

De prestaties van een verkoper

Een analyse

C. Ouwerkerk, W. Verbeke en
mw. G. van Dullemen

1 Inleiding

In hun belangrijke metastudie naar de correlatie tussen gedrag van verkopers en hun verkoopprestatie, tonen Churchill *et al.* (1985) aan dat de onderzochte gedragsdeterminanten, waarvan verkoopvaardigheden en rolverwachtingen de belangrijkste waren, slechts 14% van de prestatie, aangegeven door een salesmanager, verklaren. Veel studies zijn hierna ondernomen om het verband tussen het gedrag en de prestaties van een verkoper nauwkeuriger te omschrijven. Aansluitend op het werk van Churchill *et al.* (1985) is inmiddels onderzocht:

- a welke organisatiekarakteristieken aanleiding geven tot een betere prestatie (bijvoorbeeld Singh & Rhoads, 1992);
- b welke gedragingen van de individuele verkoper de prestaties van de verkoper verklaren (bijvoorbeeld Spiro & Weitz, 1990);
- c hoe de interactie tussen de vaardigheden en de cultuur van de organisatie van invloed is op de prestatie van de verkoper (bijvoorbeeld Weitz, Sujan & Sujan, 1986).

In dit artikel worden enkele belangrijke onderzoekstrends besproken die het gedrag van een verkoper, zijn/haar vaardigheden, alsmede de beoordeling die hij/zij zal krijgen verklaren. Hierop volgend zal een model worden ontwikkeld dat de verkoopprestaties voorspelt. Op basis van deze bevindingen worden beleidsaanbevelingen gegeven.

2 Kritische kanttekeningen

De reeds vermelde moeilijkheid om een substantieel verband te vinden tussen de gedragingen en vaardigheden van de verkoper en zijn prestatie zoals beoordeeld door de manager, heeft veel onderzoek gestimuleerd. In wat volgt worden enkele van deze bevindingen uiteen gezet.

2.1 De beoordeling van de manager

MacKenzie *et al.* (1991, 1993) hebben aangetoond dat sales-managers bij hun beoordeling niet alleen rekening houden met objectieve prestatiemaatstaven, zoals volume en omzet, maar ook met de wijze waarop een verkoper zich ten behoeve van de onderneming gedraagt, ook wel 'citizenship' genoemd. Citizenship-gedrag is het gedrag dat iemand ontplooit naast het gedrag dat hij, overeenkomstig zijn formele taakomschrijving, dient te vertonen in een organisatie. Men kan niet berispt worden als men dit gedrag niet vertoont, maar het komt de organisatie ten goede als men het wel doet.

Cor Ouwerkerk is statisticus. Sinds 1975 is hij werkzaam bij het Ribes van de Economische Faculteit, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Willem Verbeke is universitair docent aan de vakgroep Commerciële Beleidsvoering, Economische Faculteit, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Georgette van Dullemen studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en hiervoor aan de HEAO van Utrecht (specialiteit: Bedrijfs-economie).

Organ (1988) onderscheidt 5 categorieën waarin citizenship-gedrag zich laat opsplitsen. Dit zijn: altruïsme, plichtsgetrouwheid, sportiviteit, vriendelijkheid en deugdzaamheid. In de studie van MacKenzie *et al.* (1991) bestaat citizenship echter uit vier componenten. De component 'plichtsgetrouwheid' die wel een rol speelde in de schaal van Organ, is niet door MacKenzie opgenomen. De volgende componenten constitueren het citizenship-gedrag volgens MacKenzie:

- a Altruïsme, zoals het inwerken van nieuwe verkopers en tijd vrijmaken om anderen te helpen;
- b Deugdzaamheid, zoals het op de hoogte blijven van de facetten van de organisatie en ongevraagd het bedrijf een goede naam bezorgen;
- c Vriendelijkheid, zoals overleggen als je met zaken bezig bent die iedereen aangaan en voorkomen dat handelingen een negatief effect op anderen hebben;
- d Sportiviteit, zoals je positief uitlaten over je werk en je werk bepraten met je collega's.

Er zijn verschillende redenen waarom citizenship een positief effect heeft op de beoordeling. Ten eerste zal citizenship-gedrag leiden tot vruchtbaar teamwork en teamselling. Hierdoor wordt de organisatie als een geheel naar buiten gebracht, wat een gunstig effect zal hebben op de prestatie van de verkopers. Ten tweede ontlast citizenship-gedrag de salesmanager van bepaalde taken zoals training. Verder is citizenship een zelf-geïnitieerd gedrag. Door zijn/haar waardering hiervoor laat de salesmanager de verkoper merken hem/haar als een rijkere en meer hoogstaande persoonlijkheid te beschouwen.

