

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Organisatie-adviesbureau introduceert top-down formule bij veranderingstrajecten.

## Organisatieverandering pas echt succesvol na externe structuurwijziging

*D. is een bedrijf in de OTC-sector, dit is de verkoop van geneesmiddelen die de apotheker zonder voorschrift mag afleveren. Het maakt deel uit van een grote Nederlandse holding en heeft als opdracht de distributie, marketing en verkoop van hun uitgebreide gamma. D. bestaat al meer dan dertig jaar en voert in zijn gamma enkele toppers in de farmaceutische industrie.*

*Onze kennismaking met D. was heel toevallig, maar mondde uit in een intensieve samenwerking die representatief is voor onze gekende aanpak in change facilitation, het begeleiden van veranderingsinitiatieven in organisaties. U verneemt hieronder wat onze interventie was tijdens:*

- 1. De oriëntatiefase: één week van gestructureerde interviews gevolgd door een uitgebreide rapportering.*
- 2. De implementatiefase: zes maanden van werken aan verandering van gedrag, denkpatronen en interne structuren.*
- 3. De consolidatiefase: drie maanden van opvolgen, begeleiden en fine-tunen van de gemaakte afspraken en uitgedachte strategieën.*

### 1 . ORIËNTATIEFASE

#### 1.1. Situatie

Wij leerden dit bedrijf per toeval kennen. Syntex & Endeavour gebruikte sinds lang de schets van 'de perfecte mens' van Leonardo da Vinci als bedrijfslogo. Het is immers onze missie om via onze interventies de klant uiteindelijk de perfecte manager en medewerker af te leveren. Het uitzendkantoor Manpower stuurde ons rond die tijd echter een boze brief over ons gebruik van 'hun logo'. Omdat wij wisten dat het bedrijf van onze opdrachtgever dezelfde tekening gebruikte als logo voor een van hun producten, nam ik met hun algemeen directeur contact op om te peilen naar hun ervaring op dit vlak. De klacht van Manpower bleek uiteraard ongegrond - op een kunstwerk kun je immers geen patent nemen. Maar toen we enkele maanden later Randstad als toenmalig grootste opdrachtgever kregen, hebben we om begrijpelijke redenen onmiddellijk ons logo veranderd.

Het telefoongesprek met deze farmaceutische organisatie - we zullen haar verder 'D.' noemen - besloot met een afspraak. De algemeen directeur peilde naar onze aanpak op het vlak van fieldcoaching van vertegenwoordigers en nodigde ons uit voor een gesprek. Bij die gelegenheid ontmoetten wij hemzelf en zijn sales manager. Zij beschreven ons de activiteiten van hun organisatie, hun productengamma en hun commerciële strategie. Ze vertelden ook hoe hun acht buitendienstmedewerkers

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

reeds sinds lange tijd in-the-field werden gecoacht door een externe firma. Aangezien de sales manager samen met haar functie van leidinggevende ook key account manager was voor de grote aankoopcentrales - *'niemand verkoopt immers zo goed als ik'* - kwam zij er niet aan toe om haar acht wetenschappelijk afgevaardigden te begeleiden in hun verkoopprestaties on-the-job.

Na drie jaar externe fieldcoaching waren zij enkele honderdduizenden euro armer en waren de 'warme evaluaties' van hun vertegenwoordigers hierover weliswaar goed, maar merkten men geen aantoonbare stijging in de omzet, de marge noch de efficiëntie van de aanpak van de reps. De directie begon zich vragen te stellen over de verantwoording van hun investering.

## 1.2. Symptomen

De dure investering in fieldcoaching ging gepaard met en werd in stand gehouden door het gebrek aan motivatie bij de **sales manager** om haar mensen op te leiden, te begeleiden en te coachen. De sales manager was een prima verkoopster en onderhandelaarster, maar vond de tijd noch de zin om zich even hard in te zetten op leiderschapsvlak. Wat we ons afvroegen, was vanwaar deze tegenzin kwam. Bezat ze een verkeerde perceptie van haar rol? Beschikte ze over onvoldoende leiderschapsvaardigheden? Oefende haar algemeen directeur teveel commerciële druk op haar uit? Wat was haar compensation & benefits plan? Hoe werd zij vergoed, op basis waarvan? Was ze een symptoom van een Peter-principle: een goede verkoper, maar een slechte leider?

De **algemeen directeur** gaf uiting aan zijn bezorgdheid om zijn verkoopcijfers. De druk die zijn Nederlandse holding op hem uitoefende om op zeer korte termijn tot een aanzienlijke omzetstijging te komen, was groot. Hij greep om zich heen in de hoop om externe hulp te vinden. Vandaar zijn goedkeuring toen de sales manager hem vroeg om een budget om hun vertegenwoordigers extern te laten coachen. Zijn voorstel aan haar om ook haar door dezelfde mensen te laten begeleiden op managementvlak werd door haar op schokschouderen onthaald. In verkoopvergaderingen - waaraan hij deelnam, samen met de sales manager, de acht vertegenwoordigers en beide product managers - nam hij steeds het woord en domineerde met zijn woordenvloed iedere meeting. Hij trachtte dan om zijn buitendienst aan te sporen tot betere resultaten via lange verhalen over hoe hij het vroeger aanpakte, hij bezorgde hen uitgewerkte salesargumentaties en beloofde hen hoge bonussen. Wij ervoeren zijn managementstijl als uiterst impulsief en weinig doordacht. Hij gaf blijk van weinig visie in het aansturen van zijn personeel en kende en hanteerde enkel de twee instrumenten van McGregor's 'Theory X', namelijk 'carrot & stick': een wortel voor hun neus en een stok achter hun kont.

