

Diversiteit op de werkvloer. Samenwerking tussen afdelingen

Gevalstudie binnen Würth Belux

Bijlagen

Isabelle Meynen, Ellen Verdonck

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Lijst van bijlagen

Bijlage 1: Zoektermen

Bijlage 2: Kernvragen van de zeven elementen van het '7S-model' (Martens et al, 2008)

Bijlage 3: Lijst van de leden van de stuurgroep met de bijbehorende afdeling

Bijlage 4: PowerPoint-presentatie vergadering 16 november 2009

Bijlage 5: De prijsvraag

Bijlage 6: De volledige lijst met voorstellen van de leden van de stuurgroep

Bijlage 7: De resultaten van de schaalvraag

Bijlage 8: De resultaten van de kleine stap

Bijlage 9: Verslag leden stuurgroep van de uitvoering van de try-out in hun eigen afdeling

Bijlage 10: De voorstellen van alle workshops

Bijlage 11: De verkorte lijst met de voorstellen

Bijlage 12: PowerPoint-presentatie vergadering 17 maart 2010

Bijlage 13: Omzendbrief medewerkers

Bijlage 14: Artikel W-magazine

Bijlage 15: Nieuwe structuur verkoopkanalen

Bijlage 16: Interviews

Bijlage 1: Zoektermen

3D-model
4SFC-model
7S-model
Advantages diversity
Advices how to improve collaboration
Adviezen communicatie
Adviezen diversiteit
Adviezen om samenwerking te verbeteren
Adviezen samenwerking
Adviezen voor betere samenwerking
AI
Appreciatieve benadering
Appreciative inquiry
Benefits diversity
Better communication
Better communication and workplace
Better cooperation
Better cooperation and workplace
Castles and Smith
Change management
Coert Visser
Conflicten
Coöperatie afdelingen
Coöperatie diensten
Cooperation
Cooperation and diversity
Cooperation and workplace
Cooperation and workplace diversity
Cooperation and TQM
Definitie verandering
Diehl
Disadvantages diversity
Diversiteit en samenwerking
Diversiteit en synergie
Diversiteit loont
Diversiteit managen
Diversiteit op de werkvloer
Diversiteitsbeleid
Diversiteitsmanagement
Diversity
Effecten TQM
Effecten van total quality management
Effects of TQM
Evidence based advantages diversity
Evidence based disadvantages diversity
Evolutie van het diversiteitsdenken
Evolution in thinking divers
Federale Overheidsdienst Economie
Geschiedenis oplossingsgericht denken
Geschiedenis solution focus
IKZ
IKZ en samenwerking
INK-model
Integraal kwaliteitsmanagement
Integrale kwaliteitszorg
Kwaliteit en samenwerking
Kwaliteitscirkel van Deming
Kwaliteitsmanagement
Luc Verheyen
Lueger Günther
Managen diversity
Managen diversity better
Managen van diversiteit

Managen van diversiteit tot samenwerking	Samenwerking interne en externe diensten
Managen van diversiteit tot synergie	Samenwerking tussen afdelingen
Managen van veranderingen	Schlundt Bodien
Manieren problemen oplossen	SF
Nadelen diversiteit	Six sigma
Oorsprong oplossingsgericht denken	Solution circle
Oplossingsgericht coachen	Solution focus
Oplossingsgericht denken	Solution focused
Oplossingsgerichte benadering	Solution focused management
Oplossingsgericht werken	Solution focused therapy
Principles total quality	Synergie 2 diensten
Probleemdenken	Synergie binnen- en buitendienst
Probleemdenken 4 fasen	Synergie interne en externe diensten
Probleemgericht denken	Taylor Cox
Problemen oplossen	Tips samenwerking
Quality and cooperation	Tips verbeteren samenwerking
Quality and workplace	Total quality
Recommendations for better communication	TQM
Recommendations for better communication and workplace	Total quality management
Recommendations for better cooperation	Total quality management and workplace
Recommendations for cooperation	Traditionele benadering problemen
Recommendations for cooperation and workplace	Veranderingsmanagement
Recommendations for managing diversity	Veranderingsproces
Ron Fry	Vergelijken probleemdenken en appreciatieve benadering
Samenwerking 2 diensten	Vergelijking kwaliteitsmanagement en solution focus
Samenwerking binnen- en buitendienst	Vergelijking solution focus en appreciative inquiry
Samenwerking en synergie	Voordelen diversiteit
Samenwerking heterogene diensten	Waarderend onderzoek

Bijlage 2: Kernvragen van de zeven elementen van het '7S-model' (Martens et al, 2008)

1. Kernvragen 'Strategie'

- Is diversiteit geïntegreerd in de huidige missie / visie van de organisatie? Zo neen, hoe kan de missie / visie aangepast worden rekening houdend met diversiteit?
- Is de visie / missie van de organisatie inzake diversiteit omgezet in doelstellingen (op korte – middellange en lange termijn)?
- Zijn deze doelstellingen voldoende concreet? Zijn de resultaten meetbaar?
- Is de weg die de organisatie wil volgen om deze doelen te bereiken op een duidelijke wijze omschreven?

2. Kernvragen 'Structuur'

- Is de aandacht voor diversiteit ingebed in de structuren of m.a.w. is er op structureel vlak plaats gemaakt voor diversiteit?
- Zijn deze structuren verankerd in de rest van de organisatie? Met welke organen of afdelingen zijn deze verbonden?
- Wat is de rol van het hoger management binnen deze structuren?
- Wat is de rol van de medewerkers binnen deze structuren?

3. Kernvragen 'Systemen'

- Ondersteunen de systemen de ontwikkeling en realisatie van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie? Sluiten zij aan bij een divers personeelsbestand?
- Kunnen de bestaande systemen gebruikt worden om diversiteit zichtbaar te maken binnen de organisatie?

4. Kernvragen 'Significante waarden'

- Wat zijn de waarden die op de werkvloer leven?
- Bevorderen deze waarden het verder ontwikkelen naar een open bedrijf waar iedereen zich goed voelt?
- In welke mate worden de visie en de gewenste waarden van het hoger management (zie strategie) gedragen door het personeel?

5. Kernvragen 'Staf'

- In welke mate vormt het personeel een afspiegeling van de beroepsbevolking?
- In welke mate is er in het personeelsbestand een evenredige verdeling van de diverse groepen over de verschillende functieniveaus?
- In welke mate staat de diversiteit bij het personeel in verhouding tot de diversiteit bij de klanten?
- Waar wil de organisatie binnen een aantal jaren staan? Hoe zou het personeelsbestand er dan idealiter uitzien?

6. Kernvragen 'Sleutelvaardigheden'

- Welke combinatie van kennis en kunde overheerst?
- Waarin blinken de organisatie en haar leden uit?
- In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder collega's?
- In welke mate is het personeel deskundig in het omgaan met diversiteit onder klanten(groepen)?
- In welke mate kunnen leidinggevenden teams ontwikkelen met personen van diverse aard?
- In welke mate worden verschillen gewaardeerd en leiden ze echt tot synergie (in plaats van tot conflicten)?

7. Kernvragen 'Stijl'

- Leeft er een gevoeligheid voor diversiteit bij het (top)-management en de leidinggevenden? Waaraan is dat te merken?
- In welke mate houden het management en de leidinggevenden in hun stijl van leidinggeven en communiceren rekening met de diversiteit onder het personeel?
- Vervullen de leidinggevenden een voorbeeldfunctie op dit vlak?

Bijlage 3: Lijst van de leden van de stuurgroep met de bijbehorende afdeling

Anita Gijbels	Directieassistente
Joris Van Herck	Magazijn
Geert Vanlommel	Aankoop
Natasja Vermeiren	Marketing
Leen Hannes	Help-desk/computer
Kevin De Muynck	Verkoop binnendienst
Dimitri Custers	Vertegenwoordiger
Piet Peeters	Vertegenwoordiger
Sebastien Lambert	Districtleider Wallonië
Rozelien Vos	Personeel
Catherine Hoste	Debiteurenbeheer (CCD)
Louis Buersens	Shopverkoper

Bijlage 4: PowerPoint-presentatie vergadering 16 november 2009





Diversiteit op de werkvloer



Isabelle Meynen
Ellen Verdonck
Onder begeleiding van Professor H. Martens



Doel en context van het project



Doel

- optimale synergie en samenwerking tussen binnen- en buitendienst



Onze Würth visie

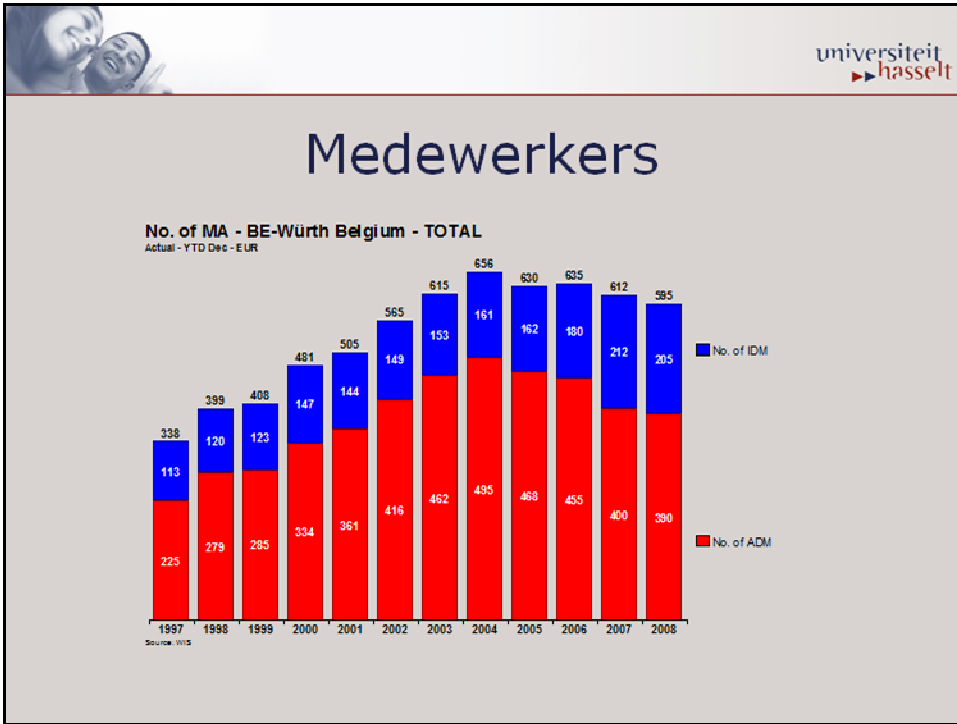
- Als beste verkoopteam nummer 1 bij de klanten worden.
- Onze missie: we houden van verkopen en we inspireren onze klanten.
- Onze principes:
 - We stimuleren iedereen tot prestaties en verlangen van iedereen prestaties.
 - We werken verantwoord met wederzijds respect en we handelen rechtlijnig en berekenbaar.

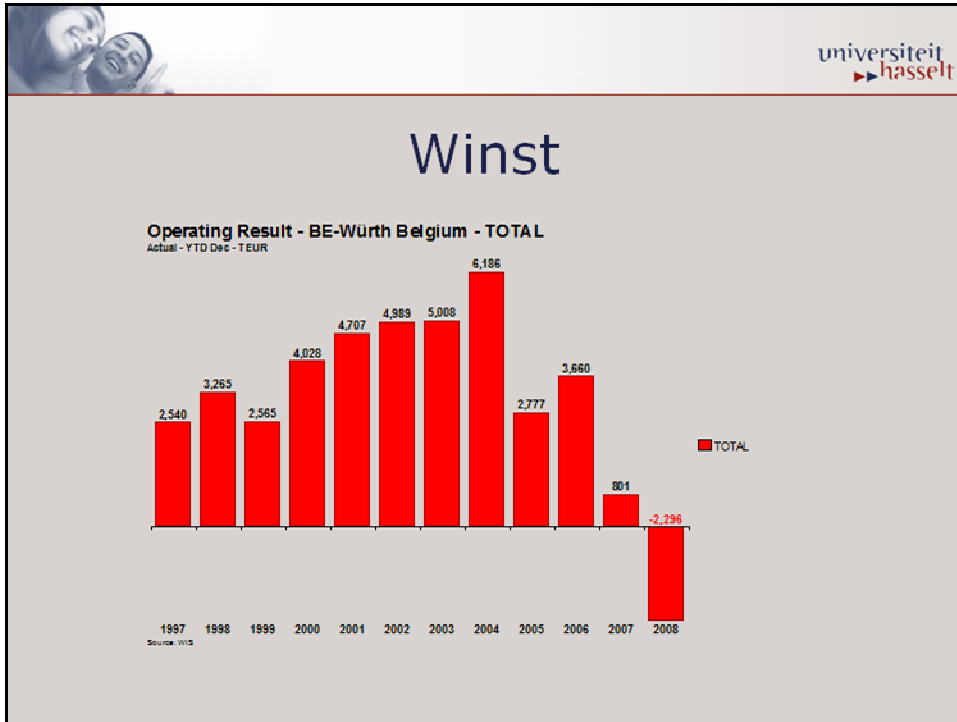


1. Staan jullie achter deze principes?
2. Lijkt werken aan een optimale synergie en samenwerking tussen binnen- en buitendiensten binnen deze principes te kunnen vallen?



