



VENIPER®

Commercial
Excellence.

Meer Resultaat door Effectief Sales Performance Management

Salesorganisaties worden geconfronteerd met stijgende klantverwachtingen, druk op prijzen en snelle veranderingen in afzetmarkten en technologie. Succes hangt niet langer af van het individuele verkooptalent, maar van een gestructureerde, datagedreven aanpak voor het sturen van commerciële prestaties.

Dit whitepaper brengt de vijf belangrijkste bouwstenen van Sales Performance Management samen: strategische doelstellingen, praktische stuurinstrumenten voor salesleiders, effectieve KPI's en dashboards, coaching als versneller van groei en beloning als motor voor motivatie.

Met concrete handvatten, praktijkvoorbeelden en inzichten uit verandertrajecten helpt dit paper commerciële teams om gericht te verbeteren, consistent te presteren en duurzaam te groeien.



Wat is Sales Performance Management en waarom is het essentieel?

Veel commerciële organisaties blijven traditioneel sterk vertrouwen op selectie en training: *“Hebben we de juiste mensen? Beschikken zij over de juiste vaardigheden?”* Hoewel zeker belangrijk, is de realiteit dat deze aanpak slechts een deel van het potentieel van een salesorganisatie benut.

Sales Performance Management (SPM) biedt een gestructureerde en toekomstbestendige benadering voor het verbeteren van commerciële resultaten. In plaats van te leunen op individuele capaciteiten of DNA-gedreven talent, richt SPM zich op 4 doorlopende proces elementen

1. **Plannen**
2. **Sturen**
3. **Meten**
4. **Belonen**

Hierdoor ontstaat een lerende organisatie, waarin mensen niet alleen weten wát ze moeten bereiken, maar ook hóe.

Resultaat: grip op groei

SPM is het primaire proces voor duurzame prestatieverbetering en zorgt dat salesactiviteiten volledig worden afgestemd op de commerciële strategie.

De impact van SPM

Onderzoek en Vesper's eigen klantinzichten tonen aan dat organisaties met een volwassen SPM-proces:

- Tot 30% extra omzetgroei realiseren.
- Forecasts betrouwbaarder en effectiever maken.
- Salesproductiviteit significant verhogen.

Ondanks deze bewezen impact:

- 60% van de commerciële organisaties heeft géén formeel SPM-proces.
- 50% van de commerciële leiders benut data nog niet effectief in de sturing.

Te vaak valt men terug op storytelling in plaats van objectieve prestatiemeting en sturing. Dit betekent een enorm potentieel voor organisaties die dit proces professionaliseren.

Case — Waarom SPM werkt

Situatie: Grote internationale B2B-groothandelsorganisatie leunde sterk op individuele talenten, weinig structuur in coaching en forecasting.

Interventie: Implementatie van een uniform salesproces, KPI-framework en managementcoaching.

Resultaat: +22% omzetgroei in eerste jaar na implementatie

SPM maakte prestaties voorspelbaar en schaalbaar — ongeacht individuele verschillen.

Veelvoorkomende uitdagingen

Toen we deelnemers uit ons SPM webinar vroegen naar hun grootste obstakels bij performanceverbetering, stonden drie thema's duidelijk bovenaan:

- Eigenaarschap bij salesprofessionals stimuleren.
- Effectieve coaching door salesmanagement.
- Objectieve inzichten in prestaties via KPI's en data.

Andere uitdagingen die regelmatig terugkomen zijn:

- Onvoldoende uniforme werkwijze in het salesproces.
- Onduidelijkheid over marktsegmentatie en klantfocus.
- Beperkt gebruik van technologie als ondersteuning.