De **product managers** waren ieder verantwoordelijk over zes producten. Tegen iedere nieuwe cyclus van twee maanden zorgden zij voor een aangepaste sales map voor de vertegenwoordigers, samen met een nieuwe actie, reclame en publiciteit op TV of print. De verkopers waren van hen afhankelijk voor hun tweemaandelijks verkooppraatje, hun 'sales pitch'. Als er geen cyclusmeeting was, betekende dit al gauw dat ze niets te vertellen zouden hebben aan hun klanten. De product managers beschouwden het als hun taak om iedere twee maanden iets nieuws uit hun mouw te schudden over producten die vaak al twintig jaar of meer bestonden en door iedere apotheker ondertussen zijn gekend en gewaardeerd. We stelden vast dat de product managers neerkeken op de job van vertegenwoordiger. Terwijl zij op het hoofdkantoor, in de nabijheid van de directie, *'werkten aan strategische plannen en de markt wilden veroveren'*, was *'het lastige voetvolk op de baan en waren die barbaren nauwelijks in staat om simpelweg acht maal per dag te reproduceren wat zij voor hen nochtans zo netjes hadden uitgeschreven.'*

Het team van **vertegenwoordigers** bestond uit acht dames tussen vijfentwintig en vijfendertig jaar. Qua opleiding variërend van middelbare studies tot licentiaat in de wetenschappen. Zij bewerkten ieder een eigen geografische regio, vier in Vlaanderen en vier in Wallonië. Iedere twee maanden bezochten zij de hen toegewezen apothekers, namen hun stock op, checkten hun rotatie, vroegen ver-

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

volgens beleefd of ze het verschil mochten bijbestellen en trachtten om dit wat op te krikken via *'schitterende condities en producten in promotie.'* Reeds in deze eerste fase schrokken we van het operationele niveau van de acht vertegenwoordigers. Ze kenden maar één ding: hogere kortingen geven in de hoop om hogere bestellingen binnen te rijven. Ze voelden zich de mindere van hun klant, stonden er slechts ten dienste van en hadden nog nooit gehoord van 'quid pro quo', laat staan dat ze dit konden toepassen tijdens hun verkoopgesprekken. De vertegenwoordigers noemden hun sales manager *'Mevrouw'* en hun algemeen directeur *'Mijnheer'*, daar waar zelfs wij deze beiden, en zij ons, tutoyeerden vanaf het tweede gesprek.

### 1.3. Gestructureerde interviewweek

Tijdens onze interviewweek - die het hart vormt van iedere oriëntatiefase - organiseerden we veertien zeer gestructureerde diepte-interviews met de directie, product managers, de vertegenwoordigers en een selectie van klanten. Tijdens deze gesprekken peilden we naar wat door ieder individu werd gecapicieerd als hun *'motivatoren'* (de stimulus in hun job, de reden waarom ze deden wat ze deden), de *'machthebbers'* (die personen die hen toegang konden verschaffen tot de motivatoren) en de *'middelen'* (de manieren die vereist waren om te krijgen wat men wilde krijgen - de motivatoren - van die mensen die het hen konden verschaffen - de machthebbers).

De algemeen directeur vertrouwde ons toe hoezeer hij teleurgesteld was in zijn vertegenwoordigers. Hij betaalde *'hen allen een zeer hoog salaris, verschaftte hen een ruime firmawagen met alle nodige voorzieningen, bood hen opleiding en coaching, gaf hen producttraining, faxtoestellen thuis om hun bestellingen door te sturen en een hoge bonus als zij de hen opgelegde cijfers haalden. Ze leken echter maar niet te willen begrijpen hoe belangrijk het was dat ze de hoge verkooptargets haalden.'* Zijn sales manager beschouwde hij als een waardige medewerkster: *'Ze is loyaal, supercommercieel, maar niet geambieerd om leiding te geven. Het ontbreekt haar aan feeling om met mensen om te gaan. Ze was vaak te hard voor hen, daar waar ik eerder voor de zachte aanpak zou opteren.'*

We merkten onmiddellijk het onderscheid tussen wat hij vertelde dat zijn leiderschapstijl was (zijn *'espoused theory'*) en welke hij in de praktijk dagelijks en onbewust hanteerde (zijn *'theory-in-use'*). Hij durfde evenmin tegen zijn sales manager in te gaan. De algemeen directeur wilde haar immers aan zijn kant houden aangezien hij onder grote druk stond van zijn holding en vreesde alle mogelijke medestanders nodig te hebben die, als het nodig zou blijken, vol lof zou den spreken over zijn aanpak en leiding. Zijn **motivatoren** waren enerzijds het behouden van zijn functie en anderzijds het behouden van de sympathie van zijn medewerkers. Zijn **machthebbers** waren zijn directie in Nederland. En zijn **middelen** om zijn motivatoren te verkrijgen van zijn machthebbers bestonden uit het halen van hoge verkoopcijfers. Het bleek dat zijn compensation & benefits voor een groot deel bestonden uit een commissie die rechtvenredig was met het aantal verkochte stuks van zijn productengamma. De apothekers - hun klanten - beschouwde hij als de vijand die zijn mensen via verkooptrucs moesten trachten te bewegen om meer te kopen dan ze oorspronkelijk van plan waren.

De sales manager profileerde zich tijdens deze gesprekken als *'de perfecte verkoper'*. Al haar voorbeelden, situaties, taken, acties en resultaten kwamen neer op *'het binnenhalen van nieuwe klanten en het verhogen van de omzet.'* Haar motivatoren waren *job security*, zekerheid qua tewerkstelling - zij werkte reeds twintig jaar voor de firma - en prestige. Zij genoot ervan te worden geprezen als topverkoper van de firma. Haar machthebber was haar algemeen directeur. Zij had geen contacten met Nederland en trachtte niet om via hen hogerop te geraken. Het middel bij uitstek voor haar om van haar machthebber haar motivatoren te bekomen, bestond erin om hem steeds gelijk te geven in vergaderingen en bij die gelegenheden expliciet zijn beleid te steunen. Achter zijn rug echter, laakte zij zijn beleid en had zij geen goed woord voor zijn *'mismanagement en de situatie waarin hij hun organisatie had gestort.'*

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Door de aanwezigheid van de change facilitators van Syntex & Endeavour voelde zij zich merkbaar onzeker. Haar nervositeit vertaalde zich enerzijds in geroddel over haar superieuren en medewerkers. En anderzijds in verwoede pogingen om bij ons op een goed blaadje te staan. Door ons veel informatie te verschaffen, hoopte zij ons behulpzaam te zijn. Door de structuur en de opzet van deze gesprekken gaf zij evenwel spoedig toe zich bedreigd te voelen door enkelen van haar vertegenwoordigers. Hen coachen weerhield haar er enerzijds van om zelf haar hoge verkoopcijfers te halen. En hield anderzijds voor haar het risico in dat zij *'interne concurrenten aan het creëren was'* (sic.).

De productmanagers gaven uiting aan hun ongenoegen over de situatie. Zij beschouwden zich als de eigenaars van hun producten, zij stippelden complete marketingacties uit, namen contact met de media, pers, tv, reclamebureaus... *'Het hele slagen of falen van een promotiecampagne hing immers af van hun inspanningen.'* Iedereen die ervaring heeft met het succes van reclamespots, marketingacties, direct mailingcampagnes en andere commerciële inspanningen beseft echter dat er vele andere factoren zijn die het commercieel succes van een campagne mede bepalen en relatieveert de rol - of alleszins de verantwoordelijkheid - van de productmanager. Bij D. echter niet. De algemeen directeur hield eraan zijn product managers te belonen en bestraffen in functie van de verkoopsuccessen van de hen toegewezen producten. Beide productmanagers konden dan ook niet anders dan met de vinger wijzen naar hun collega's van de buitendienst wanneer die er niet in slaagden om - *'ondanks alle inspanningen van de product managers'* - voldoende stuks te verkopen van ieder product bij iedere apotheker.