3. Wat zou werken aan een optimale synergie en samenwerking kunnen opleveren?
4. Hoe zou dat kunnen?





-
- ## Voorstel
- Doel
 - Oplossingsgerichte of succesgerichte benadering (solution focused)
 - Try-out



Try-out SF

We vertrekken van de gewenste uitkomst....



Het is 16 november 2011. U komt om 9u in de vergadering en de HR-Manager kondigt iets heel speciaals aan... Würth heeft de zeer gegeerde VOKA- prijs van het jaar voor "De beste samenwerking tussen binnen- en buitendiensten" gewonnen en u mag die vanavond in ontvangst nemen. Uiteraard moet er nog heel wat gebeuren want de organisatoren hebben u gevraagd om een korte uiteenzetting te geven over de ideeën, initiatieven en de resultaten die bij Würth genomen zijn om deze schitterende samenwerking tussen de binnen- en buitendiensten te realiseren....

Het publiek vanavond (vnl bedrijfsmensen) zal maar al te graag horen hoe u in uw bedrijf gekomen bent tot die bekroonde samenwerking, welke activiteiten, processen en vormingen hebben plaatsgevonden zodat medewerkers van alle diensten systematisch, voldoeninggevend, met energie en inzet samenwerken. Wat heeft dit opgebracht voor de mensen zelf, de klanten en het bedrijf? En uiteraard, mag u ook niet vergeten om kort even stil te staan bij de moeilijkheden en hinderpalen die u binnen de organisatie heeft moeten overwinnen.

U begint nu deze presentatie voor te bereiden...

Het applaus van het publiek weerklinkt al in uw oren...





Schaalvraag

Gesteld dat we een schaal maken waarbij 10 de ideale situatie voorstelt, zoals daarnet in de presentatie beschreven en 0 een situatie waar er echt slecht wordt samengewerkt, waar plaatst u zich nu op die schaal?





Wat maakt dat u zich nu op dat punt van de schaal plaatst?



universiteit
▶ hasselt

Wat maakt dat u zich nu op dit punt van de schaal plaatst en niet één lager?





universiteit
▶ hasselt

Wat zou een eerste kleine stap kunnen zijn om te evolueren in de richting van een hoger cijfer?

Wat zou je als afdeling kunnen doen?

Wat zou je als individu, al vanaf morgen kunnen doen?



Concrete afspraken



Bedankt voor jullie
medewerking!

Bijlage 5: De prijsvraag

Het is 16 november 2011. U komt om 9u in de vergadering en de HR-Manager kondigt iets heel speciaals aan....Würth heeft de zeer gegeerde VOKA- prijs van het jaar voor "De beste samenwerking tussen binnen- en buitendiensten" gewonnen en u mag die vanavond in ontvangst nemen. Uiteraard moet er nog heel wat gebeuren want de organisatoren hebben u gevraagd om een korte uiteenzetting te geven over de ideeën, initiatieven en de resultaten die bij Würth genomen zijn om deze schitterende samenwerking tussen de binnen- en buitendiensten te realiseren....

Het publiek vanavond (vnl bedrijfsmensen) zal maar al te graag horen hoe u in uw bedrijf gekomen bent tot die bekroonde samenwerking, welke activiteiten, processen en vormingen hebben plaatsgevonden zodat medewerkers van alle diensten systematisch, voldoendegevend, met energie en inzet samenwerken. Wat heeft dit opgebracht voor de mensen zelf, de klanten en het bedrijf? En uiteraard, mag u ook niet vergeten om kort even stil te staan bij de moeilijkheden en hinderpalen die u binnen de organisatie heeft moeten overwinnen.

U begint nu deze presentatie voor te bereiden...

Het applaus van het publiek weerklinkt al in uw oren...

Bijlage 6: De volledige lijst met voorstellen van de leden van de stuurgroep

In cursief staat extra uitleg die door de stuurgroepleden verteld werd.

Groep 1: Anita en Guy

- Direct contact tussen afdelingen bevorderen
Niet enkel tussen binnen- en buitendienst, maar ook in de afdelingen van de binnendienst onderling omdat daar de onwetendheid ook groot is.
- Meereisdag/Meeloopdag
Buitendienst ook meelopen in de binnendienst zodat ze weten wat deze diensten doen, maar ook tussen afdelingen onderling.
- Districtleiders meets binnendienst
Positieve communicatie duurt langer. Per afdeling mensen samenbrengen.
- SACC
Hoe van dienst zijn om doel te behalen en sneller te realiseren.
- Newsflash
Om communicatie te verbeteren, kort op de bal spelen en peilen wat leeft onder de mensen.
- Würth- magazine
Peilen wat leeft onder de mensen.
- Opleiding
Een betere technische opleiding van mensen die rechtstreeks met klanten te maken hebben.
- Trouble- shooter
Iemand die telefoon opneemt en van begin tot einde afhandelt per afdeling.

Groep 2: Sebastien en Natasja

- Verbetering tussen binnen- en buitendienst op vlak van communicatie:
 - o Werkgroepen
 - *Werkgroepen waarbij districtleider binnendienst bezoekt. Handboek voor districtleiders maken voor een betere communicatie naar de vertegenwoordigers toe.*
 - o Peter-meterschap

- *Binnendienst helpt district mee*
 - Incentives teambuilding
 - Taalbarrière (tweetalig)
 - *In contactcenter al Franstalige medewerkers aanwezig*
- Verbetering communicatie leidt tot betere motivatie en eensgezindheid
- Eensgezindheid stimuleert de filosofie van de firma
- Dit betekent een boost voor de firma op vlak van
 - Omzet/winst
 - Betere service voor de klanten
 - Motivatie stijgt/adrenaline/trots voor de medewerkers

Groep 3: Catherine, Leen en Joris

- positieve punten:
 - beschikbare middelen: computer, fax, GSM, auto, catalogus, e- shop
- negatieve punten:
 - communicatie binnen- en buitendienst: nieuwe werknemers van de buitendienst twee maanden opleiding in plaats van één. Daarna drie maanden op de baan. Vervolgens terug één week binnen voor scholing op alle afdelingen. Een gedrukte cursus meegeven. De communicatie van de binnendienst wordt verbeterd door scholing in de verschillende afdelingen.
 - Personeelstekort: nieuwe aanwervingen
 - Fluctuaties beperken: SACC uitbreiden
Elke vertegenwoordiger heeft een SACC medewerker
 - Telefonische bereikbaarheid: TPA uitgebreid
Altijd iemand aan de lijn. TPA is nu enkel bij CCC en CCD, maar willen dit op alle afdelingen.
 - Productiviteit: verhoogd door kortere en efficiëntere telefoongesprekken → minder discussie.

Groep 4: Piet en Dimitri

- Binnendienst: verschillende afdelingen gaan 'sporting together'
Binnendienst loopt goed, niks om te verbeteren. Het is moeilijk om te kijken wie beter werkt.

- Combinatie van sport en werk
- Aankoop van sportmateriaal aan personeelsprijs van Nike: start to run en start to bike
- Op dinsdag- en donderdagmiddag telkens 2 categorieën
- Zorgt voor 2 keer een succesverhaal
- Incentive?!?!?!?
- Shops: Democorner
 - Scholingsruimte voor nieuwe vertegenwoordigers en klanten
Nieuwe vertegenwoordigers kunnen het zelf doen in plaats van uit een handboek te leren. Het geeft de mogelijkheid om het aan de klant te demonstreren.
 - Mogelijkheid tot shoppen
 - Iedere shop zich specialiseren
Wat in één shop aanwezig is, moet niet in alle shops aanwezig zijn.
 - Würth Geel en Jemappes: Metaal (verspaning, machines, piasta)
 - Würth Turnhout en Alleur: Meubelbeslag
 - Würth Aartselaar en Eupen: Bouw en garage
 - Sneldienst: Voor 16u besteld → om 8u klaar
- Aankoop: Versterking met 10 medewerkers bovenop 7 bestaande, 15 à 20 VTW's (=vertegenwoordigers) afbouwen (degenen met laagste omzetten in samenwerking met districtleiders)
 - VK3 niveau met 5 pers = team
 - CCC (offertes en aanbesteding)
 - Aankoper
 - Marketing
 - CCD
 - Logistiek
 - Aankoop: Specialisatiepersonen voor alle divisies
Markt uitpluizen voor onderstaande specialisaties.
 - DIN & NORM
 - Verspaning
 - Gereedschappen
 - Chemie
 - Specials
 - Afstappen van systeem bestellen naar ECHTE aankopers

- Prijzen: Afschaffing GLEP → LEP
- Analyse goed verkopende producten → zeker in stock
- Analyse slecht/niet verkopende producten → DB
- Herziening premies: Op OMZETdoel samen met buitendienst
Mogen geen premies op de stock gegeven worden.

Groep 5: Kevin en Rozelien

- Doel: Goede samenwerking
- Middelen:
 - Aanstellen van twee communicatieverantwoordelijken (binnen- en buitendienst)
 - Invoeren intranet
- SACC uitbreiden (twee richtingen)
Nu enkel naar buitendienst, maar ook uitbreiden naar binnendienst.
- Organiseren van vergaderingen betreffende communicatie (twee per jaar plus vermelding verslag vorige vergadering)
- Mogelijkheid bieden aan buitendienst om deze problemen te bespreken
- Intranet: Alle up-to-date verslagen bundelen
- Één per jaar teambuilding binnen- en buitendienst samen
Om elkaar beter te leren kennen. Nu hebben beide diensten een aparte teambuilding.
- Algemene opvolging ticketing en communicatie/werking toelichten
- Beperkingen voor de realisatie van bovenstaande elementen:
 - Kostprijs
 - Tijd
 - Overtuiging directie

Bijlage 7: De resultaten van de schaalvraag

- Score 7: Dimitri, Piet, Guy en Catherine
 - o Het loopt goed, maar de cijfers blijven achter. Op de cijfers hebben ze weinig invloed
 - o Onderlinge communicatie is goed, maar kan toch beter
 - o Er is een positieve drive/instelling
 - o De afdeling CCD was eerst onbegrepen, maar geraakt nu meer ingeburgerd zodat deze afdeling op meer begrip kan rekenen
- Score 6,5: Kevin
 - o 'Ik val soms uit de lucht over beslissingen die gemaakt zijn'
- Score 6: Sebastien, Leen en Natasja
 - o Maandelijks vergadering op de afdeling met feedback
 - o SACC
 - o Goede communicatie
 - o Sebastien heeft wel redelijk veel contact met de binnendienst en hij vertelde ons dat dit het overleg met zijn district ten goede komt
- Score 5: Anita en Rozelien
 - o Newsflash: Iedereen wordt op hetzelfde moment geïnformeerd
- Score 4: Joris
 - o Vindt de initiatieven van de SACC goed

Bijlage 8: De resultaten van de kleine stap

Anita:

- Meer direct contact met andere mensen: Zo weinig mogelijk e-mail gebruik, maar meer telefonisch en face-to-face

Guy:

- Zelf initiatief nemen voor een extra meereisdag

Piet:

- Een aantal uren doorbrengen op de aankoop- of marketingafdeling of van deze afdelingen een vergadering bijwonen zodat zijn inzicht vergroot
- Voor zijn afdeling: Democorner uitbouwen zodat de klantenbinding stijgt

Dimitri:

- Timemanagement: Effectiever werken op de baan
- Voor zijn afdeling: Timemanagement

Kevin:

- Achterhalen waarom iets mis is in plaats van zich druk te maken en zorgen dat het in de toekomst niet meer gebeurt
- Voor zijn afdeling: Extra mensen zodat er een back-up is ingeval van ziekte. Dit is ook belangrijk voor de service naar de klanten en vertegenwoordigers.

