

Een goede balans tussen ‘pay’ en ‘performance’

Er zijn beslist betere omstandigheden denkbaar voor sales dan de huidige situatie. In een tijd van zware economische neergang luidt het motto: alle hens aan dek. Vooral ook voor de verantwoordelijke manager. De leidinggevende sales director weet vele ogen op zich gericht: de omzet stagneert of daalt en de organisatie vraagt hoe hij dit gaat oplossen. Terwijl de verkopers eveneens onrustig worden. Er dreigt paniek te ontstaan in de tent. Grote vraag: hoe hou je iedereen gemotiveerd en hoe zet je de beschikbare tools van sales management zo effectief mogelijk in? Variabele beloning kan hierin een wezenlijke rol spelen.

door Frank Rölbe

Eén van de tools met veel potentiële effectiviteit is het beloningsstelsel (zie kader ‘Vooruit of achteruit’) of, specifiek, het salesincentiveplan. Echter, afhankelijk van de branche waarin u actief bent, zou dit ook wel eens het minst gebruikte onderdeel van sales management kunnen zijn. Want in sommige branches zien

we dat het incentiveplan veelal eerder als een verworven ‘recht’ – of zelfs als een ‘last’ – wordt gezien dan als een middel om sales te motiveren en te sturen en resultaten af te dwingen. Organisaties die hierop een uitzondering vormen, maken over het algemeen onderdeel uit van een Engels of Amerikaans concern.

Praktische suggesties

Wanneer anders dan nu is het de tijd om daar verandering in te brengen? Laten we eens kijken naar een aantal praktische suggesties die op korte termijn en zonder te veel rompslomp geïmplementeerd kunnen worden om het maximale uit uw salesincentiveplan(nen) te ha- >

Belang van het salesincentiveplan

Een drietal stemmen uit de praktijk met betrekking tot (toepassing van) een salesincentiveplan:

Transparant

“Voor Pfizer is het van groot belang dat het salesincentiveplan transparant werkt en dat de juiste prestaties op de juiste manier worden beloond. Wij hebben door de jaren heen ervaren dat dit in theorie eenvoudig lijkt, maar het blijkt veelal lastig om één en ander in praktijk te brengen.”

(John de Kok, commercieel directeur Pfizer Nederland)

Evenwichtige motivatie

“For Harman Consumer the sales incentives are really there to motivate the sales teams. For this we need the plans to be as simple as possible, but at the same time we see that our markets and the sales roles themselves are becoming more complex. Our

efforts are focussed on getting this balance right and making sure that we execute our plans accordingly across the EMEA region.”

(Carsten Olesen, director of sales EMEA, Harman Consumer)

Kwantitatief en kwalitatief

“Voor Elsevier is het compensatieplan een geschikt instrument om de sales force de juiste incentives te geven en te zorgen dat de balans tussen omzetgroei op lange termijn (‘subscriptions’) en omzetgroei op korte termijn (‘one-offs’) gevonden wordt, in lijn met de gezette targets. Behalve de kwantitatieve omzetcomponenten bevat het compensatieplan ook kwalitatieve componenten op accountmanagerniveau. Die garanderen dat het belang en de behoeften van de klant bovenaan blijven staan.”

(Phile Govaert, managing director of sales EMEA-APAC-Latin America, Elsevier A&G)



len. En om de moeite en investeringen terug te verdienen die gepaard gingen met het zorgvuldig opbouwen van salestalent in de afgelopen jaren.

Daarnaast doen we een poging specifiek de situatie rond variabele beloningsplannen voor sales in Nederland te vergelijken met de situatie in de regio's EMEA (Europe, Middle East, Africa) en Noord-Amerika; dit om een inzichtelijke context (ofwel 'best practice') te schetsen. Allereerst aandacht voor een top vijf van acties die al op korte termijn verbeteringen te weeg kunnen brengen.

1. Concentreer de aandacht en laat geen 'proeftuintjes' toe

Een incentiveplan heeft als doel een bepaald gedrag (en resultaten) via financiële prikkels te stimuleren en werkt dan zowel als een communicatiemiddel (wat is het juiste gedrag en wat zijn de doelstellingen?), als een motivatiemiddel (indien ik mijn doelen realiseer, dan wacht er een financiële beloning) en als een beloningsmiddel (mijn prestaties worden beloond). Tot zover de schone theorie. In de praktijk blijkt vaak dat er allerlei 'beperkende voorwaarden' in de plannen worden opgenomen die de werking ervan frustreren.

