

INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

Het vakgebied sales maakt momenteel een sterke professionaliseringslag door. Te denken valt aan multichannel salesbenaderingen, de toenemende mogelijkheden van ICT om het salesproces te ondersteunen, de integratie van klant en leveranciersrelaties op verschillende niveaus en de toenemende transparantie van het vraag en aanbodspel. De verwachting is dat de salesforce in Nederland in de komende tien jaar zal worden gehalveerd. De salesprofessional van morgen is iemand die op een veel hoger niveau acteert dan nu. Dit terwijl talent schaars is. Beschikt u reeds over die duizendpoot van morgen?



MAKE YOUR COMPANY A TALENT FACTORY

Ondanks alles wat we weten over het belang van het ontwikkelen van talent en ondanks de grote sommen geld die we spenderen aan processen en systemen die talentmanagement ondersteunen, zijn er verbazingwekkend veel bedrijven die moeite hebben met het invullen van sleutelposities in hun organisatie. Dit legt een enorme beperking op aan hun potentieel om te groeien. Er zijn vaak wel processen voor talentmanagement aanwezig, maar deze lopen niet synchroon met de behoeften en behoeftigheden van de organisatie om te kunnen groeien of uit te kunnen breiden in nieuwe markten. Een tweede reden waarom talentmanagement niet werkt is dat een diepgeworteld commitment van het management ontbreekt. Veel HR Managers hebben moeite de aandacht van het management voor het thema talentmanagement vast te houden. Demografische verschuivingen - de naderende pensionering van de baby boomers - als ook het complexer worden van markten door globalisering, fusies, overnames, transparantie en dergelijke, in combinatie met een op handen zijnde hoogconjunctuur zorgen voor 'a perfect storm'. Aan de andere kant zien sommige bedrijven de toekomst met vertrouwen tegemoet omdat ze niet alleen doen aan talentmanagement maar complete 'talentfabrieken' bouwen. De talentprocessen hier zijn functioneel en ondersteunen de strategische en culturele doelen. Het emotionele commitment van het management, gereflecteerd in de dagelijkse praktijk, zorgt voor de benodigde vitaliteit. Dit stelt ze in staat sleutelfiguren in de organisatie te ontwikkelen en te behouden en posities snel in te vullen naar de evoluerende behoeftigheden.

'A PLAYERS' OF 'A POSITIES'? THE STRATEGIC LOGIC OF WORKFORCE MANAGEMENT

Een blinde focus op het vinden en ontwikkelen van A-spelers heeft geen zin. Een betere aanpak is om eerst de strategisch kritische functies te identificeren om dan disproportioneel te investeren om er zeker van te zijn dat de juiste mensen in die posities zitten. Een goede workforce bestaat uit goede mensen. Het is geen wonder dat bedrijven de afgelopen jaren veel energie hebben besteed aan het identificeren, ontwikkelen en vasthouden van zogenaamde 'A-spelers'. Topbedrijven als IBM en Microsoft beschikken zelfs over goed ontwikkelde systemen voor het managen en motiveren van hun toppers en high potentials en om afscheid te nemen van de middelmatige presteerders. Een dergelijke differentiatie wordt wel gezien als 'de moedermelk voor het bouwen van een prestatiecultuur'.

Een focus enkel en alleen op A-spelers zorgt voor een paard voor de wagen. Maar deze worden alleen effectief als ze werk verrichten dat een bijdrage levert aan de strategie van de onderneming. Het is verbazingwekkend hoe weinig bedrijven hun strategisch belangrijke A-posities identificeren om van daaruit te bepalen welke A-spelers deze posities moeten gaan vervullen. Nog minder bedrijven managen hun A-posities op zo'n manier dat deze in de gelegenheid worden gesteld een A-prestatie te leveren die nodig is in deze cruciale rollen. Terwijl conventionele wijsheden argumenteren dat bedrijven met het meeste talent winnen, geloven wij dat bedrijven het zich niet kunnen veroorloven om op alle posities A-spelers te hebben. Wij geloven veel meer dat de bedrijven met

het juiste talent winnen. Bedrijven moeten portfoliomanagement bedrijven top performers te plaatsen op strategische posities, de goede performers op de ondersteunende posities en door afscheid te nemen van alle niet presterende medewerkers en functies. Het effectief managen van de A-posities in uw organisatie ook vraagt om een intelligent beheer van uw B- en C-posities. Veel succes voor de dag van morgen!

MAKE YOUR COMPANY A TALENT FACTORY

Stop losing out on lucrative business opportunities because you don't have the talent to develop them.

Douglas A. Ready en Jay A. Conger

Harvard Business Review / June 2007



'A PLAYERS' OR 'A POSITIONS'? THE STRATEGIC LOGIC OF WORKFORCE MANAGEMENT

Mark A. Huselid, Richard W. Beatty en Brian E. Becker

Harvard Business Review / December 2005



Auteur: Richard Austie

Socrates Sales & Management Trainingen
www.socrates-training.nl

Nyenrode Sales Leadership Masterclass
www.nyenrode.nl/slm