

No cure, no pay, kans of risico?

Door: Jochum Jarigsmā

Return on Investment, een mooie kreet...

U bent als klant in gesprek met een trainingsbureau om een mogelijke (trainings)opdracht te bespreken. Eenmaal aan de praat merkt u dat alle mooie praat over leermodellen en onderwijsleergesprekken u niet echt interesseren. U wilt resultaten behalen, geld verdienen en 'ROI'[1]. Het liefst zou u trainen op basis van 'no cure, no pay'. Welk bureau durft deze uitdaging aan? Dit artikel gaat over 'no cure, no pay' en dan in het bijzonder gericht op het uitvoeren van verkooptrainingen. Ook voor andersoortige trainingen kan no cure no pay een goede ingang zijn om tot resultaat te komen.

U wilt graag uw (verkoop)organisatie verbeteren en/of de vaardigheden van uw (verkoop)medewerkers. Het voordeel van salesorganisaties is dat de doelstellingen concreet, helder en duidelijk zijn. U kunt daadwerkelijk uw bottom-line verbeteren. Maar hoeveel invloed heeft een externe partij op die bottom-line?

Wat is het?

Als u de eigen salesorganisatie en de verkoopcommunicatie van uw accountmanagers objectief waarneemt, dan kunt u vaststellen dat er veel winst te behalen is.

Trainen op basis van 'no cure, no pay' betekent dat het trainingsbureau zich verbindt met de resultaten van de training en dat ook de hoogte van de factuur daarvan afhangt. U investeert een bepaald bedrag, bijvoorbeeld € 30.000 en de trainer zorgt binnen een bepaalde termijn (een maand, kwartaal of jaar) dat dit bedrag terugverdiend wordt. Indien er binnen een jaar € 45.000 aan extra resultaat (marge) binnenkomt, dan is het ROI 50%.

Hoe werkt het?

Stel uw bedrijf organiseert een cold calling [2] training met daarbij een aantal praktijkdagen. Niet alleen oefenen in rollenspel, maar vooral ook het daadwerkelijke doen.

Gezien de KPI's [3] en conversies [4] van uw organisatie zijn er ongeveer twintig afspraken nodig voor € 100.000 omzet. Bij een marge van dertig procent wordt er dus € 30.000 netto resultaat door de training behaald (mits de twintig afspraken gehaald worden). U kunt werken met een staffel: hoe meer afspraken, hoe meer van de netto-meeropbrengst voor het trainingsbureau is.

Een ander voorbeeld: u haalt achttien afspraken met twaalf accountmanagers. Dit lijkt niet veel en u (en de accountmanagers) zijn niet erg enthousiast. Totdat zes weken later blijkt dat uit een van die afspraken een vette vis wordt gescoord: € 450.000 op jaarbasis! Marge wederom dertig procent. U kunt u voorstellen dat no cure no pay voor beide partijen aantrekkelijk is. En dat brengt ons tot de randvoorwaarden van deze methode.

Vijf niveaus van leren

Phillips en Kirkpatrick (1998), twee Amerikaanse auteurs, onderscheiden vijf niveaus van leren en de bijdrage daarvan aan het succes van een organisatie.

Niveau	Welk succes meten we?
Eén (leuk)	De reactie van de deelnemer op de training. Zegt de deelnemer dat de training succesvol was, dan is dit niveau gehaald.
Twee (kennis)	Hebben de deelnemers iets geleerd? Hebben ze concrete handvatten voor de praktijk?
Drie (gedrag)	Passen de deelnemers het geleerde in de praktijk toe?
Vier (resultaat)	Wat zijn de resultaten van het toepassen van vaardigheden in de praktijk?
Vijf (geld)	Wat levert het toepassen op in euro's?

De nadelen voor u als opdrachtgever, inclusief tips

Voor u als opdrachtgever kunnen er een aantal nadelen zijn:

1. Doordat de externe trainer meer invloed op het proces wil hebben, worden trajecten langer en kosten ze dus per definitie meer geld en tijd.
2. De externe partij gaat een (te) grote invloed hebben op bedrijfsprocessen, zoals aanname en wervingsbeleid, en zelfs ontslagbeleid.
3. Externe factoren zoals een snel groeiende markt, superieure performance van producten of het faillissement van de grootste concurrent kunnen de resultaten (tijdelijk) omhoog stuwen. Hoe vertel je de trainer dat de omzet verdubbeld is, maar dat dat niet aan de training ligt?

4. Stel dat het MT van de eigen organisatie een wijziging in het beleid doorvoert, zoals het niet meer bewerken van kleine accounts, waar snel omzet te behalen is, dan zal (tijdelijk) de omzet dalen. De trainer zal hiertegen in het geweer komen, terwijl het voor de strategische doelen van de organisatie wel goed is.
5. Indien de slechtst presterende medewerker het bedrijf verlaat, dan zal automatisch de gemiddelde omzet stijgen. Krijgt de externe trainer dan betaald op basis van het gemiddelde en dus meer, of op basis van absolute getallen en dus minder? En hoe leg je dit dan uit?
6. Wat te doen met de borging van een training? De trainer zal greep willen hebben op niveau drie in het schema van hiervoor. Afspraken daarover kosten u altijd geld en tijd.
7. Wat gebeurt er als 'uw' trainer een grotere klant krijgt die een grotere verdien capaciteit laat zien. Laat hij u dan barsten en accepteert hij 'no pay' bij u om de grotere 'pay' bij een andere partij binnen te halen?
8. Hoe overtuigt u andere belanghebbenden binnen uw eigen organisatie van de merites van deze aanpak. U bent wellicht zelf commercieel, maar hoe krijgt u de boekhouder/controller (en rest van de beslissers) zo ver dat u met 'open' budgetten (aan de inkomstenkant vrij gewoon) aan de uitgavenkant gaat werken?
9. Welke termijn spreekt u af? Hoe langer de termijn, hoe groter de meetbaarheid van resultaten.
10. Waarom zou u de trainer moeten belonen/straffen bij (het uitblijven van) succes? De eigen medewerkers spelen hier zo mogelijk een nog grotere rol in. Kiest u voor het variabel belonen van de trainer, dan ook voor de medewerkers.
11. Andere beperkende factoren kunnen zijn de in- en extrinsieke motivatie van de medewerker of diens leercapaciteit of leerstijl. Spreek ook - net als verzekeringsmaatschappijen - een hardheidsclausule af. Als er iets gebeurt dat totaal niet te voorzien valt zoals oorlog, brand of iets dergelijks, dan geldt een fee-based regeling zoals die anders toegepast zou worden.