2.2 Dimensionaliteit van de prestatie

Churchill *et al.* (1985) en Spiro & Weitz (1990) hebben de prestatie van de verkoper pogen te verklaren door middel van gemiddelde prestatie, ook wel de 'een-dimensionale maat' van prestatie genoemd. De gemiddelde prestatie is bijvoorbeeld de prestatie van verkoper x,

weergegeven op een schaal van 1 tot 100. Behrman & Perreault (1982), later ook onderzocht door Goolsby, Lagace & Boorum (1992), hebben een 'multidimensionale-analyse' van prestatie gemaakt. Het hanteren van deze maatstaf is waarschijnlijk interessanter omdat verkopers zich met verschillende activiteiten binnen de onderneming bezig houden, zoals 'missionary selling' en accountmanagement, en ook omdat specifieke bedrijfstakken verschillende activiteiten-configuraties hebben (Moncrief III, 1986).

Behrman & Perreault (1982) stellen vast dat verkopers kunnen scoren op vijf verschillende dimensies:

- a het behalen van verkoopdoelstellingen;
- b produkt- en technische kennis;
- c het verstrekken van informatie;
- d het beheersen van uitgaven;
- e succesvol interacteren met klanten.

2.3 De rol van verkoopvaardigheden

2.3.1 Klantgerichtheid

Zoals Ingram *et al.* (1992) aangeeft, stellen salesmanagers het op prijs als hun verkopers goed kunnen luisteren en tevens de behoeften van de klant kunnen vaststellen. Deze laatste vaardigheid is diepgaand onderzocht door Saxe & Weitz (1982). Saxe & Weitz hebben de SOCO-schaal ontwikkeld waarmee de klantgerichtheid van een verkoper getest kan worden. Klantgericht verkopen wordt volgens hen gekenmerkt door de volgende aspecten:

- a de behoefte klanten te helpen met het nemen van een bevredigende verkoopbeslissing;
- b het helpen van klanten bij het voorzien in hun behoeften;
- c het aanbieden van produkten die deze behoeften bevredigen;
- d het accuraat beschrijven van produkten;
- e het vermijden de klant te beïnvloeden door middel van misleiding en manipulatie;
- f het vermijden van het uitoefenen van druk.

Deze schaal werd ondermeer gevalideerd door Micheals & Day (1985) op zowel inkopers als

verkopers, alsook door Brown, Widing & Coulter (1991) binnen een retailcontext. In alle validatietoetsen kwamen twee gelijksoortige, onbenoemde, ongeroteerde factoren naar voren die de klantgerichtheid aangeven.

2.3.2 Flexibiliteit

Om in een verkoopgesprek te kunnen functioneren, dient men tevens adaptief te zijn. 'Adaptief verkopen' oftewel flexibiliteit is te definiëren als: het aanpassen van verkoopgedrag tijdens een interactie met de klant of het variëren van verkooppresentaties tijdens verschillende ontmoetingen met dezelfde klant, gebaseerd op informatie over de aard van de verkoopsituatie (Weitz, Sujan & Sujan, 1986).

Spiro & Weitz (1990) hebben de ADAPTS-schaal ontwikkeld waarmee de flexibiliteit van een verkoper in kaart gebracht kan worden. Zij gaan er van uit dat flexibiliteit een positief effect heeft op de prestatie van een verkoper, en dit zowel op de zelf-aangeduide prestatie, als op de beoordeling door de manager.

Het uitgangspunt van de schaal is dat flexibiliteit tot stand komt als de verkoper:

- a het besef heeft dat verschillende verkoopbenaderingen noodzakelijk zijn in verschillende verkoopsituaties;
- b vertrouwen heeft in eigen kunnen om verschillende benaderingen te gebruiken;
- c vertrouwen heeft in eigen kunnen om van aanpak te veranderen tijdens een interactie met de klant;
- d informatie verzamelt over verkoopsituaties om flexibiliteit mogelijk te maken;
- e daadwerkelijk verschillende benaderingen gebruikt in verschillende situaties.

Spiro & Weitz (1990) hebben aangetoond dat goede verkopers vooral adaptief zijn. De correlatie tussen adaptief gedrag en prestatie is relatief laag (.26 bij zelf-aangeduide prestatie en .03 bij prestatie aangeduid door de verkoopmanager). Ofschoon het ADAPTS-model erg veel onderzoek heeft gestimuleerd, is het adaptief selling-concept nog steeds in-

tuitief:

- a Het is niet eenduidig of en in hoeverre adaptief verkopen en klantgericht handelen onafhankelijke vaardigheden zijn;
- b De veronderstelde relatie tussen adaptief verkopen en de kenmerken van een organisatie is niet steeds duidelijk (Vink & Verbeke, 1993);
- c Persoonlijke communicatie (waaronder adaptief verkopen) tussen verkopers en hun klanten wordt bepaald door de aard van de relatie of aard van het klimaat (Mohr & Nevin, 1990). Zoals Crosby, Evans & Cowles (1990) onderstrepen, speelt het uitdrukken van vertrouwen hierbij een zeer belangrijke rol. De relatie tussen adaptief verkopen en deze contextuele factoren is dus onduidelijk. Waarschijnlijk dient adaptief verkopen te worden beschouwd als een 'nested' gedrag dat zowel een onafhankelijke als een afhankelijke variabele kan zijn (Mohr & Nevin, 1990).

