

*VAN BUITENDIENSTMEDEWERKER NAAR BUYING FACILITATOR*

# Evolutie vraagt nieuwe



Gedurende een halve eeuw wordt de structuur van het verlonen van de buitendienstmedewerker in het verpakkingsbedrijf steeds met kleine correcties aan de veranderende relatie met de klant aangepast. Joost Baelden, partner en senior consultant voor de Benelux en Frankrijk bij ppm-Alliance / Societät, een vooraanstaand adviesbureau voor recruiterings- en searchspecialisten in en voor de verpakkingsindustrie in West- en Centraal-Europa, brengt deze ontwikkeling in kaart.

AUTEUR ► JOOST BAELDEN

# verkoopfunctie beloningsvorm

De oorspronkelijke naoorlogse klantenrelatie, in een erg ondoorzichtige en gefragmenteerde verpakkingmarkt, wordt gekenmerkt door het monopolie van de handelsvertegenwoordiger. Met productgedreven instructies als enige bagage prospecteert de handelsreiziger of vertegenwoordiger potentiële klanten, creëert nieuwe klanten en beheert alle facetten van de relatie met deze klant, tot en met het aanleveren van de order. Hierbij is hij 'de solitaire ridder' die voor een gegeven gebied alle bestaande en potentiële klanten als zijn eigendom beheert. Zijn vergoeding, in de vorm van een commissie, is de verloningsvorm die deze positie onderschrijft en bestendigt. Klantenloyaliteit is persoonsafhankelijk. Een 100% reactieve productieafdeling of bedrijfsbureau registreert en verwerkt de orders. Als gevolg van de toenemende grootte van de individuele klanten ontstaat de verkoper. De onderneming heeft behoefte zijn klant beter te leren kennen. De vertegenwoordiger komt in loondienst, met een groeiend gedeelte vast loon en een kleiner wordend deel variabele vergoeding. Verpakkingen worden veelal vanuit een (aanpasbaar) standaardontwerp geproduceerd, geprijsd en geleverd. De uitvoering van enkele routinematige activiteiten in de relatie met de klant, bijvoorbeeld order-intake, verschuiven mede onder invloed van de technologie (telex/fax) naar de onderneming.

## ► SENIOR EN JUNIOR

Vanaf nu gaat het verpakkingbedrijf zijn markt-aanpak segmenteren op basis van de grootte van de klanten. Niet alleen de frequentie en grootte van de orders van de klanten nemen toe, maar ook de complexiteit van het assortiment per klant. Klanten worden A-, B- en C-klanten. Ervaring, competentie en 'gewicht' van de individuele verkoper bepalen wie welke klanten behartigt. Senior verkopers behartigen de belangen van de grote klanten en juniors leren het vak bij kleinere klanten. Als mentor bedient de senior verkoper

zich dikwijls extra van een commissie op de klanten van de junior. Ook de back-office functies van de verpakkingsonderneming worden reactief door de verkoop gestuurd (en gedomineerd). Klantenloyaliteit wordt voornamelijk door de balans tussen productkwaliteit, service en prijs gedreven.

De rol van de verpakking wordt belangrijker in vele processen van de klant (houdbaarheid, identificatie, logistiek, marketingcommunicatie, enz.) en daardoor ontstaat de behoefte aan segmentering op basis van industriële sectoren, met hun eigen applicaties, productspecificaties en/of kwaliteitseisen. Segmentering krijgt een tweede dimensie op basis van een specifieke behoefte van een sector, zoals de hygiëne-eisen van de voedingsindustrie, GMP voor farma, beschermende verpakking voor elektronica, zero-defect & ISO-certificatie in de automobiellindustrie. Verpakkingbedrijven en hun verkopers worden meer en meer specialisten van een specifieke klantenindustrie. Tezelfdertijd integreert de onderneming steeds meer functies van de verkoper in andere functies binnen het bedrijf. Offertes, afstemming van productdesign, kwaliteitsafstemming, planning, orderbehandeling, verschepping en klachtenbehandeling worden rechtstreeks door het bedrijf met de klant verhandeld en direct en integraal verwerkt. Onderhandelingen met grote accounts worden door de directie ondersteund. De verkoper is vooral initiator en coördinator van al deze processen. Gestandaardiseerde bonusregelingen voor de verkopers vervangen commissies en verschuiven veelal van omzet/volume- naar groei- of margegedreven systemen.

## ► ACCOUNT MANAGER

Zoals geen andere toeleverancier beweegt de verpakkingleverancier zich naar klantspecifieke oplossingen: specifieke bedrukking, eigen en exclusieve vormgeving en branding, JIT en VMI, continue productontwikkeling en sub-contracting. De verpakkingleverancier wordt een inte-

### ONDERWERP:

Evolutie verkoopfunctie bij verpakkingbedrijven.