Hun beider motivatoren waren enerzijds zo hoog mogelijk scoren met de hun toegewezen producten, hun familienaam koppelen aan hun producten - zodat de marketingwereld zou weten wie achter iedere campagne stond - en anderzijds zich indekken wanneer na alle promotionele en financiële inspanningen de verwachte successen niet kwamen. Wie hen dit kon verschaffen - de machthebbers - waren hun directieleden van de holding in Nederland, de vaktechnische tijdschriften, de actie 'marketing manager van het jaar' en in mindere mate hun eigen algemeen directeur. Deze werd beschouwd als 'quantité négligeable' omdat hij in hun ogen een typevoorbeeld was van een Peter-principe (gepromoveerd ver boven zijn niveau) en niet meer dan een marionet van zijn bazen in Nederland. De middelen die zij hanteerden om van hun machthebbers hun motivatoren te verkrijgen waren hun verwoede pogingen om hun eigen naam zo vaak mogelijk in de pers te laten verschijnen, de recepties afschuimen waar collega's van andere bedrijven op aanwezig zouden kunnen zijn en klachtendossiers aanleggen over de vertegenwoordigers. De product managers hadden geen verkoopervaring en meden ieder contact met de field.

Het team van vertegenwoordigers was zeer heterogeen. Qua opleidingsniveau van lager middelbaar tot universitair, qua persoonlijkheid van zeer dominant tot uiterst meegaand. Tijdens onze gestructureerde gesprekken met deze dames trachtten wij om de ongeschreven regels te inventariseren die hun gedrag stuurden, *'the things that made them tick'*, de motivatoren achter hun handelen. De meesten van deze dames kenden D. als hun eerste werkgever. Op dat vlak ervoeren ze D. als een loyale, maar ook zeer norse en afstandelijke werkomgeving waar - ondanks alle uitspraken van de directie - het zich houden aan de procedures toch nog steeds belangrijker werd geacht dan ondernemerschap, eigen initiatief en resultaten. De **druk op de resultaten** was weliswaar hoog, maar dat was maar zo sinds de druk van Nederland op de algemeen directeur was verhoogd. Daarvóór ging alles rustig zijn gangetje - en dat zou ook daarna wel weer zo worden, dacht men.

We bemerkten dat dé motivator van alle acht neerkwam op geld. Toen we hierop ingingen, vernamen we dat - nadat alle pogingen tot verandering, suggesties, tips, adviezen, initiatief en dergelijke zowel door de sales manager als door de algemeen directeur in de kiem waren gesmoord - de enige vorm van job satisfaction nog het maandelijkse loonzakje was. *'Ondanks al het geblaf en de dreigementen van de directie verandert er hier fundamenteel niets. Niemand kon promotie krijgen en niemand werd ooit ontslagen.'* De dames kregen dan ook een aanzienlijk loon, ruime firmawagen, flinke onkostenvergoeding, maaltijdcheques... En om hen te brengen tot hoge verkoopcijfers loofde het management

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

iedere verkoopcyclus van twee maanden premies uit aan iedereen die de opgelegde verkoopcijfers behaalde. En deze premies bereikten toen onze interventie begon de omvang van een bruto maandsalaris. Een voorbeeld van hoe extrinsieke motivatie uiteindelijk steeds de plaats inneemt van de intrinsieke motivatie en het plezier in het werk om het werk op zich. Deze intrinsieke en natuurlijke motivatie was bij alle acht volledig uitgehouden.

De machthebbers voor de dames waren de sales manager en de algemeen directeur. En de middelen en manieren om van beiden iets gedaan te krijgen, waren het kunnen voorleggen van hoge verkoopcijfers en het **ja-knikken** op alle voorstellen en strategieën van de algemeen directeur en hun sales manager. De verkopers begonnen zich hierop te fixeren, lieten niet meer op de kwaliteit van hun verkoopsgesprekken maar eerder op de kwantiteit, kregen een hekel aan de verkoopvergaderingen omdat *'die dagen hen beletten om hun verkoopcijfer te halen'*, keken neer op de externe fieldcoaching omdat *'veel apothekers anders reageerden wanneer er iemand bij was...'* Kortom, alles wat een investering in hun competenties op langere termijn kon betekenen, was *'niet toepasbaar'* en zelfs *'verloren tijd'*. Enkel zagen in dat ze hierdoor verkeerd bezig waren - en vertelden dit ons ook - *'maar werkten voor hun eigen portemonnee'*.

Het toppunt was dat de laatste maanden de druk op de cijfers zo hoog lag en de te verkopen aantallen zo astronomisch waren - waardoor dus ook de bonussen en premies het dubbele bedroegen van normaal - dat echter juist daardoor de vertegenwoordigers de te bereiken aantallen noch realistisch noch haalbaar vonden - en de premies wel aantrekkelijk maar totaal onbereikbaar - wat hen dus deed beslissen om alle hoop op het ooit halen van hun bonus op te geven. Ze getroosten zich reeds van in het begin van de nieuwe verkoopcyclus zelfs geen enkele moeite meer om ook maar iets te verkopen, laat staan de hun opgelegde hoge omzetcijfers te halen. Omdat de extrinsieke motivatie (de premies en bonussen) weliswaar zeer aantrekkelijk maar onbereikbaar waren en deze de intrinsieke motivatie (job satisfaction, interactie met de directie, zelf initiatief mogen nemen...) volledig had uitgehouden, verviel daardoor meteen iedere reflex om überhaupt nog een inspanning te leveren. De vertegenwoordigers hadden het ook moeilijk met de visie van hun algemeen directeur en hun sales manager om hun klanten via trucjes steeds opnieuw te trachten te verleiden om meer te kopen dan gepland. Maar omdat ze monddood gemaakt waren, kozen enkelen voor een stille boycot van deze opdracht in-the-field waar anderen dit beleid tegen beter weten in wel in hun dagelijkse praktijk trachtten om te zetten.

## 2. IMPLEMENTATIEFASE

### 2.1. Filosofie

We stelden tijdens de oriëntatiefase voldoende indicaties vast dat ook in deze organisatie het adagium opging dat *'structure influences behaviour'*. Door verschillende mensen in identieke structuren te plaatsen, zullen deze na verloop van tijd identiek gedrag vertonen. Een mens gaat dan aan zichzelf denken, handelt 'short term' en ziet daarom niet de gevolgen op langere termijn - of wil ze niet meer zien.

