

Change management in sales komt (nog) niet uit de verf

Verkoopinnovatie werpt vruchten af

In sales is verandering een constante factor. Daarover is iedereen het eens. Niettemin blijft change management tot nog toe vaak te beperkt, waardoor de potentie van de salesorganisatie niet ten volle wordt benut. Sales professionals blijken over het algemeen onvoldoende in staat om change management door te voeren. Hier aandacht voor een methode als praktisch handvat om het tij te kunnen keren.

door Fred Nijland en Wouter van der Burg

Elke Nederlandse professional krijgt regelmatig te maken met verandering en dus change management. Denk aan grote reorganisaties, waarvan het opzetten van shared service centers of het uitbesteden van ICT-activiteiten naar India voorbeelden zijn. Dergelijke verandertrajecten raken vaak slechts de oppervlakte van de salesorganisatie. Daar behelst verandering meestal niet veel meer dan een training in de nieuwste verkooptechnieken of een wijziging van de salesrayons.

Het daadwerkelijk innoveren van salesorganisaties en het managen van de constante veranderingen die nodig zijn om de sales forces succesvol te maken en te houden, zijn doorgaans niet om over naar huis te schrijven. Sales managers en commerciële professionals zijn onvoldoende toegerust om innovaties en veranderingen door te voeren en geaccepteerd te krijgen binnen de onderneming. Verder worden salesafdelingen bij innovatieprocessen te vaak genegeerd, terwijl strategische verkoopinnovatie juist duurzame concurrentievoordelen kan opleveren. Kortom: van een salesorganisatie moet constante verandering en innovatie worden verwacht. De grote vraag luidt: hoe voer je verandering door?

Change management in sales kunnen we vanuit twee perspectieven bekijken; enerzijds de sales manager of account manager die als intern ambassadeur van de klant veranderingen in de organisatie kan initiëren

om in te spelen op veranderingen aan klantzijde. Dus de sales professional als initiator en drijvende kracht van verandering. In het tweede perspectief wordt de salesorganisatie gedwongen te veranderen onder druk van de (markt)omgeving. Dan moet de verkoopafdeling de verandering ondergaan.

Samenwerking met klanten

De succesvolste innovaties komen tot stand in samenwerking met klanten. De sales professional dient nieuwe ofwel veranderende klantwensen te signaleren en daarop te reageren. Een goede salesorganisatie moet zich in feite continu aanpassen aan de wensen van de klant.

Innovatie door change management komt voor in de vorm van:

- product- of dienstinnovatie, bijvoorbeeld het starten van een productontwikkelings-traject in samenwerking met een lead customer;
- procesinnovatie met als doel lagere kosten door bijvoorbeeld het productieproces aan te passen;
- transactie-innovatie, bijvoorbeeld e-orderfulfilment en facturering.

Maar hier schuilt wel een gevaar, want niet elke klantwens is een verandering van de organisatie waard. Het is cruciaal om al in een vroeg stadium van het proces de waarde van een nieuwe oplossing voor een klant te

Sales innovation en change management

Wat kan het allemaal zijn?

- Salesteam herformuleren
- Salestrategie heroverwegen en herindelen
- Salesaanpak innoveren
- Salesdifferentiatie gericht op klantdifferentiatie
- Salesrolinnovatie: zoals transactional selling, consultative selling, enterprise selling
- Salescompetenties veranderen

- Sales management veranderen
- Daadwerkelijk invoeren van ICT in sales
- Cultuuromslag maken
- Salesorganisaties ombuigen, omvormen (afbouwen), opheffen, klantgericht inrichten
- Sales rationaliseren, revitaliseren
- Sales organisaties leren te leren
- Samenwerking
- Kennismanagement

bepalen om te kunnen inschatten of de verandering zal renderen voor de eigen organisatie. Van de sales manager én account manager moet kunnen worden verwacht dat zij beiden daarin vaardig zijn.

