

Sales Balanced Scorecard: leren, groeien en duurzaam succes

Competenties ontwikkelen in barre tijden

Sinds de economie tegenzit is verkopen veelal het enige wat verkopers doen. Klinkt misschien niet onlogisch, toch schuilt er een gevaar in. Want in hun 'omzetrace' lopen zij het risico dat zij onvoldoende oog en oor hebben voor nieuwe ontwikkelingen bij de klant en in de markt. Ook laten zij de korte termijn prevaleren boven de lange termijn en ontwikkelen zij zichzelf onvoldoende qua persoonlijke vaardigheden en competenties. Op den duur bijten zij zichzelf dus in hun staart, terwijl zij zich daarover geen zorgen lijken te maken.

door Jacco van den Berg en Eelco Cremer

Hoe kunnen managers hun verkopers aansturen op een juiste balans tussen korte en lange termijn? En hoe bereikt men een meer evenwichtige verdeling van tijd en energie tussen interne en externe taken? De Sales Balanced Scorecard blijft uitkomst bieden, zeker als er aandacht wordt gegeven aan de ontwikkeling van (sales)competenties.

De Balanced Scorecard (BSC) was in de vorige eeuw het antwoord van Kaplan en Norton op de vraag hoe de interne aansturing binnen organisaties verbeterd kon worden. Hun onderzoek leerde dat deze aansturing grotendeels financieel van aard was, historisch bepaald en gericht op de korte termijn. Hierdoor ontbrak het inzicht in 'het verhaal' achter de cijfers. In het BSC-concept daarentegen wordt niet alleen aandacht geschonken aan financiële informatie, maar ook aan niet-financiële (operationele) informatie. De vier perspectieven van de BSC zijn: financiën, klanten, interne bedrijfsprocessen alsmede leren en groeien.

Bedrijfsprocessen

Het idee achter de BSC is dat een continu innoverende organisatie zich steeds kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Als zij ook de middelen in huis heeft om de bedrijfsprocessen blijvend optimaal klantgericht in te richten, dan beschikt zij over de

basisvoorwaarden om de klant tot ieders tevredenheid te kunnen bedienen. Dit alles leidt tot een positief oordeel bij de klant en klantentrouw is de basis voor een gegarandeerde commerciële continuïteit.

Vandaar dat al snel de vertaalslag is gemaakt naar sales (zie *figuur 1*). Allerlei beoordelingssystematieken van de specifieke Sales Balanced Scorecard zagen het levenslicht. Aan het begin van het jaar werden in zogenoemde planningsgesprekken SMART-afspraken met verkopers gemaakt en vastgelegd. Die afspraken gingen over de van de vier perspectieven afgeleide kritische succesfactoren (KSF's) en kritische prestatie-indicatoren (KPI's): een meetlat aan de hand waarvan je kunt vaststellen in welke mate een doelstelling is bereikt. Aan het einde van het jaar werden de verkopers beoordeeld op realisatie van deze afspraken.

Concrete activiteiten

Met behulp van de BSC is het mogelijk om de geformuleerde salesstrategie in concrete activiteiten te vertalen. Antwoorden op de volgende vragen leiden tot concretisering (zie *figuur 2*): 1. strategie: hoe willen we daar komen?; 2. kritische succesfactoren: wat moeten we in ieder geval goed doen?; 3. doelstellingen: welke resultaten willen we bereiken?; 4. prestatie-indicatoren: wat moe-

ten we meten?; 5. normen: wat is het gewenste resultaat?; 6. acties: wat moeten we doen om onze normen te behalen?

Door doelstellingen aan personen te koppelen, is er meer kans op dat ze worden gehaald. Het blijkt immers maar al te vaak dat als iedereen voor alles verantwoordelijk is, in de praktijk niemand voor iets verantwoordelijk zal zijn.

De BSC zou tot een evenwichtiger en completer beeld in de berichtgeving leiden. Ook zou ermee worden voorkomen dat beoordelingen van prestaties van organisaties alleen financiële beoordelingen zijn met focus op >

Competentieprofiel voor commerciële functies

Van het competentieprofiel voor commerciële functies maken de volgende vaardigheden/competenties deel uit:

- beïnvloedingsvaardigheid;
- prestatiegerichtheid;
- initiatief;
- luistervermogen;
- klantgerichtheid;
- zelfvertrouwen.

