

Adequat gedrag op momenten van de waarheid

# ING Bank maakt haar positionering waar

Met een eenduidige positionering van uw organisatie in de markt maakt u uw doelgroep duidelijk waarom deze voor u moet kiezen om zaken te doen. De uitdaging van de commercieel directeur en/of verkoopleider is om deze strategie ook echt te laten werken. Met andere woorden: u moet niet alleen rôepen dat u klantgericht en meedenkend bent maar dat ook werkelijk zijn. Want de klant moet het ervaren. De ING Bank positioneert zichzelf als de bank die meedenkt. Maar het is de praktijk die laat zien of dat inderdaad klopt.

door Mario Bierkens

Organisaties positioneren zichzelf met veel voorkomende marketing- en strategiekreten: 'Wij zijn een echte partner in business', 'Wij zijn klantgericht en meedenkend' of 'Wij leveren meer toegevoegde waarde'. In de praktijk gaat het echter stukken minder om deze positionering zelf; alles hangt af van hoe uw relaties uw positionering ervaren. Het is van belang dat uw positionering werkt, niet dat u zégt dat die werkt. De ING Bank heeft dat goed begrepen.

Sinds mei 2004 hanteren ze bij deze financiële dienstverlener een nieuwe positionering: 'ING Bank. Denkt met u mee.' Een pay-off met een bekende klank; in de jaren tachtig werd door een bekend acteur iets soortgelijks verkondigd over de NMB. Door het ontbreken van de rijm in de nieuwe positionering van de ING heeft de slogan een moderne, meer zakelijke uitstraling gekregen. De campagne heeft als boodschap dat bij de ING Bank nuchtere, gedreven experts werken, die de financiële – en in het verlengde daarvan ook de persoonlijke – belangen van klanten op een prettige zakelijke manier behartigen.

## Traditionele waarden

Daarmee doet de bank een belofte die men natuurlijk ook wil waarmaken. Die belofte houdt in: 'Wij zijn deskundigen die iedere klant op een prettig zakelijke manier grip

bieden op zijn financiën'. De snelheid, paraatheid en het grote informatieaanbod van nu combineert de ING Bank op deze manier met de warmte en flexibiliteit die haar medewerkers in het persoonlijke contact met hun klanten kunnen realiseren. Het gaat dus om traditionele waarden in een modern jasje. De ING Bank wil de meest aantrekkelijke en slagvaardige bank van Nederland zijn. Kernbegrip in de nieuwe benadering is het woord 'grip'. Eigenlijk gaat het om de afkorting GRIP die staat voor: gis (slim, inventief, koopmansgeest), rechtdoorzee (verhelde-

rend, oplossingsgericht), inhoudelijk (meedenkend, deskundig) en paraat (persoonlijk, toegankelijk, klant- en servicegericht).

## Gedragsverandering

De uitdaging van de (verkoop)directeur van de ING Bank is derhalve: hoe zorg ik ervoor dat ik GRIP krijg op het gedrag van mijn sales force en dat onze relaties GRIP ervaren? In eerste instantie was het, als antwoord op deze uitdaging, de bedoeling de medewerkers te trainen op commerciële vaardigheden. Al vrij snel bleek echter dat dit niet de ge- >

Gis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De begin- en eindtijd van het overleg staan vast en worden ook gerespecteerd.</li> <li>• Het overleg vindt niet plaats tussen 10-16 uur.</li> <li>• De agenda is vijf werkdagen vooraf bij de deelnemers.</li> <li>• De agenda bevat uitsluitend salesonderwerpen.</li> </ul>
Rechtdoorzee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De verkoopleider is de voorzitter van het overleg.</li> <li>• Niet voorbereid (door deelnemers aan het overleg) betekent geen zendtijd.</li> <li>• De voorzitter checkt het commitment door toepassingsvragen te stellen.</li> <li>• Iedere deelnemer heeft één 'top' en één 'flop' voorbereid.</li> </ul>
Inhoudelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% terugblikken en 80% vooruitkijken.</li> <li>• Op basis van de cijfers worden conclusies voor toekomstig gedrag getrokken.</li> </ul>
Paraat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De actielijst is binnen 48 uur (door de notulist) bij de deelnemers.</li> </ul>

Figuur 1. Het commercieel overleg als moment van de waarheid uitgewerkt volgens het GRIP-model.



schikte manier was om de gewenste gedrags- en attitudeverandering te realiseren. Daarom werd gekozen voor een andere insteek.