### INHOUD:

De verkoopfunctie van de verpakkingleverancier evolueert van 'verkoper van verpakkingen' naar buying facilitator van de industriële verpakkinggebruiker'.

De verkoper is een strategische business manager geworden tussen zijn onderneming en de klant. De motiverende sturing van deze business managers moet onder andere via resultaatgedreven variabele verloning, fundamenteel worden herzien.

### MEER INFO:

[www.ppm-alliance.com](http://www.ppm-alliance.com)

grale verlener van verpakkingsgerelateerde diensten. De verkoper wordt account manager. Niet de verkoop van de verpakking primeert, maar de totale dienstverlening aan de klant – waarbij door deze service ook extra toegevoegde waarde wordt gecreëerd en hopelijk - gehonoreerd. De prestatie van de account manager wordt gestuurd op basis van een mbo-aanpak. Een vergoeding, die gekoppeld was aan de totale grootte en groei van de verkopen en/of marge, krijgt stilaan de vorm van een vast loon en een bonus, gekoppeld aan de realisatie van individuele objecten, die soms zelfs per individuele klant worden gedefinieerd.

#### ► VARIABELE VERLONING

Tot in de eerste jaren van de 21e eeuw is de rode draad (\*) in de vergoedingstructuur dat slechts de buitendienstmedewerker, de Field Sales Representative of (Key) Account Manager, met een vaste en variabele vergoeding wordt gestuurd en gemotiveerd. Typisch ook dat het variabele deel van een streefsalaris voor alle betrokken medewerkers op een zelfde systematiek en grootte wordt vastgesteld en bijna steeds individueel wordt gemeten en toegekend. Typisch ook is dat deze variabele verloning op een prestatie op de korte termijn is geïnspireerd; van maandelijks of kwartaalmatig

De nieuwe account manager is initiator, coördinator en integrator.

tot hooguit jaarlijks. Dergelijke bonussen blijken veelal een eerder marginaal extraatje van het totale loon te zijn. En de verkoopondersteunende functies, zoals binnendienst, productdesign, QA en logistiek wordt voornamelijk een reactieve rol toebedeeld.

Met andere woorden, de bedrijfsleiding van de verpakkingsindustrie hanteert de variabele vergoeding tot op heden als een tactisch instrument voor een kleine groep front-line medewerkers.

Na een halve eeuw evolutie in de (variabele) verloning van de individuele Field Sales Representative/Manager of Account Manager, dient zich nu in de relatie tussen klant en verpakkingsleverancier een dergelijke verandering aan, dat een wijziging in de benadering van variabele verloning zich wellicht opdringt.

#### ► INITIATOR EN INTEGRATOR

Fundamentele veranderingen in de klantenbehoeften leiden tot veranderingen in de competentie-behoeften bij alle beheerders van deze klantenrelaties. Hoe uiten deze relatieveranderingen zich in de rol van de onderneming als 'klantmanager'? Eerst dient het management te begrijpen om welke veranderingen het in de klantenrelatie gaat en vervolgens moeten die gevolgen daarvan in kaart worden gebracht. Daarop kan de manager zijn kennisniveaus in de organisatie en de daarbij horende structuren en verantwoordelijkheidsverdeling aanpassen om vervolgens de sturing van deze gewijzigde netwerken van 'accountabilities' en taken te coördineren, te ondersteunen en te motiveren.

Een eerste fundamentele verandering is dat de relatie van de verpakkingsleverancier met leidinggevende klanten evolueert van 'wij verkopen de gepaste verpakking aan de klant' naar 'het begeleiden van de klant die de gewenste co-makershiprelatie inkoopt, om daarmee een bijdrage te leveren aan de Supply Chain-optimalisatie van zijn onderneming'. De nieuwe account manager treedt hierbij op als initiator, coördinator en integrator van de knowhow van zijn onderneming (zijn producten en diensten) zodat de koper ervan overtuigd is dat zijn propositie de maximale bijdrage levert in zijn zoektocht naar de optimale oplossing. Hierbij spelen zowel het meest geschikte product en de correcte prijs als de continuïteit van de productie, de creativiteit van de ontwikkelingsafdeling, de betrouwbaarheid van de logistiek en after-sales service, de foutloze facturatie en zeker de intensiteit en transparantie van alle klantencontacten mee.

