



Variabele beloning & Quota setting

Performance Quest Consulting BV

Stoofstraat 12c

5211 ER 's-Hertogenbosch

tel : 073 – 642 64 81

fax : 073 – 614 62 78

www.performancequest.nl

info@performancequest.nl

Inleiding

Beloningsstructuren zijn op dit moment een actueel thema. In de media wordt uitgebreid beschreven wat de gevolgen van verkeerde beloningssystemen kunnen zijn. Voorbeelden zijn er voldoende. Denk maar eens aan, Tyco en Enron, of dichterbij huis Lernhard & Hauspie, KPN-Qwest, Baan en Ahold. Hoewel het hier vaak gaat om zaken die toegeschreven worden aan het topmanagement komt natuurlijk toch de vraag naar voren in welke mate beloningsstructuren van invloed kunnen zijn op uw onderneming en meer specifiek op uw verkoopstaf.

Variabele beloning en quota setting zijn slechts twee instrumenten uit het brede scala van instrumenten dat het management ter beschikking heeft om verkopers te motiveren. Binnen verkooporganisaties is variabele beloning al lang geen waarde meer maar verworpen tot een norm. Een goed variabel beloningssysteem maximeert de winst voor de onderneming en motiveert de verkoper om maximale inspanning te leveren. In veel gevallen blijkt dit echter in de praktijk niet optimaal te werken en kan dit zelfs contraproductief werken.

De invloed van de wijze van beloning op de ondernemingswinst of op bijvoorbeeld het gedrag van klanten en werknemers kan groot zijn. Het is om die reden dan ook de kunst om een systeem op te zetten dat een balans aanbrengt tussen het ondernemingsbelang en het belang van de verkoper.

Voor wie

Dit document is bedoeld voor die mensen die in hun dagelijkse werkzaamheden te maken hebben met variabele beloningssystemen en hier zowel de vruchten van plukken als de nadelen er van ondervinden. In het bijzonder voor die personen die nauw betrokken zijn bij het vormgeven van beloningsstructuren zoals salesmanagers en HR-managers.

Graag stellen we twee dingen voorop:

1. *Compensatie voor een verkoper in de vorm van variabele beloning is een omgevingsfactor binnen een verkoop organisatie. Noodzakelijk maar op zich zelf niet voldoende om alle condities te bepalen voor het motiveren van mensen om te doen wat ze moeten doen. Een compensatieplan is een onderdeel van, en **niet** een vervanging voor goed salesmanagement.*
2. *Dit document pretendeert niet volledig te zijn, maar is bedoeld om u een **indruk** te geven van een aantal zaken die rondom variabele beloning en quotasetting spelen.*

Variabele beloning en quota setting

Variabele beloning komt binnen een verkoopafdeling relatief meer voor dan binnen andere afdelingen. Hier zijn twee belangrijke oorzaken voor; 1) verkopers opereren over het algemeen autonoom en voeren hun werkzaamheden vaak uit zonder direct toezicht van een manager; 2) de uitkomst onzekerheid van de uit te voeren verkooptaken.

Vanuit uw onderneming zijn de doelstellingen van een compensatie –en quota plan vaak; a) het maximaliseren van de bedrijfswinst; (b) het verhogen van de return on investment op de verkoop capaciteit; en (c) het communiceren van de strategische richting van de onderneming. Met behulp van het compensatieplan bent u instaat om de inspanningen van de verkoper beter te richten op de gewenste uitkomsten. Daarbij wilt u een plan hebben wat economisch haalbaar is, aantrekkelijk is voor nieuwe medewerkers en dat de goede medewerkers aan u bindt.

In de meeste situaties wordt het compensatieplan in combinatie met gestelde quota's (de doelen) ook gehanteerd als een evaluatie instrument. Hiermee is het een terugkerend gespreksonderwerp tussen de verkoper en zijn manager en direct ook een mogelijke bron van conflict. Deze conflicten worden niet alleen geboren uit de quota setting maar komen ook voort uit bijvoorbeeld rolconflicten; zoals de balans tussen het belang van de klant, het persoonlijke belang en het ondernemingsbelang.