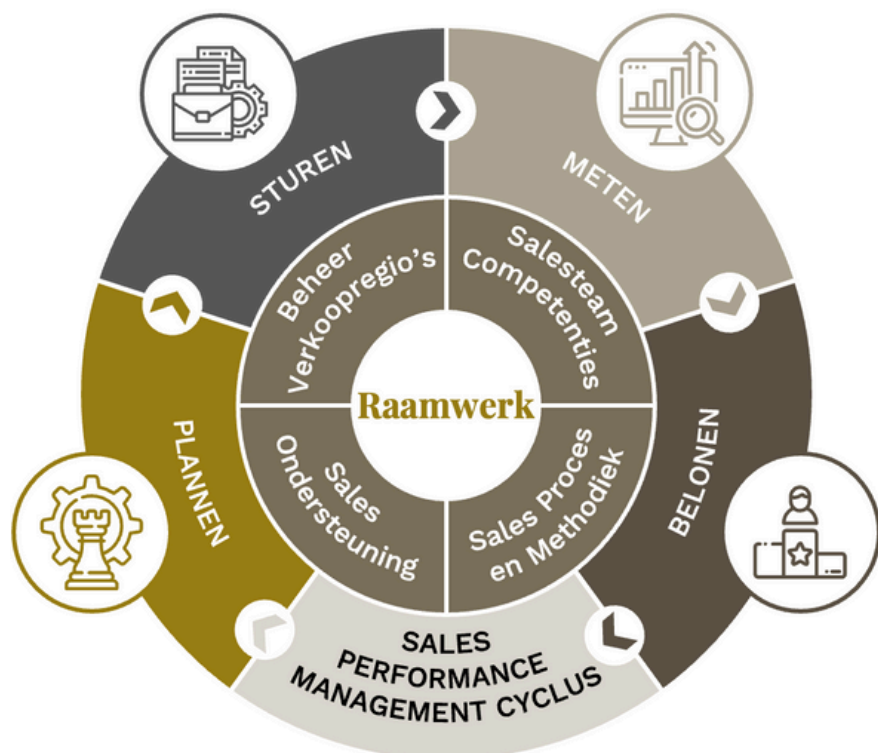
De basis is vaak niet goed genoeg ingericht om prestatieverbetering te versnellen.

Het SPM- Raamwerk

Om SPM in organisaties effectief te verankeren, heeft Vesper een integraal raamwerk ontwikkeld bestaande uit een fundament en een prestatiecyclus.



Door deze elementen in balans te brengen, ontstaat een voorspelbaar en schaalbaar performanceproces en dus grip op het commerciële resultaat.



Plannen: Strategie als startpunt van prestatieverbetering

Sales Performance Management begint met een scherpe definitie van waar de organisatie naartoe wil. Zonder duidelijke richting ontstaat versnippering: verschillende teams nemen verschillende beslissingen en bewegen niet in dezelfde richting.

Een toekomstbestendig SPM-proces rust daarom op een sterk strategisch raamwerk. Het helpt commerciële leiders om:

- De juiste doelstellingen te formuleren.
- Commerciële strategie, marktkeuzes en propositie te bepalen.
- Teams te mobiliseren in een eenduidige richting.

Optimaliseren kan pas wanneer helder is wát je optimaliseert.

Van ambitie naar concreet plan

Het strategisch raamwerk omvat meerdere essentiële keuzes:

Sales en marketing plan

Waar willen we over 3–5 jaar staan?

Propositie

Wat maakt ons onderscheidend?

Strategie

Welke sales- en marketingkanalen zetten we in en hoe werken die samen?

Merkexpressie

Hoe ondersteunt ons merk herkenbaarheid, vertrouwen en conversie?

Waarden

Wat vraagt onze strategie van onze teams en mindset?

Positionering

Waarom kiezen klanten ons?

Manifest

Visuele identiteit

Communicatie

Deze keuzes vormen het fundament waarmee sales performance management kan worden gestuurd. Ontbreekt één van deze elementen? Dan ontstaat er ruis in uitvoering en verlies je snelheid.

Van jaarplan naar acties die het verschil maken

Voor veel organisaties is de jaarlijkse planning nog een ritueel dat primair gedreven wordt door het budget voor het komende jaar.

Dat leidt tot budgetten en targets die onvoldoende worden onderbouwd of gedragen door de salesorganisatie.

Een goede planning bestaat uit drie niveaus:

1. **Lange termijn plan (3–5 jaar):** Richting, marktfocus, commerciële ambities.
2. **Sales & marketing jaarplan:** Vertaling van strategie → volumes, KPIs en targets, initiatieven.
3. **Individueel plan:** Concrete activiteiten, persoonlijke doelstellingen.

Teams betrekken in het bepalen van de targets en route ernaartoe. Zo ontstaat eigenaarschap in plaats van top-down opgelegde cijfers.

Activiteiten bepalen resultaten

Veel organisaties formuleren hun targets, maar vergeten de belangrijkste vraag:

Wat gaan we dit jaar anders doen om dat resultaat te behalen?