#### ► BUYING FACILITATOR

In een dergelijke relatie is de account manager een pro-actieve en gedreven 'buying facilitator' van het aankoopbeslissingsproces van de klant en heeft hij een hoog inzichtniveau verworven in de processen en beoordelingscriteria in en van de klant. Om dit te realiseren, doet de account manager meer en meer beroep op de pro-actieve en directe steun van alle andere competenties in zijn onderneming. Met andere woorden, de gehele onderneming participeert actief in de relatie met de klant. Anderzijds nemen ook een groter deel van de functies bij de klant deel aan het aankoopproces. Verkoop wordt de coach van een multi-level relatie met de klant, waarbij elke functie in de onderneming een dimensie klantenrelatie krijgt. Tezelfdertijd krijgt deze relatie een multi-client dimensie. Een verpakkingsconcept wordt overlegd met alle spelers in de bedrijfskolom (verpakker, transporteur, logistieke dienstverlener, distributiecentrum, retailer, consument) en de verpakkingsleverancier

wordt geacht al deze invloeden vooraf in de gehele betrokken Supply Chain in te schatten en te betrekken.

#### ► STRATEGISCH BELEIDSNIVEAU

De stuwkracht bij de klant naar dergelijk 'relationship buying' wordt versterkt door de strategische beslissing van de klant om het aantal leveranciers – zeker voor sterk in zijn processen geïntegreerde producten en diensten zoals de verpakking – te verminderen. Deze beslissing ontstaat veelal uit gedachten rond administratieve kostenbeheersing, maar wint momenteel ook meer en meer terrein omwille van de consistentie en procesintegratie die de klant van een dergelijke verpakkingstoelevering verwacht. De aankopende onderneming gaat nog een stap verder als zij van de verpakkingleverancier verwacht dat deze zijn eigen Supply Chain perfect in de greep heeft, en dit daadwerkelijk controleert. Onder deze premisse zoekt de aankoper naar de garantie dat de leverancier niet alleen alle processen binnen zijn bedrijf, maar ook die in zijn eigen bedrijfskolom zo kostenbesparend mogelijk en gecontroleerd op alle fouten, beheerst.

De 'verkoper' verschuift hierbij van een uitvoerend naar een strategisch beleidsniveau. De 'verkoper' is in deze constructie ook niet meer een individu, niet meer één enkele competentie, maar een team met een verzameling van vaardigheden en kennis. In dergelijke context coördineert de account manager een b2b-relatie. Zijn rol omvat dus de bestendiging van een relatie, die tot een echte co-makershiprelatie kan uitgroeien. De doelstelling van de beide partners is een lange termijn relatie op te bouwen. De loyaliteit van de klant is vooral functioneel rond de mate waarop de verpakkingleverancier zijn processen beheerst en deze naadloos op zijn processen kan inpassen.

#### ► ANDERE VERKOOPVORMEN

Naast de voorwaarde van de gepaste competentie bij de account manager en alle andere betrokken medewerkers, is het duidelijk dat elke vorm van motivatie, naast een impact op de korte termijn resultaten, ook sturing dient te geven aan de continuïteit van de klantenrelatie, aan de bestendige tevredenheid van de klant, aan de kwaliteit en intensiteit van de relatie.

De gedragskenmerken van deze groep klanten zijn zo specifiek dat ze een grond zijn voor de onderkenning van een afzonderlijk klantensegment, en voor de opzet van een specifieke (deel)organisatie en interne processen hiervoor. Dit segment valt in grote mate samen met wat het segment 'strategische klanten' wordt genoemd. Maar waar in de benadering van strategische klanten vooral het belang van de klant de drijfveer is voor speciale



aandacht, worden voor het segment van de 'relatie klant' een specifieke organisatie en eigen processen opgezet. De bestaande segmenten 'traditionele' klanten maken geen deel uit van dit segment, en worden derhalve parallel met andere (de voorheen bestaande) verkoopsstructuren gemanaged. Een tweede 'cost-driven' segmenteringbehoefte is het gevolg van het streven naar 'lean office' denken. Na de productiviteitsstijgingen is dit denken – mogelijk gemaakt door de recentste spectaculaire vooruitgang in ICT – op de efficiency op kantoor (administratie en verkoop) overgeslagen. Het vermogen om winst te realiseren uit de business van meer traditionele klanten wordt begrensd door de grootte van deze individuele klanten. Onder een bepaalde ordergrootte en/of jaaromzet is het niet meer haalbaar een klant via een duur en weinig efficiënt buitendienstkanaal te bedienen. Nieuwe verkoopvormen en –processen dienen te worden ontwikkeld, zoals een pro-actieve binnendienst, tele-sales, catalogoverkoop en internet om de verkoopfunctie en de transacties met kleine en middelgrote klanten te sturen en uit te voeren. Het is dan ook raadzaam om elke groep medewerkers op een andere, gepaste wijze te motiveren. En

voor de relatie met de klant kunnen bovengenoemde instrumenten – mits sprake is van een juiste instelling van de medewerkers en een aanpassing van de ICT-tools, zoals CRM en individuele en beveiligde op internet gebaseerde orderprocessen – worden ingezet om alle routine taken kostenbesparend uit te voeren.

