



In ons vorig nummer stond te lezen dat de vakvereniging van incentive professionals SITE vandaag ten volle pleit voor een incentivebeleid dat geschoeid is op return on investment (ROI). Daar komt een vrij complexe nieuwe meetmethode voor ROI van een incentiveprogramma bij kijken, die allicht een grote stap betekent voor de Belgische incentivehuizen, laat staan voor de eindgebruikers - de bedrijven zelf. Return on investment is een begrip dat al een tijd meegaat in de trainings- en consultancy-wereld, en daarom probeerden we vanuit die hoek de link te leggen naar onze branche.

TEKST LUDO VERHAEGE -
FOTO MEETING & INCENTIVE MEDIA

RETURN ON INVESTMENT NIET ALLEEN DOOR MIDDEL VAN VERKOOPSGERICHTE INCENTIVE

We klopten aan bij consultant-coach Paul Koeck van het Antwerpse Coachteam, die dagelijks bezig is met return on investment voor bedrijven. Hij bewerkt niet zozeer de teamgeest van groepen, maar trekt vooral de kaart van individuele coaching van teammanagers, die met hun nieuw verworven vaardigheden een trigger-effect teweeg kunnen brengen en zo op hun beurt in staat zijn een hele ploeg aan dezelfde kar te laten trekken. "Dat levert vaak een return on investment op tot 500 à 900%", beweert hij ten stelligste.

MIM Het verbaast u allicht niet dat in de incentivebranche nu ook met de

term return on investment wordt gegoocheld. U garandeert die door coaching en individuele training, maar dat is vaak niet het onderwerp van een incentive-motivatieprogramma.

Paul Koeck: "De reflex naar return on investment wordt in alle bedrijfstakken overal duidelijker. Niet alleen dringt die gedachte door bij het management, maar indirect ook bij de werknemers zelf. Daar waar het bij hen tien jaar geleden veeleer ging om de kwestie 'Is dat hier een beetje plezant of niet?', leeft nu steeds manifester de vraag 'Blijven we bij de volgende reorganisatie?' of 'Wat gebeurt er met ons als ons bedrijf verkocht wordt?'. Een manager

moet daarom misschien eens proberen af te stappen van de idee van fun-incentive en zijn medewerkers een verrijkende activiteit of ervaring bieden waardoor ze beter gewapend zijn wanneer op basis van koude ratio's de hakbijl wordt gezet in het personeelsbestand. Ik denk dus dat een manager minstens op evenveel loyaliteit van zijn medewerkers kan rekenen wanneer hij zich samen met hen richt op de bedrijfsdoelstellingen dan wanneer hij zomaar cadeaus uitdeelt."

MIM Die cadeaus worden vaak uitgedeeld als beloning voor een meerverkoop. Is dat een goede aanpak om een

OM ECHT RETURN ON INVESTMENT TE GARANDEREN, Zouden incentives gekoppeld moeten zijn aan het algeheel bedrijfsbelang, en niet louter aan verkoops cijfers.

bedrijf vooruit te helpen?

Paul Koeck: "Ik heb inderdaad de indruk dat de incentivebranche een sterk verkoopgerichte markt is. Het is natuurlijk gemakkelijk om een incentive te koppelen aan een cijfer zoals omzet. Maar een totaal andere doelstelling – die me even nuttig lijkt – kan toch ook zijn om bijvoorbeeld het aantal toestellen te verminderen dat in garantie moeten worden hersteld. De eerste vraag die ik als consultant meestal stel aan een manager is te omschrijven waarvoor hij betaald wordt. Heel vaak komt daar maar een vaag antwoord op, dus kan je je afvragen in hoeverre die persoon een team naar een welomlijnd doel kan laten toewerken. Daarom is het vaak interessant om bottom-up te werken: je vraagt gewoon aan de werknemers zelf waar en op welke manier ze ergens naartoe willen werken en welke incentive daartegenover moet staan. Zo blijft de discussie open en komt er misschien een inhoudelijke doelstelling naar voren veel eerder dan een verkoopgerichte."

MIM Voor welk soort motivatie kiezen die teams dan meestal? Loon lijkt het meest voor de hand liggend, en hoe zit het met het voorschotelen van een reis?