Beoordeling door de verkoper

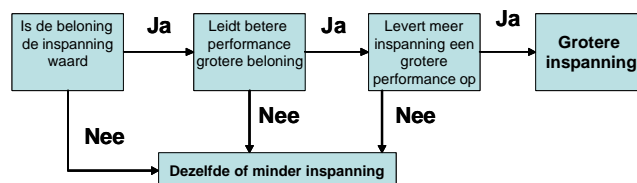
Een compensatie- en quota plan zal door een verkoper op een aantal manieren beoordeeld worden. Het eerste wat een verkoper doet is uw compensatieplan uitgebreid bestuderen. Velen zullen op zoek gaan naar zogenaamde uitvluchten. Of wat een verkoper zou *noemen* "het beste gebruik van mijn tijd voor het maximaliseren van mijn inkomen". Vervolgens zal hij het beoordelen op drie dimensies van rechtvaardiging, te weten:

- Beroepsmatige rechtvaardiging
- Functie rechtvaardiging
- Bedrijfsmatige rechtvaardiging

Indien de verkoper het plan niet rechtvaardig vindt zal hij eerst trachten om zijn quota omlaag te krijgen. Bij het uitblijven van succes van deze inspanning zal hij een ontevreden gevoel overhouden. Deze ontevredenheid kan leiden tot het afleveren van (tijdelijke)lagere resultaten of zelfs tot het nemen van ontslag.

Middel om te motiveren

Veel ondernemingen zien variabele beloning als een middel om de verkoper te motiveren een extra inspanning te leveren om tot resultaten te komen die anders niet tot stand waren gekomen. Te veel wordt de nadruk gelegd op wat genoemd wordt 'de *hydrauliek*'. We belonen dit en we krijgen hiervoor dit specifieke gedrag voor in de plaats. Dit levert echter niet altijd het gewenste resultaat op. Mocht het doel zijn meer inspanningen leveren, dan dient voldaan te worden aan de voorwaarden zoals afgebeeld in onderstaand figuur.



Een belangrijk uitgangspunt is dat het leveren van inspanningen leidt tot resultaten. Indien er meer inspanningen geleverd worden (lees harder werken) zal in veel gevallen het resultaat toenemen. Harder werken echter levert in sommige omstandigheden niet het gewenste resultaat op. Met name in die situaties waarbij de marktomstandigheden dusdanig zijn dat de positionering

ten opzichte van de concurrentie slecht is, er een slecht product beleid gevoerd wordt, en als er een slecht prijsbeleid is. In de meeste andere situaties zal harder werken resulteren in een hoger resultaat. Opgemerkt dient te worden dat beloning niet de enige motivatie voor een verkoper is om hard te werken. De onderneming moet ook de voorwaarden scheppen en hulpmiddelen aanreiken om de beoogde doelstellingen te bereiken. Belonen is slechts één van de instrumenten die toegepast kan worden.

Alternatief van de verkoper

Een verkoper heeft naast het alternatief om te proberen zijn doelstellingen te halen nog het alternatief om deze niet te halen. Dit lijkt triviaal, maar in het laatste geval zal hij die niveaus proberen te halen die nog acceptabel zijn voor het management. Hiermee voorkomt hij dat hij moet vertrekken. Duidelijk mag zijn dat een dergelijke keuze van een verkoper niet bevorderlijk is voor de motivatie van de verkoper en het uiteindelijke resultaat van de onderneming. In een dergelijke geval functioneert het compensatieplan voor wat betreft het motivatie gedeelte contraproductief.

Risico is een keuze

De hoeveelheid risico die een verkoper neemt bij het uitvoeren van zijn taken is een keuze en niet een gegeven. Onder risico verstaan we hierbij de zekerheid dat een bepaalde inspanning leidt tot een bepaald resultaat. Richt hij zijn aandacht op nieuwe klanten; hoog risico profiel of richt hij zijn aandacht op bestaande klanten; laag risico profiel. De verkoper neemt de beslissing of hij zijn inspanning richt op een kans met een waarschijnlijkheid van 0.8 om een order te krijgen van € 250.000 of om een order te krijgen met een kans van 0.2 en een waarde van € 1.000.000. Onderzoek heeft aangetoond dat 80% van de verkopers risico afkerig tot risico neutraal zijn.

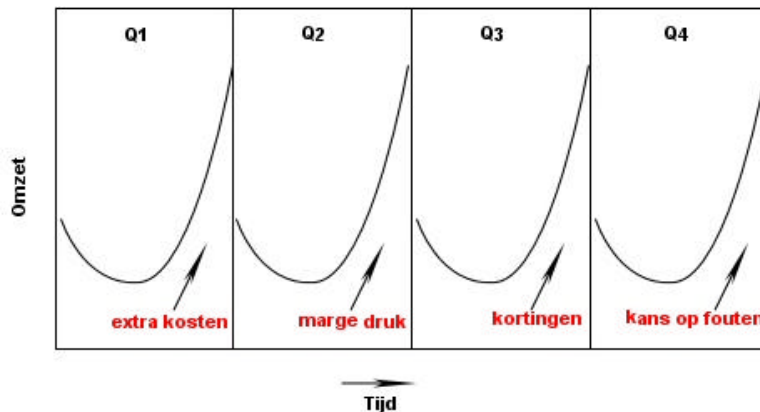
Er dient dan ook door de onderneming een duidelijke premium geboden te worden boven het normale plan die leiden tot meer inspanningen met een hoog risico gehalte (als dit de strategie is natuurlijk).