#### ► VOORWAARDEN VERLONING

In tegenstelling tot de specifieke kenmerken van een motiverend verloningssysteem voor de traditionele verkoper (zie boven onder (\*)), wordt een effectief verloningsconcept voor de relatiebeheerders het best opgebouwd rond de volgende voorwaarden:

De verpakking wordt voor een kerngroep klanten als strategisch (h)erkend en in de processen bij de klant dermate geïntegreerd, dat een eigen organisatiestructuur en verloningsystematiek noodzakelijk wordt. Kenmerkend hierbij is dat deze structuur- en motivatieconcepten gericht zijn op een multi-level en multi-client relatie binnen het Supply Chain denken van de klant.

Voor de relatiebeheerders wordt een eigen organisatiestructuur en resultaatverloningsconcept opgezet, los van en anders dan de bestaande systemen voor de traditionele verkoopmedewerkers.

Gezien de uitbreiding van het begrip 'front-line' medewerker, wordt de resultaatgerichte verloning niet alleen voor de buitendienstmedewerker, maar ook voor alle andere medewerkers zoals binnendienst, logistiek, kwaliteitsafdeling en productdesign opgezet.

De systematiek van dergelijke variabele verloning is voor alle betrokken functies verschillend. Zo kan voor de buitendienst-medewerker een beoordeling op korte en lange termijn-resultaten per individuele klant worden voorzien van een grote verloningsimpact terwijl de kwaliteitsverantwoordelijke eerder op de continue groei van de tevreden klant op middellange termijn wordt gescreend, met een voorzichtige invloed op zijn verloning.

Het variabele deel van een dergelijk verloningssysteem wordt voor de kernfuncties rond de klantenrelatie opgebouwd uit stimuli die zowel de individuele bijdrage als de groepsbijdrage aan het resultaat benadrukken. Deze constructie bevordert de resultaatgerichte interne communicatie tussen de belanghebbenden en bouwt een sociale controlefunctie in rond de prestatie van de relatiebeheerders afzonderlijk.

Meerdere functies in de onderneming kunnen een pro-actieve rol worden toebedeeld. Per functie binnen de verkoop kunnen zowel uitvoerende als initiatiefnemende taken worden opgevolgd. De binnendienst wordt bijvoorbeeld op de foutloze en tijdige orderopvolging van relaties beoordeeld,

maar ook op de groei van de verkoopmarge bij bestaande of op de acquisitie van nieuwe, traditionele klanten.

De coördinatoren van deze complexe relaties leveren een strategische bijdrage in de realisatie van

## De systematiek van variabele verloning verschilt per functie.

de doelstellingen van het verpakkingbedrijf. De vereiste competenties, ervaring en skills van deze medewerkers leiden onvermijdelijk tot een strengere selectie van de geschikte individuen en/of specifieke inspanningen met betrekking tot specifieke opleiding en training.

#### ► EFFECTIEVE AANPAK

De belangrijkste constante in een effectieve beloningsaanpak blijft verval in de 'BE SMART'-regel; elke vorm van resultaatbeoordeling en een daaraan verbonden beloningssysteem dient aan de onderstaande criteria te voldoen.

- B Beïnvloedbaar
- E Evident (logisch, begrijpbaar en transparant)
- S Specifiek
- M Meetbaar
- A Acceptabel
- R Realistisch
- T Tijdgebonden

In tijden waarin 'commodity buying' en pure prijsconcurrentie een steeds grotere druk op de resultaten van de verpakkingsondernemingen leggen, waarin de verwachtingen van de aandeelhouder hoger zijn dan ooit en waarin elke verpakkingsonderneming meer en meer inspanning moet doen om zijn beste medewerkers te kunnen houden, is degene die als eerste zijn strategische klant in een alomvattende relatie naadloos weet te begeleiden in zijn inkoopprocessen, de winnaar. Een adequaat en motiverend verloningssysteem, gekoppeld aan de resultaten op korte en lange termijn voor alle betrokken medewerkers, is één van de instrumenten in de handen van de verpakkingsondernemer om zijn organisatie hierop voor te bereiden en outperforming te maken. ◀