2.3.3 Subjectieve of objectieve prestatiebeoordeling

Binnen de verkoopliteratuur bestaat veel discussie omtrent de manier waarop de prestatie van de verkoper dient te worden gemeten. Churchill *et al.* (1985) stellen dat de verkoper zijn/haar verkoopprestaties hoger noch lager inschat dan de manager zou doen. Andere onderzoekers, zoals Behrman & Perrault (1982) en Landy & Farr (1980), hebben echter problemen onderkend bij zelf-aangeduide prestaties.

Het is theoretisch mogelijk om een beoordeling van de verkoper door hemzelf of door de manager te omzeilen.

Men kan er van uitgaan dat het loon dat iemand verdient een reflectie is van zijn prestatie in de onderneming. Dit zou vooral het geval zijn bij verkopers die op commissiebasis verkopen en is misschien minder van toepassing op verkopers die verkopen op basis van een vast loon.

Het zijn vooral Anderson & Oliver (1987) geweest die hebben gesteld dat beoordeling of-

wel 'outcome-based' ofwel 'behavior-based' is, of beide. Bij outcome-based speelt de objectieve prestatie een rol, terwijl bij behavior-based vooral de manier waarop de prestatie tot stand komt een rol speelt.

2.3.4 De rol van leeftijd en ervaring

Binnen persoonlijke verkoop speelt ervaring een zeer belangrijke rol:

- a Vaardigheden worden steeds getest bij persoonlijke verkopers met ervaring (Spiro & Weitz, 1990);
- b Adaptief gedrag wordt deels gefaciliteerd door de mogelijkheid om te leren (Weitz, Sujan & Sujan, 1986).

Beide punten geven aan dat de ervaring haast per definitie verband houdt met vaardigheden. Verder geldt dat vertrouwen en reputatie, welke door ervaring worden bereikt, een belangrijke rol spelen bij relaties met klanten en derhalve de verkoopprestaties kunnen verhogen.

3 Opzet van het onderzoek en hypothesen

Door middel van een schriftelijke enquête werd onderzocht of de ervaring, het adaptief verkopen en klantgericht handelen, alsook het citizenship-gedrag van de verkoper een effect hebben op zijn/haar prestatie en, uiteindelijk, op zijn/haar beloning. De opzet van het onderzoek zal nu worden besproken.

3.1 Operationele definities t.a.v. de enquêtevragen

In wat volgt worden de gehanteerde schalen nader omschreven.

- a De items uit de citizenship-schaal van MacKenzie *et al.* (1991) werden vertaald in het Nederlands. Gedurende het pretesten werd een hoge 'redundancy' vastgesteld, zodat in het onderzoek niet de gehele schaal is overgenomen. De drie items die het altruïsme bepalen werden samengevat tot twee. Ditzelfde geldt voor deugdzzaamheid; ook

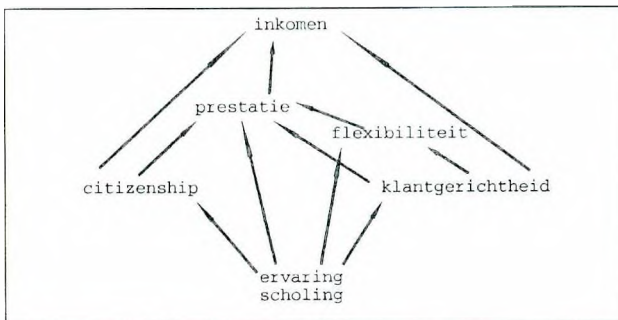
hier werden de drie originele items samengevat tot twee items. Bij de vragen over vriendelijkheid werden de items 'respecteren van andermans rechten' en 'het vermijden van problemen voor anderen' niet opgenomen. Ten aanzien van sportiviteit werd het item 'focussen op de slechte kant van iemands situatie' niet opgenomen. De overige drie items werden samengevoegd tot twee vragen.

- b De ADAPTS-schaal, ontwikkeld door Spiro & Weitz (1990), werd vertaald in het Nederlands en gepretest. Alle items werden behouden.
- c De SOCO-schaal, ontwikkeld door Saxe & Weitz (1982), werd vertaald in het Nederlands en gepretest. Alle items werden behouden.
- d De schaal zoals die werd ontwikkeld door Behrman & Perrault (1982) werd vertaald in het Nederlands en gepretest. Alle items werden behouden.
- e Ervaring valt uiteen in de items 'het aantal jaren dat men reeds een volledige verkoopfunctie heeft', 'het aantal jaren dat men reeds werkzaam is bij de huidige werkgever' en de leeftijd van de verkoper. Om de mate van scholing in kaart te brengen, werd een onderscheid in opleiding gemaakt door middel van 7 opties: LBO, MAVO, HAVO, VWO, MBO, HBO en WO.
- f Zoals reeds gemeld wordt de objectieve prestatiebeoordeling indirect gemeten. Er wordt dus verondersteld dat de objectieve prestatiebeoordeling van de verkoper, op langere termijn, zijn inkomen reflecteert. Deze indirecte meting werd getest aan de hand van de volgende items: 'het variabele loon behaald op basis van quotas' en 'het vaste salaris'.