Allereerst werden voor de meeste rollen binnen de organisatie zogenoemde 'momenten van de waarheid' in kaart gebracht en werd het daarbij gewenste gedrag benoemd. Dit proces is voor het management al uitermate zinvol. Want zodra je het adequate gedrag gaat benoemen, kan blijken dat de verschillende leden van het management team niet op één lijn zitten. Vanzelfsprekend doen zij dat wel, zodra de momenten van de waarheid zijn vastgesteld. Maar een echte stap naar gedrag maak je pas wanneer je als MT in staat bent om het 'wat' te vertalen in het 'hoe'.

### Onderscheiden

Momenten van de waarheid zijn essentiële momenten voor de (in- of externe) klant. Zij helpen bij het peilen of de mensen bij ING hun rollen goed vervullen. Hun gedrag op zo'n meetmoment bepaalt of zij – en daarmee ook de ING Bank – succesvol zijn of niet. De momenten van de waarheid zijn zo belangrijk omdat de ING'ers zich dan kunnen onderscheiden. En daarmee kunnen zij de verwachtingen van de klanten overtreffen. Want uiteindelijk zijn het de klanten die bepalen of zij wel of niet tevreden zijn over de geleverde performance. De klant bepaalt of de prestatie overeenstemt met de belofte die hem is gedaan.

De momenten van de waarheid zijn in kaart gebracht per rol, bijvoorbeeld de rol van verkoper of verkoopleider. Schematisch is uitgewerkt welk gewenst gedrag een medewerker

op een bepaald moment dient te vertonen om te voldoen aan het GRIP-model. Zo zijn er voor de verkoopleiders bij de ING Bank vijftien momenten vastgesteld waarop zij zich kunnen onderscheiden. Dit zijn onder andere de externe momenten 'meereizen', 'presentaties geven', 'netwerkbijeenkomsten organiseren' en 'gesprekken voeren met toprelaties'. Ook een aantal interne momenten is benoemd, zoals 'het voeren van een commercieel overleg' (zie *figuur 1*), 'het bilateraal overleg', 'de beoordeling' en 'de vacature-invulling'.

### Van 'wat' naar 'hoe'

Door belangrijke momenten binnen een rol in overleg met de directie te concretiseren, is het 'wat' vertaald in een visie op het 'hoe'. Zo kan het gewenste gedrag voor iedere rol worden benoemd. Hierdoor werd iedereen duidelijk wat zijn gewenste gedrags- en attitudeverandering voor hem persoonlijk betekent. Een bijkomend effect was dat duidelijk werd dat er meer momenten zijn wanneer een ING'er dient te scoren dan de tot dan gebruikelijke.

In zijn autobiografie 'Waar het om gaat' beschrijft *Jack Welsh*, voormalig CEO van General Electric en ooit de beste manager ter wereld genoemd, dat een CEO en andere leidinggevendenden zich wel degelijk moeten bezighouden met details. Het uitwerken van de afzonderlijke momenten van de waarheid met het gewenste gedrag hoort daarbij. Op die manier legt u als leidinggevende meer accent op de kwalitatieve aspecten van het werk van uw sales force en niet alleen op de kwantitatieve kant. Deze is overigens altijd de optelsom van alle kwalitatieve aspecten.

Bij de ING Bank zijn de uitgewerkte concepten niet alleen besproken met de directie, maar zij zijn ook voorgelegd aan vertegenwoordigers van iedere rol. Die hebben de momenten per rol verder gedetailleerd en aangevuld. Na deze praktische check bij de spelers zelf zijn de momenten van de waarheid pas écht vastgesteld.