Een effectieve planning maakt altijd de onderliggende performance drivers zichtbaar:

- Volume en kwaliteit van pipeline
- Noodzakelijke conversieratio's
- Prioritaire klantsegmenten
- Benodigde marketing voor leadgeneratie
- Inzet van het commerciële team

“Onder de motorkap kijken” maakt ambities realistisch én realiseerbaar.

Case — Planning die landt

Situatie: Europees technologiebedrijf stelde jaarlijks targets top-down vast. Sales miste eigenaarschap en pipeline was structureel onvoldoende gevuld.

Interventie: Gezamenlijke herijking van strategische doelen in Q1, gevolgd door bottom-up pipeline-onderbouwing en individuele gebiedsplannen.

Resultaat: Volledige betrokkenheid, 24% hogere nauwkeurigheid van de forecast en vroegtijdig inzicht in de benodigde vraaggeneratie.

SPM maakte prestaties voorspelbaar en schaalbaar — ongeacht individuele verschillen.



Sturen: Van inzicht naar impactvolle coaching

Wanneer de strategie en doelstellingen duidelijk zijn, begint het echte werk: het sturen en coachen van de commerciële organisatie. Dit gaat verder dan enkel het monitoren van kwantitatieve resultaten zoals omzet of klantengroei; het vraagt inzicht in de kwalitatieve factoren die prestaties beïnvloeden.

De kern: begrijpen wat iemand drijft om hard en effectief te werken

Effectief sturen betekent weten:

- Waar liggen de sterke punten van een medewerker?
- Wat zijn ontwikkelpunten?
- Waarom presteert iemand niet optimaal?

Een salesmedewerker kan zijn target halen, maar dat zegt niets over bijvoorbeeld zijn vermogen om complexe oplossingen te verkopen of nieuwe prospects te benaderen. Door het kwalitatieve aspect van vaardigheden en competenties te begrijpen, kan een manager gerichte verbeteracties inzetten.

Tools en methoden voor effectief sturen

360-graden feedback en assessments zijn onmisbaar voor een volledig beeld:

- **Self-assessment:** hoe ervaart de medewerker zijn prestaties?
- **Peer feedback:** wat zien collega's in zijn handelen?
- **Klantfeedback:** hoe beoordelen klanten de interactie?

Deze input kan worden samengebracht in een Sales Skills Matrix, waarin kerncompetenties zoals onderhandeling, productkennis, klantgerichtheid en consultative selling worden beoordeeld. Zo ontstaan heldere ontwikkelpunten, waar coaching en training op kunnen worden afgestemd.