Effecten van quotasetting en compensatieplannen

Er zijn een aantal effecten van quota setting en compensatieplannen, één is er al genoemd het managen van het inkomen. Een andere belangrijk effect is 'gaming'. Onder gaming wordt verstaan het spelen met en het manipuleren van de uitkomsten. Gaming kan onder andere leiden tot het uitstellen van orders of het naar voren halen van orders. Dit gebeurt door informatie te verzwijgen voor klanten en het management en / of door het geven van extra kortingen, die niet nodig waren geweest indien de order was gevallen op het natuurlijke moment. Gaming kan schadelijke vormen aannemen en uiteindelijk leiden tot lagere resultaten voor de onderneming en tot een klantenportfolio die extreem prijsgevoelig is, hierdoor minder trouw en waarschijnlijk niet aantrekkelijk is voor uw onderneming. Daarbij kan gaming leiden tot het samengroepen van orders waarbij hoge kosten gemaakt moeten worden voor extra inkoop, extra productiecapaciteit en extra manuren. Deze extra kosten vertalen zich direct in een lagere marge.

Bij gaming in het kader van het samengroepen in een bepaalde periode ziet het omzetverloop eruit zoals in de voorbeeld grafiek afgebeeld. Duidelijke pieken op het eind van een periode. Dit wordt ook wel het 'hockeystick' effect genoemd.

"Gaming leidt tot hogere kosten en lagere marges"



De omzet wordt gegroepeerd naar het eind van de periode (het moment waarop het variabel deel van de beloning wordt vastgesteld) en zakt in het begin van de volgende periode weer in. In de grafiek is dit patroon versterkt weergegeven. Het feit dat er in het begin van de nieuwe periode nog omzet is komt hoofdzakelijk door onvolkomenheden tijdens de drukte aan het eind van de voorgaande periode; onder andere door foutieve invoer van orders, incomplete orders of omdat de goederen nog niet verstuurd zijn.

Hoe herkent u gaming?

Gaming kunt u eenvoudig herkennen aan: het verloop van uw omzet, de kortingen die in een bepaalde periode gegeven worden en de inspanningen van de verkopers nemen toe naarmate het moment van het vaststellen van de hoogte van de variabele beloning nader bijkomt.

Verminderde samenwerking

Variabele beloning kan leiden tot een verminderde samenwerking tussen verkopers onderling en minder kennisuitwisseling. Deze mindere samenwerking kan leiden tot een lagere verbondenheid aan de onderneming en een afnemende loyaliteit en tevredenheid.

Er zijn nog een groot aantal andere effecten die in specifieke situaties optreden. Het verdient aanbeveling om op voorhand inzicht te krijgen in deze effecten.

De structuur

Hoewel er een groot aantal varianten van belonen toegepast worden, zijn er in de kern maar een beperkt aantal beloningssystemen te benoemen binnen verkoop, te weten:

- Alleen sales uitkomsten
- Vast salaris
- Vast + commissie
- Vast + commissie + bonus
- Incentives

Binnen deze basisstructuren kunt u op een aantal manieren variëren. Wij maken hier onder andere onderscheid tussen: absoluut, relatief met een drempel, zonder drempel, einde jaars uitkeringen, lineair en niet lineair, het moment van uitbetalen etcetera. Wat uiteindelijk het beste is sterk afhankelijk van uw situatie en de omgeving waarin u opereert.

Welke componenten?

Er zijn een groot aantal componenten die u als onderneming kan belonen. We kunnen hier onderscheid maken tussen kwantitatieve en kwalitatieve componenten. Bij kwantitatieve componenten moet gedacht worden aan zaken als omzet en marge. Bij kwalitatieve componenten moet eerder gedacht worden aan zaken zoals het bereiken van een bepaald niveau in de dmu ([decision making unit](#)) binnen een bepaalde periode of een bepaalde klanttevredenheid in een bepaalde periode. Daarbij kunt u bovendien nog een verschil maken tussen een absolute normering of een relatieve normering.

Hoe hoog moeten de doelstellingen zijn?

Dit is een veel gehoorde vraag maar ook hier geldt dat dit sterk afhankelijk is van uw situatie. Er zijn een groot aantal variabelen die mede bepalen hoe hoog het quota moet zijn. Eén van deze variabele is de perceptie van de verkoper. Onderzoek in Amerika over de perceptie van verkopers wat zij beschouwen als een gemiddelde en een sterke performer laat een verrassend beeld zien (Good et al, 2001).