Andere rol

Er is veel dynamiek in de externe omgeving, de concurrentie en de technologie. Tevens is een veranderende klantvraag nagenoeg een constante factor. De klant vraagt dus een andere rol van een salesorganisatie. Dit kan variëren van een kosteneffectieve aanpak tot complexe procesvormen als consultative selling of enterprise selling. Salesorganisaties moeten erop reageren en logischerwijs zelf gaan veranderen. Daarbij neemt het tempo waarin de organisatie moet veranderen, toe

en daarmee ook het belang van de organisatorische vaardigheid om snel te kunnen veranderen.

Change management moet nu en in de toekomst verdergaan dan de bekende verschuivingen in sales management, accountverdeling of IT-tools. Werkelijke innovatie van de verkoopaanpak en de salesorganisatie zijn noodzakelijk om het sales team in staat te stellen in het gehele relatie- en verkoopproces waarde te blijven creëren voor elk type klant. Het adequaat kunnen toepassen van change management is dus een voorwaarde voor succes.

Maar veranderen is moeilijk. Wat maakt het zo lastig? Daar zijn tal van redenen voor; de bekendste:

- een gebrekkige koppeling tussen opvatting

en individueel gedrag van mensen;

- mensen veranderen hun gedrag als ze dat zelf inzien en willen, niet omdat de baas het wil;
- onderliggende patronen die een organisatie drijven, maken ieder verandertraject bij voorbaat tot een loze exercitie als ze niet in voldoende mate worden begrepen;
- mensen jagen eigen belangen na;
- de economie van groepsgedrag, motto: 'voor wat hoort wat'.

Veranderkundige *Léon de Caluwé*¹ heeft vijf fundamentele denkwijzen over veranderen ontwikkeld, die we hebben toegepast op salesorganisaties. De vijf manieren van denken verschillen sterk in de veronderstelling over hoe mensen en/of dingen veranderen. In het kader 'Vijf manieren van denken over >

verandering in salesorganisaties' staan ze kernachtig weergegeven. De vijf denkwijzen hebben elk een andere kleuraanduiding gekregen om de herkenbaarheid te vergroten. Deze methodiek om met verandering om te kunnen gaan geldt zowel voor change management op initiatief van een sales professional als voor 'opgelegd' change management in een salesorganisatie.

Geeldrukdenken

Geeldrukdenken is gebaseerd op de opvatting dat in salesorganisaties belangen, conflicten en macht de belangrijkste rol spelen. De neuzen in dezelfde richting krijgen is een verandering op zichzelf. Een verandering tot stand brengen is het bijeenbrengen van verschillende belangen, machtsvorming en het oplossen of uitonderhandelen van tegenstrijdigheden of conflicten.

Doelen bepalen, beleid vaststellen en verandering doorvoeren gebeurt door het creëren van draagvlak en win-win situaties, politiek spel, machtsspel en onderhandelen. Al deze doelen realiseren en vasthouden is een grote opgave, omdat de belangen van de spelers veranderen en het is zaak deze belanghebbenden aan boord te houden. Het 'management' van het stellen van doelen en het vasthouden ervan vereist politieke vaardigheden en het kunnen omgaan met een complex belangenveld.

De uitkomst van de verandering is lastig te voorspellen, omdat deze afhankelijk is van de (mogelijk wisselende) macht en invloed van partijen. Het traject is bovendien moeilijk te structureren en te plannen. Het creëren van een onderhandelingsarena waarin de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd, is een veelgebruikt middel; evenals een onafhankelijke persoon of instantie inschakelen. Specifieke spelregels worden afgesproken. Er moet zorgvuldig worden omgegaan met eventuele achterbannen. Het dominante denken van de veranderaar is: 'houd rekening met de belangen van partijen in de salesorganisatie, de organisatie als geheel en de organisatie van de klant'.

