



SMA FORUM, DONDERDAG 15 APRIL

Tijdens een intensieve middag bracht een groep SMA-leden hun ervaringen en vragen in over dit onderwerp. In een interactieve dubbelpresentatie gaven Robert Hamminga en Klaas Toes hun visie, beantwoordden alle vragen en leidden de discussie in goede banen.

HET ONDERWERP

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?



DE ZAAL

Binnen een paar minuten vulden de aanwezigen die beginvragen aan met hun eigen zorgen en ervaringen. Over het spanningsveld tussen de leiding die de cijfers wil hebben, en de medewerkers die ze slechts schoorvoetend geven. Over het aantal kengetallen dat men kan bevatten, en de betrouwbaarheid daarvan. Waarom sales bijna per definitie een hekel lijkt te hebben aan PDM, en hoe je van dit middel toch een motiverende werking kan doen uitgaan. Hamminga en Toes leverden samen met de zaal de antwoorden, zowel vanuit de theorie als aan de hand van verschillende cases uit hun jarenlange praktijk.

DE THEORIE

PDM werkt volgens een voortdurende cyclus: plan – do – check – act. Vooraf nagaan wat je wilt meten is essentieel. Waarom is een bepaald kengetal van belang, en hoe moet het cijfer voor sturing worden geïnterpreteerd? De input voor processen (bijvoorbeeld het aantal telefoontjes) is daarbij minstens zo belangrijk als het resultaat (aantal orders).

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

De 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.

DE ERVARING

Aan de hand van twee denkbeeldige vertegenwoordigers lieten Hamminga en Toes zien hoe belangrijk het is om de KPI's goed te kiezen. Een vertegenwoordiger met een omzet van 30.000, een order/bezoekratio van 25% en een bezoek/callratio van 40% deed het duidelijk minder goed dan zijn collega, die 60.000 omzette met percentages van 100%. Totdat duidelijk werd dat dit resultaat was bereikt met één order na één afspraak uit één telefoontje, terwijl de ander er 15 orders had uitgesleept met 150 calls en 60 afspraken in 30 dagen.

Met andere woorden: het verhaal achter de cijfers is cruciaal. Dé manier om verkopers mee te krijgen is ze zelf hun verhaal te laten 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, en dat motiveert.

Bij managers moet de knop op: het draait 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 manager kan maximaal tien kengetallen via zijn dashboard bijhouden. Daarvan pakt hij er hoogstens vier tegelijk met individuele verkopers aan: de KPI's waar het meest is te winnen. Pas als er daarvan een paar op niveau zijn is het tijd om andere te introduceren. Voor elke verkoper kunnen andere KPI's van belang zijn.



Een enquête van de SMA wees 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.

Tweederde was het ook eens met de stelling dat performance management 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.

De deelnemers waren vol lof over een nuttige middag; men gaf de sprekers gemiddeld een 8 en de accommodatie een 7. De levendige discussie werd tijdens de aansluitende borrel nog lang voortgezet. Noteer het volgende SMA Forum vast in uw agenda: maandagmiddag 5 juli, 16-18u. Onderwerp: Het nieuwe inkopen.