Bron: Spencer en Spencer.



Situatie-vragen

- Wat zijn de ontwikkelingen in de branche?
 - Welke acties hebben de concurrenten ondernomen?
 - Met hoeveel procent is de markt gegroeid?
 - Hoe ontwikkelt de economie zich?
 - Hoe groot is de stijging/daling van het aantal aanbieders en potentiële klanten?
 - Hoeveel werkzame dagen zijn er in de afgelopen periode geweest?
- Aansluitend worden de in het planningsgesprek gemaakte afspraken (KPI's) opgesomd.

Actie-vragen

- Welke (kortings)acties heb je aangeboden?
- Wat heb je gedaan om het product onder de aandacht te brengen van potentiële klanten?
- Van welke media heb je gebruikgemaakt?
- Hoeveel koude acquisitiesprekken heb je gevoerd?
- Wat heb je gedaan om het contact met je klanten warm te houden?
- Hoeveel offertes heb je uitgebracht?

een bepaald verleden en de nabije korte termijn. De praktijk is echter weerbarstiger dan de theorie, want in de huidige economische malaise steekt er één perspectief met kop en schouders boven de andere uit en dat is het financiële. Terwijl aan het perspectief leren en groeien nauwelijks aandacht wordt geschonken.

Kortetermijndenken

Natuurlijk weet iedereen dat persoonlijke ontwikkeling van medewerkers op termijn bepalend is voor succes in de andere perspectieven, maar dat is klaarblijkelijk van later zorg. Simpel gezegd: als je momenteel je omzettargets haalt, ben je een goede verkoper. Dit kortetermijndenken, waarbij de aandacht voor nieuwe klanten, markten en producten op de tweede plaats komt te staan, is fnuikend voor de lange termijn. Nog zorgelijker is echter dat managers in het dagelijks aansturen en in de verschillende coachings-, voortgangs- of functioneringsgesprekken zelden of nooit bespreken 'hoe' hun verkopers nu verkopen. Onder het mom van 'tijd is geld' wordt in persoonlijke gesprekken verzuimd te leren van successen en van fou-

ten. Bovendien is de opleidingskraan tot nader order dichtgedraaid.

Persoonlijke ontwikkeling

Laten we het perspectief leren en groeien uit de SBSC niet uit het oog verliezen. Competentieprofielen zijn een handig hulpmiddel om de persoonlijke ontwikkeling (een KSF van leren en groeien) van verkopers vorm en inhoud te geven. Een combinatie van kennis, vaardigheden/ervaring en persoonseigenschappen die bepalend zijn voor een succesvolle uitoefening van een functie, vormt het competentieprofiel (zie kader 'Competentieprofiel...').