Blauwdrukdenken

Bij blauwdrukdenken gaat het erom het resultaat van tevoren zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg daarnaartoe wordt volgens rationele argumentatie (en met kengetallen) gepland. Steeds wordt nagegaan of de activiteiten inderdaad wel leiden tot de beoogde uitkomst. Zo niet, dan wordt bijgestuurd om het afgesproken resultaat te kunnen bereiken (binnen de afgespro-

Vijf manieren van denken over verandering in salesorganisaties	
	Dingen/mensen veranderen als je:
Geeldruk (veranderen als machtsspel gericht op haalbare oplossingen)	<ul style="list-style-type: none"> • belangen bij elkaar kunt brengen; • mensen kunt dwingen tot het innemen van standpunten; • win-winsituaties kunt creëren en coalities kunt vormen; • de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed); • de neuzen kunt richten.
Blauwdruk (veranderen vanuit een ontwerp/blauwdruk)	<ul style="list-style-type: none"> • van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert; • een goed stappenplan maakt; • de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt; • alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst.
Rooddruk (veranderen door mensen te prikkelen)	<ul style="list-style-type: none"> • mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen; • instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status; • mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven.
Groendruk (veranderen door ideeën met mensen aan het werk te krijgen)	<ul style="list-style-type: none"> • mensen bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam); • ze kunt motiveren nieuwe dingen te zien/leren/kunnen.
Witdruk (veranderen door ruimte te geven en barrières weg te nemen)	<ul style="list-style-type: none"> • uitgaat van de wil en wens van de mens zelf; • betekenis toevoegt; • de eigen energie van mensen laat komen; • eventuele blokkades wegneemt.

ken kaders van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie).

De weg en de uitkomst zijn min of meer onafhankelijk van mensen. Beheersen van de verandering wordt mogelijk geacht. Het management kan de verandering afdwingen en effectueren. De uitkomst is daarbij altijd het leidende principe.

Het dominante denken van de veranderaar is: plan en organiseer eerst, doe dit zoveel mogelijk onafhankelijk van individuele opvattingen en/of voorkeuren van mensen en houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen. Voor blauwdrukdenken luidt het startpunt: alles is maakbaar en beheersbaar en kan op basis van rationele planning en voorbereiding tot stand worden gebracht. Dit is uiteraard niet altijd het geval.

Rooddrukdenken

Hierbij wordt ervan uitgegaan dat sales professionals of interne medewerkers veranderen door het inzetten van instrumenten als belonen, beoordelen, carrière, structuur, assessment, werven, saneren, promotie et cetera. Het gaat hier om de ontwikkeling van (sales)competenties, talenten en het beste uit salesmensen halen; een combinatie van collectieve en individuele elementen. De verandering kan bij deze manier van denken wel van tevoren worden bedacht maar niet gegarandeerd, omdat alles afhankelijk is van de interactie tussen de verandering en de te veranderen salesmedewerkers. De gewenste uitkomst verandert gedurende het proces. Monitoring is weliswaar aan de orde, maar bijsturen is niet onbeperkt mogelijk, >

invalshoek niveau	individu	groep/organisatie
geel	<ul style="list-style-type: none"> • stakeholder management • protégéconstructies • business case/sense of urgency 	<ul style="list-style-type: none"> • go to market planning • alliantievorming (selling/buying centers) • channel conflict resolution
blauw	<ul style="list-style-type: none"> • sales management by objectives • sales funnel analyses 	<ul style="list-style-type: none"> • salesprocesanalyse • sales tools development • sales benchmarking • sales force automation • sales team kennismangement
rood	<ul style="list-style-type: none"> • sales loopbaanontwikkeling • sales metrics redesign • sales compensation/rewarding tools 	<ul style="list-style-type: none"> • teamrollen in sales • value creation in sales • zeepkist
groen	<ul style="list-style-type: none"> • sales coaching • salesintensieve clinics 	<ul style="list-style-type: none"> • teambuilding • gaming klantgericht • salestraining
wit	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijke groei • networking • drijfverenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • zelfsturende accountteams • strategisch sales management • sales auditing en innovation • sales paradigma change

Figuur 1. Salesinterventies zijn er in vele soorten en maten.

om redenen van bijvoorbeeld draagvlak. Afdwingen van de verandering is om deze redenen eveneens beperkt mogelijk.

