

Het verhaal van Michael



Michael, onze hoofdrolspeler in dit verhaal, is momenteel Commercieel Directeur bij een vrij groot bedrijf, wat een groothandelsfunctie heeft in de voedingsmiddelindustrie. Hij heeft jaren hard gewerkt om in deze functie terecht te komen, en heeft het klassieke pad afgelegd van medewerker verkoop binnen via vertegenwoordiger buitendienst tot nu commercieel eindverantwoordelijke. Daarnaast heeft hij alle papieren in handen, alle trainingen gehad, en voldoende praktijkervaring om van deze rol een succes te maken. Voor Michael is succes in deze: de gestelde omzetdoelstellingen halen, die elk jaar weer met zo'n 5% hoger is dan het voorgaande jaar.



Gelukkig hoeft Michael dit niet alleen te doen! Hij heeft een team om zich heen verzameld. Het team bestaat uit 11 medewerkers verkoop binnen en 14 accountmanagers. Er zijn dus 25 mensen die Michael helpen de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Het team bestaat uit een mix van mensen met verschillende achtergronden, ervaringen, interesses en drijfveren. Iedereen weet precies wat hij of zij moet doen. Alle functiebeschrijvingen zijn op orde en er is geen onduidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



Net zoals zoveel professionals weet ook Michael dat je moet investeren in je mensen. Je moet ze helpen steeds beter te worden. Immers, de lat komt steeds hoger te liggen (elk jaar 5%) en dan moet je wel je mensen opleiden, trainen en coachen om ze te laten slagen. Dus dat

had Michael in overleg met HR ook veelvuldig gedaan. Elk jaar waren er minimaal vier sales trainingen, en daarnaast hadden een aantal accountmanagers ook nog een coach. Zelf begeleidde Michael zijn mensen ook intensief met bilateraal gesprekken, ging met ze mee op pad en had veel aandacht voor de menselijke factor.

Je zou zeggen: "Michael heeft alles goed voor elkaar". Tot zover de theorie! Ondanks het feit dat het team (inclusief Michael) alles had om succesvol te zijn, bleef echt succes uit. Ze weten alles, ze kunnen alles en ze hebben alle hulpmiddelen en instrumenten tot hun beschikking... en toch gebeurde niet wat Michael wel graag wilde.



Wat het bedrijf het hardste nodig heeft, zijn nieuwe klanten. Dat betekent dat zowel verkoop binnen als de accountmanager eigenlijk bezig zouden moeten zijn met het openen van nieuwe deuren. Daar lag de kans om te groeien. Het omzetaandeel bij bestaande klanten was al vrij hoog... daar zouden ze de 5% groei alleen niet mee realiseren. Echter, iedereen stopte tijd in bestaande klanten. En ondanks de trainingen zoals "telefonische acquisitie" en "vergroot je pijp" kwam er in de praktijk weinig tot niets van terecht.



Omdat Michael toch graag de doelstellingen wilde realiseren, heeft hij veel tijd gestopt in nog meer trainingen. Misschien lag het aan de vaardigheden? Dat had echter maar een kortstondig effect. Na drie weken was iedereen weer terug bij af. Daarna heeft hij een donderpreek gehouden. Over het belang van realiseren doelstellingen, over behouden van banen, over durf en lef en over succes. De dag erna zag Michael direct verbetering en kon waarnemen dat mensen inderdaad achter nieuwe klanten aangingen. Echter, het

bleef bij die ene dag. Vervolgens heeft Michael in overleg met de Algemeen Directeur en HR een consultancy partij in de arm genomen. De consultants gingen keihard en gemotiveerd aan het werk. Ze wilden laten zien aan Michael waar de "fout" zat. Na weken onderzoek kwam dan uiteindelijk het rapport. Zijn team had inderdaad alle middelen, kennis en kunde aan boord. Maar ze toonden het gewenste gedrag niet, omdat ze niet gemotiveerd waren.

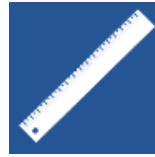


Dit kon Michael maar moeilijk geloven, omdat hij van iedereen de drijfveren kent en daarop ook zijn mensen aanstuurt. Hij ging dus voor de zekerheid controleren waar het toch door kwam. Waren zijn mensen niet gemotiveerd? Stuk voor stuk gaven de mensen in zijn team aan wel onwijs gemotiveerd te zijn. Dus daar lag het zeker niet aan! Maar waar aan dan wel? Wat is hier toch aan de hand? Waar doet niet iedereen datgene wat hij of zij moet doen – met het feit dat ze weten dat het belangrijk is en dat ze alles in huis hebben om het te kunnen?

Toen Michael met een biertje in het grand café aan zijn vrienden dit probleem c.q. vraagstuk voorlegde, had een van zijn vrienden wel een idee: "bel kerp&company eens.. die hebben een totaal andere aanpak. Iets met invloed of zo."

Niet lang daarna had Michael een gesprek met kerp&company. Deze consultants praatten sowieso concrete taal en hadden een simpel en doeltreffend plan. In hun visie heeft het geen zin uit te vinden waarom iets niet lukt qua gedragsverandering. Het is namelijk zo complex, en er zijn vele factoren die iemands gedrag beïnvloeden. Je kunt beter onderzoeken wat je wel wilt zien aan gedrag en dat beïnvloeden. Ze gebruiken daarvoor een holistisch model wat alle factoren / bronnen van invloed afdekt. En als je alle bronnen tegelijkertijd inzet, heb je 10-12 keer meer impact dan als je

slechts één of twee bronnen inzet. Michael kwam al snel tot de conclusie dat hij die fout gemaakt had.



Samen met kerp&company heeft hij toen een strategisch plan gemaakt, waarin dus alle bronnen van invloed verwerkt waren. Het mooie van dit alles was ook: het was simpel te begrijpen, eenvoudig uit te voeren en het kostte weinig tijd om te implementeren. Binnen een mum van tijd zag Michael direct de impact van invloed. De pijnlijke vulde zich met nieuwe verkoopkansen bij nieuwe klanten. Daar ging het uiteindelijk om: zichtbare resultaten. Dit was twee jaar geleden en dat is nog zo... de pijnlijke blijft zich vullen! De resultaten zijn blijvend en van betekenis.