Eén van de meest voorkomende factoren is het

feit dat deze plannen met de jaren complexer worden, vooral door het toevoegen van aanvullende beloningselementen. Ondersteunen deze elementen echter niet de kernactiviteit van de afdeling verkoop, maar betreft het bijvoorbeeld 'verzoeknummers' van afdelingen buiten sales, dan zal het plan geheid ontspreken. Vaak geziene voorbeelden van 'proeftuintjes' zijn:

- marketing vraagt om een deel van de variabele component te koppelen aan een score op 'klanttevredenheid';
- het 'product house' vraagt om een deel van de bonus te reserveren voor één of meer specifieke producten;
- finance vraagt om toevoeging van een element met betrekking tot de 'cash flow' of 'bad debt'.

Maar één keer verdelen

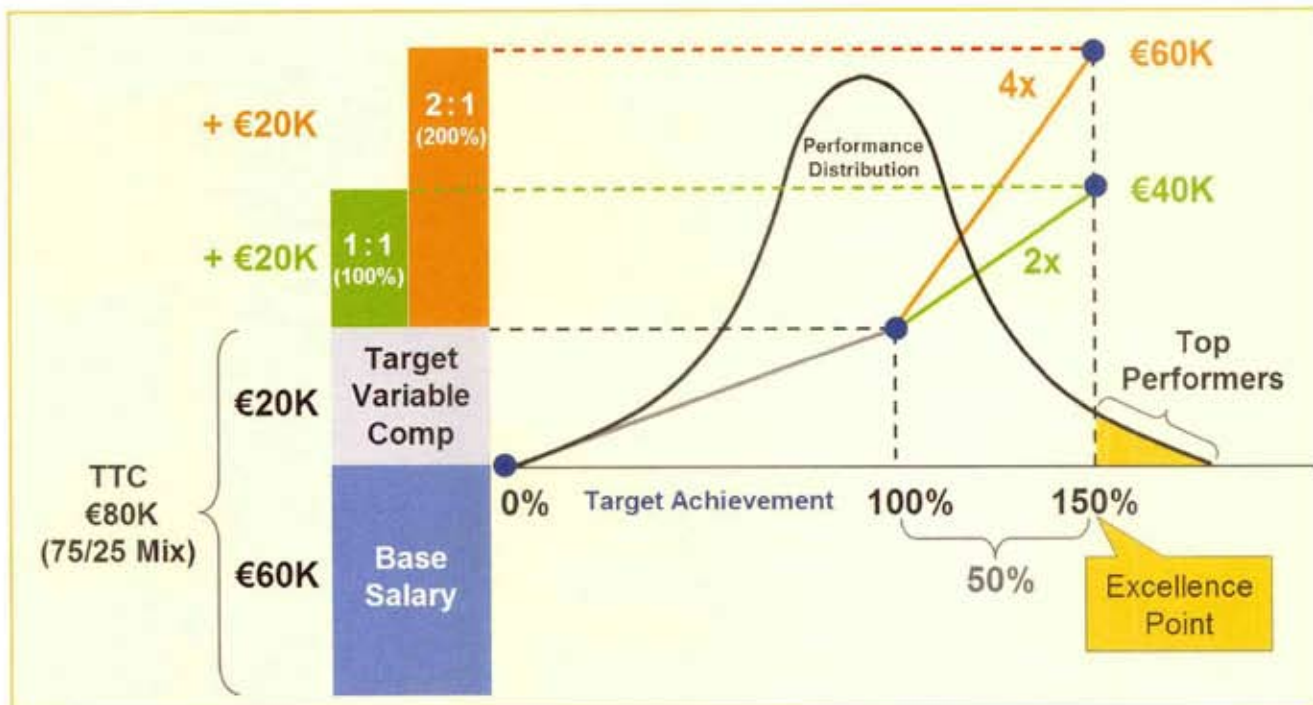
Op zichzelf is voor al deze elementen wel het nodige te zeggen. En het samenspel ofwel de 'dynamiek' tussen de verschillende afdelingen zijn eveneens voorspelbaar. De centrale vraag moet echter luiden: hoe zetten we de variabele component zodanig in dat de strategische bedrijfsdoelstellingen en de tactische verkoopdoelstellingen optimaal worden ondersteund?