D. was typisch een bedrijf dat reageerde op de impulsen van de holding. Door de eenzijdige druk van de directie aldaar op het creëren van hogere omzetcijfers enerzijds en de 'magister dixit' cultuur anderzijds - waarbij iedereen zijn niveau +1 beschouwt als beloner en bestraffer en dus als God almachtig - begon ieder niveau datgene uit te voeren waarvan men dacht dat zijn n+1 dit van hem verlangde.

Drie handvesten leiden immers het denken van Syntex & Endeavour over het begeleiden van veranderingsprocessen in bedrijven:

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## Verander het gedrag van de leden van de organisatie

Immers: *'If you keep on doing what you've always done, you'll keep on getting what you've always got.'* Directeurs moeten minder bulderen en duidelijker standpunten innemen. Sales managers moeten hun mensen meer begeleiden on-the-job, minder klanten zelf behandelen, maar integendeel hun knowhow doorgeven aan hun medewerkers. Product managers moeten hun hoogdravende filosofieën vertalen naar hapklare brokken voor hun vertegenwoordigers, maar niet verwachten dat deze dit verhaal achtmaal per dag zullen nog moeten aflezen omdat dat het gesprek tussen verkoper en klant immers steeds een dynamisch gegeven is. Verkopers moeten leren om minder zelf te praten en meer vragen te stellen aan hun klanten en om zo te detecteren wie precies voor hen zit, wat zijn criteria zijn en vervolgens oplossingen te bieden op problemen in plaats van door te drammen over 'features and benefits'.

Dit is gedrag. Het betreft gewone handelingen; 'A doen in plaats van B.' Dus hierin moet ieder niveau worden getraind via cases en rollenspelen en begeleid in hun toepassing daarvan in hun dagelijkse praktijk via intensieve coaching. Tot 'kennen' (opleiding en kennis) is geconsolideerd in 'kunnen' (vaardigheden en competenties).

## Verander de manieren van denken en de rolpercepties

Einstein zei ooit: *'Problems can never be solved using the same way of thinking that caused them.'* Dit inzicht vinden we ook terug in een van de wetten van het systeemdenken: *'Today's problems come from yesterday's solutions.'* We zoeken inderdaad te vaak naar oplossingen binnen de kaders die we onszelf opleggen en die er al toe hebben geleid dat we komen tot kortetermijn-oplossingen die op hun beurt het zaad in zich dragen van onze volgende problemen. Zoals de sales manager die grijpt naar een *'nog beter uitgewerkt bonussysteem'* om zijn mensen aan te zetten tot hogere prestaties, hoewel het misschien juist door het feit van het bestaan van het bonussysteem zelf is dat zijn vertegenwoordigers lusteloos geworden zijn. 'Geworden zijn' is op zich al een prachtige reflex: *'Ze zijn niet zo, ze zijn zo geworden.'*

Daarom, in plaats van meer van hetzelfde, moeten we eerder opteren voor een klein beetje van iets anders. Niet méér controle, maar misschien juist een klein beetje overleg. Niet nóg hogere bonussen, maar misschien juist een beetje zekerheid. Niet méér formulieren en procedures, maar misschien juist een beetje autonomie en vrijheid in de manieren waarop, om zo efficiënter het einddoel te bereiken.

Deze verandering van rolperceptie (*'Moet ik dat wel doen? Moet ik dat wel op die manier doen?'*) en het overwinnen van alle weerstand daaromtrent (*'Natuurlijk moet ik dat zo doen! Waarom? Omdat dat gewoon van mij wordt verwacht! Dat deed mijn baas vroeger ook zo, dat vind je in alle handboeken...'*) vergt uiteraard meer tijd dan het veranderen van gedrag. Het gaat hier niet meer over 'kennen' noch 'kunnen'. Het gaat hier over 'zijn' (attitude, persoonlijkheid en ingesteldheid). Zo'n mentaliteitsverandering is eerder het gevolg van een veelheid, continuïteit en opstapeling van goed geplande interventies zoals opleiding, training, coaching en counseling dan een aparte fase op zich. A fortiori, juist door de menigvuldigheid en de intensiteit van de interventies (kwantiteit) en de relatie tussen externe change facilitator en betrokkenen (interactie) en de degelijkheid van datgene wat inhoudelijk wordt geboden (kwaliteit) zet de betrokkene zelf de stap van 'kunnen' naar 'zijn' en klikt als het ware zijn 'bewust goede gedrag' naar 'onbewust goede reflexen en automatismen'.

## Verander de structuren die het ongewenste gedrag in stand houden

Bij D. merkten we na onze training in onderhandelstechnieken en een intensieve fieldcoaching daaropvolgend dat iedere vertegenwoordigster erin slaagde om tot 50% en zelfs 75% minder korting te ge-

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ven dan daarvoor. Klassieke condities als '10+2' (10 kopen en twee gratis), '50+20' en '100+100' werden al gauw omlaag gebracht tot '30+2', '80+20' en '200+50'. Dit tot winst voor de onderneming, tevredenheid van de holding, trots van de vertegenwoordiger én met behoud van de goede relatie met de klant. Tot op het moment dat de dames op het einde van de maand hun loonbriefje kregen en met verbijstering vaststelden dat zij minder premie hadden verdiend dan de maanden daarvoor. Het systeem rekende immers hun '80+20' om tot '100 stuks verkocht min 20% korting', daar waar ze tijdens de maanden daarvoor met hun '100 kopen +100 gratis' op de facturen hadden staan: '200 stuks verkocht min 50% korting'. Omdat de holding enkel het verkochte aantal stuks viseerde, werden door de Belgische algemeen directeur de premies van de vertegenwoordigsters ook enkel op verkocht aantal stuks berekend. En - gek genoeg - hoe meer stuks ze dus gratis gaven, hoe meer verkocht aantal stuks er op de factuur stonden en hoe hoger hun premies.

Je kunt begrijpen dat het gedrag van de dames pijlsnel terugviel tot hun **oude gewoonte** om veel korting te geven ondanks de prima training. Het was pas toen we ook de bonussystemen aangepast kregen dat ze er ook zelf alle belang bij hadden om bij het verkopen te onderhandelen over de korting.

