

Sales Management Association

Performance- en dashboardmanagement

SMA Whitepaper

Derk Ederveen, www.skribo.nl
19 augustus 2010



Inhoud

1.	Eind en begin	4
	Wat willen we bereiken?	4
	Nieuwe strategie? Onderhoud!	4
	Investeren in mensen	5
	De juiste mensen aannemen	5
	De juiste mensen behouden	6
2.	Cijfers en verhaal	7
	Het verhaal achter de cijfers	7
	Zelf naar de wedstrijd kijken	7
3.	Input en output	9
	Wat meten we?	9
	Balans noodzakelijk	9
4.	Kwantiteit en kwaliteit	11
	Resultaat = effort * competence	11
	Klein percentage, groot verschil	11
5.	Sales manager en verkoper	13
	Sales manager: maximaal tien KPI's	13
	Verkoper: maximaal vier KPI's	13
6.	Motivatie en medewerking	14
	Verkopers zelf laten bijhouden	14
	Van elkaar leren	14
	Aan elkaar optrekken	14
	Geen controlemiddel	14
	Toepassingen	15
7.	Metten en managen	17
	Measurement, reporting en management	17
	Plan - do - check - act	18
8.	SMA en enquête	19
	Stellingen	19
	Structureel of incidenteel	20
	Hoe worden de gegevens verzameld?	20
	Voor wie zijn de gegevens beschikbaar?	20
	Metrics matter	20

Over dit whitepaper

Op 15 april 2010 organiseerde de Sales Management Association twee bijeenkomsten rond het thema performance- en dashboardmanagement: het SMA Forum voor sales managers, en de SMA Ambassador club voor commercieel directeuren. Dit whitepaper bevat de inhoudelijke weerslag van beide discussies, zodat ook andere en nieuwe SMA-leden met deze kennis hun voordeel kunnen doen. De discussies werden door twee sprekers ingeleid, geleid en begeleid in de vorm van een interactieve dubbelpresentatie.

Robert Hamminga is sinds 2001 senior partner en mede-eigenaar van RedFoxBlue. Vanuit zijn achtergrond als jurist, manager en ondernemer heeft hij een gedegen en nuchtere kijk op het onderwerp. Hij schetste vooral het theoretische kader, als inleiding over de doelstellingen en de inzichten die achter deze methodieken schuilgaan.

Klaas Toes is sinds 1993 directeur en mede-eigenaar van de Gooiconsult groep. Als bedrijfseconoom is hij werkzaam op het snijvlak van menselijke motivatie en bedrijfsresultaten. Hij richtte zich vooral op de praktijk, waarin hij samen met klanten als ABN AMRO, Peugeot, Microsoft, KLM en ING vele performanceverbetertrajecten heeft opgezet en geïmplementeerd.

Dit document is gebaseerd op hun presentaties, en op de gedachtewisseling met en de ervaring van de aanwezigen. Op verschillende punten is dit uitgebreid met informatie uit de praktijk. Het resultaat is de laatste stand van zaken over het gebruik van KPI's (key performance indicators) voor verkoopmanagement, samengevat in een compact whitepaper.

1. Eind en begin

Performance- en dashboardmanagement (PDM) gaat uit van ‘meten is weten’. Centraal hierbij staan key performance indicators (KPI's) die voortdurend worden geregistreerd. Op basis van die kengetallen worden de medewerkers bijgestuurd. Maar heeft het zin om verkopers aan te sturen vanachter een dashboard? Zo ja, wat zou je moeten meten en wat doe je met de resultaten?

Wat willen we bereiken?

Veel bedrijven maken de fout om te beginnen met de kengetallen die ze kunnen (of willen) meten. Daarop wordt vervolgens de rapportage gebaseerd, die weer wordt gebruikt als sturingsmechanisme. Maar dat is de omgekeerde wereld.

Het bepalen van de **strategie** is altijd de eerste stap bij invoering van PDM. Uit het langetermijnbeleid van het bedrijf volgen de **doelstellingen** op de middellange en de korte termijn. Op basis daarvan kunnen de **rapportages** worden vastgesteld: de instrumenten die nodig zijn om de resultaten van het bedrijf regelmatig bij te sturen in de richting van die doelstellingen. Pas daarna zijn de **KPI's** aan de beurt: de kengetallen waaruit de rapportages zijn opgebouwd, en waarmee het bedrijf in de richting van de juiste doelstellingen kan worden gestuurd.

strategie → doelstellingen → rapportages → KPI's

Zonder bovenstaande stappen heeft het meten van KPI's geen zin. Het biedt een schijnzekerheid en is te vergelijken met sturen vanuit de achteruitkijkspiegel. Alleen wie vooruitkijkt en anticipeert kan de informatie op zijn dashboard inzetten om zijn bestemming te bereiken.

Nieuwe strategie? Onderhoud!

Een goede implementatie van PDM, opgezet vanuit de strategie en de doelstellingen, heeft daarom geen last van omgevingsveranderingen. Fluctuaties in de markt zouden geen invloed moeten hebben op de KPI's en de rapportage die daaruit volgt.

Omgekeerd kan er wel sprake zijn van ‘onderhoudsgevoeligheid’. Als het bedrijf de strategie wijzigt, en daarmee de doelstellingen, moet de rapportage daarmee in lijn worden gebracht. Vervolgens kan het ook nodig zijn om de onderliggende operationele metingen te wijzigen: andere KPI's. Als er een nieuwe strategie wordt vastgesteld moet dan ook altijd worden gecontroleerd of de PDM-uitgangspunten nog steeds van toepassing zijn.

