

DILEMMA

Werkt diversiteit in een team?

ALS COMMERCEEL MANAGER MOET U KEUZES MAKEN, OP ALLERLEI GEBIEDEN. MAAR WAT IS DE JUISTE KEUZE? WAT ZIJN DE OPTIES? MET WELKE CONSEQUENTIES MOET U REKENING HOUDEN? DITMAAL DRAAIT HET DILEMMA OM SALES PROFESSIONALS. HET SALESTEAM BESTAAT UIT TWEE 'KAMPEN', WAT DE SFEER EN PRODUCTIVITEIT NIET TEN GOEDE KOMT. WAT IS DE BESTE OPLOSSING VOOR DIT PROBLEEM?

U bent sinds acht maanden baas van een verkoopteam, dat verantwoordelijk is voor de afzet van CRM-software voor de grafische industrie. U hebt een team van zes accountmanagers, dat heel divers van samenstelling is. Twee van deze mensen hebt u de afgelopen maanden zelf aangenomen. Ze zijn pas afgestudeerd en volledig bekend met de laatste ontwikkelingen op het gebied van social media, cloud computing en de rol die deze nieuwe technieken spelen in de moderne CRM-toepassingen. Daar waar deze junioren uitblinken in de nieuwste communicatiemedia, komen ze echter tekort op het gebied van netwerk en branchekennis in de grafische industrie. De overige vier medewerkers vormden reeds voor uw komst een hecht team.

ANDERE VIJVER

Het oorspronkelijke team blijft achter op de prognoses. Dit was te verwachten gezien de ontwikkelingen in de grafische industrie, waar harde klappen vallen bij de bestaande klanten. Het netwerk van het old-boysteam is hecht, maar lijdt onder de economische teruggang. En nieuwe investeringen die niet meteen aantoonbaar bijdragen aan de winstgevendheid worden angstvallig vermeden. Het oude team verliest zijn grip op de markt.

De twee nieuwe mensen hebben in de afgelopen vier maanden een indrukwekkende pijplijn weten op te bouwen. Hoewel het allemaal nog maar prospects zijn, is het bemoedigend te zien dat ze met allemaal nieuwe logo's in gesprek zijn. De nieuwelingen schijnen in een heel andere vijver te vissen dan de vier seniors.

WRIJVING

De samenwerking tussen de beide groepen in uw team verloopt stroef. Onder leiding van de verkoper die vroeger de sterren van de hemel verkocht, is er een na-ijverige sfeer ontstaan. Een sfeer waarbij de frustratie van het uitblijven van succes wordt afgereageerd op de onzekerheid

van de jongere garde, die nog meer kansen heeft weten te creëren, maar deze nog niet heeft kunnen converteren naar klinkende opdrachten. De sfeer is de afgelopen maand steeds grimmiger geworden. Temeer, omdat de jongere garde met de inzet van social selling een bijzonder indrukwekkende lijst aan prospects heeft en zelfs bij twee grote projecten is uitgenodigd om een presentatie te komen geven voor het beslissende managementteam. Een succes dat Dirk van der Velde, de voormalige sterverkoper, bijzonder dwars zit.

KLANTPRESENTATIE

Op basis van de twee nieuwe, grote projecten en de wrijving tussen de beide kampen moet u in de komende verkoopvergadering stappen ondernemen. Maar wat gaat u doen? De beide jonge werknemers hebben de ervaring en het netwerk niet om de benodigde senioriteit bij deze presentatie uit te stralen. Echter, de propositie draait om de integratie van social media in het CRM-systeem, waardoor *social selling* mogelijk wordt. Dit is weer onontgonnen gebied voor de mensen uit het seniorenkamp. Geen van hen heeft de kennis, kunde of ervaring om de presentatie geloofwaardig te kunnen geven op dit innovatieve terrein. ●

Uw dilemma

Wie gaat de twee klantpresentaties verzorgen? Kiest u voor de jonge garde, de ervaren seniors of voor een andere oplossing? Wat zijn uw stappen om dit dilemma tot een goed einde te brengen en waarom kiest u voor deze weg?



JAN-WILLEM
SEIP



SAMEN STERKER

Ik ben nu acht maanden salesmanager van deze zes accountmanagers en ik wil dat mijn team gaat presteren. De in de weg zittende ego's en soloprestaties blijken zo diep ingesleten bij de oude garde, dat ik het over een andere boeg ga gooien. Met deze gedachten in mijn achterhoofd ga ik twee dingen doen:

- naar de directie om een mandaat te krijgen om het afreken- en bonussysteem op zijn kop te zetten;
- de aanstaande verkoopvergadering voorbereiden.