Een firma die zijn ploegbazen incentiveert op productiviteit, moet niet raar opkijken als diezelfde mensen minder belang hechten aan de properheid van de werkvloer. Een organisatie die de wedden van zijn directieleden koppelt aan de omvang van zijn afdeling, moet niet verbaasd staan als zij van ons vernemen dat de gestructureerde interviews hebben blootgelegd dat het het streven is van iedere directeur om zoveel mogelijk mensen aan te werven, ook al staat dit haaks op het economisch belang van de organisatie.

Dat de verkoopafdeling van een bekende schoenenfabrikant eind december nog gauw facturen laat maken die ze begin januari met hun excuses aan hun klanten weer laat crediteren, is niet te verklaren door het effect van de **gekke-koeienziekte** op de mens. Wel door de targets die de holding ieder jaar vooropstelt en die het jaarresultaat afmeet op basis van de gefactureerde sommen op 31/12.

Het is toch niet verwonderlijk dat de inwoners van een Oost-Vlaamse stad, toen er een **muskusrattenplaag** heerste in hun stad en hun stadsbestuur een bonus uitkeerde voor iedere gevangen rat, zelfs ratten gingen kweken om zo meer geld te kunnen ontvangen van hun stadsbestuur. Of dat de boeren in Italië, toen de Europese gemeenschap omwille van het **melk- en boteroverschot** een beloning uitkeerde aan iedere boer die een koe afslachtte en die daarvoor als bewijs een oor van het beest moest voorleggen, de oren van levende dieren afsneden om zo zelfs tot tweemaal een beloning uitgekeerd te krijgen.

Natuurlijk heb je gelijk als je zegt dat we hier te maken hebben met wel heel erg kortetermijn-denkende mensen. Maar dat deze mensen van nature zo zijn, is flauwekul. Dat de structuren van de organisatie hen zo hebben gemaakt, daarvan zij we als organisatie-adviseurs na twaalf jaar ervaring overtuigd geraakt.

***'If you want to change the players, then you should change the rules.'*** Verander de regels en je verandert de spelers. Een hedendaagse managementauteur verbetert dit zelfs in: ***'If you want to change the players, the you should change the rulers'***. En het is precies daarom dat Syntex & Endeavour bij zijn change trajecten steeds begint met het niveau n+1 of hen toch minstens van zeer dichtbij bij 'het project voor hun medewerkers' betreft.

## 2.2. Onze opdracht

De opdracht die Syntex & Endeavour van de directie had ontvangen, was om de vertegenwoordigers te begeleiden bij het verhogen van hun verkoopcijfers. Twaalf jaar geleden, bij onze opstart als organisatie-adviesbureau, zouden we deze opdracht ook onmiddellijk zo hebben uitgevoerd: baanbegelei-

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ding met enkele verkopers, drie maal twee dagen training met de hele ploeg gespreid over drie maanden plus follow-up sessies, afgewisseld met opnieuw baanbegeleiding en coaching on-the-job. Goede aanpak... indien het probleem en de oplossing ervan enkel en alleen bij de verkopers zou liggen. Tijdens de interviewweek - die dankzij zijn gestructureerde en door de jaren heen verfijnde aanpak op onmiskenbare wijze de verborgen regels in iedere organisatie blootlegt - bleken evenwel ook andere factoren een rol te spelen in het **domino-effect** dat leidde tot de actuele situatie. Ondoordachte beloningssystemen, inmenging van de directie en het management tot op de allerlaagste operationele niveaus, controle-instrumenten die eerder kwantiteit dan kwaliteiten maten, de kloof tussen sales en marketing, het Peter-principle bij de promotie van zowel directie als management, het territoriumgedrag van de sales manager, de uitholling van de natuurlijke motivatie van de medewerkers, het behandelen van volwassenen als kinderen, de visie op de klant als vijand eerder dan als partner... Training van de verkopers was dus inderdaad één van de topics van dit traject, maar niet het eerste waaraan wij dachten om mee te beginnen.

## 2.3. Counseling van de directie en het management

Wij stonden voor een dilemma. De managementstijl van de directie, hun verborgen agenda's en hun zeer impulsieve manier van reageren hadden overduidelijk hun aandeel in de problemen die de organisatie overkwamen. Het 'probleem met de verkopers' vond grotendeel zijn oorzaak in het gedrag van de directie. De door hen uitgedachte structuren, bonussystemen, het niet-coachen, de interne concurrentie en conflicten... brachten direct het gedrag van de vertegenwoordigers teweeg.

Maar hoe breng je zoiets over aan de directie, onze opdrachtgever? Syntex & Endeavour kiest voor een **no-nonsense**, integere en pragmatische aanpak, maar schrok in deze case terug voor het risico dat de directie op onze bevindingen zeer defensief zou reageren. De directie had ons evenwel om een grondige debriefing gevraagd na de oriëntatiefase en stond erop om iedere week te worden gerapporteerd over de stand van zaken. We opteerden er dus voor om die debriefing- en rapporteringssessies aan de directie te gebruiken als opleidingssessies en begeleidingssessies voor henzelf om hen zo systematisch bij te brengen in welke mate zij zelf deel uitmaakten van het probleem.

Al gauw waren we met hen aan het praten over de bonussystemen. Ze vonden ook zelf dat deze de pan uit swingden. Een hoog loon én daar nog eens bijna evenveel premie bovenop. En dan nog zulke bedroevende verkoopresultaten tot gevolg. Omdat de directie er nogal sterk op uit was om mensen maximaal te laten presteren voor een minimale investering (tenminste: dat beweerden ze toch, ondertussen waren ze wel bereid om iedere maand aan iedere verkoper een dubbel loon uit te betalen, wat maar weer eens bewijst dat er een levensgrote kloof gaapt tussen wat managers enerzijds beweren dat hun leiderschapsstijl is en anderzijds diegene die ze in de praktijk navolgen), konden we hen er vrij snel van overtuigen om het dure premiegeld anders en beter te benutten. Volgens ons zicht op de situatie had D. immers te maken met de verkoop aan wederverkopers, value added resellers, waar het er dus op neerkwam om deze apothekers-ondernemers te helpen bij het realiseren van een hoger omzetcijfer. Als D. als multinational hun klanten hiermee kon helpen (via marketingadviezen, verkooptraining, opleiding voor de apotheekassistenten, merchandisingtechnieken en dergelijke) en hun apothekers/klanten daardoor meer farmaceutische producten zouden verkopen aan hun klanten/consumenten, zouden de apothekers op hun beurt bij D. meer van deze producten moeten aankopen. Hier introduceerden we de concepten 'selling-out' en 'selling-in' die in de distributiesector - die wij goed kennen dankzij klanten als **Coca-Cola**, **Kraft Foods**, **Interbrew** en **McCain** - reeds jaren gemeengoed zijn.