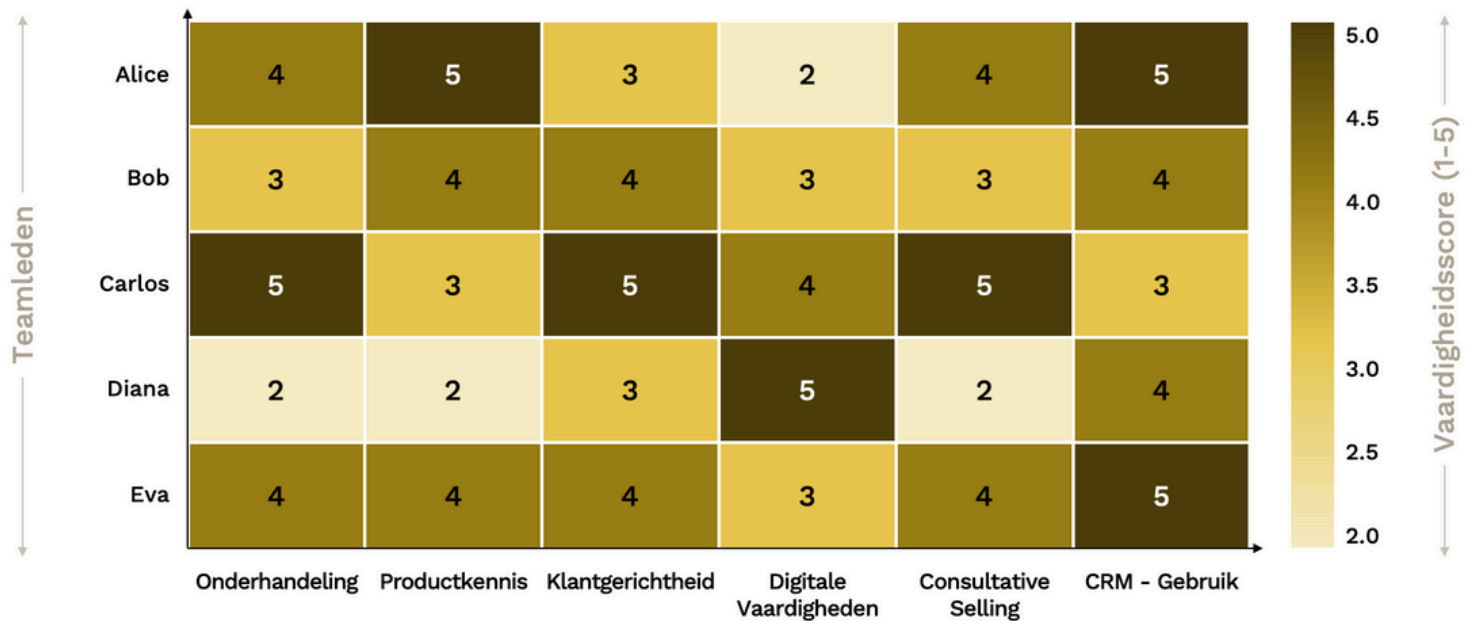
Voorbeeld — Sales Skills Matrix

Competenties gemeten: onderhandeling, productkennis, klantgerichtheid, consultative selling

Feedbackbronnen: medewerker zelf, peers, klanten, leidinggevende

Resultaat: overzicht waar medewerkers excelleren en waar ontwikkelacties nodig zijn

Voorbeeld Sales Skills Matrix



Coaching: eigenaarschap stimuleren

Effectief sturen draait om eigenaarschap, niet om micromanagement. Goede coaching:

- Zet medewerkers zelf aan het denken: *“Wat is de beste volgende stap bij deze klant?”*
- Faciliteert, in plaats van dicteert; ondersteunt bij prioritering, planning en timemanagement
- Integreert performance- en ontwikkeldoelen met dagelijkse praktijk

Voorbeeld — Juiste Coaching

Een salesmedewerker besteedt 40 uur per maand aan bestaande accounts, maar weinig aan nieuwe klanten. Door coaching en prioritering kan hij focus verleggen, zonder verlies van bestaande klanttevredenheid, en toch de benchmarks voor new business halen.

Training: gedrag in de praktijk veranderen

Training moet niet op zichzelf staan, maar ingebed zijn in een ontwikkeltraject:

1. **Online theoretische modules** – iedereen leert dezelfde basiskennis
2. **Live training & oefensessies** – praktijkgerichte toepassing
3. **On-the-job coaching** – directe feedback op real-life situaties
4. **Follow-up & meting** – effecten meten en succes vieren

Zo ontstaat echte gedragsverandering, en niet slechts eenmalige kennisoverdracht. Begin altijd met een nulmeting: weet waar de prestaties staan vóór de training, zodat je de verbetering kunt meten en medewerkers zichtbaar vooruitgang boeken.

Prioriteiten en KPI's: sturen zonder micromanagement

Succesvol sturen betekent ook weten welke KPI's relevant zijn, en hoe je deze inzet:

- Gebruik benchmarks om prestaties te vergelijken.
- Focus op die metrics die daadwerkelijk richting geven en in lijn zijn met strategische doelen.
- Help medewerkers te prioriteren: welke accounts en acties hebben de hoogste impact?

Hierdoor wordt sturen een hulpmiddel voor groei, niet een middel tot controle.

Het draait om inzicht, prioriteit, coaching en embedded training, zodat medewerkers eigenaarschap nemen en prestaties structureel verbeteren.

Meten: Data als stuurinstrument

Een veelgemaakte fout bij Sales Performance Management is dat commerciële teams werken op basis van storytelling en aannames. Collega's vertellen wat er bij klanten speelt, maar dit is vaak éénzijdig en subjectief. Slechte of ontbrekende verslaglegging bemoeilijkt het sturen.

De sleutel tot effectief meten is daarom: **data data data**

Van subjectief naar objectief

Wanneer je doelen, strategie en raamwerk helder hebt, wil je op basis van data beslissingen nemen. Data vormt de enige objectieve basis om performance te managen en keuzes te maken.

