



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)

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 schulden 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