3.2 Hypothesen omtrent het verkoopprestatie-model

Hieronder worden de hypothesen ten aanzien van de verschillende dimensies weergegeven en in figuur 1 visueel gepresenteerd.

Figuur 1 : Het verkoopprestatie-model



Hypothese 1: Ervaring en scholing beïnvloeden klantgerichtheid (SOCO), flexibiliteit (ADAPT), citizenship gedrag (CIT) en prestatie.

Spiro & Weitz (1990) alsook Weitz, Sujan & Sujan (1986) beklemtonen dat adaptief verkopen vooral door ervaring tot stand komt. In ons onderzoek wordt er vanuit gegaan dat dit ook geldt voor de vaardigheden citizenship-gedrag en klantgerichtheid. Verder zal prestatie ook door ervaring worden beïnvloed, deels omdat de verkopers die minder presteren de onderneming reeds zouden hebben verlaten. Verder zal scholing ook een positief effect hebben op de reeds genoemde concepten.

Hypothese 2: Klantgericht handelen (SOCO) beïnvloedt het flexibel gedrag (ADAPT) van de verkoper.

De flexibiliteit van de verkoper is pas mogelijk wanneer de verkoper een relatie heeft met de klant. Crosby, Evans & Cowles (1990) alsook Mohr & Nevin (1990) hebben reeds eerder gesteld dat de communicatie van de verkoper dient te worden gesitueerd binnen een relationele context.

Hypothese 3: Klantgerichtheid (SOCO), flexibiliteit (ADAPT) en citizenship-gedrag (CIT) beïnvloeden de zelf-aangeduide prestatie. Deze hypothese is geheel in overeenstemming met de studies van Spiro & Weitz (1990), Saxe & Weitz (1982) alsook MacKenzie *et al.* (1991) die stellen dat deze gedragingen een positief effect hebben op de prestatie.

Hypothese 4: De objectieve prestatiebeloning (inkomen) wordt positief beïnvloed door citizenship-gedrag, klantgericht handelen, flexibiliteit en zelf-aangeduide prestatie.

Het effect van citizenship op prestatie is onderbouwd door MacKenzie *et al.* (1991). Zoals Spiro & Weitz (1990) en Churchill *et al.* (1985) voorstellen, zijn er effecten van zelf-aangeduide prestatie en klantgericht en flexibel handelen op beloning. Dit verband met beloning zal het sterkst zijn wanneer de beloning bestaat uit commissieloon afhankelijk van volume.

3.3 Onderzoek

Voor het verzamelen van data werd gekozen voor een schriftelijke enquête onder business-to-business verkopers van de grootste bedrijven van Nederland (bedrijven met 200 werknemers of meer). De benaderde bedrijfstakken zijn delfstoffenwinning, industrie en groothandel, aangezien in deze bedrijfstakken het aantal business-to-business-verkopers het grootst is. De namen van de bedrijven inclusief telefoonnummers waren afkomstig van een commerciële databank.

In totaal zijn er 116 bedrijven telefonisch benaderd, alle met een 'scripted' enquête, zodat elk bedrijf op dezelfde manier benaderd werd. Bij elk bedrijf werd contact gezocht met de sales manager of, indien deze niet beschikbaar was, werd er gevraagd naar andere mensen die in principe zouden willen meewerken aan een studie omtrent verkopers. Deze persoon zou dan de gestuurde vragenlijsten met een daarbij gevoegde zelfgeadresseerde ant-

woord-envelop door geven aan zijn/haar verkopers, zodat deze de vragenlijst konden invullen en direct zouden kunnen retourneren. Bij elke enquête was een brief gevoegd waarin vermeld was dat de anonimiteit van de verkoper werd gewaarborgd.

Van de benaderde bedrijven waren er precies honderd (86.2 procent) bereid om aan het onderzoek deel te nemen. Omdat de gegevens die werden gevraagd van persoonlijke aard zijn (bijvoorbeeld: 'hoe beoordeelt u zich zelf?' of 'staat de onderneming U toe te experimenteren met verschillende verkoop-technieken?') is het belangrijk om meerdere 'key informanten' per bedrijf te gebruiken (Seidler, 1974; John & Reve, 1982). Er werd besloten om naarmate de bedrijven groter waren de contactpersoon meer vragenlijsten toe te sturen. Daar het niet altijd mogelijk was om de contactpersoon over te halen aan iedere verkoper een vragenlijst te laten doorgeven, en tevens omdat soms het aantal verkopers in het bedrijf te beperkt was, liep het aantal enquêtes dat per bedrijf werd verstuurd uiteen van 2

tot 35 enquêtes. In totaal werden er 819 enquêtes verstuurd. Hiervan zijn 245 enquêtes teruggestuurd. Dit komt neer op een respons van dertig procent. Om financiële redenen werd geen tweede mailing gestuurd om de non-response te beperken.