Voorbeelden van goede datastromen:

- Salesdiscipline: aantal klantgesprekken, offertes, nieuwe leads
- Marketingdiscipline: gegenereerde leads, campagneprestaties

Een eenduidige en betrouwbare dataset binnen de organisatie is cruciaal. Als marketing en sales verschillende cijfers aanleveren, ontstaat verwarring. Daarom: kies één “single source of truth” voor je KPI's en dashboards.

Leading vs. Lagging indicators

Bij KPI's is het belangrijk onderscheid te maken tussen:

- **Lagging indicators:** historische resultaten zoals omzet, marge, aantal nieuwe klanten.
- **Leading indicators:** activiteiten die direct beïnvloedbaar zijn en toekomstige resultaten sturen, zoals aantal afspraken, offertes of klantcontactmomenten.

	Leading	VS	Lagging
Tijdsperspectief	Voorspellend		Historisch
Doel	Actie sturen voor resultaat		Resultaat meten na afloop
Beïnvloedbaar	Ja, direct bij te sturen		Nee, alleen analyseren achteraf
Voorbeelden	Aantal klantgesprekken, offertes, leads		Omzet, gesloten deals, winst
Waarde	Helpt bij bijsturen en proactief handelen		Toont prestaties en/of uitdagingen
Risico	Kan minder accuraat zijn		Komt te laat voor actie

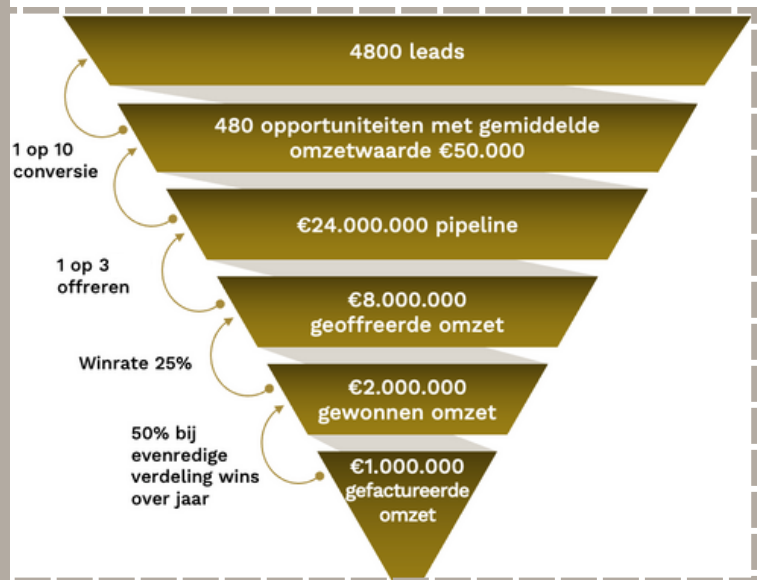
Voorbeeld — Leading vs. Lagging

Je wil €1 miljoen extra omzet genereren.

Lagging indicator: gefactureerde omzet (€1M).

Leading indicators: aantal offertes dat nodig is om extra omzet te realiseren, totale pijplijnwaarde en aantal klantafspraken per week.

Door te sturen op leading indicators kan een team direct gedrag en acties bijsturen en meer grip krijgen op de uiteindelijke omzet.



Praktische toepassing van KPI's

1. Kies KPI's die relevant zijn voor je strategisch meerjarenplan en jaarplan.
2. Meet op activiteiten- en resultaatniveau, niet alleen op historische cijfers.
3. Gebruik een eenvoudig dashboard om trends te observeren.
4. Analyseer oorzaken via de "Five Times Why"-methode: vraag door tot je de echte reden achter een afwijking hebt ontdekt.

Case — Five Times Why

Een distributeur scoort laag op omzet. Eerste verklaring: "De markt is rustig."

Na verder doorvragen blijkt: voorraadoverschotten uit vorige maand beperken de verkoop, en bonusstructuren beïnvloeden het koopgedrag van klanten.

Door deze inzichten kon de distributeur gerichte acties ondernemen, zoals voorraadbeheer verbeteren en verkoopactiviteiten aanpassen.