Paul Koeck: "Loon wordt tegenwoordig bekeken als een verworven recht, en eenmaal je boven een zeker tevredenheidsplafond komt, is het niet meer de efficiëntste motivator. Scoren wel hoog zijn jobplezier, appreciatie – overigens de goedkoopste manier van incentives – maar vooral belangrijk is ontwikkeling: de mensen de mogelijkheid bieden zich persoonlijk te ontplooien. Dat kan in de vorm van cursussen, opleidingen, deelname aan congressen, internationale meetings en gelegenheden tot networking met internationale collega's. Ik vergezel als trainer wel eens bedrijfsgroepen naar het buitenland, dus ik ken het fenomeen van diners op een chique boot of de gala-avond in het somptueuze kasteel. Ik heb daarbij altijd het gevoel dat die dure uit-

stapjes niet de essentie zijn. Een bedrijf moet er vooral om bekommerd zijn of de punten en projecten die tijdens de internationale meetings worden besproken en opgestart, bij de deelnemers blijven hangen, eenmaal terug thuis een vervolg krijgen en uiteindelijk tot resultaten leiden. Bedrijven die teveel spenderen aan dure excessen tijdens deze trips, zullen zich dat als eerste beklagen wanneer de economie gaat fluctueren. Dan is de kas leeg en maken ze zich de bedenking of ze het niet beter wat efficiënter hadden aangepakt."

MIM U heeft het nu nog over meetings of congressen waarrond incentive-activiteiten zijn verweven. Ik veronderstel dat u voor de pure salesgerichte incentive zoals we die traditioneel kennen – met orgelpunt de jaarlijkse beloningsreis voor het verkoopsteam – dan al helemaal niet te vinden bent?

Paul Koeck: "Die markt ken ik te weinig en ik ben nog nooit meegereisd, want wanneer geen meerwaarde vereist is, word ik niet gevraagd. Maar nogmaals: die al te starre verkoopgerichtheid is zeker niet gezond. Binnen een bedrijf kampen immers veel afdelingen met frustraties. Na sales komen de afdelingen productie, service, ... In heel wat moderne bedrijfstakken met complexe producten is dat servicecomponent immers even belangrijk als verkoop. One-shot verkoop is al helemaal niet meer van deze tijd, het gaat nu vooral om langetermijnrelaties. Nu is het vaak zo dat verkoops mensen danig cijfergericht zijn dat ze de integratie van die achterliggende afdelingen uit het oog verliezen. Dan krijg je van daaruit opmerkingen als 'Die verkopers hebben weer iets beloofd, maar dat kunnen wij helemaal niet waarmaken'. Hier ligt pas een opportuniteit voor de incentivebranche: betrek de service-afdeling in het incentiveprogramma en laat hen het verkoopsteam evalueren en hun beoordeling meetellen in de score van de verkopers,

om zo de samenwerking te stimuleren. Tenzij je een bedrijf bent dat loten schoenen aankoopt in Azië, en die hier gewoon 'en masse' aan de man moet brengen, dan is die verkoopgerichte incentive misschien wel op zijn plaats."

MIM Mogen we even stout zijn? U vertelt een verhaal waarin u pleit voor minder franjes tijdens een incentive, en meer verrijkende sessies in de vorm van trainingen – uw winkel dus.

Paul Koeck: "Ik ben daar eerlijk in: ik ken de pure incentivebranche niet voldoende. Als ik echter verneem dat daar de nood aan bewijs van return on investment leeft, dan kan ik daar mijn ideeën misschien op afstellen, want van mijn aanpak weet ik dat hij werkt. Ik wil mijn verhaal dus wel even nuanceren: ik ben niet tegen verkoop, maar ik ben ervan overtuigd dat er ook andere parameters binnen een bedrijf bespeeld moeten worden. Daar komt vaak training bij kijken, eventueel ingepast in een incentivecampagne. Ik ben dus zeker bereid naar de sector te luisteren om mijn ideeën daar eventueel in te passen, zodat incentivebureaus zich kunnen blijven focussen op hun core competence – de reis uitwerken."

Meer informatie over de activiteiten van Paul Koeck op www.coachteam.com

AL EENS OVER NAGEDACHT ?

Waarom niet omzettafels koppelen aan parameters die mee bepalend zijn voor het bedrijfsbelang op lange termijn? Een paar voorstellen:

- + aantal foute toestellen in het productieproces verminderen
- + meten van de samenwerkings- tevredenheid tussen de dienst naverkoop en verkoop
- + verwerken van scores van klantentevredenheid