Een grote Nederlandse bank ondervond dit aan den lijve toen accountmanagers gingen werken op basis van consultative selling zonder dat de kengetallen en het bijbehorende beloningssysteem daarop werden aangepast. De beste accountmanagers werden opeens als slechtste beoordeeld, en omgekeerd. Het meten van aantallen cold calls, aantallen



persoonlijke gesprekken en aantallen schadeverzekeringen, brandverzekeringen, kredietaanvragen en hypotheekaanvragen bleek niet meer aan te sluiten op de informatiebehoefte voor de dagelijkse praktijk. Wie veertig shoarmazaken op één dag bezocht en ze allemaal een brandverzekering verkocht kreeg nog steeds de hoogste bonus. Voor consultative selling is kwaliteit belangrijker dan aantallen.

Investeren in mensen

Bedrijven investeren tonnen in hun mensen, maar drukken dat niet in geld uit in het financieel jaarverslag. Ze staan niet op de balans, maar alleen als kostenpost op de verlies- en winstrekening. In sommige bedrijven wordt maar 2% van de tijd besteed aan talentontwikkeling.

Bij PDM draait het niet om de cijfers op het dashboard, maar om de mensen die de resultaten realiseren. De kengetallen zijn geen middel voor bezuinigingen of besparingen, maar zijn een kans om de inzet van de medewerkers te verbeteren, zodat ze hun energie optimaal richten op datgene wat van belang is voor de doelstellingen van het bedrijf. Tijdens de salesmeeting staan dan niet de weekresultaten centraal (de verkochte aantallen) maar het proces. Bijvoorbeeld de reden dat er zo weinig orders uit een relatief groot aantal calls komen.

Brute kracht werkt niet: meer uit mensen persen is gewin op de korte termijn. Als je een citroen uitknijpt is die op een gegeven moment leeg. Gewenst bedrag belonen en vaardigheden van mensen ontwikkelen werkt wel. De opbrengst wordt dan juist steeds groter en bovendien wordt het werk interessanter. Je investeert in je belangrijkste kapitaal, je mensen.

Je kunt gras niet harder laten groeien door eraan te trekken. Wat wél helpt: zorgen voor de goede grond, besproeien als het een tijdje niet regent, een beetje mest een beetje zon.

De juiste mensen aannemen

Investeren in mensen begint met het aannemen van de juiste mensen. Voor verkopers zijn drie eigenschappen essentieel:

- interpersoonlijke sensitiviteit
- initiatief
- resultaat

Voor een Frans automerk gold dat de helft van het rendement wordt bepaald door de kwaliteit van de dealers: de competenties die het verschil maken en die een grotere kans op succes bieden. Toch blijkt niemand daar bij de selectie van dealers naar te kijken. Het automerk kijkt naar de financiële achterzak: kan de dealer de klappen opvangen. De bank kijkt naar het goed

doortimmerde business plan. Niemand vraagt zich af of de ondernemer zelf, de belangrijkste asset en essentieel onderdeel van het business plan, wel over de competenties beschikt die iemand tot een goede dealer maken.

De juiste mensen behouden

Jobhoppen is funest voor het collectieve geheugen van bedrijven. De managers aan de top wisselen elke drie tot vijf jaar, en in die paar jaar willen ze snel scoren. Hoe beter iemand scoort, des te sneller hij weer is vertrokken naar een nog mooiere baan, want je moet weg zijn voordat de resultaten weer gaan inzakken. Ze kennen het bedrijf nauwelijks, op de werkvloer zie je ze nooit en ze hebben geen idee wat er in het verleden allemaal al is geprobeerd.

Dat geldt niet alleen voor medewerkers die naar een ander bedrijf vertrekken. Wie binnen hetzelfde bedrijf elk jaar naar een andere functie verhuist krijgt geen kans om ervaring op te bouwen of kennis over te dragen. Bedrijven hebben een geheugen nodig om te leren van het verleden en herhaling van fouten te voorkomen.

De oprichter van een goedkoop textielwarenhuis hield zijn bedrijf vijftig jaar in een ijzeren greep. Hij had het concept zelf bedacht en ging elke donderdag naar een willekeurig filiaal om te kijken of de strategie nog steeds juist werd toegepast. Zijn medewerkers sidderden als hij langskwam, maar er was in ieder geval niet elke drie jaar een nieuwe topmanager met een nieuwe strategie. De kracht van het bedrijf school in het rechtlijnig en strak handhaven van de gekozen uitgangspunten, en dat leverde succes op. Een goede strategie implementeren, consequent doorvoeren en perfectioneren kost tijd maar is daarna onverslijtbaar.

Een bewezen strategie volhouden is moeilijker dan een nieuwe ontwikkelen, en zou daarom hoger moeten worden beloond. Het kost zelfbeheersing en zelfoverwinning om niet toe te geven aan het invoeren van een nieuwe strategie met sexy presentaties, flitsende reclamecampagnes, brainstormsessies en nieuwe mission statements.

2. Cijfers en verhaal

Zoals we in de vorige paragraaf hebben gezien, is vooraf nagaan wat je wilt essentieel: strategie en doelstellingen. Daaruit volgt wat je wilt **weten** (rapportage), en daaruit volgt wat je wilt **meten** (KPI's). Maar waarom is een bepaald kengetal van belang, en hoe moet het cijfer voor sturing worden geïnterpreteerd?

Het verhaal achter de cijfers

Het volgende voorbeeld laat zien hoe belangrijk het is om de KPI's goed te kiezen.