4 Analyse van de data en het model

4.1 Analyse van de data

De schalen werden eerst getest op betrouwbaarheid door middel van een confirmatorische factoranalyse binnen Lisrel-7. Deze is weergegeven in tabel 1.

De fits van de schalen die zijn gemaakt door middel van de confirmatorische factoranalyse zijn laag. Daarom werd overgegaan tot het maken van schalen door middel van een principale component analyse welke binnen SPSS is uitgevoerd.

De resulterende factoranalyses leverden natuurlijk andere componenten op dan in de oorspronkelijke literatuur zijn vermeld. In tabel 2 staan de dimensies van de door ons per schaal uitgevoerde factoranalyses vermeld. De conclusies die getrokken kunnen worden, zijn:

- De interpretatie van de prestatiefactoren komen enigszins overeen met de indeling van Perreault & Behrman (1982) (verklaarde variantie is 53,4%);
- Saxe & Weitz (1982) reduceren hun SOCO-schaal tot twee factoren, die niet echt benoemd worden. In de door ons uitgevoerde

Tabel 1: De resultaten van de confirmatorische factoranalyse

Schaal	aantal factoren	GFI	X ²	φ	P waarde	det. coef X-var's
Prestatie	5	.78	1018	424	.000	.98
Citizenship	5	.96	49	25	.002	.84
Adap	5	.78	419	49	.000	.56
Soco	2R	.85	234	64	.000	.55

Tabel 2 : De factoren van prestatie, klantgerichtheid, flexibiliteit en citizenship-gedrag

PRESTATIE		KLANTGERICHTHEID	
Benadering klant	PRES1	Afstemming produkt/klant	SOCO1
Kwantitatieve prestatie	PRES2	Pressie tot koop	SOCO2
Bekendheid met onderneming	PRES3	Uitzoeken behoeften klant	SOCO3
Bijhouden administratie	PRES4	Eerlijk zijn tegen klant	SOCO4
Omgaan met kosten	PRES5		
CITIZENSHIP-GEDRAG		FLEXIBILITEIT	
Overleg met collega's	CIT1	Standaard klantbenadering	ADAP1
Organisatie goede naam bezorgen	CIT2	Flexibele klantbenadering	ADAP2
Inwerken nieuwe collega's/obj. maatstaven	CIT3	Eigen inzicht flexibiliteit	ADAP3

factoranalyse blijkt de SOCO-schaal uiteen te vallen in 4 dimensies (verklaarde variantie is 45,5%);

- c Aangezien de items die gebruikt werden in de citizenship schaal anders waren dan MacKenzie *et al.* (1991) is het niet vreemd dat de factoranalyse andere dimensies creëert. De door ons uitgevoerde factoranalyse levert drie dimensies op (verklaarde variantie is 44,2 %);
- d Het aantal factoren uit de flexibiliteitsschaal (ADAPT-schaal) dat uit dit onderzoek naar voren komt, komt niet overeen met de aantallen genoemd in boven aangehaalde literatuur. Spiro & Weitz (1990) gaan ervan uit dat de ADAPT-schaal tot één factor is terug te brengen. De door ons uitgevoerde factoranalyse levert drie factoren op (verklaarde variantie is 53,5 %);
- e De items die verband houden met ervaring, vast loon en variabel loon werden samen gefactor-analyseerd. Het bleek dat deze items gereduceerd konden worden tot drie factoren, te weten, twee beoordelingsfactoren, respectievelijk vast en variabel loon (hetgeen overeenkomt met de indeling van Anderson en Oliver (1987)); en als derde factor de ervaring van de verkoper (verklaarde variantie is 64,4%).

In tabel 3 staan de correlaties op basis van de factorscores tussen de verschillende factoren weergegeven. ERVA staat voor opleiding en ervaring. VAST staat voor inkomen/omzet en VARI voor variabel inkomen (commissies/quota).

Omdat we bij de factoranalyse de maximale hoeveelheid informatie gebruikt hebben (bij SPSS 'pairwise deletion' genoemd), krijgen we in sommige gevallen een correlatie-coëfficiënt te zien die niet gelijk is aan nul, terwijl deze op theoretische gronden wel 'nul' had moeten zijn. Deze afwijkingen zijn niet schrikbarend groot.

