



Wilt u verkopers of provisiejagers?

Ultieme prikkels

Wilt u uw verkopers motiveren om beter te presteren? Een bonussysteem kan een oplossing bieden, maar het is wel zaak om de beloning zo in te richten dat zowel u als uw verkoper er optimaal van kunt profiteren.

Een veelgebruikte methode om de resultaten van uw verkoopmedewerkers te verbeteren of te optimaliseren is een bonussysteem. Geld, en de daarmee samenhangende erkenning, is een belangrijke prikkel voor salesmensen. De manier waarop u in uw onderneming het bonussysteem inricht, bepaalt ook het soort verkopers dat u aantrekt. Wilt u vooral meer en nieuwe omzet binnenhalen, dan is een progressieve bonusstructuur (zie kader) aan te bevelen. Het onderhouden van bestaande relaties

vergt een ander soort verkoper en dus ook een ander bonusschema.

Een goed beloningssysteem kan een krachtig instrument zijn om de verkoopdoelen van een organisatie te steunen. Ook is het een prima instrument om juist de resultaten op korte termijn te beïnvloeden.

Wilt u de verkoop van een bepaald product een impuls geven? Verhoog dan de bonus, of bedenk een tijdelijke actie (incentive) voor de betreffende verkopers. Een goed bonussysteem zorgt voor een maximale

winst voor een onderneming, en motiveert de verkoper om een maximale inspanning te leveren.

Reële prestaties passend belonen

Het is gebruikelijk om het salaris van verkopers te verdelen in een vast en variabel deel. Rikkert Walbeek, oprichter van SalesXeed: "Het vaste deel is het basissalaris waar de verkoper zijn vaste lasten van moet kunnen betalen. Het variabele deel bestaat uit bonussen die hij kan behalen door goede



prestaties te leveren. De verhoudingen kunnen per onderneming verschillen, maar vaak bestaat 70 procent van het salaris uit een vast deel en 30 procent uit een variabel deel.” Belangrijk bij het uitkeren van een bonus is het feit dat de prestaties meetbaar zijn. Ook moet het systeem transparant zijn voor uw medewerkers. Een bonussysteem dat als een black box bij de boekhouding ligt, wekt wantrouwen. Ieder jaar stelt u een plan op met targets en de bijbehorende bonussen. Maak bij het vaststellen van targets wel onderscheid tussen winst, omzet en marge. U wilt niet dat door allerlei kortingen de marge zodanig klein wordt, dat uw verkoper zijn target aan omzet wel heeft binnengehaald, maar u er als ondernemer geen winst meer op maakt. Vervolgens bepaalt u wat reële prestaties zijn die u van uw medewerkers kunt verwachten en hangt u daar motiverende geldbedragen aan. Wanneer een bonus te laag is, gaat u voorbij aan de motiverende werking die ervanuit zou moeten gaan. Deze optimale hoogte is een voortdurende zoektocht. Een te hoge bonus levert weer het gevaar op dat verkopers alle tijd en energie in werkzaamheden steken waarmee de targets gehaald kunnen worden en de rest van het werk links laten liggen.

Hakken in het zand

Een goede verkoper heeft in de regel het competentieprofiel van een ondernemer en ook een goede ondernemer ziet zijn succes graag goed beloond. “Verkopers leven van twee dingen, geld en erkenning”, zegt Walbeek. “Een bonussysteem beantwoordt aan de grootste drijfveer van salesmensen, want naar mate ze beter presteren, krijgen ze meer bonus en erkenning.” Welk bonussysteem past nou het beste bij uw bedrijf? “Er

is geen standaardstelsel voor een bepaald type bedrijf. Een ondernemer moet nadenken over wat voor zijn situatie en mensen het meest rendabele schema is. Dat heeft ook te maken met persoonlijke voorkeur.” Nadenken over wat u wilt bereiken met uw salesteam en uw bedrijf is dus het credo. Aan de hand daarvan kijkt u welk beloningssysteem het beste bij u past. Het invoeren van een nieuw bonussysteem kan leiden tot verzet bij uw verkopers, zeker ▶

‘Bonus is een extraatje’

Siep Diemer is directeur van FINQ, een bedrijf dat actief is in de financiële dienstverlening. Hij hanteert de traditionele provisieform als bonussysteem voor zijn adviseurs. “Daarbij beloon ik niet alleen nieuwe polissen die worden afgesloten, maar vooral ook continuïteit. Mijn adviseurs kunnen zich maximaal 5 procent verval permitteren, anders betaal ik geen provisie meer.” Hij wil daarmee vooral voorkomen dat klanten hun polis opzeggen. “Wanneer dat gebeurt, ga ik er altijd zelf achteraan om uit te zoeken waarom iemand weggaat. Als een klant opzegt, zegt hij eigenlijk dat je als bedrijf iets niet goed hebt gedaan. Daar moet je achter komen en iets aan doen. In mijn bedrijf is het van belang om een relatie lange tijd goed te helpen. Daar haal je meer uit dan op korte termijn denken en snel een polis af te sluiten.” Diemer betaalt zijn adviseurs een basissalaris. Daarbovenop kunnen zijn mensen provisie verdienen. “Ieder mens moet eten en drinken, als iemand niet succesvol is, wil dat niet altijd iets zeggen over de kwaliteit van de persoon. Provisie is voor mij geen stuurmiddel, maar een extra geste. Ik wil geen provisiejagers, dat zijn slechts mensen met een korte termijn visie.”

