

# Hoe hoog is de bonus van de bedrijfsadviseur?

Hoeveel bedrijven in de veebusiness stellen hun adviseurs en voorlichters bonussen in het vooruitzicht bij het halen van doelen? En hoe hoog zijn die bonussen dan? V-focus vroeg 25 middelgrote tot grote ondernemingen uit zijn abonneebestand naar hun bonusbeleid. Frank van den Heuvel, directeur van adviesbureau Hill, geeft de trends in de hedendaagse beloningsstructuur. Hij is adviseur op het gebied van belonen en beoordelen.

ing. Geesje Rotgers

**V**erschillende bedrijven die door V-focus worden benaderd zijn weinig scheutig met informatie over het gehanteerde bonusbeleid. Er rust (nog) duidelijk een taboe op het onderwerp. Maar aangezien een aantal toch wel wil weten wat collegabedrijven betalen aan hun medewerkers, worden de gegevens prijsgegeven, zij het soms schoorvoetend.

## Resultaten enquête V-focus

V-focus verzamelde gegevens over het bonusbeleid van 25 willekeurig gekozen (middel)grote bedrijven met verkoopgerelateerde activiteiten. Het betroffen leveranciers van diervoeders, dierbenodigdheden, stalautomatisering en -inrichting. Wanneer het bedrijf niet wilde meewerken, is een volgend bedrijf gebeld. Onder bonus wordt verstaan: een geldbedrag dat een individuele medewerker krijgt voor het halen van doelen. Dus niet de standaard dertiende maand die voor iedereen geldt binnen het bedrijf.

Zestien van de 25 bevraagde bedrijven gaven aan een bonusbeleid te hanteren. Zij betaalden medewerkers een extraatje als zij de afgesproken

doelen haalden (zie figuur 1). In negen bedrijven kregen medewerkers een dergelijke beloning niet.

Van de zestien bedrijven die werkten met een bonussysteem, waren negen selectief in de uitkering ervan: bij acht bedrijven konden alleen medewerkers in commerciële functies (adviseurs, voorlichters, salesmanagers) voor een bonus in aanmerking komen. In één bedrijf was dit extraatje alleen weggelegd voor de directie. Bij zeven bedrijven konden alle medewerkers, ongeacht hun functie, een bonus verdienen.

De doelen die werden gesteld aan het verkrijgen van de bonus waren divers. Voor adviseurs en voorlichters werden de volgende prestaties het vaakst genoemd: behalen omzetdoel, binnenbrengen nieuwe klanten, winstdoelstelling per klant, aantal afgelegde bedrijfsbezoeken, begeleiding van speciale projecten, kwaliteit van het werk.

De hoogte van de bonus betrof in vrijwel alle gevallen een percentage van het jaarsalaris of een aantal maand/periodesalarissen. De maximale hoogte van de bonus liep (omgerekend) uiteen van 4 tot 23 procent van het jaarsalaris. Gemiddeld bedroeg de bonus 10 tot 15 procent van het jaarsalaris (zie figuur 2).

## Trends in bonussen

Voorheen kon men precies uitrekenen wat men over tien jaar verdiende. Maar de tijd van ieder jaar één periodiek erbij is uit de tijd. "Ook standaard een dertiende maand stimuleert werknemers niet om goede resultaten te halen", stelt Frank van den Heuvel. "Zodra een bonus een automatisme is, reken je erop. Pas als het extraatje afhankelijk wordt van de prestaties, dan draagt het bij aan de omzetverhoging van het bedrijf."

Volgens schattingen hanteert driekwart van de bedrijven tegenwoordig een bonussysteem. Van den Heuvel: "En dan gaat het echt niet meer

alleen om de commerciële bedrijven. Bedrijven vinden het steeds belangrijker dat al hun medewerkers zich snel ontwikkelen. Alle bedrijven, zowel commerciële als non-profit, hebben daar baat bij." Echter, voor medewerkers in niet-commerciële functies is de bonus nog vaak een uitzondering. Van den Heuvel is voorstander van het uitbreiden van de bonus naar alle groepen medewerkers binnen het bedrijf. "Steeds meer bedrijven doen dit gelukkig ook. Mijn ervaring is dat bedrijven die medewerkers belonen naar hun competenties (en resultaten) respectievelijk beter verkopen en een hogere kwaliteit van dienstverlening realiseren."

Het moderne salaris bestaat tegenwoordig uit drie delen. Op de eerste plaats is er het 'vaste deel', dat samenhangt met de functiewaardering. Dan komt het 'competentiedeel' – voorheen de periodieken. Maar, wie zich snel ontwikkelt gaat met grotere stappen vooruit dan iemand die minder hard gaat. Tenslotte is er de 'bonus' bij het halen van de afgesproken targets. De hoogte van de bonus is afhankelijk van de branche en het bedrijf waarvoor men werkt. Landelijk gezien maakt het bij commerciële functies zo'n 30 procent uit van de totale beloning. Bij overige managers gaat het om 20 procent van de totale beloning en bij overige medewerkers om 4 tot 12 procent. De bonussen in het bedrijfsleven rondom de veehouderij zijn beduidend minder hoog, zo blijkt uit de steekproef door V-focus.

Belangrijk voor een beloning 'naar werken' is dat de resultaten meetbaar zijn. En daar schort het nogal eens aan. De doelen moeten SMART zijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden). Van den Heuvel stuit geregeld op doelen die nergens op gebaseerd zijn; die weinig met de visie of missie van de organisatie te maken hebben. "Ik kwam bijvoorbeeld tegen dat een bedrijf zich tot doel had gesteld over drie jaar een marktaandeel van een kwart te hebben. Echter, de manager kreeg dit doel al als omzettaarget voor het komende jaar opgelegd. Dit is niet realistisch, daar het vergroten van de omzet niet louter een verkoopverantwoordelijkheid is. Deze is ook afhankelijk van bijvoorbeeld marketing en communicatie (naamsbekendheid)." Het meten van de omzet van verkopers is relatief eenvoudig. Van niet-commerciële medewerkers kan de kwaliteit bijvoorbeeld worden beoordeeld op basis van een vraaggesprek met enkele klanten. "Steeds meer bedrijven bevragen hun klanten



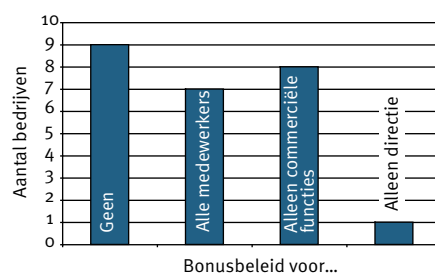
FRANK VAN DEN HEUVEL

"Belangrijk voor een beloning 'naar werken' is dat de resultaten meetbaar zijn. En daar schort het nogal eens aan. De doelen moeten SMART zijn."

Foto: Geesje Rotgers

Figuur 1

Aantal bedrijven in het veehouderij-bedrijfsleven dat medewerkers stimuleert met bonussen (n=25).



Figuur 2

Hoogte van de bonus die adviseurs in de dierlijke sectoren kunnen verdienen bij hun werkgever (n=25).