KPI	Vertegenwoordiger A	Vertegenwoordiger B
Omzet	30.000	60.000
Order-/bezoekratio	25%	100%
Bezoek-/callratio	40%	100%
Gemiddelde ordergrootte	2.000	60.000

Tabel 1. Vier basiskengetallen voor twee vertegenwoordigers

Op basis van bovenstaande cijfers zal iedereen zonder aarzelen vaststellen dat vertegenwoordiger B het veel beter doet dan vertegenwoordiger A. De omzet is twee keer zo groot, elk telefoontje resulteert in een bezoek en elk bezoek levert een order op. Maar een bedrijf dat verder kijkt trekt een andere conclusie:

KPI	Vertegenwoordiger A	Vertegenwoordiger B
Aantal orders	15	1
Aantal bezoeken	60	1
Aantal calls	150	1
Aantal dagen	30	0,25
Aanwezigheidspercentage	150%	1,25%

Tabel 2. Vijf aanvullende kengetallen voor dezelfde vertegenwoordigers

Vertegenwoordiger B heeft zijn resultaat bereikt met één toevalstreffer, en de rest van de maand niets uitgevoerd. Vertegenwoordiger A heeft de hele maand overuren gedraaid met gemiddeld vijf telefoontjes en twee bezoeken per dag. Met die inspanning heeft hij er 15 orders uitgesleept.

Met andere woorden: vertegenwoordiger B benut maar een fractie van zijn potentieel, en vertegenwoordiger A kan misschien met minder inspanning betere resultaten bereiken.

Uitzonderlijk hoge kengetallen? KPI's die te mooi zijn om waar te zijn? Waarschijnlijk is dat dan ook zo, zoals bovenstaand voorbeeld laat zien. Misschien wordt niet het juiste gemeten, misschien moet er meer worden gemeten, misschien is de interpretatie fout. De conclusie is dat KPI's nooit de hele waarheid vertellen, hoe goed de kengetallen ook worden gekozen.

Zelf naar de wedstrijd kijken

Bij sales managers moet de knop om van cijfers naar mensen. PDM lijkt om cijfers te gaan ('dashboard') maar draait in feite om mensen beter maken. Eerst mee het veld in, mee naar de



klanten, met eigen ogen de medewerkers in actie zien. Daarna pas vaststellen welke KPI's de input, de arbeid en het resultaat kwantitatief en kwalitatief het best beschrijven.

Een grote Nederlandse bank had coaches aangesteld om de accountmanagers te begeleiden en te adviseren bij hun salesactiviteiten. Het bleek dat de coaches nooit de moeite namen om mee te gaan naar de klant, zelfs niet een keer per maand. Hoe kun je die accountmanagers coachen als je ze de wedstrijd niet ziet spelen? Alleen een coach die zijn spelers in actie ziet kan ze vertellen wat ze moeten veranderen.

3. Input en output

Vanwege de benadering die nodig is om PDM goed op te zetten (vanuit de strategie en de doelstellingen), bestaat het risico dat de focus automatisch doorslaat naar de outputkant: financiële sturing op omzet en resultaat.

Wat meten we?

Een onderzoek van de SMA laat het percentage bedrijven zien dat bepaalde KPI's structureel registreert voor salestoepassingen. Het valt daarbij op dat er veel nadruk wordt gelegd op de (financiële) output van het proces, en dat er minder aandacht is voor het proces zelf.

Ordervolume in euro's	65,22
Aantal orders / opdrachten	56,52
Ordervolume in units of uren	52,17
Marge op gerealiseerde omzet	52,17
Aantal offertes / proposities	47,83
Aantal afspraken	43,48
Aantal demonstraties / presentaties	43,48
Aantal documentatietoezendingen	39,13
Aanwezigheidsregistratie	30,43
Kilometerregistratie	26,09
Aantal telefoongesprekken	13,04

Tabel 3. KPI's (%) die voor sales structureel worden gemeten (bron: onderzoek SMA)

In bovenstaande tabel valt op dat er relatief weinig aandacht is voor de input van het proces. Slechts een op de acht bedrijven meet het aantal telefoongesprekken. Zie ook SMA en enquête, Figuur 5.

De keuze voor KPI's is sterk afhankelijk van de branche. Zo kan een autodealer aan de inputkant registreren hoeveel mensen er in het kader van een bepaalde actie zijn benaderd, en aan de outputkant bijvoorbeeld bezoekerstellingen in de showroom uitvoeren. Op deze manier kan de invloed van direct mail of reclame voor een occasionshow worden gemeten.

Door dergelijke cijfers voor meerdere vestigingen te registreren kunnen de onderlinge prestaties worden vergeleken. In het verlengde daarvan kunnen de gemiddelden worden gecombineerd met het aantal contacten, offertes en orders. Op die manier kan worden bepaald hoe succesvol een actie is geweest en waar mogelijke successen zijn blijven liggen.

Balans noodzakelijk

Maar zonder concrete gegevens over de input van het proces kan er echter geen zinnig woord worden gezegd over de sturing die nodig is om de output te verbeteren. Je kunt niet draaien aan de meters op je dashboard, je moet het gas en de rem kunnen bedienen.

Een telefoongesprek is nog steeds in veel gevallen het begin van de sales-cyclus. Het is daarom opvallend dat in het eerder genoemde SMA-onderzoek die eerste input kwalitatief noch



kwantitatief wordt gemeten. De input voor processen (zoals het aantal telefoontjes) is minstens zo belangrijk als het resultaat (aantal orders).