Rozelien:

- Meer de telefoon gebruiken in plaats van e-mail
- 's Middags aanschuiven aan een tafel van een andere afdeling
- Voor haar afdeling: Meer overleg in de afdeling, wat vaker een districtvergadering bijwonen

Joris:

- Weten welke route een bestelbon aflegt vooraleer deze in het magazijn komt
- Voor zijn afdeling: Aan de vertegenwoordigers uitleggen waarom het zo lang duurt vooraleer INOX-producten leverbaar zijn

Catherine:

- Beter inlevingsvermogen
- Meer geduld
- Zelf meer initiatief nemen op een verantwoorde manier

Leen:

- Iedereen zo snel mogelijk helpen met computerproblemen
- Blijven meewerken aan SACC zodat ze de vertegenwoordigers beter leren kennen
- Voor haar afdeling: Blijven luisteren naar de medewerkers van de binnen- en buitendienst voor de verbetering van programma's en eventueel ook nieuwe programma's zodat het werk van de anderen bevorderd wordt

Natasja:

- Sensibiliseren van andere mensen: Waarom is iets zo, meer uitleg geven wanneer er frustraties naar boven komen
- Voor haar afdeling: Informeren over de stuurgroep, de workshop zelf toepassen en zoeken naar oplossingen zodat de efficiëntie en de motivatie toenemen

Sebastien:

- Meer Nederlands praten zodat het verbetert en er efficiënter gecommuniceerd kan worden
- Voor zijn afdeling: 1 keer per maand vergaderen met een afdeling van de binnendienst zodat de interne en externe communicatie verbetert en de doelen van iedereen duidelijk worden

Bijlage 9: Verslag leden stuurgroep van de uitvoering van de try-out in hun eigen afdeling

Dimitri (VK3)

- Heeft het niet in zijn hele district kunnen toepassen, slechts met enkele collega's die het verslag hebben gelezen.
- Zij willen duidelijk weten welke plannen het management heeft met VK3 zodat ze weten waar ze aan toe zijn.
 - o Ze moeten specialere mogelijkheden krijgen wanneer het bedrijf VK3 wil laten groeien
 - o Ze vinden dat ze bijna terug VK2 zijn qua mogelijkheden
 - o Vinden het nodig dat er in de binnendienst een VK3-team komt
 - o Enkele verkopers met voldoende anciënniteit kunnen de spreekbuis worden voor vergaderingen en naar het management toe

Piet (VK2)

- Nieuwe producten worden geïntroduceerd op scholingsdagen: Hoe gebruiken en hoe aan de klant brengen
 - o boost om er terug tegenaan te gaan
 - o werkt goed, zeker als er een incentive aan verbonden is
- Wanneer er producten van Duitsland moeten komen omdat ze niet in stock zijn, duurt dit vaak lang

Sebastien (Districtleider)

- Meer medewerkers in Turnhout die vlot Frans spreken, linken aan Franstalige verkopers.
 - o Ticketing, mailing en newsflash in het Frans
- Meer meereisdagen
- Communicatie verloopt altijd van boven naar beneden, gebrek aan communicatie van onder naar boven

- Goede communicatie verloopt in twee richtingen
- Ook binnendienstmedewerkers die elke maand de districtvergaderingen bijwonen

Ivan (marketing)

- Regelmatig binnendienst naar binnendienst uitnodigen voor introductie van nieuwe producten, grote veranderingen en dergelijke.
- In het opleidingsschema voor nieuwe vertegenwoordigers een korte uitleg wat de afdeling doet
 - Voor de huidige vertegenwoordigers kan dit nog gedaan worden bij de terugkomdagen na 3 en 6 maanden, voor de nieuwe zou dit opgenomen worden in de eerste opleidingsmaand
- Durven investeren in de binnendienst ook in tijden van crisis
- Aan de telefoon of via mail uitleggen waarom men een bepaald antwoord geeft, het antwoord staven, waarom iets wel of niet kan

Rozelien (personeel)

- Een intranet opbouwen met de newsflash, geboortedata, foto's, functieomschrijving, ...
 - Belangrijk om niet over te communiceren
- Teambuilding mix van binnen- en buitendienst
- E-maillozedag → face-2-face contact bevorderen
- Twee keer per jaar een persoonlijk gesprek met het afdelingshoofd
- Afdelingsvergadering op regelmatige basis en op een bondige wijze
- Werkgroep van afgevaardigden uit de verschillende diensten

Kevin (CCC)

- Meeloopdagen van buitendienst naar binnendienst
- Aanstellen van een communicatiemanager

- Verbeterd telefoniesysteem
- Meer meereisdagen
- Meer deelnemen aan vergadering (ook aan de districtsvergaderingen)
- Opleiding nieuwe vertegenwoordigers ook CCC kort voorstellen
- Meer informatie over functieomschrijvingen
- Teambuilding binnendienst en buitendienst
- Mentaliteitswijziging op bepaalde afdelingen
- Werkgroep over de verschillende afdelingen heen
- Iedereen een blackberry
- Communicatie intern moet verbeteren vooraleer de communicatie extern kan verbeteren
- Niet alles via mail, maar meer persoonlijk contact
- Feedback geven naar districtleiders en vertegenwoordigers

Joris (logistiek)

- Vragen via mail en telefoon moeten snel beantwoord worden, ook al is het maar om te laten weten dat hun vraag behandeld wordt en dat ze binnenkort een antwoord op hun vraag kunnen verwachten.
- Nieuwe vertegenwoordigers 1 dag meelopen in hun eerste opleidingsmaan

Leen (helpdesk)

- Problemen die dikwijls terugkeren proberen op te lossen
- Telefoniesysteem verbeteren aan de hand van nieuwe telefoons: 2 nieuwe telefoons zijn ze reeds aan het testen, maar of dit systeem ingevoerd zal worden hangt af van het budget
- Programma's worden constant vernieuwd
- Nieuw mailsysteem: Niet meer via WAVE want dit is minimum van minimum

- Mensen op de hoogte brengen dat mail is doorgestuurd
 - o In CC zetten zodat mensen weten dat eraan gewerkt wordt en wie er mee bezig is
- Intranet invoeren: Foto's van iedereen want weet nu vaak niet wie er voor mij staat.

Bijlage 10: De voorstellen van alle workshops

Verslag try-out vertegenwoordigers Vlaanderen

Datum: maandag 4 januari

Aanwezigen: 3 districten hout en bouw van Limburg (ongeveer 20-25 personen)

Groep 1:

- Technologie: Mini laptop → plaats 1
 - o Verbeteringen: Productinfo, info toestand stock, tijdwinst, professioneler, up to date
 - o Wat vermindert er: Bellen naar CCC, kosten (probleem laptops niet zo duur, telefoonkosten lager, minder papier en meer mailen)
- Personeel: Meer CCC partners (*1 persoon op CCC per district*) → plaats 2
- Teambuilding → plaats 3
 - o Binnen- en buitendienst: Rechtstreeks contact
 - o Meereisdagen met vaste CCC partner
- GSM-abonnement zonder limiet (vb: BASE)

Groep 2:

- Communicatie verbeteren aan de hand van SMART
(*VTW houden strategie voor zich, beter om te bundelen en de beste te filteren. Deze communiceren naar DL en management.*)

Groep 3:

- Wat zit er fout? → plaats 1
 - o Zoeken naar prijspunten door open communicatie
 - o Dmv werkgroep: Maandelijkse vergadering
- Aanschaf nieuwe pc's en informaticastructuur → plaats 2
 - o Sneller communicatie/updates van alle interne info
 - o Zicht op stockbeheer, prijswijzigingen,...
 - o Prospectlijsten aankopen
- Voldoende ondersteuning vanuit binnendienst → plaats 3
 - o Meer CCC partners
 - o Aankoop beter en sneller bereikbaar

- Meedenken met buitendienst
- Snellere verwerking en opvolging van aanvragen, offertes, back-orders,...
- Binnendienst bewust maken van werk buitendienst en OMGEKEERD

Groep 4:

- Als binnendienst goed opvolgt → dank maar ook omgekeerd
- Juiste informatiestroom tussen buiten- en binnendienst
- Zelfde afspraken buiten- en binnendienst
- Wederzijds respect → plaats 1
- Als iedereen voor zijn eigen deur keert is de weg proper → plaats 2
- Meer vrouwen op de baan
- Motivatie: Incentives, collegialiteit en goede groeps sfeer
- Flip terug bij CCC bouw
- Rechtstreekse verbindingen/telefoon/ gratis binnenlijnen → plaats 3
 - CCC partner districtgebonden

Groep 5:

- Teamspirit en teambuilding → regelmatig samenzitten
- Laptop 3G
- Sportclub (tennis, voetbal, ...) → plaats 2
- 1 binnendienstmedewerker per 20 medewerkers van de buitendienst → plaats 1
- Brainstormsessies 1x per week of maand
- Personeelsfeest
- Andere wachttoon of verwijderen door direct antwoord
- Meereisdagen (binnen, buiten) → plaats 3

Verslag try-out vertegenwoordigers Wallonië

Datum: woensdag 6 januari

Aanwezig: District meneer Lambert

Groep 1:

- Système "tickets" (tracabilité des fax des different services)
- CCC jumet → 1 ster
- Call back (CCC) CCC zelf terugbellen en vertegenwoordiger niet steeds proberen
- Mise en place d'un forum (boites à idées), échanges info negative ou positive
- Lancer formation en langue, engagement de personnel sur jumet (meilleur connaissance pour francais, plus de personnel)
- Système de répondeur pour laisser message pour éviter un rappel
- Gratuité des appels (extérieur/intérieur)
- Activité mensuelle obligatoire pour renforcer équipe
- Meilleur outils informatique → plus autonomie du délégué vis-à-vis WAVE
- Créer base de donnees clients achetant pour cibler prospection

Groep 2:

- Formation des langues → 1 ster
- Même intérêt chiffre pour tous → 1 ster
- Plus d'échange intérieur/extérieur
- Plus de reactivités du service interieur
- Associer le service interieur direct au groupe avec lequel il est lie (primes,...) → 1 ster
- Associer service interieur à chaque reunion activites

Resultats:

- Lien plus fort de different services

- Moins de perte de temps telephonique
- Lien plus fort dans la societé
- Moins de fluctuation du personnel → 2 sterren

Groep 3:

- Des CCC super polyvalents → 8 sterren
- Qui seront à la fois CCC, services personnel, service achat avec plus petits groupes à gerer
- Des systemes informatique plus performants → 4 sterren
 - o Accès a internet
 - o Système mailbox
 - o Commande direct et stock disponible ou pas

Groep 4:

- CCC: Nous avons attribué 2 personnes par district (en moyenne 1 CCC pour 5 représentants = VTR) avec un numéro d'appel direct. Nous avons mis en place des journées d'accompagnement (CCC/VTR) pour avoir une collaboration plus. Comme ils connaissent nos clients, ils ont carte blanche pour les accords prix → 4 sterren
- CCD: Les personnes du CCD ont accompagné les VTR sur la route afin de bien connaître le structure comptabilité des clients dans le but, par exemple, d'augmenter le nombre de jours de paiements. Tous nos clients sont à minimum 30 jours fin de mois.
- Achat: Nous avons attribue à chaque personne une specificité pour accélérer le feedback → 1 ster
- Marketing: Nous avons installé une réunion trimestrielle (news, promos, comparaison prix concurrence)
- Formation: Réunion trimestrielle
- Transport: Plus de personnel → feedback plus rapid

Datum: woensdag 6 januari 2010

Aanwezig: District meneer Vandenbossche

Groep 1:

- Participation service interieurs aux reunions → 1 ster
- Agrandir CCC à Jumet
- Forum de discussion (intranet)
- Changement centrale téléphonique
- PC portabele avec acces → 1 ster
- Créer activités avec service interieur (voyage + quad + kayak, ..) → 3 sterren

Groep 2:

- Sunider société en 2 parties Francophone et Néerlandais → 2 sterren
- Service interne ent invité à participer vie du service externe quelques jours et vis versa
- Mise en place d'un système informatique portable unique → portable avec accès à tout → 6 sterren
- 1 personne du service interne fait partie à 100% du district échec/réussite/reunion → 6 sterren
- Cette personne est notre seul personne contacte avec la central → 3 sterren
- Gestion des stocks en temps reel via sms

Groep 3:

- Lien plus etraits entre intérieur et extérieur → accompagnement, jour integration de l'extérieur et intérieur → 1 ster
- Placement de personne adrop... à des postes strategique
- Resolution des problème de langues → 1 ster
- Motivations financieres pour l'interieur → 1 ster

- Postes chefs → personnes d'expérience → 1 ster
- Polyvalence des personnes au sein d'un même services
- Revalorization du délégués → pouvoir de decision plus grand
- Respect plus grand de clients et fidelisation → facture de retard, Back-order, lui monter que celui-ci est important à nos yeux
- Chaque etape en intérieur rapport a l'extérieur
- Rapidité et efficacité à résoudre les problèmes

Groep 4:

- Augmentation du nombre de personnes par service → 1 ster
- Personnes qualifiées a chaque poste avec connaissance suffisantes pour son affectation → 3 sterren
- décrocher le telephone au maximum après 5 sonneries callback plus rapide
- Permettre service interne et externe afin que chacun se rende compte des difficultés de l'autre pour mieux respecter l'autre → meilleure compréhension des 2 cotés → 3 sterren
- Francophones veulent aider par des Francophones → 2 sterren
- Intéresse service interne aux résultats → 1 ster

Groep 5:

- Problème linguistique → → 4 sterren
- Manque d'implication du service interne → échange de role entre le service interne et externe → 3 sterren
- Mauvaise communication de la direction → direction plus présente sur le terrain (accompagnement), détermination de besoins des clients, de la concurrence et du marché
- Problème de la comptabilité trop rigide → comptabilité plus commerciales et plus impliquée dans les résultats du service externe

- Problem du personnel en congé (pas de remplacement) → prise du relai par un collègue
- ⇒ Conclusion: La société deviant plus familiale et moins informelle → plus de profit pour le client et les délégués et tout le personnel interne

Datum: woensdag 6 januari

Aanwezig: District meneer Mainardi

Groep 1:

- Mise en place
 - o Standard téléphonique performant, gratuité des appels, rapidité de rappel → 5 sterren
 - o Car kit
 - o Journées interactives entre le service intérieur et extérieur → 1 ster
 - o Journées de formation → 1 ster
 - o Activités ludiques
 - o Intéressement du service intérieur par rapport au service extérieur → 1 ster
 - o Laptops à chaque délégué ce qui à permis: E-mail, gestions des stocks, commandes urgents, dossier client informatisés → 5 sterren
 - o 2 adjoints responsable qui peuvent prendre des initiatives et qui peuvent nous solutionner nos problèmes → engagement de 8 personnes → 4 sterren

Groep 2:

- Technologie portable (vision stock, back-order, ...) → 1 ster
- Service intérieur 100% bilingue + connaissance gamme
- Numéro gratuit pour appeler Turnhout → 2 sterren
- Incentive district 100% → bonus CCC → 1 ster
- Un forum libre Wurth.be entre collaborateur intérieur et extérieur
- Accompagnement CCC, marketing, avec return
- Formation produit et gamme écologie service intérieur → 1 ster

Groep 3:

- Info simultanée par mailing le même jour
- Accompagnement trimestriel entre service intérieur et extérieur et vice-versa
- Activités: Barbecue, balades, journée sportives,... → 1 ster
- Réimplémentation d'un CCC à Jumet Francophones → 2 sterren
- Remise à niveau du service interne et externe, formation produits, nouveauté
- Réduit le temps de livraison pour nos clients en pour Wurth Allemagne
- Priorité commune pour servir le client d'abord → 1 ster
 - o Transport
 - o Administrative: Note de credit, offer, prix,...
- Mise en place d'un service marketing actif en externe, nouveauté avant la concurrence → 2 sterren
- Communication directe par Wave au délégué et CCC

Datum: woensdag 6 januari

Aanwezig: District meneer Ponette

Groep 1:

- Améliorations technologique → 7 sterren
 - o Un pc pour chaque representant avec connexion sans fil (consultation des stocks & disponibilité des marchandises + commandes directes)
 - TPS de travail mieux rentabilisé
 - Allègement du travail pour l'interne
 - Meilleure repartition de l'administrative
- Augmentation du personnel en interne (achats) avec une bonne organization et une polyvalence de chacun
- Autonomie accrue du service externe
 - o Moins d'accords
 - o Meilleure réactivité
 - o Simplification des procedures
- Synergie reactive entre achats & marketing sur l'extension de la gamme des articles du marché actuel
 - o Communication avec l'externe
 - o Meilleure presence des achats & marketing sur le terrain

Groep 2:

- Service interne (administration) sur le même plateau (même salle)
 - o Communication directe et rapide
 - o Système réactivité + performant
 - Secretariat → prise note problem → transmission
 - Déléguer responsabilité à plusieurs personnes si conge
 - o Système informatique performant (internet – pc portable)
 - Offre direct → commande
 - Programme informatique connaissance stock reel en temps et heure
- Système interressement prime/cadeaux service achat (product hors gamme) en marketing (amplification la gamme) → 1 ster
 - o Incentive
- Comptabilité: Plus souplesse paiement (cas par cas) → moins perte clientèle → 2 sterren

- Contrat mobistar: Service gratuity au sein de l'entreprise/ entre collegue, numéro vert pour les clients + securité personnel externe: Système performant téléphonie véhicule → 9 sterren
- Machine remplacements dans les shops → 4 sterren

Groep 3:

- Pc portable → communication → 3 sterren
 - o Directe via mail avec service interne
 - o Vue du stock
- Abonnement GSM 100% gratuity: Grace à une nouvelle formule d'abonnement → 2 sterren
- Grace à un système de casques wifi les services internes sont joignable plus facilement
- Renforcement des services internes CCC + service achat → 2 sterren
- Réunions services intérieur et extérieur sauf échanges d'idées

Groep 4:

- Système pour améliorer la disponibilité
 - o Personnel CCC augmenter
 - o Back up efficace
 - o Rappel automatique
- Développement de l'esprit commercial du service intérieur → 4 sterren
 - o Journée rencontre
 - o Journée d'échange
- Système de messagerie plus efficace
 - o Classement par theme (dossier)
- Stock en ligne, pc portable, communication Würth gratuity, car kit → 3 sterren
- Plus de transparence et d'implication du service extérieur dans la strategie de la société → 1 ster
- Plus d'info sur la concurrence
- Meilleure traductions des infos, catalogue, ...

Groep 5:

- Double effectif de remplacement → 1 ster
- Répertoire externe afin de prevoir
- Priorité au service externe

- Forum interne en intranet
- Spécialist par gamme de produits → 4 sterren
- Système d'avertissement avt changement afin d'éviter effet suprise
- Dans chaque réunion un représentant de chaque service
- Système informatique portable → stock, prix, divers,... → 2 sterren

Verslag try-out shopmedewerkers

Datum: donderdag 24 december

Aanwezigen: Shopmedewerkers Vlaanderen en Wallonië, shopverantwoordelijken Vlaanderen en Wallonië

Groep 1:

- Meedraaidagen VTR/binnendienst in shop en meereisdagen VRT - shopmedewerkers (shopklanten!!) → plaats 1
- Maandelijkse samenkomst in eetcafé
- 4 feesten per jaar met klanten en VTR's in de shop en erbuiten
- Vlottere medewerking met binnendienst: Direct juiste persoon, altijd voor alles iemand bereikbaar
- Reisje: Teambuilding (2x per jaar) → plaats 3
- Opvolgsysteem voor give away (testpakketten): Melding in systeem voor zowel VTR als shopmedewerker, ook voor deze gegeven door VTR → plaats 2
- Ontbijtvergadering VTR's
- Peter- en meterschap voor shops
- Systeem gemiste oproepen (ook als je aan het bellen bent)

Groep 2:

- Communicatie tussen binnen- en buitendienst: Duidelijke afspraken → plaats 1
- De juiste persoon op de juiste plaats: Ervaring met buitendienst → plaats 2
- Stock en leveringsfrequentie verhogen: Beschikbaarheid en service naar klanten → plaats 3
- Loon naar prestaties, zelfde incentives voor binnen- en buitendienst

Groep 3:

- Communicatie: → plaats 1
 - o Tijdverspilling
 - o Directere aanspreekpunten: CCC en aankoop
 - o Betere dienstbezetting (onderbemanning)
 - o Innovatie computer/fax/telefoon vooral qua snelheid
 - o Communicatiebemiddelaar
- Meer begrip voor elkaars werk → plaats 2

- Meer inzien in het werk dat we doen
- Respect
- Teambuilding
- Meer dialoog en inspraak met management → plaats 3
- Efficiëntie:
 - Directere aanpak bij problemen
 - Prijsaanvragen: Directere aanspreekpersonen
- Meer workshops met Ellen en Isabelle

Groep 4:

- On ne se comprend pas toujours à 100% → nécessité de PARFAIT bilinguisme aux postes internes → communication rapide et efficace → plaats 1
- Pas toujours de flexibilité et polyvalence à l'intérieur des services (ex: 1 personne malade au service retour → gros problèmes) → éviter retard de traitement (immobilisme)
- Musique dans les shops: La musique aboucit les jouers
- Un programme informatique adapté, convivial et performant → plaats 2
- Accès internet (analyse concurrence)
- Uniformisation des procédures shop
- Heures supplémentaires dans les petits shops (1 personne)
- Accompagnement de délégués
- Pas 1 seule reunion 2009 → sauf pour mauvaise nouvelle
- Pas d'activités loisirs
- Très peu de reconnaissance (félicitation, encouragements, ...) → plaats 3
- TROP de catégorisme

Groep 5:

- Toujours 1 personne de contact pour renseignements (pas de perdre de temps)
- Uniformisation des procédures: Simplicité, clarté et efficacité
- Problème de compréhension (langue) → bilingue pour certains → plaats 1
- Système informatique:
 - Accès rapide → gain temps
 - Accès stock ollénagne → rapidité → gain temps en argent
- Rémotivation du personnel (activité de groupes)
- Réunion et entretien régulier

- Permet une grande clarté et grande connaissance de ses collègues
- Même but pour tout le monde et plus accessible → plaats 2
- Pas de diminution de personnel et salariale → plaats 3

Groep 6:

- Warme ontvangst klanten
- Bekwaamheid personeel door scholingen en ervaren collega's → plaats 2
- Regelmatig overleg collega's
- Goede interne communicatie → plaats 1
- Teambuilding (personeelsfeest binnen- en buitendienst) → plaats 3
- Simpel pc-programma
- Scan-systeem
- Alle divisies op 1 lijn (prijzen)
- Afspraken nakomen

Groep 7:

- 1 verantwoordelijke voor shops van de CCC → plaats 1
 - Die werking van de shops kent
 - Moet minstens enkele maanden de baan gedaan hebben (buitendienst)
- Zelfde voor CCD → plaats 2
- Districtvergadering in shop → contact tussen collega's
- Mentaliteit van de buitendienst veranderen → meer samenwerking (moet van 2 kanten komen)
- Buitendienst in verlof → plaats 3
 - Ofwel boodschap met shopvermelding achterlaten
 - Ofwel doorschakelen naar shop
- Binnendienst rekening houden en klanten die moet geschrapt worden uit bestand halen (dubbele nummers)
- VK1 heeft regio's → eens langsgaan om die regio te leren kennen

Verslag try-out VK1 (call-center)

Aanwezig: Vertegenwoordigers VK1

Groep 1:

- Plus d'infos sur l'évolution du chiffre jusqu'à la fin du mois
- Possibilité de retenir un certain nombre de colis en shop/par mois (plus ou moins 8 fois par mois maximum, service sans frais)
- Disposer d'un ordinateur portable
- Disposer de plus d'outils publicitaires (ex. Bic, crayons, mètres,...)
- Promotions adaptés aux clients (les quantités, à quelle prix, même prix pour les différentes divisions)
- Comptabilité moins agressive:
 - o Paiement en 14 jours au lieu de 10
 - o Possibilité de payer sa commande directement (système de paiement bancaire portable)
 - o Possible escompte si paiement dans les 8 jours
 - o Problèmes de langue
- Meilleur service après-vente: Temps de retour/perte + meilleure communication sur la réparation
- Pour les promo's on veut un prix et pas 9
- Plus de stabilité des représentants, télésales
 - o Moins de changements en plus de service
- Disponibilité de catalogues produits spécifiques et de catalogues pour les clients
- Problèmes pour les shops pour encoder les actions SWAT
- Grâce à la motivation de notre employeur qui nous offre:
 - o Un véhicule de société correct
 - o L'ouverture d'esprit de nos supérieurs
 - o L'ambiance de travail agréable
 - o Les outils de travail dont on dispose
 - o Pouvoir travailler dans une entreprise très sociale
 - o Les primes et les incitations qui motivent à performer
 - o L'implication des collaborateurs à tous les niveaux
- Grâce également à la communication

- Les informations régulières sur l'évolution du chiffre, de la stratégie et de l'entreprise
- Les formations très détaillées par type de produit
- Les réunions départementales mensuelles
- La bonne communication interne et entre collègues

Groep 2:

- Communication
 - Meilleures communications entre service intérieur et extérieur
 - Ex: Créations d'un poste de contact permanent
 - Donner plus de confiance aux représentants et télévendeurs (trop de procédures lourdes pour de petites choses)
 - Plus d'investissement au niveau Give Away
- Promotions
 - Adaptée aux clients VK1
 - Varier: Pas les mêmes promos tous les 3 mois
 - Être au courant des promos shop et VK1 et vice versa
- Management
 - Formations permanentes de nos managers en vue d'un meilleur collaboration
 - Moins de pression négative vis-à-vis du personnel (plus d'écoute)

Bijlage 11: De verkorte lijst met de voorstellen

Plaats 1:

- Aankoop: Versterking met 10 medewerkers bovenop 7 bestaande, 15 à 20 VTW's afbouwen (degenen met laagste omzetten ism DL's) (stuurgroep)
 - VK3 niveau met 5 pers = team
 - CCC (offertes en aanbesteding)
 - Aankoper
 - Marketing
 - CCD
 - Logistiek
- Meedraaidagen VTR/ binnendienst in shop en meereisdagen VRT - shopmedewerkers (shopklanten!!) (shops)
- Communicatie tussen binnen- en buitendienst: Duidelijke afspraken (shops)
 - Tijdverspilling
 - Directere aanspreekpunten: CCC en aankoop
 - Betere dienstbezetting (onderbemanning)
 - Innovatie computer/fax/telefoon qua snelheid vooral
 - Communicatiebemiddelaar
- Probleem van tweetaligheid, niet alles wordt altijd 100% verstaan. Er is nood aan perfecte tweetaligheid op de interne posten om een snelle en efficiënte communicatie te garanderen (shops)
 - Goede interne communicatie (shops)
- 1 verantwoordelijke voor shops van de CCC (shops)
 - Die werking van de shops kent
 - Moet minstens enkele maanden de baan gedaan hebben (buitendienst)
- Technologie: Mini laptop (Vlaanderen)
 - Verbeteringen: Productinfo, info toestand stock, tijdwinst, professioneler, up to date
 - Wat vermindert er: Bellen naar CCC, kosten (probleem laptops niet zo duur, telefoonkosten lager, minder papier en meer mailen)
- Wat zit er fout? (Vlaanderen)
 - Zoeken naar prijspunten door open communicatie
 - Dmv werkgroep: Maandelijkse vergadering
- Wederzijds respect (Vlaanderen)