4.2 Analyse van het model

Omdat de factoranalyse andere schalen heeft gecreëerd dan in de literatuur gesuggereerd werd, zullen we de relaties van het model (figuur 1) op deze nieuwe schalen verder onderzoeken. De complexiteit van relaties in het nu ontstane model kan met behulp van het 'lineair structural model Lisrel 7' relatief eenvoudig zichtbaar gemaakt worden. De complexiteit blijkt uit het feit dat sommige variabelen de ene keer een verklarende variabele zijn en dan weer een te verklaren variabele.²

Tabel 3 : Correlatie-coëfficiënten van de verschillende factoren

	vast	vari	pres1	pres2	pres3	pres4	pres5	adap1	adap2	adap3	soco2	cit3	cit1	cit2	soco1	soco3	soco4	erva
vast	1,00																	
vari	-0,12	1,00																
pres1	0,23	0,12	1,00															
pres2	-0,16	0,26	-0,03	1,00														
pres3	0,23	-0,20	0,01	-0,02	1,00													
pres4	-0,03	-0,02	0,04	0,05	-0,00	1,00												
pres5	-0,06	-0,08	-0,01	-0,04	-0,00	0,04	1,00											
adap1	-0,18	0,17	-0,06	0,05	-0,05	0,01	-0,16	1,00										
adap2	0,02	0,06	0,17	0,13	0,17	0,21	0,15	0,01	1,00									
adap3	0,23	0,17	0,42	0,21	0,15	0,08	0,13	0,02	0,03	1,00								
soco2	-0,02	0,22	0,10	0,01	-0,14	-0,07	-0,09	0,16	-0,04	-0,03	1,00							
cit3	-0,21	0,11	0,11	0,21	0,11	0,16	0,11	0,17	0,12	0,13	-0,10	1,00						
cit1	-0,04	-0,19	0,04	-0,03	0,07	-0,00	0,07	0,05	0,15	0,21	-0,01	-0,01	1,00					
cit2	0,14	-0,07	0,21	0,07	0,11	0,05	0,10	-0,08	0,21	0,25	-0,02	-0,02	0,01	1,00				
soco1	-0,09	0,20	0,20	0,12	0,14	0,14	0,20	0,12	0,18	0,28	0,03	0,19	0,17	0,17	1,00			
soco3	0,10	0,14	0,33	0,09	0,06	0,06	0,07	-0,16	0,01	0,31	-0,01	-0,13	0,09	0,16	0,00	1,00		
soco4	0,04	-0,06	0,21	0,05	-0,03	0,17	0,09	-0,01	-0,01	0,17	0,02	0,12	0,17	0,13	-0,02	0,01	1,00	
erva	0,02	0,03	0,07	0,22	0,10	0,13	0,13	0,08	0,11	0,25	-0,20	0,32	-0,01	0,15	0,15	-0,05	-0,02	1,00

Het volledige model zoals aangegeven in figuur 1 werd in al zijn mogelijke theoretische relaties zoals aangegeven in figuur 1 aan een analyse onderworpen. Daarna werden de zwakke relaties uit het model verwijderd ($t < 1,65$ en in tabel 4 aangeduid met een '*'). Vervolgens werd opnieuw een analyse uitgevoerd. De 'overall' fit van dit model (afgebeeld in tabel 4) is redelijk: de determinatie-coëfficiënt van de 'structural equations' = .574; de 'goodness of fit index' = .934; en de 'chi-square' = 107.8 met 101 vrijheidsgraden en komt overeen met een $p = .304$. Gezien de complexiteit van het fenomeen is dat niet vreemd. De pad-coëfficiënten, ofwel de gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten van de verschillende factoren die in het model zijn opgenomen, staan eveneens weergegeven in tabel 4. Deze coëfficiënten geven aan met hoeveel standaarddeviaties de geïndiceerde variabelen direct zullen toenemen als de onafhankelijke variabelen met één standaarddeviatie toeneemt. Daarnaast zullen er nog een aantal indirecte effecten zijn die bij de doorberekening van het model tot uitdrukking zullen komen.

Toetsing van hypothese 1

Ervaring (ERVA) heeft een positieve invloed op kwantitatieve prestatie (PRES2), inzicht in flexibiliteit (ADAP3) en het inwerken van nieuwe collega's (CIT3). Verder is het negatief gecorreleerd met pressie tot koop (SOCO2), oftewel

positief met klantgerichtheid. Deze bevinding onderstreept de eerste hypothese, dat ervaring een positieve invloed heeft op klantgericht handelen, adaptief verkopen en de dimensies van citizenship-gedrag.

Toetsing van hypothese 2

Er blijkt een sterk algemeen verband te zijn tussen klantgerichtheid (SOCO) en flexibiliteit (ADAP). Specifiek is er een verband tussen pressie tot koop (SOCO2) en een standaard klantbenadering (ADAP1). Het sterkst zijn de correlaties tussen het uitzoeken van de behoeften van een klant (SOCO3) en inzicht in flexibiliteit (ADAP3), en tussen afstemming produkt/klant (SOCO1) en inzicht in flexibiliteit (ADAP3). Er was ook een negatieve relatie tussen het uitzoeken van de behoeften van een klant (SOCO3) en standaard klantbenadering (ADAP1). Ook hypothese twee is dus partieel geverifieerd door de data.