Je kunt een voetballer laten trainen, bijvoorbeeld op vrije trappen. Je kunt daarnaast de aanvallers trainen om vrije trappen voor de goal uit te lokken. Daarmee ontwikkel je de competenties, je laat het team werken aan de input, en daarmee vergroot je de kansen dat het gewenste resultaat wordt bereikt. Uitsluitend sturen op resultaat werkt niet. Je kunt een donderspeech houden om het team te vertellen dat er moet worden gewonnen, maar dat levert zelden resultaat op.

4. Kwantiteit en kwaliteit

Naast kwantitatieve KPI's (aantallen) zijn kwalitatieve metingen nodig: het percentage telefoontjes dat een afspraak wordt, het percentage bezoeken dat een order wordt of de gemiddelde ordergrootte. Verbetering van de kwantiteit met 20% betekent maximaal 20% meer resultaat. Focus op kwaliteit werkt als een verdubbelaar. De sales manager die over de hele linie de kwaliteit met 20% verbetert, kan het uiteindelijk resultaat met 50% of 75% zien toenemen.

Resultaat = effort * competence

Onderstaande tabel laat het verschil zien tussen het effect van inzet- en kwaliteitsverbetering. Een verbetering van de inzet in absolute aantallen met 20% heeft een recht evenredige verbetering van het resultaat tot gevolg. Het aantal mails, calls en bezoeken wordt 20% groter, en daarmee ook het aantal orders.

	Basis	+ 20% inzet	+ 20% kwaliteit	+ 20% inzet en kwaliteit
Mails	100	120	100	120
Call/mail %	90%	90%	92%	92%
Calls	90	108	92	110,4
Bezoek/call %	10%	10%	12%	12%
Bezoeken	9	10,8	11,04	13,25
Order/bezoek %	33 1/3%	33 1/3%	40%	40%
Orders	3	3,6	4,42	5,3
Gemiddelde order	1000	1000	1200	1200
Totaal	3000	3600	5300	6360
% verschil		+ 20%	+ 77%	+ 112%

Tabel 4. Verschil tussen verbetering van kwantiteit en kwaliteit

Een verbetering van de kwaliteitratio's met 20% plant zich daarentegen versterkt voort door het proces, waardoor het resultaat met 77% in plaats van 20% toeneemt. En als in de laatste kolom zowel inzet als kwaliteit wordt verbeterd met 20%, wordt het uiteindelijke resultaat meer dan verdubbeld. Met andere woorden, een verbetering in kwaliteit (ratio's) levert veel meer resultaat op dan een verbetering in kwantiteit (absolute aantallen). Het is dus zaak om de rapportage (en daarmee ook de KPI's) zowel op kwantiteit als op kwaliteit in te richten.

Klein percentage, groot verschil

Nu we hebben vastgesteld dat het belangrijk is om (ook) op kwaliteit te letten, kunnen we wat verder inzoomen op de verschillen daarbinnen. Onderstaande tabel laat zien dat ook een klein percentage een groot verschil kan maken. Een positief verschil ten opzichte van de gestelde targets van 5% op alle fronten levert meer dan een kwart meer resultaat op, terwijl een negatief verschil van 25% kan betekenen dat driekwart van het resultaat verloren gaat. Een positief verschil van 25% over de hele linie kan zelfs tot een verdriedubbeling van de omzet leiden.

	- 25%	- 5%	Target	+ 5%	+ 25%	
Netto aantal dagen	150	190	200	210	250	heb je de handen
Calls per dag	7,5	9,5	10,0	10,5	12,5	wapperen de handen
Calls	1125	1805	2000	2205	3125	
Bezoek/call %	15%	19%	20%	21%	25%	leveren de handen kwaliteit
Bezoeken	169	343	400	463	781	
Order/bezoek %	15%	19%	20%	21%	25%	leveren de handen kwaliteit
Orders	25	65	80	97	195	
Gemiddelde order	1875	2375	2500	2625	3125	leveren de handen kwaliteit
Omzet	47.461	154.756	200.000	255.526	610.352	
% verschil	- 76%	- 22%		+ 27%	305%	

Tabel 5. Een klein percentageverschil met de gestelde targets kan een groot omzetverschil opleveren

De belangrijkste conclusie is echter dat het verschil tussen een 'bijna goede' (-5%) en een 'net iets betere' (+5%) verkoper onderaan de streep ongeveer 50% van de omzet scheelt. Het loont duidelijk de moeite om te investeren in medewerkers die onder de maat presteren, om ook hen op het gewenste niveau te krijgen. De manier om dat te doen is met KPI's per verkoper. Daarover gaat de volgende paragraaf.

5. Sales manager en verkoper

Over het aantal kengetallen dat men kan bevatten, en de betrouwbaarheid daarvan, lopen de meningen uiteen. De meeste onderzoeken wijzen uit dat het effectiever is om individuele verkopers met minder gelijktijdige KPI's te confronteren dan sales managers. De gemiddelde sales manager kan meer kengetallen tegelijkertijd bijhouden dan de gemiddelde verkoper.

Sales manager: maximaal tien KPI's

In veel gevallen wordt voor sales managers ongeveer zeven kengetallen geadviseerd, met een maximum van tien. Bij grotere aantallen KPI's is de kans groot dat men het overzicht verliest, waardoor men niet meer snel genoeg kan reageren en adequaat kan bijsturen in de richting van de gewenste doelstellingen.

Zoals gezegd gaat het bij PDM om de mensen achter de cijfers. De sales manager moet daarvoor zijn afdelingskengetallen uitsplitsen naar de KPI's van zijn individuele verkopers. Alleen op die manier kan hij nagaan welke verkopers op welke punten onder de maat presteren.