- 1 binnendienst per 20 buitendienst (Vlaanderen)
- gratis telefoongesprekken naar binnen- en buitendienst (Wallonië)
- Draagbaar informaticasysteem met toegang tot alles (Wallonië)
- 1 persoon van de BI is van alles op de hoogte in het district (Wallonië)
- laptops voor iedere VTW met mail, stockbeheer, dringende bestellingen plaatsten en dossiers van klanten met up-to-date info (Wallonië)
- contract bij mobistar, bellen moet gratis worden naar het bedrijf en tussen collega's, en systeem om in de auto te bellen (Wallonië)

Bijlage 12: PowerPoint-presentatie vergadering 17 maart 2010



Diversiteit op de werkvloer

Samenwerking tussen afdelingen

Isabelle Meynen
Ellen Verdonck
Onder begeleiding van Professor H. Martens



universiteit
▶▶ hasselt



Inhoud




- Korte inleiding over onderwerp
- Workshops
- Resultaten
- Persoonlijke bevindingen
- Voorstellen tot verbetering

universiteit
▶▶ hasselt




Inleiding

- Vergadering mevrouw Bonné
 - Grootste werkpunt: samenwerking
- Doel: optimale samenwerking en synergie tussen binnen- en buitendienst
- Werken via solution focused approach
 - Oplossingsgericht denken
 - Gewenste uitkomst
 - Naar de toekomst kijken
 - Focus op oplossingen, sterktes en hetgeen goed gaat
- Oprichting stuurgroep



Workshops

- Wie?
 - Stuurgroep
 - Shopmedewerkers VI en W
 - Callcenter
 - 3 districten hout en bouw Limburg
 - 4 Waalse districten (de heren Lambert, Vandenbossche, Mainardi en Ponette)
- Vertrokken van een prijsvraag
- Dromen was toegestaan
- Sterren toewijzen aan persoonlijke favorieten

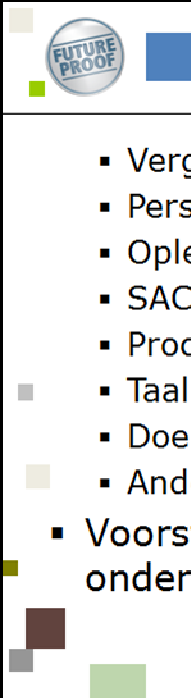




Resultaten

- Voorstellen gebundeld in volgende categorieën:
 - Meereisdagen
 - Personeelsfeest
 - Vlottere medewerking en communicatie, direct terecht kunnen bij juiste persoon en altijd voor alles iemand bereikbaar
 - Teambuilding
 - Technologie
 - Stock
 - Begrip, wederzijds respect, dank

universiteit
hasselt



Resultaten

- Vergaderingen en samenkomsten
- Personeel en salaris
- Opleiding en scholing
- SACC
- Procedures
- Taal
- Doel, strategie en resultaten
- Andere
- Voorstellen met meeste sterren gebundeld onder plaats 1

universiteit
hasselt



Persoonlijke bevindingen

- Workshop BI
- Workshop BU



Voorstellen tot verbetering

- Met stuurgroep plaats 1 overlopen
 - Besloten om te werken aan communicatie en respect
- Volgende voorstellen inzake communicatie:
 - ICT:
 - Forum
 - Mail via internet
 - Terminal BI verdwijnt, wordt SAP → succes → Wave weg in BU en wordt ook SAP
 - Buitendienst:
 - Acties/promoties in overleg met VTW

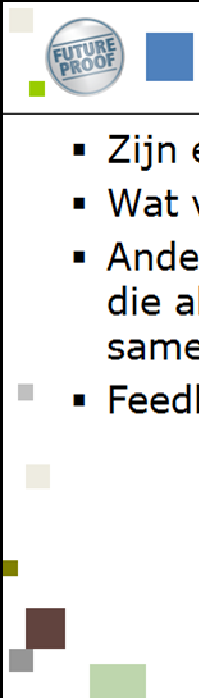




Voorstellen tot verbetering

- **Workshop BI:**
 - Workshops BI met medewerkers van iedere afdeling en zelf iets creëren in kunstforum
 - Iedereen dit gedaan: kunstwerk op een zichtbare plaats zetten
- **Andere voorstellen:**
 - **Aankoop:**
 - 5 mensen erbij om aankooprijzen te volgen en onderhandelen met leveranciers
 - **Marketing:**
 - Specials enkel door Patrick Verheyen: te veel werk
 - 1 of 2 extra mensen


universiteit
hasselt



Voorstellen tot verbetering

- Zijn er nog vragen?
- Wat vinden jullie van deze voorstellen?
- Andere voorstellen van jullie kant of zaken die al gerealiseerd zijn om de samenwerking te verbeteren?
- **Feedback**

universiteit
hasselt



Bedankt voor jullie aandacht!



universiteit
▶▶ hasselt

Bijlage 13: Omzendbrief medewerkers

1. Inleiding over het onderwerp

Begin oktober hebben we samen gezeten met mevrouw Bonné en onze promotor Professor dr. Hilda Martens. Hier is naar boven gekomen dat samenwerking het grootste werkpunt vormt. Ons doel is dan ook om te komen tot een optimale samenwerking en synergie tussen binnen- en buitendienst.

Tijdens deze vergadering hebben we ook besloten dat we deze samenwerking willen verbeteren aan de hand van de solution focused approach. Veel bedrijven gebruiken bij het oplossen van problemen de traditionele aanpak, namelijk het probleemdenken. Deze aanpak gaat op zoek naar de oorzaken van het probleem vooraleer men gaat nadenken over mogelijke oplossingen. Zo ontstaan er eigenlijk alleen maar meer problemen, wat dus niet de bedoeling is. In tegenstelling tot het probleemdenken gaat de solution focused benadering of oplossingsgericht denken uit van de gewenste uitkomst. Het richt zich naar de toekomst, men gaat zich dus niet bezighouden met het zoeken naar oorzaken. De focus ligt op de oplossingen, de sterktes en op hetgeen dat goed gaat.

Om dit te kunnen realiseren, hebben we in overleg met mevrouw Bonné een stuurgroep opgericht. Deze bestaat uit medewerkers van bijna alle afdelingen van de binnendienst en uit drie vertegenwoordigers uit de buitendienst.

2. Workshops

Aangezien enquêtes of interviews niet geschikt zijn voor onze thesis, hebben we ervoor gekozen om workshops te doen. We hebben deze eerst uitgevoerd bij de stuurgroep, vervolgens bij de shopmedewerkers van Vlaanderen en Wallonië, het callcenter, bij drie districten hout en bouw van Limburg en bij vier Waalse districten namelijk bij de heren Lambert, Vandenbossche, Mainardi en Ponette.

Bij deze workshops zijn we steeds vertrokken van een prijsvraag. Daarbij vroegen we om zich in te beelden dat het 2012 is en dat Würth de prijs van het jaar voor "De beste samenwerking tussen binnen- en buitendiensten" gewonnen heeft. De organisatoren van het evenement vroegen hun vervolgens om een korte uiteenzetting te geven over de

ideeën, initiatieven en de resultaten die bij Würth genomen waren om deze schitterende samenwerking tussen de binnen- en buitendiensten te realiseren.

In groepjes van 3 of 4 mochten ze even brainstormen en vervolgens hun ideeën en initiatieven op flipcharts schrijven. Belangrijk hierbij is dat ze geen rekening moesten houden met tijd of budget. Ze mochten dus dromen, alles was mogelijk. Vervolgens werden deze flipcharts kort toegelicht aan de hele groep en moest iedere persoon drie sterren toewijzen aan zijn persoonlijke favorieten. Hierbij was het toegestaan om meerdere sterren bij 1 voorstel te plaatsen.

3. Resultaten

Na alle workshops uitgevoerd te hebben, kwamen we tot de vaststelling dat we enorm veel voorstellen hadden, wel elf pagina's lang. Daarom besloten we om de voorstellen te bundelen in vijftien categorieën. Omdat deze lijst zeer uitgebreid is, hebben we besloten om verder te werken met de voorstellen waar de meest sterretjes bijstonden. Dit zijn ook de voorstellen waar het meeste belang aan wordt gehecht bij het personeel. Deze beknopte lijst houdt het volgende in:

✓ Personeel en salaris:

- Aankoop: Versterking met 10 medewerkers bovenop 7 bestaande, 15 à 20 VTW's afbouwen (degenen met laagste omzetten in samenspraak met DL's)
 - VK3 niveau met 5 pers = team
 - CCC (offertes en aanbesteding)
 - Aankoper
 - Marketing
 - CCD
 - Logistiek
- 1 verantwoordelijke voor shops van de CCC
 - Die werking van de shops kent
 - Moet minstens enkele maanden de baan gedaan heeft
- 1 binnendienstmedewerker per 20 buitendienst vertegenwoordigers
- 1 persoon van de BI is van alles op de hoogte in het district

- ✓ Meereisdagen: Meedraaidagen VTR/ binnendienst in shop en meereisdagen VRT - shopmedewerkers (shopklanten!!)
- ✓ Vlottere medewerking en communicatie:
 - Communicatie tussen binnen- en buitendienst: Duidelijke afspraken
 - Tijdverspilling
 - Directere aanspreekpunten: CCC en aankoop
 - Betere dienstbezetting (onderbemanning)
 - Innovatie computer/fax/telefoon qua snelheid vooral
 - Communicatiebemiddelaar wat zit er fout?
 - Zoeken naar pijnpunten door open communicatie
 - Dmv werkgroep: Maandelijkse vergadering
- ✓ Taal: Probleem van tweetaligheid, niet alles wordt altijd 100% verstaan. Er is nood aan perfecte tweetaligheid op de interne posten om een snelle en efficiënte communicatie te garanderen
 - Goede interne communicatie
- ✓ Begrip en wederzijds respect
- ✓ Technologie:
 - Gratis telefoongesprekken naar binnen- en buitendienst
 - Draagbaar informaticasysteem met toegang tot alles
 - Mini laptop
 - Verbeteringen: productinfo, info toestand stock, tijdwinst, professioneler, up to date
 - Wat vermindert er: bellen naar CCC, kosten (probleem laptops niet zo duur, telefoonkosten lager, minder papier en meer mailen)
 - Laptops voor iedere VTW met mail, stockbeheer, dringende bestellingen plaatsten en dossiers van klanten met up-to-date info
 - Contract bij mobistar, bellen moet gratis worden naar het bedrijf en tussen collega's, en systeem om in de auto te bellen

We willen hierbij de nadruk leggen op het feit dat alle medewerkers mochten dromen over de ideale situatie. Ze moesten geen rekening houden met tijd of budget. Het zijn dus de wensen van de medewerkers, maar deze zijn niet altijd realistisch of haalbaar.

4. Persoonlijke bevindingen

Er waren bepaalde elementen die opvielen nadat we de workshops gedaan hadden. Zo kwam er bij de binnendienst voornamelijk het volgende naar boven:

- ✓ Teambuildingsactiviteiten
- ✓ Meer personeel, voornamelijk op CCC en aankoop
- ✓ Communicatie en samenwerking verbeteren

Bij de buitendienst daarentegen lag de nadruk voornamelijk op een betere uitrusting van de technologie en op het taalaspect. Dit laatste kwam vooral aan bod bij de Waalse collega's. Ze hebben vaak het gevoel dat ze onvoldoende begrepen worden door collega's omdat ze niet perfect tweetalig zijn.

Daarnaast zijn er ook enkele elementen die heel vaak aan bod zijn gekomen:

- ✓ Meer meereisdagen en meedraaidagen werd zowel bij de binnendienst als bij de buitendienst nadrukkelijk gevraagd
- ✓ De voorstellen omtrent technologie waren zeer gelijkend bij bijna alle districten
- ✓ De tweetaligheid kwam in iedere Waalse workshop naar boven

5. Voorstellen tot verbetering

Begin maart hebben we samen gezeten met een deel van de stuurgroep. Met deze mensen hebben we de voorstellen met de meeste sterretjes (zie hierboven) overlopen en is er besloten om te werken rond de communicatie en het respect binnen de organisatie. De andere voorstellen hebben voornamelijk betrekking op de technologie en het personeel, maar hierover kan de stuurgroep niet beslissen. Deze voorstellen zijn wel allemaal voorgelegd aan het management op de vergadering van woensdag 17 maart 2010. In deze vergadering hebben we enkele concrete voorstellen met hen besproken en hun mening hieromtrent gevraagd. Hieronder bespreken we vijf voorstellen met de reacties van het management in cursief. De eerste drie voorstellen zijn specifiek gericht op de verbetering van de communicatie en de samenwerking, de laatste twee hebben eerder onrechtstreeks een effect hierop en gaan over het aanwerven van meer personeel.

