

# Waarom sommige retailers het roer nooit om krijgen

02-10-2017 11:00



**Door Marc Dijk**  
**Sales changer en auteur Red de Salestijger**

Nederland heeft geweldige retailers. Helaas hebben we ook veel retailers die in problemen komen en er nauwelijks uitkomen. De oorzaak: management dat ineffectief omgaat met medewerkers, die het elke dag waar moeten maken in en om de winkels.

Retailers hebben minder managers nodig een meer coachende leiders. Leiders die zonder probleem hun ego thuis of in de auto laten. Leiders identificeren de situatie in de winkels en de markt. Hun belangrijkste bron: de werkvloer. Dit type leiders zijn er te weinig in de retail.

Dat is ook niet zo vreemd. Veel mensen in hogere retail functies zijn doorgegroeid. Ze hebben wel retailkennis, maar missen leiderschapskills. Of er lopen hoogopgeleide managers die geen verstand hebben van retail én ook leiderschapskwaliteiten missen. Ze zijn 'baasjes' die zich te groot voelen om naar de werkvloer te luisteren. Zij hebben immers gestudeerd. Dit type managementteams zijn continu aan het overleven en missen de kunst van het verbinden met medewerkers en klanten. Hun 'beleid' is de waan van de dag managen. Aan plannen komen ze nooit toe, omdat ze ingehaald worden door dagelijkse beslommeringen. Beslommeringen die ze niet aan zien komen door een gebrek aan een plan.

## **We gaan het anders doen**

Als medewerkers ergens helemaal gek van worden dan is het wel van managementteams die steeds met iets nieuws komen. Plannen die tien van de tien keer niet tot uitvoering worden gebracht. Hoe dat komt? Managers verkopen oplossingen, terwijl ze het probleem zouden moeten verkopen.

Laat ik je even meenemen naar een situatie in een willekeurig managementteam. Een situatie die jou ongetwijfeld onbekend voorkomt omdat het bij jullie allemaal héél anders gaat. In retailorganisatie Xyz is er al enkele maanden spraken van teruglopende omzet. Elke maandag worden in het MT de omzetcijfers besproken en mogen de sales- en marketingmanagers de rest van het team uitleggen wat er nou toch fout gaat. De overige MT-leden hebben uiteraard allemaal wel hun idee.

Marketing is niet effectief genoeg (Natuurlijk is de salesdirecteur het daarmee eens)

Personeel helpt klanten niet adequaat

Prijzen zijn te hoog in vergelijking met de concurrent

Verkeerde assortiment in de aanbieding

Medewerkers moeten sneller om de order vragen

Na dat dit maandagochtendritueel zich enige weken heeft voltrokken besluit men tot actie te komen. De directeur formeert een 'taskforce' om de situatie te kantelen. Op zich een goed plan. Dat wil zeggen: afhankelijk van wie er in de taskforce zit. Soms zijn managers zo slim om mensen uit het veld erbij te betrekken. Maar betrekken wil nog niet zeggen dat ze ernaar luisteren.

Bij retailer Xyz wordt anders besloten. Als management gaan ze achter gesloten deuren een plan maken voor verbetering van de omzet. De reden dat ze dit zo doen? Omdat ze geen onrust willen. Grappig, want de medewerkers kunnen natuurlijk al lang zien dat het niet meer zo geweldig gaat als voorheen. Dus op regionaal en winkelniveau zijn de vragen er al lang. 'Wat gaan we doen om het tij te keren?' Alleen tot die tijd luisterde niemand van het MT naar die zorgen.

Wanneer het plan gemaakt is door het MT worden alle vestigingsmanagers opgetrommeld. Iedereen moet komen. Het is een hele belangrijke dag voor de hele organisatie. Terwijl alle genodigde vestigingsmanagers zitten te wachten en zich afvragen 'wat ze nu weer hebben', komt de ceo binnen en trapt de dag af: 'We moeten het anders gaan doen.'

Na een korte inleiding van de ceo komt de financieel manager aan het woord, en ook zijn boodschap is helder: 'Het gaat niet goed, en het moet echt beter.' Na een serie onleesbare slides met cijfers en grafieken is het aan de marketing- en salesdirecteur om hun deel van het plan uit te leggen. Echter, ook hier moet natuurlijk begonnen worden met te vertellen wat er niet goed gaat in de winkels, om vervolgens te vertellen wat per direct anders moet. Een onderdeel waarin ik vaak als trainer werd ingezet om iedereen te leren hoe ze anders moeten verkopen. Ik zeg heel duidelijk 'werd', omdat ik deze opdrachten niet meer op deze manier aanvlieg. Problemen zijn namelijk de mooiste elementen in het leven om van te leren. Maar dan wel met elkaar.

## **Wat gaat er mis bij Xyz?**

Het is buitengewoon ineffectief en respectloos om de mensen die het werk doen te vertellen wat er allemaal niet goed gaat en vervolgens de oplossing voor te schotelen waar iedereen zich maar aan moet houden. Een oplossing waarin niemand betrokken is geweest. Misschien niet eens een slechte oplossing, maar niemand

koopt een oplossing als ze het probleem en de pijn ervan niet goed begrijpen.

Veel effectiever is om het probleem te identificeren met de mensen waar het om gaat. Met elkaar. Werk als een echt team. Managers moeten hun teams helpen groeien. Dat begint met inzicht. Inzicht dat je zelf krijgt, is vele malen krachtiger dan opgedrongen visie. Leer medewerkers vissen, in plaats van ze elke dag met vis te voeren.

Als voormalig head of retail van een retailer heb ik zelf ervaren hoe respectloos het overkomt om mensen te vertellen wat ze niet goed doen. Dat wat ze niet goed doen is namelijk niet omdat zij het zo bedacht hebben, maar omdat het een bedenkfel was van het vorige management. Of erger: van hetzelfde management maar toen nog een andere visie.

Verkopen van veranderingen intern is niet anders dan het faciliteren van veranderingen extern bij klanten:

Zorg voor een gezamenlijke visie van het probleem

Zorg dat je luistert naar welke pijn, per individu of functie dit probleem oplevert

Bedenk samen in een effectieve sessie de oplossing

Stop met het verkopen van jullie visie en ontwikkel de visie samen. Weet dat er mensen zijn om je te helpen de salesperformance te verbeteren. Mijn visie op veel problemen in de retail? Managementteams die grote moeite hebben om écht contact te maken met hun eigen probleem en de achterliggende pijn wanneer ze hun teams niet laten groeien.

### **Human capital in retail op 12 oktober**

Menselijke kennis en kunde – human capital – is voor retail- en merkorganisaties een cruciale succesfactor voor onderscheidend vermogen, groei en bestaansrecht. Maar hoe kunnen ze jonge generaties raken en werven? Hoe worden medewerkers merkambassadeurs? Wat zijn de retailjobs van de toekomst? Het nieuwe event Human capital in retail geeft antwoord op deze en andere vragen: [humancapitalinretail.nl](http://humancapitalinretail.nl).

Marc Dijk