In het dominante denken van de veranderaar speelt de factor mens een belangrijke rol. Het gaat om een combinatie van de te bereiken verandering en de mensen die het moeten doen. Het verandertraject kost tijd. De verandermanager en diegenen die (moeten) veranderen, interacteren frequent. De veranderaar motiveert en argumenteert ten behoeve van de verandering. De verleidingsstrategie en het werken met straf- en lokmiddelen zijn effectief.

De valkuil van deze aanpak zit hem in een gebrek aan 'harde' uitkomsten en in een gebrek aan ruimte voor individuele motieven. Tevens wordt de factor macht in organisaties miskend, zowel top-down als bottom-up.

Groendrukdenken

De achterliggende gedachte is dat mensen veranderen of in beweging komen als ze gemotiveerd zijn nieuwe dingen te leren. Door leersituaties maken zij zich andere manieren van doen eigen. De uitkomst van de verandering laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, omdat die sterk afhankelijk is van de mate en aard van leren van de salesmede-

werkers en managers. Het afdwingen van de verandering is contraproductief; het gaat er immers om mensen gemotiveerd in nieuwe situaties te brengen.

Hier is het dominante denken van de veranderaar: mensen motiveren om met en van elkaar te leren steeds beter te worden. Het veranderingstraject kost veel tijd; het is aanleren, afleren, vallen en opstaan. Management van de verandering is zeer beperkt. Motiveren en leren in de breedste zin van het woord zijn veelgebruikte veranderaanpakken. Training is eveneens een veelgebruikt middel, maar niet voldoende als de verkoper vooraf niet gemotiveerd is. Als valkuil kan worden aangemerkt dat in sommige situaties mensen niet willen of kunnen leren.

Witdrukdenken

De achterliggende gedachte is hier dat alles (ook) vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. In dit denken vindt verandering altijd autonoom plaats. Mensen en organisaties veranderen voortdurend. Centraal staat hierbij de eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel de professional als de organisatie. Beïnvloeding van buiten is slechts in beperkte mate mogelijk; alleen als degene die verandert, het wil.

Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er aan beweging en verandering is, maak de dingen los, laat ze gaan en verwijder blokkades. De opvatting 'crisis als kans' is hier van toepassing. Bij dit denken past geen visie van geplande verandering. De veranderaanpak bestaat vooral uit het helpen wegnemen van blokkades en het aanspreken van de innerlijke zekerheid van mensen. De valkuil bij deze aanpak ligt in het onoordeelkundig laten gaan van dingen.

Fasen in veranderaanpak

De sales manager, account manager en salesorganisatie hebben behoefte aan een stappenplan om de verandering te kunnen sturen. Is er een vast stappenplan? Nee. Elke aanpak hangt af van de gekozen veranderstrategie (de vijf kleurenalternatieven). Wel zijn er bepaalde vaste onderdelen in een geplande veranderaanpak.

Beoogde uitkomst Wat moet er bereikt zijn als de verandering klaar is? Is dit een andere 'go to market'-aanpak van de salesorganisatie met nieuwe key performance indicatoren? Of betreft het een complete cultuuromslag? Dit bepaalt al in enige mate de veranderstrategie. Een cultuuromslag invoeren door middel van een pure blauwdrukstrategie blijkt in de praktijk moeilijk haalbaar.

