en is redacteur van *Leren in Organisaties*. Hij is heeft bijna twintig jaar ervaring op het gebied van training en opleiding en is vader van vier kinderen.

Schets van de afdeling

Afdeling Verkoopservice van Interpolis, Contact Center voor de Alles-in-één-polis (particulieren). De 120 medewerkers (100 fte) zijn vooral servicemensen die contact hebben met cliëntadviseurs van Rabobank.