Anders uitgedrukt: je kunt de variabele component maar één keer verdelen. Kijken we bijvoorbeeld naar een aspect als klanttevredenheid, dan wordt in de praktijk meestal op bedrijfsniveau een percentage tevreden tot zeer tevreden klanten gemeten. En dat is dus iets wat niet bepaald binnen de directe invloedssfeer van een individuele verkoper ligt.

Waar het in dit verband om moet gaan, is de relatie tussen 'pay' en 'performance' te herstellen. Hier moet sprake zijn van een goede balans. Bepaal en definieer wat u nu echt van uw verkopers verlangt en zorg vervolgens dat de beloning daarop wordt toegespitst. Als richtlijn geldt: maximaal vijf beloningselementen, minimaal 20% van het gehele incentive voor ieder afzonderlijk element en geen zogenoemde 'subelementen'.

2. Handhaaf de targetniveaus maar formaliseer de target setting

Wat is verstandig om te doen in een tegenvalende markt met dalende conjunctuur? Verlagen we de targets gedurende het jaar om sales een realistisch, lees: realiseerbaar ('stretching but achievable') doel te blijven geven? Uiteraard is het verleidelijk om hieraan toe te geven en de druk vanuit de salesorganisatie zal absoluut aanwezig zijn. Toch zijn er een paar ->



Figuur 1. In het salesincentiveplan wordt de relatie tussen prestatie en beloning vastgesteld. Hierbij wordt de beloning voor een topprestatie als ijkpunt gebruikt. (Met andere woorden: hoeveel gaan uw 'topperformers' meer verdienen dan de gemiddelde verkoper?)

ernstige bezwaren tegen een dergelijke stap te noemen:

- Het ambitieniveau van sales moet hoger liggen; hoger dan bij de rest van de organisatie, hoger dan bij de concurrentie en hoger dan in het voorgaande jaar. Stelregel: 'don't plan for failure'.
- Het aanpassen van de doelen gedurende het jaar werkt verwarrend, wekt verwachtingen over verdere veranderingen, belooft het verkeerde gedrag en overschat daarbij de nauwkeurigheid waarmee de doelen (deze keer wel goed) kunnen worden gesteld. Je wilt niet 'blijven roeren in de pap'. Stelregel: 'don't set a moving target'.
- De keerzijde – zou u bij een topprestatie de doelstellingen verhogen? – is een andere invalshoek. Waarschijnlijk is het antwoord hierop nee ('windfalls' daargelaten) en is het daarom passend vast te houden aan de oorspronkelijke doelen. Stelregel: 'remain consistent'.
- Naar beneden bijstellen van de targets resulteert in een (relatief) verhoogde cost of sales en dus een lagere ROI van de verkooporganisatie. 'Who will pay the bill?'

Historie of potentieel

Naar alle waarschijnlijkheid valt er meer te winnen met het formaliseren van het gehele target setting proces. Worden uw doelen (bijvoorbeeld in business-to-business) gesteld op basis van historie of op basis van potentieel? Legt u duidelijke targets neer, gekoppeld aan

een salesincentiveplan waarin een uitstekende prestatie uitstekend wordt beloond? Indien ja, dan zal ieder lid van het verkoopteam het jaar ingaan in de vaste overtuiging dat zij dat topniveau zullen halen.

3. Snij het incentiveplan toe op de salesrollen die u inzet

De stereotype 'verkoper' bestaat allang niet meer, behalve wellicht in tv-producties (alleszins begrijpelijk, want een drama met een 'key-account manager' of 'solution specialist' in een belangrijke rol doet het toch iets minder). In het 'echt' zijn in veruit de meeste branches gedifferentieerde commerciële rollen al gemeengoed als antwoord op steeds complexer wordende markten, producten, afzetkanalen en de daaruit voortvloeiende verkoopmodellen. Toch blijkt de kans aanwezig dat uw salesincentiveplan niet of onvoldoende toegesneden is op de verschillende eisen die aan deze rollen worden gesteld.