Belonen: Incentives als stuurinstrument

Het is duidelijk dat een goed doordacht beloningsmodel motivatie kan verhogen, gewenst gedrag kan stimuleren en prestaties kan verbeteren. Psychologie speelt hierbij een belangrijke rol: mensen hebben van nature intrinsieke motivatie (van binnenuit), maar een juiste extrinsieke prikkel (van buitenaf) kan net dat extra zetje geven.

Waarom belonen werkt

- **Gedragsturing:** Extra beloning kan medewerkers aanzetten tot concreet gedrag dat bijdraagt aan strategische doelstellingen.
- **Competitie en wederkerigheid:** Bonusmodellen creëren gezonde competitie; medewerkers zetten zich in omdat ze het voordeel willen behalen en bereid zijn iets terug te doen.
- **Erkenning en waardering:** Psychologisch belangrijk; verhoogt motivatie en tevredenheid.

Een effectief beloningsmodel moet dus niet alleen financieel zijn, maar inzicht geven in het hoe en waarom:

- Welke doelen moet ik halen?
- Wat gebeurt er als ik ze niet haal?
- Wat zijn de gevolgen bij succes?

Veelgemaakte fouten

1. **Te laat communiceren of te laat uitkeren:** Bonussen die pas maanden later uitbetaald worden, demotiveren.
2. **Onhaalbare targets:** Onrealistische doelstellingen leiden tot frustratie en averechts effect.
3. **Te complex model:** Te veel KPI's gekoppeld aan één bonus maakt het onduidelijk hoe de bonus wordt verdiend.
4. **Basissalaris te laag:** Een te laag basissalaris compenseren met een bonus, waar motivatie en behoud van talent onder lijden

Voorbeeld — Fout Belonen

In een grote salesorganisatie was het variabele deel bijna de helft van de beloning. Het basissalaris was zo laag dat medewerkers afhankelijk waren van succes om te kunnen leven. Het resultaat: 50% personeelsverloop én veel klantverloop.

Succesfactoren voor een bonusmodel

1. **Duidelijk en meetbaar:** KPI's moeten concreet en haalbaar zijn. Bijvoorbeeld: omzet, marge, nieuwe klanten.
2. **Eenvoudig en transparant:** Iedereen moet begrijpen hoe de bonus wordt verdiend.
3. **Haalbaar:** Targets moeten realistisch zijn; anders ontstaat demotivatie.
4. **Regelmatig evalueren:** Bonusmodellen blijven niet statisch; evalueer, optimaliseer en betrek medewerkers bij het proces.
5. **Afstemmen op cultuur:** Past het bij een salesgerichte cultuur of teamgerichte cultuur?

Bonusprogramma's die wel werken

- Prestatiegerichte bonussen met duidelijke KPI's
- Team- of bedrijfsbrede bonussen
- Bonussen gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling
- Flexibele bonusprogramma's

vs.

Bonusprogramma's die niet werken

- Bonussen zonder duidelijke criteria
- Te hoge of onrealistische targets
- Individuele bonussen in teamomgevingen
- Bonussen die te laat of onregelmatig worden uitgekeerd

Variatie in beloningen

Naast traditionele financiële bonussen zijn er steeds meer flexibele en creatieve modellen:

- **Team-incentives:** gezamenlijke targets verhogen samenwerking en moreel.
- **Korte termijn stimulansen:** incentives voor specifieke acties, bijvoorbeeld klanttevredenheid of sprintweken.
- **Gamification:** punten, medailles of ranglijsten zichtbaar op dashboards; motiveert door competitie en erkenning.
- **Flexibele keuze:** medewerkers kiezen zelf of ze de beloning in geld, extra vrije dagen of opleidingen ontvangen.

Praktisch Advies

Bonusmodellen worden vaak gebaseerd op lagging indicators, maar het combineren met voorspellende indicatoren geeft een beter resultaat. Leidinggevenden kunnen sturen op activiteiten, terwijl de uiteindelijke bonus gekoppeld blijft aan resultaat.



Commerciële excellentie ontstaat wanneer strategie, gedrag en beloning op elkaar zijn afgestemd. Met de juiste focus, duidelijke sturing en een cultuur van continue ontwikkeling kan iedere salesorganisatie groeien — voorspelbaar én duurzaam.

Blijf meten – blijf leren – blijf verbeteren.
Dat is hoe Salesperformance écht wordt versneld