Op deze manier wordt het aantal cijfers al gauw een factor tien groter, en ook dat is een goede reden om het totaal aantal kengetallen dat wordt gemeten tot het absoluut noodzakelijke minimum te beperken.

Verkoper: maximaal vier KPI's

Voor elke verkoper identificeert de sales manager twee tot maximaal vier KPI's die voor verbetering vatbaar zijn: de kengetallen waarop bij deze verkoper het meest is te winnen. Voor elke verkoper kunnen immers andere KPI's van belang zijn.

Op deze manier blijven de gestelde doelen voor individuele verkopers helder en haalbaar. Duidelijke targets met aantoonbare invloed op het bedrijfsresultaat. Pas als een bepaalde verkoper met een van zijn geselecteerde KPI's het gewenste niveau heeft bereikt, wordt het tijd om een nieuw kengetal te introduceren waaraan hij kan werken.

6. Motivatie en medewerking

Er bestaat een natuurlijk spanningsveld tussen de leiding die de cijfers wil hebben, en de medewerkers die ze slechts schoorvoetend geven. Een verkoopteam lijkt bijna per definitie een hekel lijkt te hebben aan PDM. Hoe is het mogelijk om van dit middel toch een motiverende werking te doen uitgaan?

De vorige paragraaf liet zien dat sales managers hun verkopers het best gedoseerd kunnen voorzien van individuele KPI's ter verbetering; hoogstens een paar kengetallen tegelijkertijd. Desondanks blijft motivatie cruciaal: hoe stimuleert u uw verkopers om beter te presteren?

Verkopers zelf laten bijhouden

Dé manier om verkopers mee te krijgen is eigen verantwoordelijkheid. Laat ze zelf hun verhaal houden. Laat ze zelf hun KPI's bijhouden en vertellen wat er is gelukt en wat niet. Bespreek de resultaten (check) en spreek af wat er anders moet (act). Verkopers zien de volgende keer wat het verschil oplevert van die verandering, en dat motiveert.

Van elkaar leren

Sommige bedrijven vinden onderlinge vergelijking tussen verkoopmedewerkers een nuttig hulpmiddel. Niet in de vorm van een competitie maar in een 'klasje', met de doelstelling om van elkaar te leren. Laat zien wie wat op welke manier doet, en welke resultaten dat oplevert. Medewerkers kunnen terugkoppelen welke technieken zij hebben toegepast en zichtbaar maken hoe zij hun resultaten hebben verbeterd, zodat anderen daar ook hun voordeel mee kunnen doen.

Aan elkaar optrekken

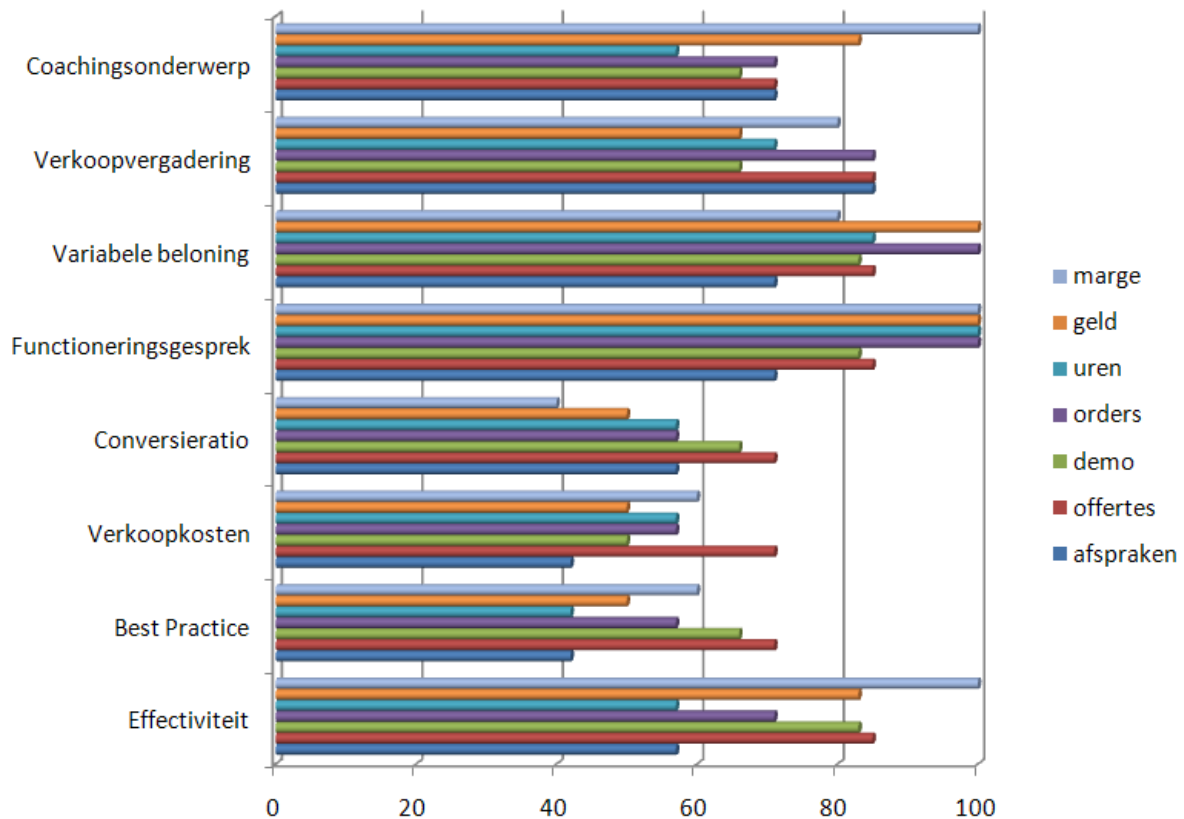
Ook paarsgewijs is het rendement van leren zeer hoog. Als op een bepaalde KPI een bepaalde verkoper hoog scoort en een andere laag, kunt u hen aan elkaar koppelen. Op die manier kunnen verkopers zich aan elkaar 'optrekken' en elkaars best practices overnemen. Een dergelijk model werkt beter als individuele beloning niet rechtstreeks is gekoppeld aan de individuele prestaties.