Op de vraag hoeveel procent van het quota moet worden gehaald om beschouwd te worden als een gemiddelde performer? Antwoorden slechts 27,5% dat zij 100% of meer van het quota moeten halen om beschouwd te worden als een gemiddelde performer. Alle overige respondenten gaven aan dat het bereiken van minder dan 90% voldoende is om aangemerkt te worden als een gemiddelde performer. Op de vraag hoeveel procent van het quota gehaald moet worden om beschouwd te worden als een sterke performer antwoordde 83,5% van de respondenten dat minimaal 100% behaald moet worden om gezien te worden als een sterke performer. De vraag is dan ook, hoeveel van uw verkopers halen hun target?

Win-win situatie

Een belangrijk uitgangspunt bij het vaststellen van een quota en compensatieplan moet zijn dat er een win-win situatie gecreëerd moet worden tussen de onderneming en de verkoper. Een compensatie plan dat alleen maar rekening houdt met de belangen van de onderneming zal in de praktijk niet werken en leiden tot ontevredenheid en een lagere motivatie bij de verkoper. Omgekeerd geldt dit natuurlijk ook. Indien een plan te veel toegespitst is op de belangen van de verkoper zal dit uiteindelijk leiden tot frustratie bij het management.

Daarnaast moet het tijdframe wat gekozen wordt duidelijk de relatie leggen tussen oorzaak (de inspanning) en gevolg (de beloning). Op een dusdanige manier dat dit ook zichtbaar is voor de verkoper. De performance metingen waar het plan op gebaseerd is moeten belangrijke management doelstellingen reflecteren. Bijvoorbeeld (product mix, pricing, bad-debt, retour goederen, type verkoop cross, up, new, training, competentie ontwikkeling enzovoorts.)

“Strategische richting wordt vaak vergeten”

In de meeste gevallen zullen de doelen gebaseerd zijn op klanten portfolio's en regio's. Wat echter ook in ogenschouw genomen moet worden is de strategische richting die een product, merk of onderneming opgaat en de levensfase waarin een product of portfolio zich bevindt.

Het vaststellen van doelen in termen van alleen maar basis verkoop niveaus kan de verkoper aanmoedigen om zijn korte termijn doelstellingen te behalen door het adopteren van een hoog of een laag risico strategie. Het effect hiervan kan zijn dat de klanten die aangebracht worden door de verkoper niet de meest begeerlijke zijn. Het bedrijf kan dan blijven zitten met een portfolio van klanten die prijsgevoelig zijn of bestaat uit merk ontrouwe klanten.

Een verkoper zal het doel wat hem gesteld wordt, of wat in onderling overleg bepaald wordt, vergelijken met zijn huidige mogelijkheden die hij heeft om dit te bereiken. Als deze mogelijkheden te kort schieten binnen een redelijke marge zal hij ontevreden zijn met zichzelf en harder werken. De gestelde doelstellingen worden dan zijn persoonlijke doelstelling.

Proces van vaststelling

Een sleutelmoment is het proces dat u gebruikt om de doelstellingen vast te leggen. Er zijn in de basis twee benaderingen mogelijk, te weten: product boven proces en ten tweede: proces boven product.

Product boven proces

U formuleert de doelstellingen, stuurt de verkoop het veld in en de beloning is afhankelijk van het resultaat wat wordt behaald door de verkoper. In het algemeen zijn de overwegingen bij het bepalen van de doelstellingen op deze methode:

- De verkoper kan zelf het beste besluiten hoe de doelstellingen behaald worden
- Over de tijd zal er een natuurlijk selectie proces optreden, de sterksten overleven en zullen blijven en de zwakkeren vertrekken
- Verkopers zijn entrepreneurs die weigeren een andere controle te laten hebben over hun veld activiteiten.

Proces boven product

De tweede methode is dat er beloond wordt op specifieke doelen. De manager geeft prioriteiten aan de salesactiviteiten. Het uitgangspunt hierbij is dat de verkoper niet de juiste persoon is om de strategie te ontwikkelen om een bepaald (het gewenste resultaat) te behalen. De (sales)manager moet begrip hebben van de salestaken en het verbeteren van de performance van deze taken.