▶ als ze nu geen variabel deel salaris hebben. Het betekent namelijk dat hun vaste salaris omlaag gaat en ze dat aan kunnen vullen met bonussen uit het variabele deel. “Het is belangrijk om dat aantrekkelijk te maken voor de medewerkers. Laat hen zien dat als ze dezelfde prestatie leveren als de afgelopen periode, ze er juist in bonus op vooruit gaan. Hou ze als het ware een worst voor.” Nadeel is volgens Walbeek wel dat bedrijven zonder een bonussysteem een bepaald type verkopers in dienst hebben. “Zij hebben niet voor niets gekozen voor dat bedrijf, dus wanneer er een beloningssysteem wordt ingevoerd, is de kans groot dat ze met de hakken in het zand gaan.”

Bijstellen van targets en bonussen

U heeft aan het begin van het jaar een bonussysteem vastgelegd met uw verkopers. De structuur is helder, de targets en bonus-

sen zijn duidelijk. Maar in een jaar kan veel gebeuren. Veel factoren zijn aan verandering onderhevig. Zo kan de markt aantrekken of juist instorten, kunnen er nieuwe producten op de markt komen of kan uw bedrijf een nieuwe markt aanboren. Hoe speelt u hierop in? Kan dat? Jazeker. Het is mogelijk om gestelde targets en bonussen bij te stellen naar aanleiding van veranderde omstandigheden. Voor de motivatie van uw verkopers is het van belang dat u de veranderingen goed onderbouwt en toelicht. Niets is zo demotiverend als targets die steeds zonder uitleg worden verhoogd. Ook zorgt u er natuurlijk voor dat wanneer de markt instort, u de targets verlaagt. “Een target moet ambitieus, maar haalbaar zijn”, aldus Walbeek. Het hanteren van bonussen kan u als ondernemer extra winst en omzet opleveren. Een angst die onder ondernemers bestaat is het feit dat werken met bonussen hen meer

gaat kosten dan ze kunnen beramen. Een ongegronde angst, volgens Walbeek. “Het deel vaste salaris is prima te budgetteren en het bonusdeel ook. Dat variabele deel hangt samen met een omzetbedrag. Dus wanneer die omzet binnen is, moet de bonus worden betaald. Ik kom ook ondernemers tegen die bang zijn om bonus uit te keren wanneer verkopers bóven dat target verkopen. Dat snap ik niet. Dat is een bonus die inderdaad niet te budgetteren is, maar aangezien het gaat om een percentage van inkomsten waar je niet op rekende, is er dus geen probleem. Er komt extra geld binnen, waarvan een klein deel naar de verkoper gaat. De rest is gratis geld.” De enige keer dat de angst voor boven target verkopen wel gegrond is, is als het bedrijf een aantoonbare productie- of leveringslimiet heeft. “Maar ook daar kun je in een bonussysteem prima rekening mee houden.” ■



Voor- en nadelen

Hieronder staan verschillende bonusschema's met hun voor- en nadelen op een rijtje. U kunt zelf combineren met de systemen of onderdelen daarvan. Belangrijk is vooral dat u weet wat u wilt bereiken en welke mensen u heeft of wilt aantrekken. Kies daarbij een passend bonussysteem.

1. Geen bonussysteem

Voordeel: De salariskosten staan vast.

Nadeel: U mist de motiverende werking die van een bonussysteem uitgaat. Daarbij trekt u een bepaald soort verkoper wanneer u geen bonus uitkeert.

2. Bonus wordt betaald na het behalen van het jaartarget

Hier zijn twee varianten mogelijk. U betaalt een vast bedrag wanneer een verkoper zijn target haalt, of boven het target treedt een bonusschema in werking.

Voordeel: U betaalt geen bonus als de targets niet worden gehaald.

Nadeel: Bij een dergelijk schema moet er een hoger vast salaris tegenover staan. Daarbij benut u niet de volledige motiverende component van een bonussysteem.

3. Bonus wordt betaald over iedere euro omzet.

Ook hier zijn weer verschillende varianten mogelijk. Zo kunt u afspreken om over iedere euro die aan omzet wordt binnengehaald een bepaald percentage bonus wordt betaald. Een progressievere vorm is een indeling in schalen. Over het eerste deel wordt een bepaald percentage bonus uitgekeerd, over het volgende deel een hoger percentage enzovoort.

Voordeel: De motivatie wordt volledig uitgenut.

Nadeel: Verkopers die slechts 10 procent van hun target halen, moet u toch bonus betalen.

4. Bonus op basis van persoonlijke kpi's

In deze variant worden ook de wat moeilijker meetbare zaken als klantbezoeken, klanttevredenheid en gegeven presentaties in het target opgenomen.

Voordeel: U beloont niet louter op harde omzet, maar kijkt bijvoorbeeld ook naar de waarde van die omzet.

Nadeel: KPI's zijn altijd discutabel en veelal niet omzet-gerelateerd.

5. Bonus op basis van team- en bedrijfsresultaat

Voordeel: Als ondernemer kunt u risicospreiding inbouwen. Als uw bedrijf minder presteert, hoeft u minder bonus uit te keren.

Nadeel: U straft hiermee uw goede verkopers, die uiteindelijk hun motivatie zullen verliezen.