Een flink budget werd als gevolg van deze gesprekken met de directie vrijgemaakt om iedere vertegenwoordigster de kans te geven om met haar klanten aan selling-out en andere verkoopondersteunende activiteiten te doen. De apotheekassistenten zouden in dit concept worden opgeleid, ze zouden korte sessies krijgen van hun respectievelijke vertegenwoordigster in productkennis, klantencontact en



# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

verkoopargumentatie, er zouden incentive-acties worden uitgewerkt per apotheek en er zou kunnen worden geholpen met de herinrichting van iedere apotheek om zo de impulsaankopen van OTC-producten (geneesmiddelen die zonder voorschrift te verkrijgen zijn) te stimuleren.

De directie sprong onmiddellijk op dit voorstel in en begon als het ware reeds een memo te dicteren waarin werd meegedeeld *'dat met onmiddellijke ingang alle premies en bonussen zouden worden ingetrokken en het daardoor vrijgekomen budget in de apothekers zou worden geïnvesteerd.'* Wij wezen er hen echter op dat dit zou leiden tot weerstand en misschien zelf een **boycot** van de verkopers en op de juridische implicaties van deze - opnieuw - impulsieve beleidsdaad. Samen met hen schreven we bijgevolg de argumentatie uit die voor de vertegenwoordigers wel aanvaardbaar zou zijn en hen een reële ruil zou voorstellen. Aan de vertegenwoordigers werd vervolgens door de directie in ons bijzijn duidelijk gemaakt dat de hoge premies op termijn onhoudbaar bleken, dat ze meestal toch niet werden gehaald omdat de te verkopen aantallen die eraan waren gekoppeld onrealistisch hoog waren en dat de firma de budgetten wilde investeren in middelen die de vertegenwoordigers zouden helpen om op continue basis meer te verkopen. De directie deelde de verkopers ook mee dat zij verkeerd was geweest in het systematisch opdrijven van de bonussen in de hoop dat *'de verkopers voor een steeds hogere bonus misschien wel hard zouden willen werken omdat dit impliceerde dat het slechts luie donders waren.'* De vertegenwoordigers reageerden begripvol. Zij beseften dat de tijd van de (onbereikbare) hoge premies voorbij was, maar dat ze nu het vooruitzicht hadden op een meer **solide structuur** die een lange-termijnsamenwerking met de apothekers voorstond. Ze zouden geen acht bezoeken per dag meer moeten doen en telkens de drie B's voor ogen moeten houden: *'binnen, bestellen en buiten'*. Ze zouden nu op relatie kunnen werken en hadden er op die basis een goed zicht op dat na misschien enkele zware maanden hun verkoopcijfer door hun inspanningen daadwerkelijk zou stijgen en zo zou leiden tot welzijn van hun klanten en van de vertegenwoordigers zelf.

Aan de algemeen directeur en de sales manager gaven we tijdens de vele training- en counselingsessies fundamentele inzichten mee over motiveren en demotiveren van personeel, het effect van ondoordachte beslissingen en de broodnodige coachingstechnieken. Ook werd iedere vergadering en strategie samen uitgewerkt en ingeoeffend. We trachtten met alle middelen om de sales manager op de baan te krijgen met haar verkopers, maar de algemeen directeur hield dit nog even af. *'Zij was uiteindelijk de beste verkoopster en terwijl ze aan het coachen was, kon ze niet verkopen.'* Deze kortetermijnvisie kregen we niet weg-geargumenteed. En opnieuw moesten we kiezen. Zouden we voet bij stuk houden in de zin van: *'Jullie zullen toch het roer moeten omgooien. Zolang jullie je mensen niet coachen, zullen ze nooit meetbaar hun verkoopcompetenties verbeteren en zullen jullie nooit aanzienlijk meer omzet draaien. Het succes ligt niet in één topverkoopster die alles zelf realiseert maar in die ene topverkoopster die al haar kennen en kunnen meegeeft aan acht anderen. Daarin ligt de hefboom van het succes, de leverage.'* Of mochten we ons al tevreden prijzen met onze eerste resultaten en later op het feit van fieldcoaching door de sales manager terugkomen? We kozen voor de eerste strategie, maar de algemeen directeur bleef helaas opteren voor de korte-termijnresultaten. Dit was voor ons een bevestiging dat er nog heel wat werk aan de winkel was wat de algemeen directeur en de sales manager betrof. *'If you keep on doing what you've always done, you'll keep on getting what you've always got.'* Laten we ook niet vergeten dat de sales manager een natuurlijke weerstand had tegen het coachen van haar medewerkers omdat ze enerzijds vreesde om af te gaan op het terrein (gezichtsverlies) en anderzijds haar mensen niet slimmer wilde maken dan zichzelf (territoriumgedrag). Een simpel gesprek, training, coaching of counselingsessie met de directie kon nooit volstaan. Hier ging het om diepgewortelde psychische verdedigingsmechanismen - die we reeds hadden ontdekt tijdens de oriëntatiefase en de gestructureerde interviewweek en daarom konden anticiperen - en die de hele periode van 26 weken ofwel 6 maanden zouden vereisen om weg te werken.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## 2.4. Begeleiding van de product managers

De beide product managers voelden zich ver verheven boven hun collega's-verkopers. In hun ogen waren *'deze immers niet in staat om de simpele teksten, verkoopargumenten, unique selling points en highlights van hun producten deftig te reproduceren tijdens hun acht gesprekken per dag met de hun toegewezen apothekers.'* Hier moest inderdaad iets aan worden gedaan. Syntex organiseerde daarom sessies waar beide product managers ieder om beurt met de vertegenwoordigers op de baan gingen. De opdracht die we hen gaven was *'om een **matrix op te stellen per vertegenwoordiger van hun sterke en zwakke kanten. Die zou ons vervolgens toelaten om homogene groepen te vormen wanneer we aan de training van de verkopers zouden beginnen.'*** Het doel heiligt soms de middelen vooral bij het begeleiden van mensen door veranderingsprocessen. *'People don't mind change. They mind being changed.'* En precies daarom tracht Syntex om iedere doelgroep te betrekken bij beslissingen die hen betreffen. Immers, *'The best way to cope with change is to help create it'*.

De product managers kwamen enthousiast terug van hun fieldsessies. Ze overhandigden ons hun matrices. De inhoud ervan was niet slecht, maar uiteraard gekleurd door de perceptie van de product managers zelf op 'het ideale verkoopgesprek'. Het grootste resultaat was evenwel de 'bonding' die ontstond tussen de product managers en ieder van de acht vertegenwoordigers, en dit was uiteraard het resultaat waarnaar we streefden. Het schept inderdaad een band tussen mensen wanneer ze samen een hele dag in een auto doorbrengen, door weer en wind displays en point-of-sales materiaal meezeulen, te moeten teruglopen naar de auto omdat de apotheker nog producten in stock had die hij wilde omruilen... De product managers beseften op die manier ook dat wat zij theoretisch en conceptueel uitdachten en met **dure reclamebureaus** uitwerkten, in de praktijk door hun collega's niet altijd even gemakkelijk uit te voeren was.