Geen controlemiddel

Binnen veel bedrijven wordt PDM uitsluitend gezien als een controlemiddel. Sommige verkopers vinden dat hun vak een grijs gebied moet blijven, daar voelen zij zich prettig bij. Maar de meerderheid is het daar niet mee eens. Het verkoopvak is al lang geen black box meer. Het tijdperk van de ongrijpbare verkoper die 'het' had is voorbij. Internet verandert het vak van een kunst in een wetenschap. Nieuwe ontwikkelingen, waarbij het hele traject van lead tot deal is te volgen en te meten via clicks, conversie en ip-adressen, laten ook steeds minder ruimte voor de 'black box'-filosofie.

Toepassingen

KPI's kunnen op verschillende manieren worden ingezet, niet alleen om de bedrijfsactiviteiten bij te sturen, maar ook als basis voor functioneringsgesprekken of bij de keuze voor coachingonderwerpen.



Figuur 1. Welke KPI's (%) worden voor welke toepassingen ingezet? (bron: onderzoek SMA)

Bovenstaande grafiek laat zien dat KPI's vaak worden ingezet voor functioneringsgesprekken en variabele beloning. Het eerste is prima, zolang het er inderdaad om gaat de ondermaatse individuele kengetallen op niveau te krijgen. Het tweede is minder positief. Een verkoper die extra wordt beloond vanwege goede prestaties zal niet geneigd zijn om zijn kennis en ervaring met zijn collega's te delen. Het bedrijf heeft er belang bij om alle verkoopmedewerkers maximaal te laten presteren. Als de variabele beloning (groten)deels afhangt van de teamprestatie, zal een bovengemiddeld presterende verkoper zijn best practices eerder prijsgeven.

*De gevolgen van een nieuwe KPI zijn vaak verstrekkend voor degene die ze uitvoert. Een kantinebeheerder was gewend om zo goedkoop mogelijk te leveren, en volgens zijn contract betekende dat **maximaal** 3% weggooien. Hij moest een commerciële cateraar worden: meer keuze, fraaiere presentatie en het mocht wat meer kosten. Daarom moest hij opeens **minstens** 7% overhouden. Wie als laatste binnenkwam mocht immers geen*



afgebrand dorp aantreffen, anders zou hij niets meer kopen. Ogenschijnlijk een klein verschil, maar voor iemand die zijn werkwijze na dertig jaar moet veranderen is het onbegrijpelijk. Het is een enorm veranderingsproces dat alle zekerheden overboord gooit. Voor de kantinebeheerder is het vergelijkbaar met de overgang van de gulden naar de euro.

7. Meten en managen

Volgens een enquête besteden bedrijven een derde tot de helft van hun tijd aan rapportages, terwijl er niet of nauwelijks aandacht wordt besteed aan feedback. Het terugkoppelen van resultaten is essentieel.

Een groot bedrijf besteedde elke maandag volledig aan forecasting. Men bleek over onvoldoende financieel inzicht te beschikken om dat goed te doen, maar omdat terugkoppeling ontbrak kwam dat nooit aan het licht.

Het omslagpunt tussen onvoldoende en voldoende rapportage, en wat nu de cruciale key performance indicators (KPI's) zijn, is een punt van hevige discussie.

Measurement, reporting en management

Vaak worden er veel kengetallen gemeten, maar geven die cijfers geen antwoord op de vragen die worden gesteld. Men onderscheidt drie stappen: performance measurement, performance reporting en performance management. In elke stap kunnen dingen misgaan.

- Bij **performance measurement** ligt de focus vaak op financiële metingen en op resultaten in plaats van oorzaken. Ook is het aantal kengetallen snel te groot en is registratie te tijdsintensief en daardoor duur.
Het is zaak om het aantal KPI's klein te houden, makkelijk meetbaar en gericht op input- en outputkwaliteit.
- De valkuil van **performance reporting** is eenrichtingsverkeer. Grote aantallen rapporten die niet aanzetten tot actie of verandering, maar waarmee klassementen worden gemaakt en schuldigen worden gezocht.
In het ideale geval worden er op basis van de KPI's maximaal vijf rapporten gegenereerd die ondubbelzinnig laten zien welke acties nodig zijn om de vooraf gestelde doelstellingen te realiseren.
- Voor **performance management** ligt het risico op de loer dat de impact en de koppeling van metingen en acties niet goed wordt begrepen.
Een samenhangende, bruikbare visie is daarbij van belang, geïntegreerd in de bedrijfsstrategie. Bovendien moet worden voorkomen dat de metingen zelf worden gemanaged in plaats van de performance.