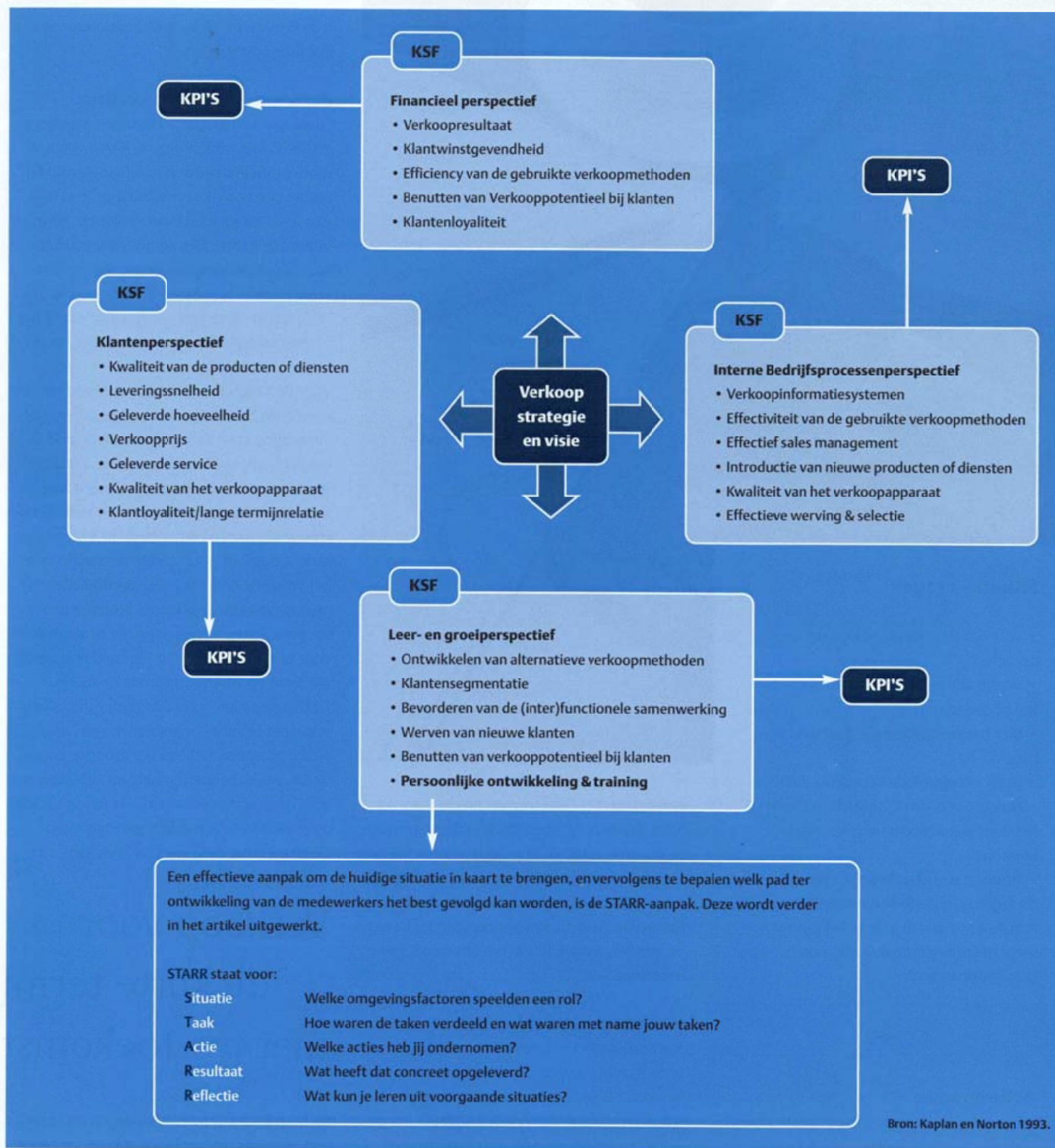
Voor de verkoopheenheid Major Accounts van een op de Nederlandse beurs genoteerde onderneming staat de performance naar klanten centraal, evenals het vermogen om kansen te benutten die de markt biedt. Competenties van sales management en verkopers spelen hierin een centrale rol. In deze organisatie is dan ook permanente aandacht voor het versterken van kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen om hiermee de verkoopresultaten te vergroten, de concurrentie voor te zijn (en te blijven) en snel te kunnen reageren op veranderingen in de markt. Deze organisatie gaat dus verder dan alleen maar het beantwoorden van vragen zoals: welke prospects hebben het grootste potentieel?, welke behoeften hebben zij?, welke acquisitiemethoden leveren de meeste leads op?, welke USP's spreken het meest aan? Centraal staat de vraag hoe verkopers zich

Verkoop voor de korte termijn niet uw toekomst

gemotiveerd kunnen ontwikkelen tot gedreven, effectief werkende verkopers. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moet er gekeken worden naar competenties. Door tijd en energie te steken in de ontwikkeling van de competenties (input/hoe) van verkopers, werk je tegelijkertijd aan het realiseren van de afspraken over de andere, outputgerelateerde KPI's.

Ervaringsgericht

Bij het ontwikkelen van competenties bewijzen ervaringsgerichte coachingsgesprekken volgens de STARR-methodiek hun waarde. >



Figuur 1. De Sales Balanced Scorecard.

Ervaringsgericht interviewen betreft een gesprekstechniek waarmee het werkgedrag en de context waarin dat gedrag zich voordoet, duidelijk en scherp in beeld kunnen worden gebracht. Deze techniek wordt vooral bij het voeren van selectiegesprekken toegepast, maar is ook waardevol in gesprekken waarin de persoonlijke ontwikkeling aan bod komt. STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie.