Het mooiste resultaat van deze fase was toen halverwege het traject - na bijna vijf maanden dus - tijdens een cyclusmeeting een product manager, voordat hij zijn budgettaire zegen gaf over een marketingcampagne van een van 'zijn' producten, aan de vertegenwoordigers vroeg wat zij ervan vonden en welke aanpassingen zij nog zouden doen. Op zulke momenten voel je geslaagd als **'change facilitator'** en breng je geld op voor je klant.

## 2.5. Training en coaching van de vertegenwoordigers

De hoofdbrok leek zich vóór de oriëntatiefase en de gestructureerde interviewweek hier te situeren: het leren van de vertegenwoordigers om meer te verkopen. Gelukkig konden we de opdrachtgever overtuigen om te investeren in een grondig voortraject en bleken vele hindernissen reeds simpelweg structureel uit de weg te kunnen worden geruimd. Drie weken met de directie bereikt soms meer dan drie maanden met de medewerkers zelf. Alleszins, het ene kan niet zonder het andere.

We kenden de acht verkopers ondertussen reeds zeer goed. Hun opleidingsniveau was zeer heteroog. Hun verkoopaanpak aanvankelijk ook, maar begon zich onder druk van de bonusstructuren steeds meer te uniformiseren. *'Ieder voor zich en God voor ons allen'* leek het motto van de Vlamingen en de Walen dachten daar net zo over: *'Après moi le déluge'*. Omwille van de taalproblematiek hadden we hen telkens afzonderlijk in training. Enkel tijdens de cyclusmeetings waren ze allemaal samen.

In hun training lanceerden we de begrippen 'selling-in' en 'selling-out' en trachtten we hen bewust te maken dat 'het volduwen van de apotheker met stock' geen manier was om ook op langere termijn goede verkoopcijfers blijvend te bereiken. Dat deze techniek gebruikelijk was om op momenten van jaarafsluitingen 'nog gauw de forecast te bereiken' was ons bekend. Hun ogen gingen evenwel open toen we tijdens de training de diverse verkopers ook de rol van de apotheker lieten spelen. Door het hen vanuit zijn standpunt te laten zien, ontdekten ze de structuren die het gedrag van iedere apothe-

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ker beïnvloeden. Zijn stock, zijn rotatie, welke producten in promotie waren, welke op TV werden ondersteund of via andere reclame-acties, zijn mogelijkheden om te stockeren, zijn fysieke ruimte om producten uit te stallen, zijn contracten met andere firma's, de ethische regels van het APB, het feit of hij forfaitair belast werd of niet, de productkennis van zijn assistenten, hun commerciële feeling of juist het gebrek eraan, zijn imago naar zijn consumenten als wetenschapper...

Als ze de apothekers aan hun kant wilden krijgen, zouden de vertegenwoordigers van D. dus niet nog onderdaniger moeten worden, zich klein opstellen als er een patiënt/klant de apotheek binnenkwam en het gesprek onderbrak en genoeg nemen met iedere gril en willekeurige eis van iedere apotheker. Maar integendeel, zich als gelijke opstellen, zakenpartners worden, grote klanten op afspraak bezoeken en jaarcontracten met hen afsluiten.

Ook bereidden we met hen vóór iedere nieuwe cyclus de gepaste verkoopargumentatie voor nadat zij met hun product managers hadden samen gezeten over de accenten van de nieuwe cyclus en het salesmateriaal dat daarbij zou worden gebruikt.

Tijdens de trainingssessies zelf leerden we hen dat 'condities' of 'voorwaarden' betekenden dat de apotheker er ook iets voor terug moest doen. Tot op dat moment betekende de zin *'ik heb vandaag extra goede condities voor u bij'* dat de klant kon genieten van uitzonderlijke kortingen. Dat hij om hiervan te kunnen genieten zich ook moest engageren tot een aanzienlijk bestelling, vonden ze zelf vrij arrogant van hun firma en *'niet sympathiek'*. Tijdens onze verkooptrainingen leerden zij dat ze minstens de rotatie van de apotheker moesten kunnen noteren als bestelling (dat wat hij had verkocht sinds hun laatste gesprek), verhoogd met de te verwachten stijging door de investering in reclame en publiciteit. In een volgende fase moesten ze hun marktaandeel bij die specifieke apotheker verhogen door met hem een gesprek aan te gaan over zijn aan- en verkoopbeleid. In plaats van te zeuren over *'Toe, pak toch een dozijntje meer. Ik weet dat ge het aankunt!'* zouden ze meer succes bereiken wanneer ze een gesprek tussen gelijke zakenpartners aangingen in de zin van: **'Waarom opteert u er eigenlijk voor om vier verschillende merken te voeren van dezelfde soort tandpasta... pijnstillers... keeltablet...? Stel dat we er van die vier nu twee kunnen maken, dan verhoogt u bij beide leveranciers uw bestelquota, ontvangt u meer korting en heeft u minder gedoe met facturen en leveringen.'** Tot slot zouden ze de bereikte hoge bestelaantallen afronden naar boven met hun 'condities': *'Als u nu in plaats van 180 stuks er 200 zou bestellen, dan kan ik u een extra korting geven.'*

Hiertoe moesten we echter met deze dames een hele weg afleggen. En stelden ons de vraag of allen hiertoe geroepen waren...

## 2.6. Structurele veranderingen bij D.

We waren ondertussen al zes maanden bezig en besloten een strategisch gesprek te voeren met de algemeen directeur en de sales manager. We moesten voorzien in de fieldcoaching van de vertegenwoordigers en de directie trachten te bewegen om hun vertegenwoordigers aan te zetten tot een meer gestructureerde aanpak. De goede wil was er uiteindelijk wel bij deze dames, maar de structuren ontbraken die hen ertoe moesten aanzetten om alles wat hierboven was uitgelegd, ingetraind en on-the-job gecoacht ook telkens consequent en consciëntieus te blijven toepassen in de dagelijkse praktijk.