Diagnose Het achterhalen van de stand van zaken, de context, de historie en de aanleiding is cruciaal en wordt vaak overgeslagen of niet volledig uitgevoerd. Meervoudig kijken (door diverse brillen op te zetten achterhalen wat er werkelijk aan de hand is) is er vaak niet bij. Ook het vaststellen van de verbanden die achter de symptomen schuilgaan, wordt vaak vergeten. Daarmee achterhaal je onvoldoende de weerstanden, blokkades en ook waar de energie vandaan moet komen. Dan wordt vaak een verkeerde veranderaanpak gekozen.

Veranderstrategie Deze start met de vragen: is de verandering haalbaar? Kunnen en willen de veranderaars het? Dit heeft alles te maken met de visie en kracht, bereidheid en vaardigheden van de veranderaar. Vervolgens moet worden gekozen wat de leidende basis kleur is in het verandertraject. Daarbij kunnen overigens ook anderskleurige acties ondersteuning bieden. Tijdens de vervolgfasen kunnen anderskleurige trajecten zich voordoen (zie kader 'Verandering op basis van klantwensen').

Interventieplan en het uitvoeren/sturen van de interventies Hier stel je >

vast wat voor partijen, fasen en vormen van communicatie nodig zijn om de verandering door te voeren. In *figuur 1* staan voorbeelden van interventies om deze verandering te kunnen sturen.

Visie en deskundigheid

In een tijd waarin producten steeds minder uniek zijn, kan juist innovatie in sales een behoorlijke groeisput teweegbrengen. In de Gouden Eeuw was de verkoper behalve handelaar ook ambassadeur en innovator. En dat bracht Nederland op een hoog innovatief niveau. Nu is het zo dat de inkoper veel strategischer gaat inkopen, terwijl de economische rol van de verkoper grotendeels onveranderd is gebleven.

Met meer visie en deskundigheid omtrent het managen van innovatie en verandering in sales nemen prestaties van salesafdelingen en organisaties als geheel enorm toe. Voor de directies van ondernemingen betekent dit een heroriëntatie over de vraag waar binnen de organisatie innovatie het meeste resultaat kan boeken. Veel ondernemingen in Nederland antwoorden dan: bij research & development en marketing. Wij zetten onze kaarten op sales!

Verandering op basis van klantwensen

Een Europees key account heeft veel aandacht voor verbeteringen van zijn inkoopprocessen en heeft daardoor een vooraanstaande positie opgebouwd in e-order fulfilment. Om e-ordering te kunnen invoeren met alle grote leveranciers, is deze klant bereid tot het afsluiten van langetermijncontracten en het vervlechten van de interne processen met die van de leveranciers. Hiertegenover staat een leverancier met een sterk gefocuste organisatie die de nadruk legt op het reduceren van complexiteit en het standaardiseren van werkprocessen.

Het is de salesmanager in het verleden niet gelukt om de noodzakelijke veranderingen te starten als een blauw traject. De oorzaak ligt in de interne focus van de organisatie en het gebrek aan steun en betrokkenheid op directieniveau, waardoor de initiatieven al in een vroeg stadium stukliepen.

Uiteindelijk werd de aanpak een succes door de volgende verandervisies: eerst een combinatie van groendrukdenken met geeldrukdenken. Groen: de directie zelf de klantvraag laten ervaren (supply chain manager in direct contact brengen met de purchasing manager van de klant). Geel: oog voor politiek (supply chain manager een commercieel succes laten scoren). Tijdens de implementatie werd vooral het blauwdrukdenken gebruikt: eerst de implementatiestappen in kaart brengen, in de eigen organisatie en bij de klant, en vervolgens in actie komen.

F. Nijland en drs. W. van der Burg zijn adviseur bij Twynstra The Bridge in Amersfoort. The Bridge is een advies- en interimmanagementbureau dat zich vooral richt op business innovation. Beiden zijn tevens gastdocent sales and change management aan de Nyenrode Business Universiteit.

1, Literatuur:

De Caluwé, Léon en Hans Vermaak, Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige, Kluwer, 2005.