Toetsing van hypothese 3

Flexibiliteit (ADAPT), klantgerichtheid (SOCO) en citizenship-gedrag (CIT) hebben een invloed op prestatie. Vooral het inzicht in flexibiliteit (ADAP3), alsook klantgerichtheid (SOCO3) hebben een grote invloed op prestatiefactor PRES1 (de benadering van een klant). Deze bevinding onderschrijft partieel de derde hypothese. Andere relaties zoals die tussen afstemming produkt/klant (SOCO1) met

Tabel 4: Pad-coëfficiënten tussen de factoren

van naar	pres1	pres2	pres3	pres4	pres5	adap1	adap2	adap3	soco1	soco2	soco3	soco4	cit1	cit2	cit3	erva
vast	0.19	-0.13	0.24	*	*	*	*	0.22	-0.17	*	*	*	*	*	*	-0.22
vari	*	0.16	-0.22	*	-0.12	*	0.13	0.17	0.23	0.17	0.14	*	-0.27	-0.17	*	*
pres1						*	0.16	0.33	*	0.11	0.22	0.16	*	*	*	*
pres2						*	*	*	*	*	*	*	*	*	0.16	0.17
pres3						*	0.17	*	*	*	*	*	*	*	*	*
pres4						*	0.22	*	*	*	*	0.17	*	*	*	*
pres5						-0.18	*	*	0.22	*	*	*	*	*	*	*
adap1							*	*	*	0.16	-0.16	*	*	*	*	*
adap2								*	0.18	*	*	*	*	*	*	*
adap3									0.25	*	0.32	0.18	*	*	*	0.23
soco2																-0.20
cit3																0.32

het omgaan met kosten (PRES5), en flexibele klantbenadering (ADAP2) met het bijhouden van administratie (PRES4) zijn minder duidelijk.

Toetsing van hypothese 4

Er is een negatieve relatie tussen citizenship-gedrag (CIT) en zowel vast inkomen (VAST) als variabel inkomen (VARI). Het is mogelijk dat vooral verkopers met variabel loon zoals commissie op volume niet worden beoordeeld op citizenship. Het is echter ook mogelijk dat de variabele beloning (VARI) geen goede indicatie is voor de beoordeling van het management. Opvallend is echter dat vast loon (VAST) negatief wordt beïnvloed door citizenship (CIT). Met andere woorden, deze observatie onderschrijft de hypothese niet.

Afstemming produkt/klant (SOCO1) zowel als het uitzoeken van de behoeften van een klant (SOCO 3) en pressie tot koop (SOCO2) hebben een positief effect op het variabele inkomen (VARI) van een persoonlijke verkoper. Deze observatie is niet in overeenstemming met de hypothese omdat men zou verwachten dat de pressie tot koop waarschijnlijk op de lange termijn een schadelijk effect heeft op de relatie. Het is echter mogelijk dat aangezien variabele beloning een momentopname is (dat wil zeggen dat de beloning een weerspiegeling is van het heden), de veronderstelde negatieve relatie niet wordt uitgedrukt door de data. Anderzijds wijst het er op dat een complex aantal vaardigheden nodig is om het variabel inkomen te generen: zowel klantgerichte activiteiten als pressie tot koop spelen hierbij een rol. Tegen de verwachtingen in heeft afstemming van het produkt op de klant (SOCO1) een negatief verband met vast inkomen (VAST).

Flexibele klantbenadering (ADAP2) werkt positief op variabel inkomen (VARI), terwijl eigen inzicht in flexibiliteit (ADAP3) invloed heeft op zowel variabel inkomen (VARI) als op vast inkomen (VAST). Flexibel verkopen blijkt dus van grote invloed te zijn op objectieve prestatie en dit verifieert de gestelde hypothese.

Verder blijkt dat vooral benadering van de klant (PRES1) een positief effect heeft op vast inkomen (VAST) en geen effect heeft op variabel inkomen (VARI). Ook is duidelijk dat kwantitatieve prestatie (PRES2) een negatief verband heeft met vast loon (VAST), maar een positief verband met het variabele inkomen (VARI). Bekendheid met de onderneming en haar producten (SOCO 1) hebben een positieve invloed op vast inkomen (VAST), maar een negatieve invloed op variabel inkomen (VAR). Deze vierde hypothese is dus niet volledig door het model geverifieerd.

5 Discussie van de data

In het algemeen is de fit redelijk. Het verklaren van de verkoopprestatie is echter erg complex. Er blijken verschillende conclusies uit de verkoopliteratuur te zijn bewezen.

- a Verkopen is aanleerbaar: ervaring heeft een grote invloed op zowel het klantgericht, het adaptief en het citizenship-gedrag. Verkopers blijken naarmate ze meer verkopen ook minder druk uit te oefenen op de klant (SOCO3) en ook verkrijgen ze meer inzicht in hun eigen flexibel gedrag. Deze vaardigheden blijken ze dan te gebruiken bij het inwerken van de jonge verkopers (CIT3).
- b Flexibel gedrag speelt een belangrijke rol in het verklaren van de verkoopprestatie. Deze studie toont echter aan dat dit gedrag een 'nested' gedrag is, omdat flexibiliteit vooral mogelijk is binnen een relatie.
- c Het minst eenduidige punt uit de studie is de rol die objectieve beloning speelt. De relaties met bijvoorbeeld prestatie zijn niet steeds duidelijk en ook het feit dat citizenship-gedrag (CIT3) negatief correleert met vast loon (VAST) spreekt niet voor zich. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat loon een vage indicatie vormt binnen het verkoopproces. Vast loon kan beïnvloed zijn door seniority en tevens kan het zijn dat lonen vooral verschillen tussen de bedrijfstakken.
- d Opvallend is dat het verkoopproces een complex geheel blijkt, waarbij multiple fa-