✓ Technologie:

- Een forum waar ideeën uitgewisseld kunnen worden en waar algemene zaken die iedereen aanbelangt, meegedeeld kunnen worden
- Mail via internet
- Terminal verdwijnt in de binnendienst en wordt vervangen door SAP. Indien dit een succes wordt, verdwijnt ook de Wave in de buitendienst.

Met deze elementen zijn ze volop bezig en worden op korte termijn geïmplementeerd in het bedrijf. Het programma dat in de plaats van de Wave komt in de buitendienst zal vanaf augustus met een proefproject in werking treden. Ook het forum en de mail gaan van start met een proefperiode alvorens het te implementeren in de hele organisatie. Op 1 januari 2011 zal SAP live gaan in zowel de binnen- als de buitendienst.

✓ Vlottere medewerking en communicatie:

- Acties en promoties in overleg met de vertegenwoordigers
- Op voorhand deze promoties communiceren zodat ze de klanten al warm kunnen maken voor de acties die er gaan komen

In de week van 15 maart en de week van 22 maart zit een deel van het management samen om de problemen te bespreken hieromtrent. Ze zitten samen met de afdelingen aankoop, marketing en CCC. In deze vergaderingen zullen de drie afdelingen met concrete verbeteringsvoorstellen komen omtrent de service naar zowel de buitendienst als naar de klanten. Deze deadline is vastgelegd op begin mei. Ze zijn ook bezig met de uitbouw van een prijs-, promotie- en productteam. In deze teams zitten mensen van de afdelingen marketing, CCC en aankoop, maar ook vertegenwoordigers van verschillende divisies. Deze teams gaan op regelmatige basis samenkomen en ook zal er van elk team een korte voorstelling verschijnen in één van de volgende edities van de W-magazine.

✓ Communicatie en respect:

- Een workshop met medewerkers van iedere afdeling in de binnendienst en dan zelf iets creëren in het kunstforum
- Wanneer iedereen dit gedaan heeft, krijgt het "kunstwerk" een centrale plaats in de onderneming

- Dit voorstel is voornamelijk om de communicatie en samenwerking van de binnendienst te verbeteren, maar dit zal uiteraard een effect hebben op de samenwerking met de buitendienst

Over dit voorstel waren de reacties gemengd bij het management. Ze waren er wel allemaal over eens dat wanneer de medewerkers dit graag willen ze hier volledig achterstaan.

✓ Personeel en salaris:

- Aankoopafdeling:
 - Vijf extra mensen om aankooprijzen op te volgen en te onderhandelen met de leveranciers
 - Op dit moment is er weinig tijd om te onderhandelen en ligt de opvolging van de prijzen onder druk.

De vergaderingen in de week van 15 en 22 maart gaan ook over dit probleem. Deze situaties is natuurlijk ideaal, maar niet echt realistisch op dit moment. Ze gaan proberen een concrete taakverdeling in te voeren op de afdeling aankoop en dan na verloop van tijd evalueren of deze manier van werken beter is.

- Marketingafdeling:
 - De specials worden op dit moment verwerkt door slechts één persoon, maar dit is eigenlijk te veel werk. Indien deze persoon verlof heeft of ziek valt, blijft zijn werk liggen aangezien niemand er zo mee vertrouwd is als hij.
 - Een of twee extra mensen die deze persoon kunnen aanvullen.

Ook dit wordt besproken in de vergaderingen in de maand maart. Op 1 april werd er één persoon extra aangeworven voor de specials. Deze persoon is nu echter nog in scholing.

6. Conclusies

Na de vergadering met het management werd ons meegedeeld dat de wensen en de ideeën van de medewerkers in de lijn liggen van de bevindingen van het management. Het management is ook al werk aan het maken om deze bevindingen te veranderen en te verbeteren.

Het is echter niet zo dat enkel het management verantwoordelijk is voor deze veranderingen. Iedere medewerker kan een stap in de goede richting zetten om de samenwerking en de communicatie te verbeteren. Er zijn niet steeds grote veranderingen nodig om iets te realiseren. Simpelweg de telefoon zo snel mogelijk beantwoorden of eens een keer meer 'dank u' zeggen is al een stap vooruit.

Uiteraard is het onmogelijk om alles te realiseren wat naar boven gekomen is tijdens onze workshops. Dit was echter ook niet de bedoeling van ons onderzoek. Ons doel was het achterhalen van de gewenste situatie waarbij de medewerkers mochten dromen. Het is niet mogelijk om alle dromen werkelijkheid te laten worden, maar we trachten wel om deze te benaderen.

Tot slot willen we benadrukken dat het belangrijk is om te kijken naar waar men wil streven in plaats van te blijven hangen in het verleden. Het is belangrijk om vooruit te kijken, naar de toekomst.

Bedankt voor jullie medewerking!

Bijlage 14: Arikel W-magazine

Inleiding over het onderwerp

Begin oktober hebben we (Ellen Verdonck, Isabelle Meynen: Laatstejaarstudenten BEW Universiteit Hasselt) samen gezeten met mevrouw Bonné en onze promotor Professor dr. Hilda Martens. Hier is naar boven gekomen dat samenwerking het grootste werkpunt vormt. Ons doel is dan ook om te komen tot een optimale samenwerking en synergie tussen binnen- en buitendienst.

Tijdens deze vergadering hebben we ook besloten dat we deze samenwerking willen verbeteren aan de hand van de solution focused approach. Veel bedrijven gebruiken bij het oplossen van problemen de traditionele aanpak, namelijk het probleemdenken. Deze aanpak gaat op zoek naar de oorzaken van het probleem vooraleer men gaat nadenken over mogelijke oplossingen. Zo ontstaan er eigenlijk alleen maar meer problemen, wat dus niet de bedoeling is. In tegenstelling tot het probleemdenken gaat de solution focused benadering of oplossingsgericht denken uit van de gewenste uitkomst. Het richt zich naar de toekomst, men gaat zich dus niet bezighouden met het zoeken naar oorzaken. De focus ligt op de oplossingen, de sterktes en op hetgeen dat goed gaat. Om dit te kunnen realiseren, hebben we in overleg met mevrouw Bonné een stuurgroep opgericht. Deze bestaat uit vertegenwoordigers van bijna alle afdelingen en uit drie medewerkers uit de buitendienst.

Workshops

Aangezien enquêtes of interviews niet geschikt zijn voor onze thesis, hebben we ervoor gekozen om workshops te doen. We hebben deze eerst uitgevoerd bij de stuurgroep, vervolgens bij de shopmedewerkers van Vlaanderen en Wallonië, het callcenter, bij drie districten hout en bouw van Limburg en bij vier Waalse districten namelijk bij de heren Lambert, Vandenbossche, Mainardi en Ponette.

Bij deze workshops zijn we steeds vertrokken van een prijsvraag. Daarbij vroegen we om zich in te beelden dat het 2012 is en dat Würth de prijs van het jaar voor "De beste samenwerking tussen binnen- en buitendiensten" gewonnen heeft. De organisatoren van het evenement vroegen hun vervolgens om een korte uiteenzetting te geven over de

ideeën, initiatieven en de resultaten die bij Würth genomen waren om deze schitterende samenwerking tussen de binnen- en buitendiensten te realiseren.

In groepjes van 3 of 4 mochten ze even brainstormen en vervolgens hun ideeën en initiatieven op flipcharts schrijven. Belangrijk hierbij is dat ze geen rekening moesten houden met tijd of budget. Ze mochten dus dromen, alles was mogelijk. Vervolgens werden deze flipcharts kort toegelicht aan de hele groep en moest iedere persoon drie sterren toewijzen aan zijn persoonlijke favorieten. Hierbij was het toegestaan om meerdere sterren bij 1 voorstel te plaatsen.

Resultaten

Na alle workshops uitgevoerd te hebben, kwamen we tot de vaststelling dat we enorm veel voorstellen hadden, wel elf pagina's lang. Daarom besloten we om de voorstellen te bundelen in vijftien categorieën. Hierna geven we een kort overzicht van deze categorieën met telkens enkele voorbeelden erbij:

- ✓ Meereisdagen: Zowel de binnendienst die op regelmatige basis meerijdt met de vertegenwoordigers, als omgekeerd, maar ook de vertegenwoordigers die af en toe meedraaien in de shops. Dit is om beter te weten wat iedereen zijn functie is binnen het bedrijf.
- ✓ Jaarlijks personeelsfeest
- ✓ Vlottere medewerking en communicatie, direct terecht kunnen bij de juiste persoon en altijd voor alles iemand bereikbaar:
 - Afspraken nakomen
 - Wanneer iemand verlof heeft of ziek is, zorgen voor vervanging
 - Meer overleg tussen collega's
 - ...
- ✓ Teambuilding: Enkele keren per jaar een bbq, een reisje, met de quad rijden, ... om de motivatie en het contact te verbeteren
- ✓ Technologie:
 - Mini laptops voor de vertegenwoordigers zodat ze bestellingen kunnen ingeven bij de klant, de stock op ieder moment kunnen raadplegen, ...
 - Gsm abonnement met onbeperkte limiet
 - Gratis telefoonnummer naar de binnendienst

- ✓ Stock:
 - Op de hoogte zijn van de stock op elk moment
 - Analyse maken van goed verkopende producten en deze steeds in voorraad hebben
 - ...
- ✓ Begrip, wederzijds respect, dank:
 - Meer erkenning naar collega's toe
 - 'Dank u' zeggen is een kleine moeite
 - Binnendienst bewust maken van het werk van de vertegenwoordigers, maar ook omgekeerd
 - ...
- ✓ Vergaderingen en samenkomsten:
 - Op regelmatigere basis
 - Brainstormsessies
 - Districtvergadering in de shops zodat ze elkaar beter leren kennen
 - ...
- ✓ Personeel en salaris:
 - Gelijke incentives voor de binnendienst en buitendienst
 - Meer CCC partners, ook in Jumet
 - Minder fluctuaties
 - Zorgen dat er vervanging is wanneer iemand ziek valt of verlof heeft
 - ...
- ✓ Opleiding en scholing:
 - Een goede bekwaamheid van het personeel
 - Goede technische opleiding voor alle mensen die rechtstreeks met de klanten te maken hebben
 - Opleidingsdagen
 - ...
- ✓ SACC: Zorgen dat elke vertegenwoordiger een SACC-medewerker heeft
- ✓ Procedures: Streven naar simpele, duidelijke, uniforme en efficiënte procedures
 - Korting indien binnen de acht dagen betaald
 - 1 prijs voor de promoties
 - Betere service na verkoop: betere communicatie over de herstellingen en zorgen dat de terugzendtijd verkort wordt
 - ...

- ✓ Taal:
 - Perfecte tweetaligheid, zeker op gebied van vakjargon
 - Taalopleiding
 - CCC Jumet voor Walen en CCC Turnhout voor Vlamingen
 - ...
- ✓ Doel, strategie en resultaten:
 - Iedereen streven naar hetzelfde doel op gebied van cijfers
 - Meer informatie over de evolutie van de cijfers
 - Meer interesse van de binnendienst voor de behaalde cijfers
 - ...
- ✓ Andere:
 - Meer vrouwen op de baan
 - Klant moet op de eerste plaats komen
 - Aangename werksfeer
 - Iedere shop zich specialiseren op één gebied
 - ...

Omdat deze lijst zeer uitgebreid is, hebben we besloten om verder te werken met de voorstellen waar de meest sterretjes bijstonden. Dit zijn ook de voorstellen waar het meeste belang aan wordt gehecht bij het personeel. Deze beknopte lijst houdt het volgende in:

- ✓ Personeel en salaris:
 - Aankoop: Versterking met 10 medewerkers bovenop 7 bestaande, 15 à 20 VTW's afbouwen (degenen met laagste omzetten in samenspraak met DL's)
 - VK3 niveau met 5 pers = team
 - CCC (offertes en aanbesteding)
 - Aankoper
 - Marketing
 - CCD
 - Logistiek
 - 1 verantwoordelijke voor shops van de CCC
 - Die werking van de shops kent
 - Moet minstens enkele maanden de baan gedaan heeft

- 1 binnendienstmedewerker per 20 buitendienst vertegenwoordigers
- 1 persoon van de BI is van alles op de hoogte in het district
- ✓ Meereisdagen: Meedraaidagen VTR/ binnendienst in shop en meereisdagen VRT - shopmedewerkers (shopklanten!!)
- ✓ Vlottere medewerking en communicatie:
 - Communicatie tussen binnen- en buitendienst: duidelijke afspraken
 - Tijdverspilling
 - Directere aanspreekpunten: CCC en aankoop
 - Betere dienstbezetting (onderbemanning)
 - Innovatie computer/fax/telefoon qua snelheid vooral
 - Communicatiebemiddelaar wat zit er fout?
 - Zoeken naar pijnpunten door open communicatie
 - Dmv werkgroep: maandelijkse vergadering
- ✓ Taal: Probleem van tweetaligheid, niet alles wordt altijd 100% verstaan. Er is nood aan perfecte tweetaligheid op de interne posten om een snelle en efficiënte communicatie te garanderen
 - Goede interne communicatie
- ✓ Begrip en wederzijds respect
- ✓ Technologie:
 - Gratis telefoongesprekken naar binnen- en buitendienst
 - Draagbaar informaticasysteem met toegang tot alles
 - Mini laptop
 - Verbeteringen: productinfo, info toestand stock, tijdwinst, professioneler, up to date
 - Wat vermindert er: bellen naar CCC, kosten (probleem laptops niet zo duur, telefoonkosten lager, minder papier en meer mailen)
 - Laptops voor iedere VTW met mail, stockbeheer, dringende bestellingen plaatsten en dossiers van klanten met up-to-date info
 - Contract bij mobistar, bellen moet gratis worden naar het bedrijf en tussen collega's, en systeem om in de auto te bellen

We willen hierbij de nadruk leggen op "solution focused approach" en op het feit dat alle medewerkers mochten dromen over de ideale situatie. Ze moesten geen rekening

houden met tijd of budget. Het zijn dus de wensen van de medewerkers en geven zeer goed aan waar de opportuniteiten liggen.