Conflict situaties

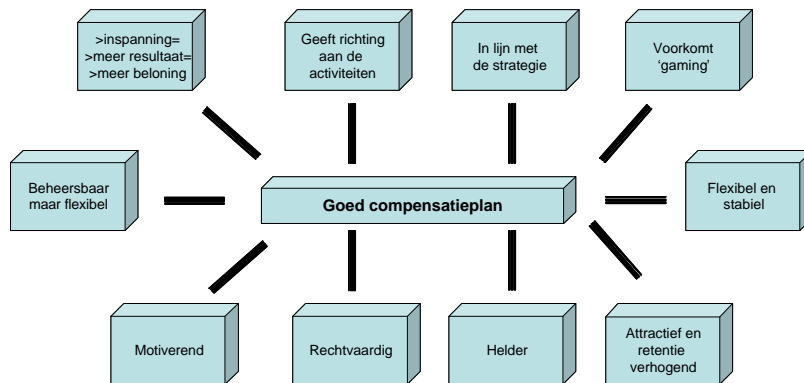
We hadden al gesteld dat geen enkel plan optimaal is. De meeste plannen worden ontwikkeld voor de grootste gemeenschappelijke deler. Het kan hierdoor zijn dat in individuele situatie een verkoper ontevreden is over het plan. U dient zich echter te beseffen dat de uitvoering van een plan erg kostbaar wordt als u dit voor alle verkopers afzonderlijk gaat vormgeven (we bedoelen hiermee niet de doelstellingen maar de structuur). Een aantal andere mogelijke bronnen van conflict zijn: doel conflicten, functie conflicten, rolconflicten, inzicht conflicten.

Een aantal vragen die u moet stellen ten aanzien van uw compensatieplan en quota setting

- Is de structuur in lijn met uw strategie ?
- Predikt u een lange termijn strategie en beloont u korte termijn transacties ?
- Is het plan in lijn met de salescycli ?
- Beperkt u de mogelijkheid van gaming ?
- Beloont u meer dan alleen maar omzet / marge ?
- Bepaalt u samen de doelstellingen ?
- Is er afstemming met uw product portfolio ?
- Is uw beloningsplan motiverend ?
- Is uw plan effectief ?
- Bent u afhankelijk van team selling en beloont u individueel ?
- Hoeveel procent van uw verkopers haalt zijn target ?
- Vertrekken er verkopers om reden van het beloningsplan ?
- Beloont u het juist gedrag ?
- Heeft u een win-win situatie gecreëerd ?
- Hoe lang is het geleden dat u uw plan herzien heeft ?
- Kijkt u bij belangrijke veranderingen in uw omgeving ook naar het quota –en compensatieplan ?

Aanbeveling

Variabele beloning binnen een salesorganisatie is een complex proces wat u voor verrassingen kan stellen. Enerzijds voor de kosten en anderzijds voor de effecten. Onze aanbeveling is dan ook ga zorgvuldig hiermee om en probeer een win-win situatie te creëren die uitdagend genoeg is om te motiveren en er voor te zorgen dat de verkoper een contract met zich zelf aangaat om meer inspanningen te leveren. Ieder component van de structuur zal leiden tot een bepaald effect, probeer op voorhand inzicht te krijgen in deze effecten zodat u hierop kan anticiperen.



Bedenk dat variabele beloning een omgevingsfactor is binnen een verkoop organisatie, noodzakelijk maar op zichzelf niet voldoende om alle condities te bepalen voor het motiveren van mensen om te doen wat ze moeten doen. Een compensatieplan is een onderdeel van, en niet een substituuut voor goed salesmanagement. Het is slechts één van de instrumenten die een onderneming ter beschikking staat om te motiveren.

"Er bestaat geen standaard optimaal plan"

Geen enkel plan is optimaal voor iedere onderneming. Dit kan zelfs gelden voor afdelingen of business units binnen één bedrijf en zelfs voor verkopers op één enkele afdeling. Er bestaat dus niet zoiets als een standaard plan wat voor elke situatie toegepast kan worden.

De dienstverlening van Performance Quest rondom variabele salesbeloning

Op een relatief eenvoudige wijze kunnen wij uw beloningsplan en quotasetting beoordelen en u inzicht geven in de mogelijke effecten. Op basis van 'best practices' kunnen wij u aanbevelingen doen hoe u uw beloningsplan en quota setting kan aanpassen voor maximale effecten. De beloningsstructuur en het onderwerp quotasetting is een standaard onderdeel in de Performance Quest Sales Scan. Meer informatie hierover kunt u vinden door [hier te klikken](#)

Voor een vrijblijvende gedachten wisseling over het vergroten van de sales performance van uw organisatie kan u contact opnemen onder nummer: 073-642 64 81 of via e-mail: info@performancequest.nl.

Performance Quest Consulting BV richt zich met haar activiteiten op het verbeteren van sales efficiency en effectiviteit.