Eenvoudig en begrijpelijk

Een incentiveplan voor sales eenvoudig en dus begrijpelijk houden is inderdaad een taak op zichzelf of, beter gezegd, zelfs een voorwaarde voor de effectiviteit van het plan. Het moet echter niet zover gaan dat er een 'one size fits all' benadering wordt gekozen. Dat is de verkeerde weg, want een 'strategic account development manager' is nu eenmaal een volledig andere rol dan die van 'inhouse sales rep'. De afzonderlijke rollen vragen om verschillende

competenties, verschillende doelen en dus ook een ander salesincentiveplan.

Gebruik dit moment om het plan zorgvuldig tegen het licht te houden en te zien in hoeverre uw huidige salesstructuur daarmee wordt ondersteund. Overigens is het hierbij wel degelijk mogelijk – en zelfs wenselijk – om dergelijke specificaties toe te gaan passen binnen een gezamenlijk, overkoepelend 'framework'.

4. Differentieer de beloning

Een excellente prestatie moet leiden tot een excellente beloning. Hier zullen we het snel over eens zijn. Hoe brengen we dit echter in praktijk? Aan de hand van twee eenvoudige tests kunt u uw situatie vergelijken met de 'best practice' in de markt (zie figuur 1):

- Wanneer u uw sales team overziet, is er dan sprake van een performedistributie? Met andere woorden: zijn de prestaties van uw medewerkers verdeeld conform een 'bell curve' rond de 100% target achievement? Hopelijk is het antwoord ja, in meer of mindere mate.
 - Kijk ook naar de verhouding tussen de behaalde variabele beloning van uw beste verkopers en de gemiddelde variabele beloning (de mediaan). Hoe hoog is deze factor? (De 'best practice' voor de top 10% van uw verkopers ligt tussen de 2 en de 3.)
- Indien één van deze analyses (of allebei) tot een onverwacht of ongewenst resultaat leidt, dan is het de hoogste tijd om de variabele beloning verder onder de loep te nemen en op relevante punten te herzien. >

5. Zorg voor de nodige 'transparency' en 'governance'

De afdeling sales is onbetwist de belangrijkste 'stakeholder' in het salesincentiveplan, maar ook een aantal andere afdelingen heeft er significante belangen bij: marketing, sales operations, HR (compensation and benefits) en finance (financial control). Het is zaak heldere afspraken te maken rond de taken en verantwoordelijkheden van deze afdelingen met betrekking tot:

- het ontwerp van het plan; welke strategische doelen streven we na, hoe vertalen we die in financiële prikkels en hoe modelleren we de verwachte uitkomsten?
- de implementatie van het plan; in wat voor mate staan we regionale verschillen toe en hoe controleren we dat deze inderdaad ook worden nageleefd?
- het stellen van doelen; welk proces hanteren we, hoe zorgen we dat de som der delen gelijk is aan (of groter is dan) het geheel, namelijk het budget. Wie krijgen er vervolgens 'credits' voor een bepaalde omzet?
- de communicatie; hoe zorgen we ervoor dat alle teams het plan naar behoren krijgen uitgelegd, zodat ze ernaar kunnen handelen?
- de administratie en effectiviteit; kloppen de betalingen met de doelen, de prestaties en de regels van het plan en bouwen we met enige regelmaat een moment in waarop we de werking van het plan tegen het licht houden? Met andere woorden: wordt het budget wel goed besteed?

Het inzetten van alle aanwezige tools en middelen van sales management biedt het beste perspectief op een snelle terugkeer naar groei. Dat ligt misschien voor de hand, maar de praktijk leert dat in veel organisaties bepaalde tools niet voldoende of zelfs helemaal niet worden

Vooruit of achteruit

Met variabele beloning wordt in dit artikel het 'sales incentive' bedoeld en niet de jaarlijkse bonus. Het verschil tussen de twee zit hem voornamelijk in het doel van de variabele component. Waar een bonus vooral is bedoeld om bepaalde prestaties achteraf te belonen, wordt een sales incentive puur ingezet om bepaald gedrag te stimuleren om zo een bepaalde uitkomst te behalen. Met andere woorden: we praten over vooruit of achteruit kijken.

toegepast. Nogmaals: vanuit de noodzaak in verband met de huidige economische situatie biedt zich de kans om daar verandering in te brengen.