Door in de gesprekken stil te staan bij het heden en verleden (reflecteren), kunnen tastbare lessen voor de toekomst worden getrokken. In alle rust wordt vastgesteld aan welke competenties een verkoper zijn succes dankt. Afspraken worden gemaakt over hoe deze competenties nog beter zijn in te zetten en te benutten. Bij een minder succesvolle verkoper worden afspraken gemaakt over competenties die ontwikkeld moeten wor-

den, wil hij de komende periode wel zijn afspraken over de KPI's realiseren (lees: een goede beoordeling krijgen).

Werken met STARR

Veel leidinggevers zijn (bijna reflexmatig) geneigd om datgene waarin hun verkoper tekortschiet, zelf aan te vullen of, erger nog, helemaal over te nemen. Zij luisteren amper naar het verhaal van hun verkoper en

Reflectie-vragen

- Aan welke kennis dank je jouw succes?
- Welke ervaring/vaardigheden zorgen ervoor dat je klanten tevreden zijn?
- Aan welke eigenschappen dank je de succesvolle productpresentaties?
- Wat zegt het behaalde resultaat over jou als persoon?

trekken klussen/projecten naar zich toe onder het mom van 'laat mij dat maar even oplossen, want dat gaat toch sneller'. Op de korte termijn is deze aanpak inderdaad sneller en effectiever. Het leereffect is echter nihil en het probleem blijft bestaan. Met behulp van STARR is het effectief aan te pakken.

Fase 1: Situatie en Taak De leidinggevende en de verkoper brengen samen de situatie waarin de laatstgenoemde zijn werk moe(s)t verrichten, in kaart. Daarmee wordt het fundament voor het gesprek gelegd. Zo is een verkoper die in een expanderende markt (plus 15%) een omzetgroei van 7,5% haalt, een beduidend minder presterende verkoper dan degene die ook een omzetgroei laat zien van 7,5%, maar dan in een krimpende markt (minus 15%). Dus antwoorden die later in het gesprek worden gegeven, krijgen hun waarde door antwoorden op vragen naar deze situatie (zie kader 'Situatie-vragen').

Fase 2: Actie en Resultaat De fase waarin wordt teruggeblikt op ondernomen acties, vormt het hart van het gesprek. In deze fase luistert de leidinggevende en vraagt door. Misschien is het een open deur, maar in deze fase wordt een beroep gedaan op het geduld van de leidinggevende. Samen draaien ma-

nager en verkoper als het ware de film terug en analyseren zij stapje voor stapje iedere scène. Vragen die daarbij aan de orde kunnen komen, staan in het kader 'Actie-vragen'.

Hiaten in kennis

Door deze vragen krijgt de verkoper een helder zicht op de verschillende genomen stappen, doorgehakte knopen en in gang gezette acties. Zijn eigen antwoorden op vragen maken hiaten in kennis zichtbaar en confronteren hem met eventuele verkeerde veronderstellingen en keuzen. Zo komt de leidinggevende door te vragen erachter waar precies de verkoper het overzicht kwijtraakt, waar hij zich laat ondersneeuwen, verkeerde conclusies trekt, niet luistert, de confrontatie uit de weg gaat of het politieke spel niet meespeelt, te strak plant, te vroeg of te laat actie onderneemt, niet overtuigend presenteert of tekortschiet in de communicatie. Deze negatieve schets biedt de verkoopmanager een kans concrete hulp te bieden wanneer de behaalde resultaten worden vergeleken met de in het planningsgesprek gemaakte afspraken.

Fase 3: Reflectie In deze fase worden lessen getrokken voor de toekomst. Men analyseert wat het succes zegt over het 'kennen', 'kunnen' en 'zijn' (competenties) en/of aan welke kennis, ervaring/vaardigheden en persoonseigenschappen het de verkoper ontbreekt om op bepaalde onderdelen succesvol te zijn. Zie het kader 'Reflectie-vragen' voor mogelijke vragen van de verkoopmanager in dit verband.