cetten een rol spelen. Het is daarbij dan ook moeilijk om selectiecriteria te maken voor persoonlijke verkopers. Verkopers echter dienen te beschikken over vele en ook soms tegenstrijdige vaardigheden (bijvoorbeeld: klantgericht handelen en tevens druk uitoefenen). Onderzoek zal moeten uitwijzen of de beslissingscriteria die managers hiervoor gebruiken al dan niet van compensatorische aard zijn (Patton III & King, 1992).

6 Conclusie

In dit artikel is nagegaan hoe de verkoopprestatie binnen de recente literatuur wordt beschreven. Op basis hiervan werd een model gemaakt en getoetst. Het model beschrijft enkele aspecten van de verkoopprestatie. Opvallend is dat verkoop aangeleerd blijkt te zijn en ook dat adaptief verkopen noodzakelijkerwijs binnen een relationele context verloopt.

Literatuur

- Anderson E. en R.L. Oliver (1987), 'Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Salesforce Control Systems,' *Journal of Marketing*, 51, pp. 76-88.
- Behrman D.N. en W. Perreault (1982), 'Measuring the Performance of the Industrial Salespeople,' *Journal of Business Research*, 10, pp. 335-370.
- Brown G., R. Widing II en R. Coulter (1991), 'Customer Evaluation of Retail Sales people: Utilizing the SOCO scale: A Replication, Extension and Application,' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, (4), pp. 347-351.
- Churchill G.A., N.M. Ford, S. Hartley en O.C. Walker (1985), 'The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis,' *Journal of Marketing Research*, mei, pp. 103-118.
- Crosby L.A., K.R. Evans en D. Cowles (1990), 'Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective,' *Journal of Marketing*, 54, juli, pp. 68-81.
- Goolsby J.R., R.R. Lagace en M.L. Boorum (1992), 'Psychological Adaptiveness and Sales Performance,' *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2, pp. 51-67.
- Ingram T.N., C.H. Schwepker Jr. en D. Hutson (1992), 'Why Salespeople Fail,' *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 225-230.
- John G. en T. Reve (1982), 'The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels,' *Journal of Marketing Research*, XIX, pp. 517-524.
- Landy F.J. en J.L. Farr (1980), 'Performance Rating,' *Psychological Bulletin*, 87, pp. 72-107.
- MacKenzie S.B., P.M. Podsakoff en R. Fetter (1991), 'Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance,' *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 123-150.
- MacKenzie, S., P. Podsakoff en R. Fetter (1993), 'The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson's Performance,' *Journal of Marketing*, 75, (Jan), pp. 70-80.
- Micheals R.E. en R.L. Day (1985), 'Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers,' *Journal of Marketing Research*, XXII, pp. 443-446.
- Mohr J. en J. Nevin (1990), 'Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretic Perspective,' *Journal of Marketing*, 36, oktober, pp. 36-51.
- Moncrief III W.C. (1986), 'Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces,' *Journal of Marketing Research*, XXIII, augustus, pp. 261-270.
- Organ D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome*, Massachusetts, D.C. Heath and Company.
- Patton III en W.N.R. King (1992), 'The Use of Human Judgment Models in Salesforce Selecting Decisions,' *Journal of Personal Selling*, 12, 2, pp. 1-14.
- Saxe R. en B.A. Weitz (1982), 'The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople,' *Journal of Marketing Research*, augustus, pp. 343-351.
- Seidler J. (1974), 'On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling for Measurement Error in Organization Analysis,' *American Sociological Review*, 39, december, pp. 816-831.
- Singh J. and G. Rhoads (1992), 'Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization,' *Journal of Marketing Research*, 29, (August), pp. 328-338.
- Spiro R.L. en B.A. Weitz (1990), 'Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement and Nomological Validity,' *Journal of Marketing Research*, februari, pp. 61-69.
- Vink J. en W. Verbeke (1993), 'Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research,' *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, (Winter), pp. 15-23.
- Weitz B.A., H. Sujaan en M. Sujaan (1986), 'Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness,' *Journal of Marketing*, oktober, pp. 174-191.

Noten

- 1 Key informanten zijn personen die a) rollen hebben in de onderneming en daarom kennis hebben omtrent de issues die worden onderzocht en b) die in staat zijn alsook bereid zijn informatie te verstrekken aan de onderzoeker (Reve en John, 1982).
- 2 Allereerst zijn we nagegaan of er een correlatie bestaat tussen de factor ervaring enerzijds en de factoren van citizenship en klantgerichtheid anderzijds. Indien deze een correlatie coëfficiënt van ongeveer nul opleverde zijn die factoren van citizenship en klantgerichtheid als x variabele behandeld.