Vergelijking tussen regio's

Interessant is de vraag hoe de situatie in Nederland er uitziet ten opzichte van de omliggende landen of Noord-Amerika. Zijn er verschillen in de wijze waarop vergelijkbare salesincentiveplannen worden geïmplementeerd (of niet worden geïmplementeerd)? Onderzoek hiernaar kan een perspectief bieden op de juistheid en dus de toepasselijkheid van de suggesties en stappen.

De houding tegenover variabel belonen voor sales is conservatief

De kenmerken van salesincentiveplannen zijn onderzocht in het '2007/2008 Survey Report on Global Sales Incentive Design'¹. Op basis van dit onderzoek is het mogelijk om de situatie in Noord-Amerika te vergelijken met de regio EMEA. Specifieke informatie voor de situatie in Nederland is mede afkomstig uit het '2008 General Industry Survey'².

Beide onderzoeken zijn uitgevoerd door Watson Wyatt Data Services. Om de effectiviteit van salesincentiveplannen op een gestandaardiseerde manier met elkaar te kunnen vergelijken, is gekeken naar de gemeenschappelijke elementen: ten eerste het bestaan van een specifiek salesincentiveplan, ten tweede de hoogte van de variabele component en ten derde de complexiteit van het plan, wil zeggen: het aantal doelen dat door de verkopers gehaald moet worden.

De belangrijkste conclusies:

1. Binnen Nederland zien we minder salesincentiveplannen dan in de landen om ons heen, hoewel er wel een stijgende lijn optreedt over de laatste vijf jaar. Tevens zijn er belangrijke verschillen tussen afzonderlijke sectoren vast te stellen; bijvoorbeeld binnen de sector 'high tech' is dit aandeel aanzienlijk hoger (rond de 80%) dan gemiddeld, maar dit percentage is op zichzelf wel weer lager dan in Noord-Amerika.
2. Waar een plan wordt gebruikt, is in Nederland de variabele component vaak lager dan in de rest van EMEA, en het EMEA-niveau ligt weer lager dan dat van Noord-Amerika. Ook hier zijn sterke verschillen tussen diverse sectoren te vinden, terwijl het beeld over alle re-

gio's (binnen een sector) grotendeels hetzelfde blijft.

3. Kijken we naar de complexiteit, dan blijkt dat in EMEA gemiddeld tot twee keer zoveel doelen in een incentiveplan voorkomen dan in Noord-Amerika. Complexiteit is een kritieke factor, omdat een plan dat men niet begrijpt of overziet, niet motiverend zal werken. Zeer waarschijnlijk zal het zelfs genegeerd worden door sales.

Complexiteit

Andere factoren die kunnen vallen onder het begrip complexiteit, zijn eventuele verbanden tussen de diverse doelstellingen (doel X gaat

pas tellen nadat doel Y is gerealiseerd) of zogenoemde 'company performance gates'. Een dergelijke 'poort' bepaalt een doelstelling ten aanzien van minimumomzet of winstgevendheid op bedrijfsniveau, voordat het incentiveplan in werking treedt. Soms wordt dit ook gebruikt als een 'modifier', een factor die op de losstaande berekeningen van het plan wordt toegepast.

Op zichzelf is zo'n regel niet onredelijk, maar ze 'bestraft' juist degenen die wel hun doelstellingen halen. Wat opvalt is dat complexiteit in EMEA een sterkere rol speelt dan in Noord-Amerika (het wordt vaker toegepast, in rond de 20% van alle gevallen, tegen 5% of minder van de gevallen in Noord-Amerika).

Al met al bevestigen deze gegevens dat in Nederland veelal een vrij conservatieve houding geldt ten aanzien van variabele beloning voor sales. Dat betekent nog geenszins dat er hier veel mis mee zou zijn, maar als daardoor de essentie van dit middel wordt aangetast, laat men wel op grote schaal kansen liggen. In dat geval mogen we een aloude cliché in herinnering gaan roepen: als je het doet, doe het dan goed... <

Drs. F.M. (Frank) Robbe is senior consultant sales effectiveness & compensation bij adviesbureau Watson Wyatt in Amstelveen, een toonaangevende internationale adviesorganisatie gespecialiseerd in human capital en financial management consulting.

1. 2007/2008 Survey Report on Global Sales Incentive Design, Watson Wyatt Data Services.

2. 2008 Compensation Report (verscheidene landen), Watson Wyatt Data Services.