Ontwikkelingsplan

In de aanpak van de persoonlijke ontwikkeling van een verkoper creëert de leidinggevende ruimte om 'onvolkomenheden' te bespreken. Ook toont hij zich bereid om samen

met zijn medewerker naar een oplossing te zoeken. Gemaakte ontwikkelafspraken kunnen in een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) worden vastgelegd. De opbouw van een formulier hiervoor zou er als volgt kunnen uitzien:

- Welke competentie ga je ontwikkelen?
- Wat is het gewenste niveau van de competentie?
- Hoe ga je die ontwikkelen (vorm en hulpmiddelen)?
- Welk gewenst waarneembaar gedrag in je functie ga je bereiken?
- Welke ondersteuning ga je gebruiken?
- In welke periode?

Samenvattend is vast te stellen dat managers en verkopers juist in deze tijd kennis moeten hebben van de Sales Balanced Scorecard of allerlei varianten daarop. Aangezien commerciële organisaties in een periode van economische tegenwind vaak bijna reflexmatig en krampachtig terugvallen op aansturen en beoordelen van louter financiële afspraken, komt het perspectief leren en groeien in het gedrang.

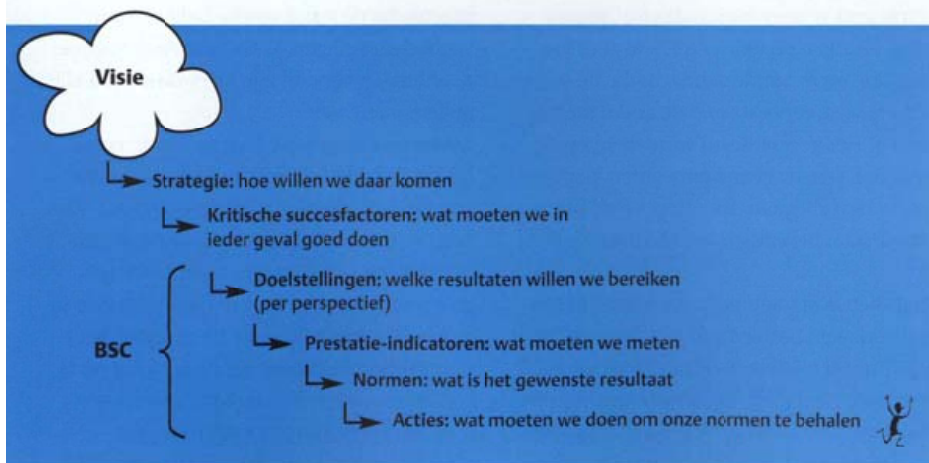
Dat is niet alleen jammer, maar – zeker voor de lange termijn – ook niet zonder gevaar. Door juist nu (vooral) ook wel aandacht te schenken aan de ontwikkeling (van de competenties) van verkopers, wordt geïnvesteerd in continuïteit op de lange(re) termijn. Maak dus gebruik van de Sales Balanced Scorecard en waak ervoor om voor de korte termijn uw toekomst te verkopen. <

Drs. Jacco van den Berg is directeur van Van den Broek & partners in Breda, een trainings- en adviesbureau op het gebied van commercieel en klantgericht handelen, management en leidinggeven, personeelsmanagement en persoonlijke ontwikkeling. Hij is hoofdredacteur van het *Praktijkboek Personeel, Organisatie en Ontwikkeling* en auteur van het boek *POP in Nederland*. Eelco Cremer verzorgt bij Van den Broek & partners training en advies voor klantgerichtheid, commercie, presentatietechnieken, timemanagement, selectiegesprekken en beoordelingsgesprekken. Hij is mede-auteur van het boek *Vormgeven aan competentie-timemanagement*.

Dit artikel kwam tot stand met medewerking van drs. Fred Swart, senior consultant MD-Solutions bij International Management Development Network Ormit in De Bilt.

Literatuur:

- Spencer, L. en S. Spencer, *Competence at Work*, New York, John Wiley & Sons, 1992.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, 1996.
- Van den Berg, J., *POP in Nederland*, Kluwer, 2004.
- Van den Broek, L.C.A.H. e.a., *Vormgeven aan competentie-management*, Kluwer, 2004.



Figuur 2. De salesstrategie vertaald in concrete activiteiten.