De mate van invloed van de trainer op deze factoren bepaalt welke mate van toename van brutowinst aan deze is toe te schrijven.

Nadelen voor de trainer

Voor de trainer geldt dat een aantal van bovenstaande nadelen ook voor hem of haar geldt. Als we nog even naar het model van Phillips en Kirkpatrick kijken, dan kan een trainer meestal niveau één en twee halen in een training. Niveau drie is lastiger. Gaat u de trainer helpen om dat niveau te bereiken? Mag de trainer op uw stoel gaan zitten? Als u **samen** met uw trainer voor de bovenstaande punten een oplossing kunt bedenken, dan haalt u niveau vier en vijf.

Overigens dient elk niveau uiteraard een SMART doelstelling [5] mee te krijgen om meetbaarheid te garanderen.

Wat zijn de voordelen?

Het grote voordeel van ROI toepassen op trainingen, is dat het voor beide partijen duidelijkheid en meetbaarheid garandeert. U als opdrachtgever weet dat u (alleen) betaalt voor behaalde resultaten en de trainer weet dat hij daadwerkelijk waarde toevoegt en dus 'niets' kost. Daarnaast is het grote voordeel voor de trainer dat hij meer kan rekenen dan op basis van uurtje-factuur. Met andere woorden: more cure, more pay.

Dus: Wat gaat u doen?

Er zijn dus voors en tegens als het gaat om een opdracht aangaan op basis van 'no cure, no pay'. Ook zijn er nogal wat randvoorwaarden die ingevuld dienen te worden. Duidelijkheid vooraf en de wederzijdse verwachtingen managen zijn basisvoorwaarden.

No cure no pay is nogal wat extra werk en vergt een extra investering van beide partijen. Als u de opdracht SMART kunt maken en de randvoorwaarden zijn ingevuld dan zeg ik: doen! Begrijp met eenvoudige opdrachten zoals cold calling waarbij de termijn waarop het resultaat behaald dient te worden kort is - soms dezelfde dag al – of waarbij het product relatief eenvoudig is zodat er makkelijk gestuurd kan worden op inputfactoren: kwantiteit maal kwaliteit leidt tot resultaat.

Voor de externe trainer is het allergrootste voordeel dat hij of zij zich onderscheidt van de massa aan trainers in Nederland. Het grote voordeel voor u is natuurlijk de meetbaarheid en – op niveau vijf – het direct zichtbaar maken van de financiële bijdrage van de externe trainer. - en daar gaat het in deze markt toch om. Toch?

Voetnoten

[1] Return On Investment (ROI) kan worden gedefinieerd als de ratio tussen winst en geïnvesteerd kapitaal.

[2] Methode om prospects te identificeren waarbij onaangekondigd contact wordt opgenomen met een persoon of organisatie.

[3] Key Performance Indicator (KPI) geeft de prestaties weer op een voor de bedrijfsvoering kritiek gebied. Op basis van een set KPI's is sturen op hoofdlijnen mogelijk.

[4] De transformatie van een fase naar de andere fase binnen het verkoopproces, bijvoorbeeld van een potentiële klant naar een klant.

[5] SMART doelen zijn: Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Tijdgebonden.

Literatuur

Boeken:

1. Understanding the basics of return on investment in Training. Assessing the Tangible and Intangible Benefits. Patricia Pulliam Phillips, Kogan Page, 2002.
2. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs by Jack J. Phillips. (Gulf Publishing, 1997).
3. Evaluating Training Programs: The Four Levels. By Donald L. Kirkpatrick. (Berrett-Koehler, 1996 reprint)

Web:

1. <http://www.personae.nl/d/doc/pdf/samenvattingboekrendementvanleren.pdf>
2. <http://www.managementsite.net/content/articles/509/509.asp>
3. <http://www.trivisi.be/pdf/tranfervanleren.pdf>
4. <http://www.traininginfo.be>
5. <http://www.profitwise.info>
6. <http://www.leadership.opm.gov/roi.cfm>
7. <http://learnativity.com/roi-learning.html>

Artikelen

1. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (Improving Human Performance Series) by Jack J. Phillips
2. The Bottom Line on ROI: Basics, Benefits, & Barriers to Measuring Training & Performance Improvement. By Patricia P. Phillips and Jack J. Phillips.
3. Level 5 Evaluation: Mastering ROI. By Jack Phillips, Patricia F. Pulliam. ASTD Info-Line 9805. Outlines

Noot: rechten op dit artikel blijft bij de auteur en hij behoudt zich het recht voor om het artikel in (on)gewijzigde vorm ook elders te publiceren.

Dit artikel is eerder in een iets andere versie verschenen in Leren in Ontwikkeling (NvO2)