De best presterende organisaties onderscheiden zich door de volgende karakteristieken:

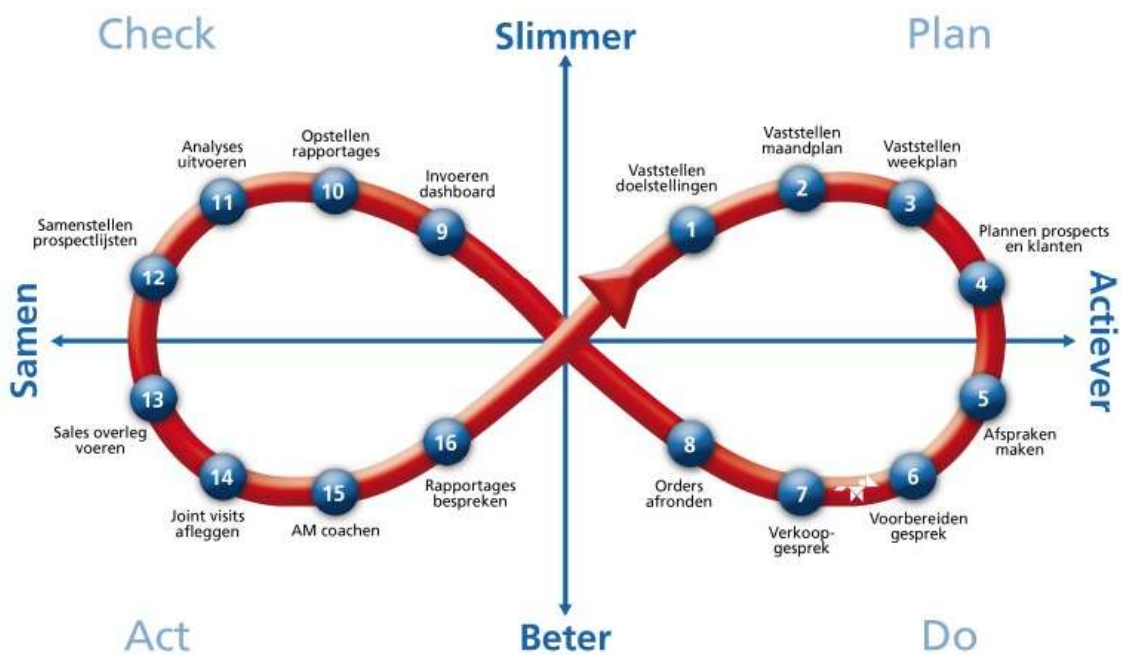
- De managers **begrijpen** de metingen
- Er is **balans** tussen financiële en niet-financiële metingen
- Strategische metingen zijn **gekoppeld** aan operationele metingen
- Metingen en ontwikkelingen worden helder aan alle medewerkers **gecommuniceerd**

Plan - do - check - act

PDM werkt volgens een voortdurende cyclus: Plan — Do — Check — Act (PDCA). Deze cyclus zorgt voor de terugkoppeling van de resultaten, waarop vervolgens actie kan worden ondernomen als onderdeel van de bijgestelde plannen. Daarna kan aan de hand van de nieuwe resultaten worden bepaald in hoeverre de actie het gewenste resultaat heeft opgeleverd.

Een eenvoudige weergave van deze cyclus ziet u hiernaast.

Hieronder ziet u in figuur 2 een uitgebreide variant van dezelfde cyclus, waarbij de cirkel is vervangen door een lus met kruispunt vanwege de uitgangspunten (slimmer \leftrightarrow beter). Elke stap van PDCA is hierbij onderverdeeld in vier substappen voor het verkoopproces. In het kwadrant linksonder worden de belangrijkste handelingen uitgevoerd voor de hiervoor genoemde stappen performance reporting en performance management.



Figuur 2. Sales acceleratie - Sales ritme

8. SMA en enquête

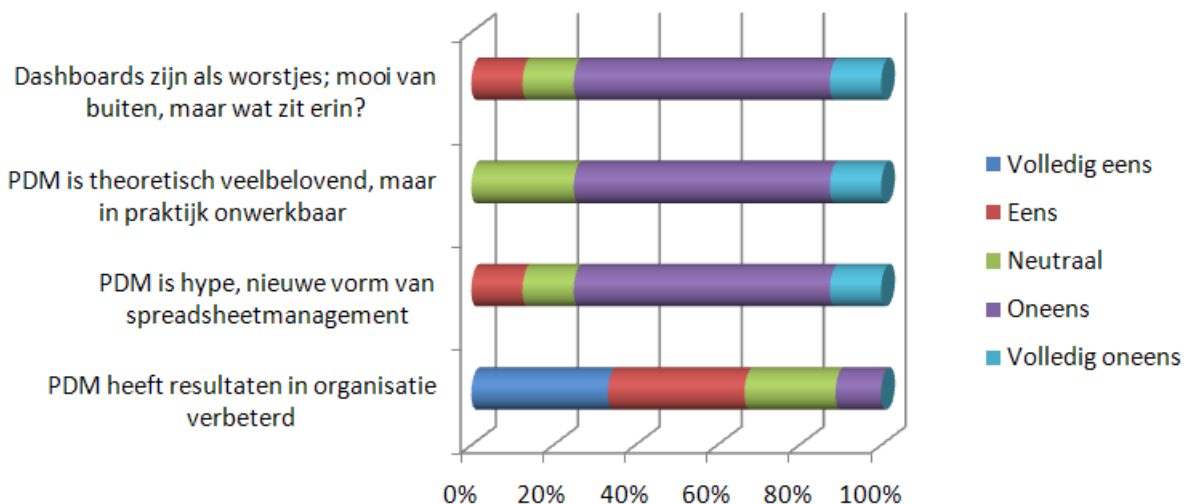
De Sales Management Association heeft in 2010 een enquête onder haar leden laten houden over performance- en dashboardmanagement. De resultaten wijzen uit dat driekwart van de ondervraagden vond dat zowel de productiviteit als de motivatie van de medewerkers was gestegen als gevolg van PDM, terwijl tweederde aangaf dat de marge op de verkopen was gestegen.