### Helderheid inspireert

Wat heeft deze aanpak de ING Bank nu opgeleverd? "Een belangrijk voordeel is dat door deze manier van analyseren voor iedereen inzichtelijk is geworden wat hij op welke momenten moet doen en welk gedrag gewenst is", zegt *Hans de Graaf*, directeur Verkoop Intelligence bij de ING Bank. "Sommi-ge verkoopleiders zeggen tegen mij dat ze hierdoor het gevoel krijgen dat hun mensen te veel in een keurslijf moeten werken. Mijn antwoord is dan steevast dat ik niet begrijp waarom topcoaches in de topsport zich wél vooral bezighouden met het 'hoe', terwijl wij als verkoopleiders die verkopers coachen en aansturen, dat op de één of andere manier niet willen."

Naar zijn mening is het voor leidinggevendenden niet mogelijk hun sales force aan te zetten tot topprestaties als zij niet weten op welke momenten hun verkopers, verkoopondersteuners en andere medewerkers het verschil moeten maken. De Graaf: "Bovendien moeten zij dat verschil maken in lijn met wat wij onze relaties hebben beloofd. Het realiseren van de vertaalslag van strategie naar persoonlijke rollen zorgt voor inspiratie, want mensen hebben een duidelijke koers en weten zo wat van hen wordt verwacht. Dit in tegenstelling tot ruime en daardoor vage kreten >

als 'partnership' waarmee de sales force vaak op pad wordt gestuurd. Helderheid op het gebied van gedrag werkt inspirerend en geeft richting aan het functioneren van mensen."

### **Betere focus**

Enkele medewerkers van de ING Bank trokken de conclusie dat de nieuwe gewenste rol niet bij hen paste. "Hierdoor kwam eerder een gewenst natuurlijk verloop tot stand, waardoor alleen maar geïnvesteerd werd in die mensen die ervoor kozen om de nieuwe rol op de gewenste manier in te vullen", aldus De Graaf.

"Het is nu ook mogelijk om, naast de kwantitatieve doelen, kwalitatieve doelen aan de targets van commerciële medewerkers te koppelen en deze op te nemen in de beoordelingen en beloningen. En last but not least heeft deze duidelijkheid voordelen voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers en leidinggevenden."

Behalve de nieuwe aanpak waarover de ING Bank zeer tevreden is, investeert men overigens nog steeds in trainingen voor de medewerkers. "Maar dat gebeurt nu minder dan voorheen en als we het doen, doen we het met een betere focus", constateert De Graaf.

Binnen de gekozen aanpak zijn aan de momenten van de waarheid speciaal ontwikkelde opleidingsmodules gekoppeld. Zo zijn er nu opleidingsmodules als 'meereizen' en/of 'commercieel overleg'. En datgene wat in de opleidingsprogramma's wordt behandeld, is volgens hem volledig in lijn met de strategie van de ING Bank.

"Daarmee voorkomen we dat de implementatie van de nieuwe positionering het feestje van het externe adviesbureau wordt. Zo'n feestje waar men van alles behandelt, dat echter vaak niet of in onvoldoende mate in overstemming is met de gekozen strategie van het bedrijf."

### **Visie op gedrag**

Als u op dit moment overweegt om uw sales force een training te laten volgen, zorg er dan eerst voor dat u helder hebt wat de momenten zijn waarop uw mensen moeten scoren en wat uw visie is op het gewenste gedrag.

Als u daar kijk op hebt, kunt u externe opleiders veel beter regisseren. Zij doen dan waar u om vraagt in plaats van dat zij 'hun kunstje afdraaien'.

En focus daarbij. Niet op het 'wat' maar op het 'hoe'.



De verkoopmedewerkers van de ING Bank worden op velerlei manieren ondersteund om zich te kunnen onderscheiden met gewenst gedrag.

Mario Bierkens MBA is zelfstandig consultant binnen de franchiseorganisatie DOOR Nederland. Hij helpt bedrijven bij het implementeren van strategie en plannen, met name op het gebied van cultuurverandering.