Persoonlijke bevindingen

Er waren bepaalde elementen die opvielen nadat we de workshops gedaan hadden. Zo kwam er bij de binnendienst voornamelijk het volgende naar boven:

- ✓ Teambuildingsactiviteiten
- ✓ Meer personeel, voornamelijk op CCC en aankoop
- ✓ Communicatie en samenwerking verbeteren

Bij de buitendienst daarentegen lag de nadruk voornamelijk op een betere uitrusting van de technologie en op het taalaspect. Dit laatste kwam vooral aan bod bij de Waalse collega's. Ze hebben vaak het gevoel dat ze onvoldoende begrepen worden door collega's omdat ze niet perfect tweetalig zijn.

Daarnaast zijn er ook enkele elementen die heel vaak aan bod zijn gekomen:

- ✓ Meer meereisdagen en meedraaidagen werd zowel bij de binnendienst als bij de buitendienst nadrukkelijk gevraagd
- ✓ De voorstellen omtrent technologie waren zeer gelijkend bij bijna alle districten
- ✓ De tweetaligheid kwam in iedere Waalse workshop naar boven

Voorstellen tot verbetering

Begin maart hebben we samen gezeten met een deel van de stuurgroep. Met deze mensen hebben we de voorstellen met de meeste sterretjes (zie hierboven) overlopen en is er besloten om te werken rond de communicatie en het respect binnen de organisatie. De andere voorstellen hebben voornamelijk betrekking op de technologie en het personeel, maar hierover kan de stuurgroep niet beslissen. Deze voorstellen zijn wel allemaal voorgelegd aan het management op de vergadering van woensdag 17 maart 2010. In deze vergadering hebben we enkele concrete voorstellen met hen besproken en hun mening hieromtrent gevraagd. Hieronder bespreken we vijf voorstellen met de reacties van het management in cursief. De eerste drie voorstellen zijn specifiek gericht op de verbetering van de communicatie en de samenwerking, de laatste twee hebben eerder onrechtstreeks een effect hierop en gaan over het aanwerven van meer personeel.

✓ Technologie:

- Een forum (intranet) waar ideeën uitgewisseld kunnen worden en waar algemene zaken die iedereen aanbelangd, meegedeeld kunnen worden
- Mail via internet
- Terminal verdwijnt in de binnendienst en wordt vervangen door SAP. Indien dit een succes wordt, verdwijnt ook de Wave in de buitendienst.

Met deze elementen zijn ze volop bezig en worden op korte termijn geïmplementeerd in het bedrijf. Het programma dat in de plaats van de Wave komt in de buitendienst zal vanaf augustus met een proefproject in werking treden. Ook het forum en de mail gaan van start met een proefperiode alvorens het te implementeren in de hele organisatie. Op 1 januari 2011 zal SAP live gaan in zowel de binnen- als de buitendienst. (meer info in de W-Magazine)

✓ Vlottere medewerking en communicatie:

- Acties en promoties in overleg met de vertegenwoordigers
- Op voorhand deze promoties communiceren zodat ze de klanten al warm kunnen maken voor de acties die er gaan komen

In de week van 15 maart en de week van 22 maart zit een deel van het management samen om de problemen te bespreken hieromtrent. Ze zitten samen met de afdelingen aankoop, marketing en CCC. In deze vergaderingen zullen de drie afdelingen met concrete verbeteringsvoorstellen komen omtrent de service naar zowel de buitendienst als naar de klanten. Deze deadline is vastgelegd op begin mei. Ze zijn ook bezig met de uitbouw van een prijs-, promotie- en productteam. In deze teams zitten mensen van de afdelingen marketing, CCC en aankoop, maar ook vertegenwoordigers van verschillende divisies. Deze teams gaan op regelmatige basis samenkomen en ook zal er van elk team een korte voorstelling verschijnen in één van de volgende edities van de W-magazine.

✓ Communicatie en respect:

- Een workshop met medewerkers van iedere binnendienstafdeling te Turnhout.
- Het resultaat van de workshop krijgt een centrale plaats in de onderneming

- Dit voorstel is voornamelijk om de communicatie en samenwerking van de binnendienst te verbeteren, maar dit zal uiteraard een effect hebben op de samenwerking met de buitendienst

Ze waren er wel allemaal over eens dat wanneer de medewerkers dit graag willen ze hier volledig achterstaan.

✓ Personeel en salaris:

- Aankoopafdeling:
 - Vijf extra mensen om aankooprijzen op te volgen en te onderhandelen met de leveranciers
 - Op dit moment is er weinig tijd om te onderhandelen en ligt de opvolging van de prijzen onder druk.

De vergaderingen in de week van 15 en 22 maart gaan ook over dit probleem. Deze situaties is natuurlijk ideaal, maar niet echt realistisch op dit moment. Ze gaan proberen een concrete taakverdeling in te voeren op de afdeling aankoop en dan na verloop van tijd evalueren of deze manier van werken beter is.

- CCC-afdeling:
 - De specials worden op dit moment verwerkt door slechts één persoon, maar dit is eigenlijk te veel werk. Indien deze persoon verlof heeft of ziek valt, blijft zijn werk liggen aangezien niemand er zo mee vertrouwd is als hij.
 - Een of twee extra mensen die deze persoon kunnen aanvullen.

Ook dit wordt besproken in de vergaderingen in de maand maart. Op 1 april werd er één persoon extra aangeworven voor de specials. Deze persoon is nu echter nog in scholing.

Conclusies

Na de vergadering met het management werd ons meegedeeld dat de wensen en de ideeën van de medewerkers in de lijn liggen van de bevindingen van het management. Het management maakt er werk van om deze bevindingen te veranderen en te verbeteren.

Het is echter niet zo dat enkel het management verantwoordelijk is voor deze veranderingen. Iedere medewerker kan een stap in de goede richting zetten om de samenwerking en de communicatie te verbeteren. Er zijn niet steeds grote veranderingen nodig om iets te realiseren. Simpelweg de telefoon zo snel mogelijk beantwoorden of eens een keer meer 'dank u' zeggen is al een stap vooruit.

Uiteraard is het onmogelijk om alles te realiseren wat naar boven gekomen is tijdens onze workshops. Dit was echter ook niet de bedoeling van ons onderzoek. Ons doel was het achterhalen van de gewenste situatie waarbij de medewerkers mochten dromen. Het is niet mogelijk om alle dromen werkelijkheid te laten worden, maar we trachten wel om deze te benaderen.

Tot slot willen we benadrukken dat het belangrijk is om altijd het doel voor ogen te houden in plaats van te blijven hangen in het verleden. Het is belangrijk om vooruit te kijken, naar de toekomst.

Bijlage 15: Nieuwe structuur verkoopkanalen

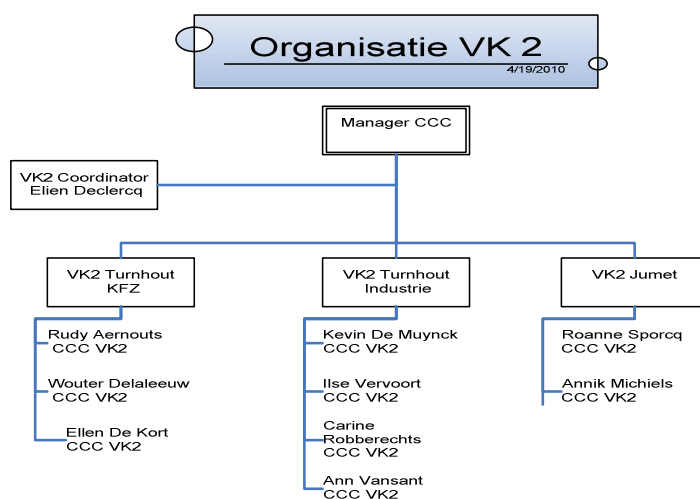


1. CCC juni / juin 2010

- Fysieke opsplitsing VK2 – VK3
- Séparation physique VK2 – VK3
- Creatie VK3 FRONTOFFICE – BACKOFFICE
- Création du FRONTOFFICE – BACKOFFICE VK3

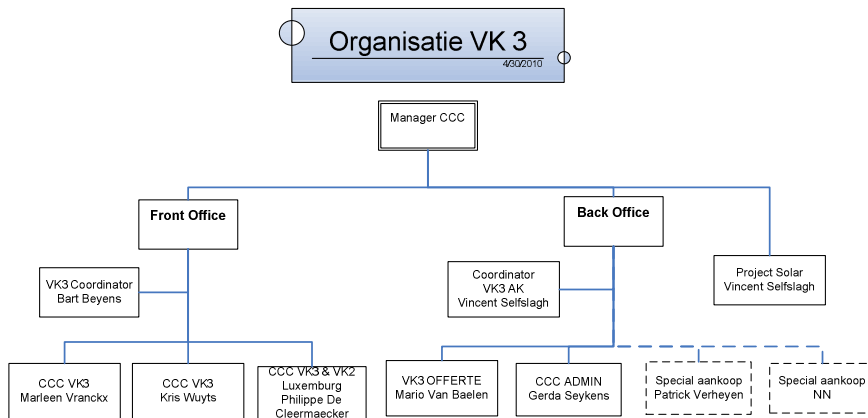


STRUCTUUR VK2





STRUCTURE VK3



2. Splitsing Aankoop-Dispo Séparation Achat-Dispo

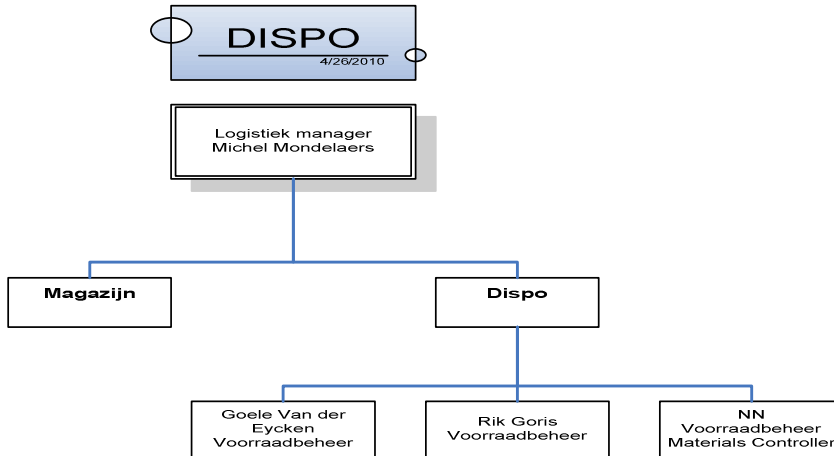
juni 2010
juin 2010

- Dispo onder bevoegdheid logistiek
- Dispo sous logistique

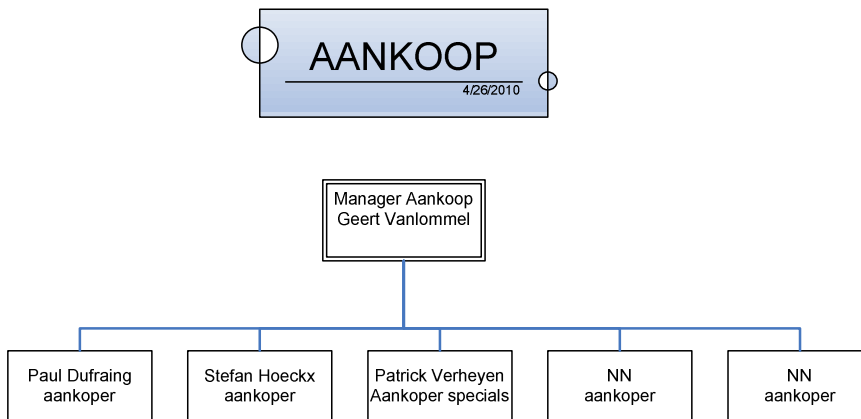
- Creatie van dispo- & aankoopspecialisten
- Création des spécialistes dispo & achat



STRUCTUUR DISPO



STRUCTUUR AANKOOP STRUCTURE ACHAT





Afdeling Disponering : Verantwoordelijkheden Département dispo : Responsabilités

- Bepaalt “tijdstip” + “hoeveelheid”
van aankoopbestelling “voorraadartikelen”& promo's (voltreffer,...)
- Détermine ‘délais’ + ‘quantité’ de la commande achat ‘articles stock’ & promotions (journal flash, ...)
- Vervroegt, verlaat, verhoogt of annuleert aankoopbestellingen
- Anticiper, retarder, augmenter ou annuler les commandes d’achats.
- Verantwoordelijkheid / Responsabilité
 - Servicegraad - Degré de service
 - Voorraadwaarde - Valeur du stock
- Beheer alarmlijsten / Gestion des listes d’alarmes
- Logistieke afwikkeling(vb. Importcontainer) / Traitement logistique



Afdeling aankoop : verantwoordelijkheden Département achat : responsabilités

- Bepaalt aankooprijzen & kwaliteit
van handels- & niet handelsgoed
- Détermine prix d’achat & qualité des marchandises
- Zoekt alternatieve leveranciers + aankooprijzen
- Recherche des fournisseurs alternatifs + prix d’achat
- Jaaraankoop(-afroep) contracten
- Achat annuel (sur appel) et contrats
- Bepaalt samen met Marketing-Product
de leverancier & prijs van “nieuw product”
- Détermine ensemble avec le Marketing Product le
fournisseur et prix d’un nouveau produit.