Figuur 3. Invloed van meten en evalueren op de commerciële organisatie (bron: onderzoek SMA)

Stellingen

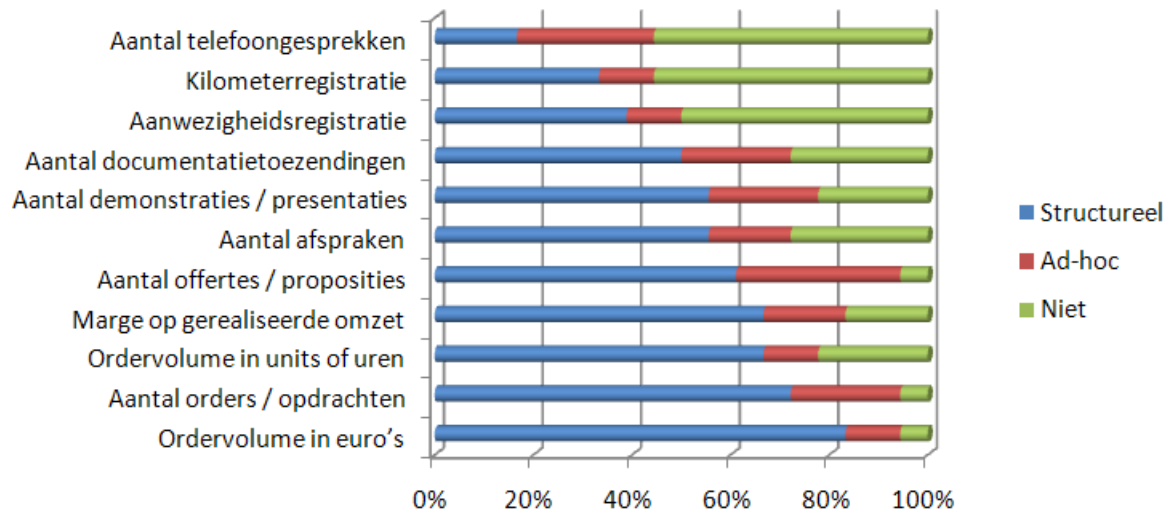
Tweederde was het ook eens met de stelling dat performancemanagement de resultaten van de organisatie aantoonbaar had verbeterd. Omgekeerd vond driekwart niet dat het onwerkbaar was, of alleen maar een hype, een nieuwe vorm van spreadsheetmanagement.



Figuur 4. Reacties van SMA-leden op vier stellingen (bron: onderzoek SMA)

Structureel of incidenteel

De SMA heeft ook onderzocht welke KPI's er binnen de salesorganisatie structureel of op ad-hoc basis worden gemeten, en welke niet. In een voorgaande paragraaf (Input en output: Wat meten we?) hebben we al gezien dat er relatief weinig aandacht is voor de input van het proces. Slechts een op de acht bedrijven meet het aantal telefoongesprekken structureel. Maar in onderstaande figuur valt op dat meerdere KPI's wel op incidentele basis worden gemeten, waaronder aantal orders, aantal offertes en aantal telefoongesprekken.



Figuur 5. KPI's die voor sales worden gemeten (bron: onderzoek SMA)

Hoe worden de gegevens verzameld?

De SMA heeft ook gevraagd hoe de organisatie de kengetallen verkrijgt. Slechts een derde van de ondervraagden doet dit via het CRM-systeem. Bijna de helft gebruikt hiervoor spreadsheets, en een tiende verzamelt de gegevens nog via schriftelijke rapportages. Opvallend is verder dat bijna de helft van de respondenten aangeeft dat de aangeleverde cijfers niet worden gecontroleerd. Degenen die dat wel doen, controleren structureel in plaats van streekproefsgewijs, en ook met medeweten van de betreffende medewerker.

Voor wie zijn de gegevens beschikbaar?

Een laatste vraag betrof de toegang tot de gegevens en/of de berekende resultaten. In een derde van de organisaties kan de medewerker zelf de cijfers opvragen, en in een achtste van de gevallen zijn directe collega's. Het topmanagement kan in een vijfde van de bedrijven de kengetallen inzien, en datzelfde percentage geldt voor leidinggevenden of medewerkers van de afdeling marketing of financiën. In een op de acht bedrijven zijn de verzamelde gegevens vrij toegankelijk voor iedereen die toegang heeft tot het CRM-systeem, en in minder dan een tiende van de organisaties voor iedereen die erin is geïnteresseerd.

Metrics matter

Een rapport van CSO Insights getiteld *Metrics Matter* (gebaseerd op hun 2010 *Sales Performance Optimization survey*), onderzoekt hoe sales-analyse kan bijdragen aan de

performance van middelgrote bedrijven met 25 tot 250 verkoopmedewerkers. Met andere woorden: wat is de invloed van tijdige en juiste kengetallen op de performance van sales?

Zij concluderen dat als bedrijven hun managers sneller dan gemiddeld voorzien van vroegtijdige waarschuwingen en relevante KPI's, dat zij hun managers daarmee in staat stellen om gerichte actie op die informatie te ondernemen, en dat dit vervolgens significant hogere resultaten oplevert:

- 15% hogere closing rates van voorspelde opportunities
- 14% hogere inkomsten
- 20% meer verkoopmedewerkers die hun target halen of overschrijden
- Structureel hogere performance op belangrijke punten als sales managers over tijdige kengetallen beschikken

CSO Insights verwacht bovendien dat het gebruik van sales-analyse zal verdubbelen in 2010.