Verslag: Derk Ederveen
www.skribo.nl

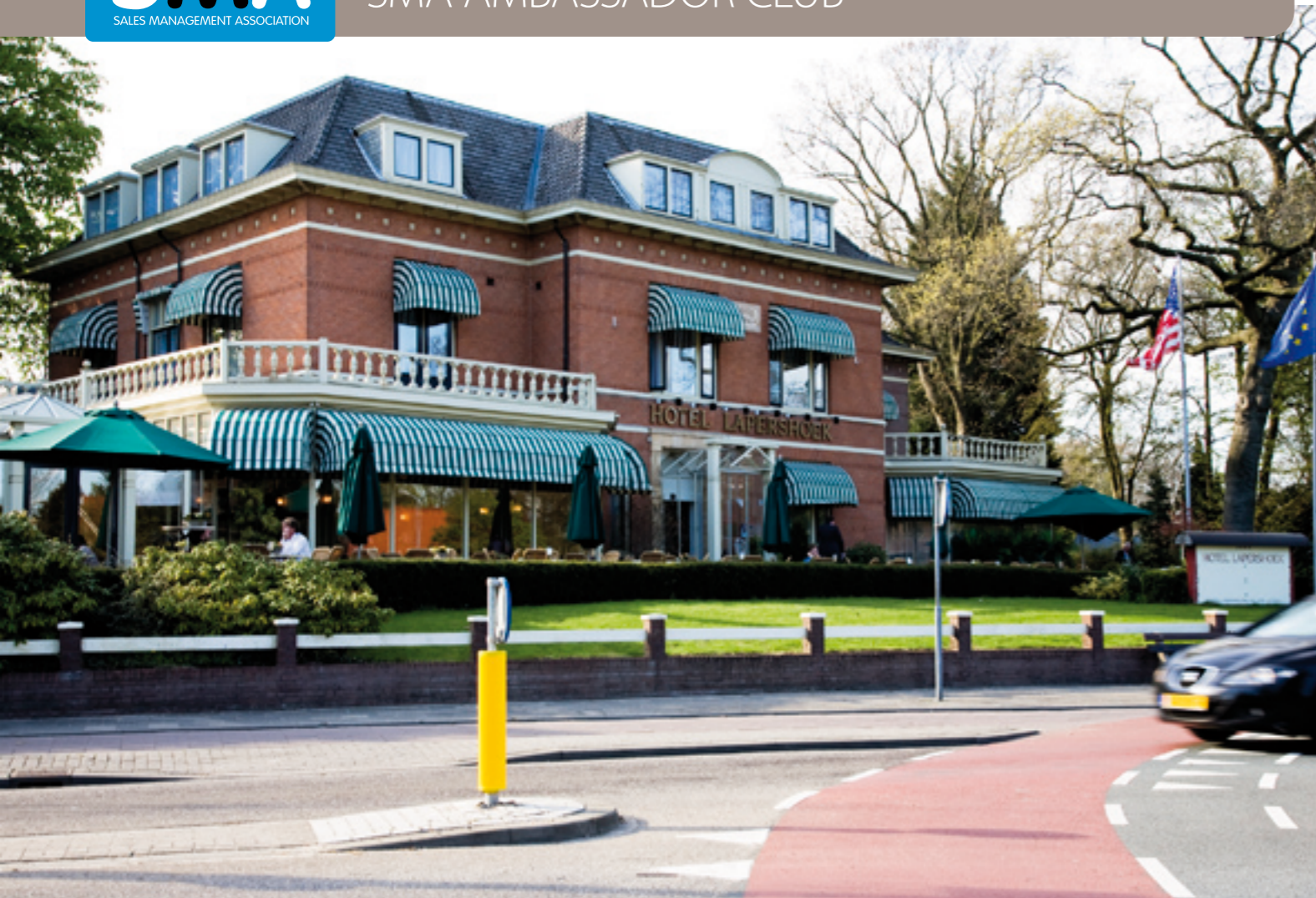
DE SPREKERS

ROBERT HAMMINGA

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

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.



PDM OP DIRECTIENIVEAU

De tweede bijeenkomst van de Ambassador club nieuwe stijl, de eerste van 2010, vond plaats in Amrâth Hotel Lapershoeck in Hilversum.

Op donderdagavond 15 april verzamelden zich een vijftiental leden van de SMA Ambassador club voor een diner rond het thema 'Performance- en dashboardmanagement' (PDM). Nadat salesmanagers het onderwerp 's middags hadden behandeld tijdens het SMA Forum, was het nu de beurt aan de commercieel directeuren voor een gedachtewisseling op directieniveau.

KIJK NAAR DE WEDSTRIJD

Klaas Toes, directeur en mede-eigenaar van de Gooiconsult groep, leidde het onderwerp in. Hij verbaast zich erover dat bedrijven tonnen investeren in hun mensen, maar dat niet in geld uitdrukken 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. Hij doorspekte zijn verhaal met voorbeelden uit zijn jarenlange praktijk, zoals over de accountmanagers van ABN AMRO, die nooit de moeite namen om mee te gaan naar de klant. Je kunt je verkopers niet coachen als je ze de wedstrijd niet ziet spelen.

SALES IS GEEN BLACK BOX

Toes vindt jobhoppen funest voor het collectieve geheugen van bedrijven, of het nu verschillende functies binnen hetzelfde bedrijf zijn of bij verschillende bedrijven. Bedrijven hebben een geheugen nodig om te leren van het verleden en herhaling van fouten te voorkomen.

Sommige aanwezigen stelden vast dat PDM binnen hun bedrijf uitsluitend wordt gezien als een controlemiddel. Verkopers vinden dat hun vak een grijs gebied moet blijven, daar voelen zij zich prettig bij. Een meerderheid was het daar niet mee eens. Nieuwe internetontwikkelingen, waarbij het hele traject van lead tot deal

is te volgen en te meten, laten ook steeds minder ruimte voor de 'black box'-filosofie.

ELKE MAANDAG FORECASTING

Meerdere deelnemers vonden onderlinge vergelijking tussen medewerkers een nuttig hulpmiddel. Niet in de vorm van een competitie, maar in een 'klasje' of paarsgewijs, met de doelstelling om van elkaar te leren. Laat zien wie wat op welke manier doet, en welke resultaten dat oplevert. 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. 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. Toes noemde het voorbeeld van IBM, waarbij elke maandag volledig werd besteed 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. Naar aanleiding van dit punt ontstond er een discussie over het omslagpunt tussen onvoldoende en voldoende rapportage, en wat nu de cruciale key performance indicators (KPI's) zijn.

ONDERHOUD BIJ STRATEGIEWIJZIGING

Een interessante vraag uit de zaal ging over de 'onderhoudsgevoeligheid' van PDM. Een goede implementatie heeft geen last van omgevingsveranderingen. Fluctuaties in de markt zouden geen invloed moeten hebben op de KPI's en de rapportage die daaruit volgt. Het omgekeerde geldt wel: 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.

WHITEPAPER

De aanwezigen waren tevreden over een welbestede avond. De SMA legt de resultaten van de discussie vast in een whitepaper dat binnenkort verschijnt. Houd www.sma.nl in de gaten voor de volgende bijeenkomst van de SMA Ambassador club. Het aantal deelnemers van deze non-competitieve strategiemeeting is beperkt tot twintig om de interactie te waarborgen. Wij adviseren u daarom tijdig een plaats aan tafel te reserveren.

Verslag: [Derk Ederveen](#)
Tekstbureau [Skribo \(www.skribo.nl\)](http://www.skribo.nl)

METEN, BEGRIJPEN EN COMMUNICEREN

Vaak worden er veel kengetallen gemeten, maar geven die cijfers geen antwoord op de vragen die worden gesteld. Toes 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 klasseringen 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