Afdeling aankoop : verantwoordelijkheden 
Département Achat : responsabilités

- Projectgerichte aankopen: WOW, Salco, Orsymobil, Inox, ...
- Achats spécifiques projets: WOW, Salco, Orsymobil, Inox
- Aankoop economaat
- Achat économat
- Aankoop “prijspromo’s” leveranciers
in overleg met dispo & marketing product
- Achat ‘promotions prix’ des fournisseurs en concertation avec dispo & marketing product

Nieuwe locatie afdelingen : VK1, CCC, aankoop 
Nouvelle location des départements VK1, CCC, Achat

- Betere , snellere communicatie
- Communication meilleure et plus rapide
- Optimalisatie onderlinge samenwerking
- Optimalisation de la collaboration ensemble

Bijlage 16: Interviews

De eerste geïnterviewde vindt de 2 voorstellen een goede oplossing om de communicatie te verbeteren. Er gaat meer reactie en spontaniteit ontstaan tussen de districtleiders en de vertegenwoordigers. De verandering betreffende de aankoopafdeling vindt hij de belangrijkste want hierbij heeft hij in het verleden al veel problemen ondervonden. Er gaat meer specifiek werk ontstaan voor de medewerkers. Hij staat zeer positief tegenover de veranderingen. Maar hij wacht nog af het ook in de werkelijkheid gaat werken. Het is belangrijk voor hem en de medewerkers dat ze de verandering zien. Hij vindt het positief voor de vertegenwoordigers, zij wachtten op deze oplossing, aangezien er iedere week wel iemand is die niet tevreden is met CCC of de aankoopafdeling. Hij is bezig met de regiostructuur, het is belangrijk voor elke vertegenwoordiger dat er een specifieke binnendienstmedewerker is met specifieke doelen. Om de veranderingen vlotter te laten verlopen, gaat hij erover spreken met zijn team. Hij gaat eveneens medewerkers uitnodigen in zijn district en alles heel goed communiceren.

De tweede geïnterviewde vindt de veranderingen heel goed. Over CCC was hij al tevreden, daar ondervond hij weinig problemen mee. Hij is dus vooral blij met de verandering betreft de aankoop. Deze was dringend nodig. Vooral de fysieke opsplitsing vindt hij goed. Hij verwacht dat zijn team er ook positief op gaat reageren omdat de problemen zouden verminderen. Bij de aankoopafdeling moest er iets veranderen en dit is een mooi initiatief. Wat de veranderingen betreffende acties en promoties betreft, deed hij er veel zelf. Maar dit leidde soms tot problemen met de firma en met de stock. De promoties en acties moeten in samenspraak zijn met de vertegenwoordigers. Het op voorhand communiceren van de promo's en acties vindt hij gevaarlijk, hij vindt dit wel een goed idee als het gaat om gadgets zoals een koerstruitje. Hij vindt het goed dat de hele firma dezelfde promotie voert. Zijn team is goed in het verkopen van promoties. Om de veranderingen vlotter te laten verlopen, gaat hij de thema's aansnijden in de targetmeeting. Hij gaat zijn team laten brainstormen en zelf tot een oplossing laten komen. Hij gaat er op elke meereisdag over spreken.

De derde geïnterviewde vindt de veranderingen een zeer goed initiatief, vooral de fysieke opsplitsing. Hij vindt dat er een onderscheid moet komen tussen de verantwoordelijkheden van de coördinatoren. De splitsing van de aankoop in 'administratie' en 'aankoop' vindt hij belangrijk voor de ontplooiing van het bedrijf. Het

onderscheid tussen een front- en backoffice vindt hij ook zeer goed. Sommige mensen zijn goed in het ene en minder goed in het andere. Als iedereen doet waar hij goed in is, komt er meer waardering. De wijziging van de structuur van verkoopskanaal drie vindt hij de belangrijkste verandering. Er komt een onderscheid tussen capaciteiten en kwaliteiten van mensen. Er komt eveneens hulp bij de specials. Wat de veranderingen betreffende promoties en acties betreft, vindt hij de comités die hiertoe zijn opgericht een goede zaak. Het voorbereiden van acties deed hij zelf ook al. Hij is ook van mening dat de acties van de vertegenwoordigers zelf moeten komen, aangezien zij er het beste zicht op hebben welke promoties en acties men het best wanneer kan voeren. Hij is een grote voorstander om de promoties en acties op voorhand te communiceren. Om de veranderingen vlotter te laten verlopen, gaat hij zelf leren om beter te communiceren, samen te werken en te leren luisteren.

De vierde geïnterviewde vindt het spijtig dat verkoopskanaal twee en drie uit elkaar gehaald worden. Ze vindt het ook spijtig dat Patrick Verheyen wegvalt op de bureau omdat hij een belangrijke ondersteuning was. Zij vindt dat verkoopskanaal twee aan haar lot wordt overgelaten. Dit had ze niet gevonden als CCC mocht samenblijven. Het doet pijn voor de mensen die al lang samenwerken, maar ze begrijpt de logica van de veranderingen. Er is echter turbulentie omdat verkoopskanaal twee hun ruimte moet afgeven. Ze vertrouwt er echter op dat binnen een paar weken de routine er weer in zit. De opzet is goed bedoeld voor de firma en ze hoopt dan ook dat het gewenste resultaat bereikt wordt, anders vindt ze het nog erger. Haar reactie was anders geweest als men op voorhand de meningen van de mensen had gevraagd. Als ze samen had kunnen meedenken over mogelijke oplossingen was de aanvaarding groter geweest, ook al kwam het dan uiteindelijk op hetzelfde neer. Zij staat positief tegenover meer meereisdagen, maar dan is er een probleem van onderbemanning. Ze vindt meedraaidagen geweldig, ze zou dit zelfs twee keer per maand willen doen. Ze vond een workshop in de binnendienst om de samenwerking te verbeteren een goed initiatief, maar ze wou dit op een andere manier doen dan een kunstwerk te maken. Om de veranderingen vlotter te laten verlopen, gaat ze voor zichzelf blijven herhalen dat het goede voor de firma wordt gedaan. Als ze goede cijfers ziet, kan ze met de verandering leven.

De vijfde geïnterviewde ondervindt zelf weinig hinder van de veranderingen omdat haar afdeling er weinig mee te maken heeft. Ze hoort wel af en toe van vertegenwoordigers klachten over de afdelingen aankoop en CCC. Ze ziet wel het nut in van deze

veranderingen, zeker omdat de samenwerking tussen enerzijds de vertegenwoordigers en anderzijds de afdelingen aankoop en CCC beter zou moeten verlopen. De veranderingen zijn voornamelijk gericht op de verkoop waardoor haar afdeling steeds buiten schot blijft. We hebben haar mening ook gevraagd over de workshop in de binnendienst. Ze vindt dit een zeer goed initiatief want hierdoor zal de motivatie bij de binnendienst zeker toenemen. De activiteiten en veranderingen moeten niet enkel gericht zijn op de vertegenwoordigers want ook de binnendienst is van belang. Ze vindt het ook goed dat ze elkaar zo beter leren kennen op een andere manier. De meedraaidagen vindt ze een goed initiatief, maar minder geschikt voor haar afdeling aangezien ze zich onder andere bezig houden met het bepalen van het loon. Op verkoopsgerelateerde afdelingen en in het magazijn zijn deze meedraaidagen volgens haar zeer nuttig. Zo zal het respect voor elkaar groeien en hopelijk ook de samenwerking verbeteren want dan weer goed is voor de hele onderneming. Wat zij gaat doen om de veranderingen vlotter te doen verlopen is naar anderen luisteren en bij collega's langsgaan in plaats van altijd te mailen met elkaar.

De zesde geïnterviewde vindt de verandering op de afdeling aankoop niet zo'n goed idee. Hij is van mening dat een aankoper alles van A tot Z moet uitvoeren met betrekking tot één product. Door de veranderingen worden de verantwoordelijkheden gescheiden en hij vreest dat ze de schuld op elkaar gaan steken. Wat hij ook een nadeel vindt, is de fysieke afstand die er bestaat tussen de disponenten en de aankopers. Hij vermoedt dat dit een negatief effect zal hebben op de communicatie tussen beide partijen. De verandering op de afdeling CCC heeft de meeste invloed op hem, aangezien hij verantwoordelijk is voor de retours van de klanten en de shops. Op dit moment heeft hij niet zo'n goed contact met deze afdeling, maar hij hoopt dat dit zal beteren door de veranderingen. Hij is tevens voorstaander van de workshop in de binnendienst. Hij is van mening dat wanneer je iemand goed kent je beter met deze persoon kan communiceren en samenwerken. Nu valt het voor dat hij mensen tegenkomt die hij niet kent en dat vindt hij zeer spijtig. De meedraaidagen voor de vertegenwoordigers vindt hij ook zeer nuttig, aangezien ze zo zijn werk kunnen zien. Hij laat aan iedere groep vertegenwoordigers een retour zien die goed en minder goed verpakt is. Zo hebben ze er effectief iets aan en hij is van mening dat voorbeelden meer zeggen dan cijfers.

De zevende geïnterviewde is vrij ontevreden over de manier waarop ze de veranderingen gecommuniceerd hebben. Hij vindt dat ze tenminste op voorhand hadden kunnen samen

zitten met de betrokken afdelingen om samen na te gaan hoe ze de problemen zo goed mogelijk konden oplossen. In plaats daarvan heeft het management in overleg met de afdelingshoofden beslist hoe ze het gingen aanpakken en hebben de medewerkers van de betrokken afdelingen het pas vernomen op de vergadering voor alle medewerkers. Hij is wel voorstander van het idee en de opzet om de afdelingen op te delen zodat ze beter op elkaars functie kunnen inspelen en sneller kunnen overleggen. Hij hoopt dan ook dat het zijn vruchten zal afwerpen voor de onderneming. De workshops vindt hij ook een goed idee. Hij vindt het belangrijk dat de medewerkers van de binnendienst elkaar beter leren kennen en ook op een andere manier dan enkel werkgerelateerd. Een kunstwerk maken spreekt hem niet echt aan, maar voor een andere activiteit is hij zeker te vinden. Aan de meedraaidagen zou hij ook zeker meewerken, omdat hij daar ook het nut van inziet. Hij zou dan wel aan de betrokken vertegenwoordigers vragen of ze enkele vragen kunnen opstellen. Daarnaast zou hij ook nagaan wat het nuttigst is voor de vertegenwoordigers en waar de meeste problemen zich voordoen. Het steentje dat hij kan bijdragen om de veranderingen vlotter te doen verlopen is om positief te kijken naar de veranderingen en te hopen dat het goed is voor de firma.

Een laatste geïnterviewde deelt de mening van de vorige geïnterviewde. Zij is ook redelijk ontevreden over de manier waarop het management het heeft aangepakt, maar ziet het nut wel in van de veranderingen. Ze is wel minder tevreden met de job die ze krijgt. Ze vindt dat een disponent enkel nuttig is om cijfers in te geven en meer niet. Blijkbaar is er op deze afdeling wel een rondvraag gebeurd over hoe zij de problemen zouden aanpakken. Het management is dan ook met het voorstel gekomen om de afdeling op te splitsen in disponenten en aankopers. De afdeling heeft toen gezamenlijk besloten dat ze dit niet zagen zitten. Toch heeft het management beslist om het uiteindelijk zo te doen dus ze voelt zich een beetje genegeerd, aangezien ze geen rekening gehouden hebben met haar mening. Haar mening over de workshops was wel positief. Ze vindt dit een goed idee want ze heeft het gevoel dat er nu klikjes zijn ontstaan per afdeling. Dit vindt ze zonde en daarom vindt ze deze workshops een goede manier om elkaar beter te leren kennen op een andere manier en minder werkgerelateerd. Voor de meedraaidagen was ze ook dadelijk te vinden, aangezien ze het gevoel heeft dat de vertegenwoordigers niet echt weten wat haar afdeling juist doet. Wat ze zelf gaat doen om de verandering vlotter te doen verlopen, is proberen er voor 100 procent achter te staan.