De directie geeft mij het mandaat en ik ga de verkoopvergadering voorbereiden. Tijdens de vergadering krijgen mijn mensen weer de afgesproken targets van dit jaar voorgeschoteld. Hoe denken zij de doelen te gaan halen? Ik wil dat zij zelf met een aanpak komen, die bestaat uit een actieplan: wie doet wat en wanneer met welke meetpunten? Ook heb ik het met hen over wat hen tegenhoudt om de doelstellingen te halen.

Daarna plan ik een vervolgbijeenkomst in, waarin zij hun actieplan presenteren. Teamprestatie vormt daarbij een belangrijke succesfactor. Bij de tweede vergadering is ook de directie aanwezig. Ik vertel de accountmanagers op voorhand dat als hun actieplan volgens het management te mager overkomt, 'wij' een beslissing voor hen nemen.

Deel met elkaar

Stel dat zij tijdens die tweede verkoopvergadering nog steeds de voorkeur geven aan de 'solistische' aanpak, dan zet ik mijn mandaat in. Daarmee vervallen de persoonlijke targets en gaan we voor een teamtarget. Ik ben dan hun coach die hen gaat helpen hun doelen te realiseren. Ik wil dat we overstappen van na-ijver naar samenwerking en wij-gevoel. Er zit zoveel 'kennis' bij de een en 'kennissen' bij de ander; dat wil ik samenbrengen. Deel met elkaar! Kennis is macht, kennissen maken je machtiger. Werk 'mag' ook leuk zijn. Ik reken erop dat door deze aanpak weer een aanstekelijk enthousiasme ontstaat. Dat straalt tijdens de twee projectpresentaties ook uit naar de klanten! ●



RONALD
SWENSSON



SPIEGEL VOORHOUDEN

Met een stappenplan ga ik de zaken grondig aanpakken.

1. Markt- en productanalyse Een markt vraag kan niet ineens veranderen, waarbij vier seniors de indruk wekken dat ze net zijn ontwaakt uit hun winterslaap. Kortom, zijn social media en cloud computing daadwerkelijke behoeften of nice to have? Hierbij speelt de DMU van de klant een cruciale rol. Weten we wel wat de klant wil? En weet de klant zelf wat hij wil? Hoe kunnen we de markt beter bewerken?

2. Bepalen aantal fte's Is 50% groei van het salesteam in een krimpende markt niet onwijs? Op basis van harde omzeteuro's in de markt bepalen we opnieuw het aantal fte's.

3. Bepalen competentieprofiel en kennisniveau In termen van ontwikkelingsniveau zijn de heren seniors niet geschikt/niet bereid en de jongelingen niet geschikt/wel bereid. Wie heeft potentie? Een assessment moet hierop antwoord geven.

4. Ontwikkel- of exitgesprekken Dead wood mag (mogen) ander werk gaan zoeken! De rest krijgt een strak opleidingsplan voorgeschoteld.

5. Verkoopdoelstellingen Ik leg de lat op die hoogte die de salesprofessionals net kunnen halen. Ik stuur op input, output én geconditioneerd gedrag.

6. Correctiegesprek Dirk Mocht Dirk geen dead wood zijn, dan moet ik Dirk de wacht aanzeggen. Zijn gedrag is absoluut niet te tolereren. Onacceptabel gedrag bestraf ik snoeihard en onmiddellijk, en wordt dus niet beloond met het geven van de twee projectpresentaties.

7. Coaching-on-the-job Ik ga met de twee jongelingen aan de slag en we gaan gezamenlijk de twee presentaties bij de nieuwe projecten geven. Ze zullen op zeer korte termijn zelf orders uit de berg prospects moeten scoren, anders...

8. Kortere op de bal spelen Ik moet korter op de bal spelen bij het hele salesteam. Mijn laissez-faire leiderschapstijl is de oorzaak van deze berg ellende. Ik moet me als een razende ontwikkelen, want ik ben nu bewust/ongeschikt. En ik moet meer bij mijn klanten over de vloer komen. ●

Het volgende dilemma

Geef uw
visie!

SalesManagement is ook benieuwd naar úw visie op een salesdilemma. Hoe zou u een issue benaderen vanuit uw praktijkervaring? Het volgende dilemma presenteren we in onze digitale Nieuwsbrief. Ontvangt u deze nog niet? Aanmelden kan via <http://www.salesonline.nl/nieuwsbrief> of scan de QR-code. Wij kijken uit naar uw reactie!