Tot op heden werden door de directie enkel de bestelbonnen van de vertegenwoordigers opgevraagd en gebruikt ter evaluatie. Het enige evaluatie-instrument was immers het verkochte aantal stuks per dag. Na alle inspanning van de trainingssessies moesten de dames ook begeleid én opgevolgd worden op hun onderhandelvaardigheden, hun strategische aanpak per apotheker, hun voorbereiding voor ieder gesprek, of ze bij de grotere klanten al op afspraak werkten of niet, de rapporten die ze opstelden na ieder bezoek, de inspanningen die ze deden op het vlak van selling-out, de opleiding die ze gaven

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

aan de assistentes, de budgetten die ze hieraan besteedden... Hiertoe waren procedures vereist, regelmatige feedback en vooral veel fieldcoaching.

De sales manager huiverde nog steeds om met haar mensen op de baan te gaan. Eigenlijk was zij meer key account manager dan sales manager. En haar algemeen directeur wist wel dat het er ooit van moest komen *'maar had tijdens deze verkoopcyclus zijn omzetcijfers nog veel te hard nodig en kon haar nu dus nog niet missen als topverkoopster.'* De klassieke vicieuze cirkel gold ook hier: *'Mijn mensen zijn niet goed genoeg, dus waarom zou ik tijd stoppen in hun coaching?'* Maar ook: juist omdat je geen tijd stopt in hun coaching zullen ze nooit goed genoeg worden. En: *'Ik zal ze coachen als ik al mijn werk afkrijg. Het is nu te druk en ik ben te hard nodig op het terrein. We hebben nog teveel omzetcijfer nodig nu.'*

Maar als je niet snel begint te coachen zul je nooit een voldoende solide basis creëren om het kalmer aan te doen. Je zult het nooit minder druk zult krijgen, je omzetcijfer zal nooit voldoende stijgen wanneer je als manager teveel betrokken blijft bij operationele acties die je mensen zouden moeten kunnen uitvoeren. Maar we hadden snel door dat we de sales manager nooit met haar mensen op de baan zouden krijgen. Andere alternatieven dienden te worden gevonden.

Omdat niet alle vertegenwoordigers het in zich hadden om op zulk een strategische manier hun klanten te benaderen en nadat twee vertegenwoordigster hadden geopteerd voor een andere functie, stelden we de directie voor om niet meteen deze mensen te vervangen, maar integendeel op zoek te gaan naar **twee account managers**. Twee zwaargewichten, eentje in Vlaanderen en een in Wallonië, die de grote zelfstandige apotheken zouden bezoeken, alsook de samen-aankopers en de aankoopcentrales. We hoopten om mensen in huis te halen die al ervaring hadden in de distributiesector met value added resellers, merchandising en selling-out strategieën. Ondertussen zouden ze ook de fieldcoaching kunnen uitvoeren van de respectievelijk drie vertegenwoordigers die in hun sector alle 6.000 andere apotheken bezochten.

De algemeen directeur was enthousiast. Hij droomde altijd al van een team van topverkopers en zag nu zijn kans schoon. De sales manager reageerde voorzichtig: *'En die account managers, die gaan dan toch ook acht bezoeken per dag moeten doen?'* Dit was natuurlijk **absurd** en stond haaks op de filosofie van het account management. We herinnerden ons haar defensief gedrag en haar angst om *'niet meer de beste verkoper te zijn'* (territoriumgedrag en imagooverlies) en slaagden erin om haar via counseling en individuele gesprekken over haar angsten heen te helpen.

### 3. CONSOLIDATIEFASE

Na zes maanden van intensieve samenwerking was de bevalling nabij. De structuren waren op poten gezet, de mensen waren getraind op alle niveaus, er werd overlegd en gecommuniceerd en de nieuweling was gerekruteerd, geselecteerd en aangeworven. 'Eén nieuweling' want uit de bestaande ploeg van verkopers kwamen interne kandidaten voor deze vacatures naar voren die wij vervolgens hebben gescreend via hetzelfde assessment center dat de externe kandidaten moesten doorlopen.

Syntex heeft tijdens de drie maanden van consolidatiefase die volgden beide account managers opgeleid in hun rol van coach. Met hen hebben we **nieuwe functieomschrijvingen** voor de vertegenwoordigers opgesteld alsmede doorzichtige bonussystemen. We hebben erop toegezien dat ze met hun mensen in gesprek gingen en intensief aan fieldcoaching deden en we genoten ervan om te zien hoe naast training, coaching en aanpassing van de structuren het ook soms nodig is om nieuw bloed in huis te halen om te bereiken wat directieleden al jaren met hun bestaande ploeg trachten te bereiken.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

De geografische sectoren werden herverdeeld en de vertegenwoordigers kregen laptop computers waarop ze het aankoopbeleid van hun klanten konden opvolgen, de genoteerde bestellingen konden inputten en hun doelstellingen voor hun volgend gesprek konden plannen.

De sales manager behield haar functie. Ze was er uiteindelijk zelfs trots op om te kunnen vertellen dat *'ze nu ook leiding gaf aan twee district managers'*. Het is maar hoe je het bekijkt. Voor elk wat wils.

De angst die de directie had voor een omzetsdaling ten gevolge van de plotse ommezwaai naar selling-out en het tijdsintensieve ondersteunen van iedere apotheker in zijn verwoede pogingen om meer te kunnen verkopen, bleek terecht. Gedurende de eerste drie maanden ontbrak de 'push' (geen accent meer op selling-in) en was er nog onvoldoende 'pull' (omzetstijging ten gevolge van selling-out). We kregen het er ook zelf even benauwd van. Maar door gedurende iedere fase van zowel oriëntatie, implementatie als consolidatie in nauw gesprek te blijven met ieder niveau, kregen wij en daardoor ook de directie voldoende signalen dat *'het wel de goede weg opging'*. De algemeen directeur heeft wat manoeuvres moeten uitvoeren om zijn bazen in Nederland gedurende die eerste drie maanden van het nieuwe beleid zoet te houden, maar die waren allang tevreden toen ze zijn cijfers van de volgende kwartalen in handen kregen. D. werd een zeer bloeiend bedrijf, de winsten trokken externe aandeelhouders aan en een bod van een grote concurrent om D. over te kopen werd door Nederland niet afgeslagen. Misschien was de holding dit heel de tijd al van plan geweest en verklaart dit de grote druk op de toename van het omzetcijfer?

We zullen nooit alle 'hidden agenda's' kennen van de directies die ons onder de arm nemen.

## **Ervaringen met structuurveranderingen**

**Syntex & Endeavour nv/sa heeft de afgelopen jaren, zowel in profit organisaties als in non-profit organisaties veel ervaring opgedaan en successen geboekt met het begeleiden van veranderingstrajecten. De door ons gebruikte structuurverandering vormt hierbij veelal het uitgangspunt.**