

Exploring the Sales Control Function

Prof. Dr. F.W. Vlotman

Suchanek, Mireille, *Exploring the Sales Control Function. Formal sales control practices that drive business excellence*

Op het gebied van de financieel-economische beheersingssystemen voor bedrijfsonderdelen die zich bezighouden met marketing en verkoop is nog erg weinig onderzoek gedaan. Het onderzoek van mevrouw Suchanek exploreert dit gebied op een zinvolle wijze.

Het totale veld van beheersingssystemen voor bedrijfsonderdelen

Beheersingssystemen voor productieafdelingen – ‘engineered cost centra’ – zijn, met instrumenten zoals de verschillenanalyse en activity based costing, behoorlijk ontwikkeld. Op het gebied van de beheersing van de zuivere stafafdelingen – ‘discretionary cost centra’ – zijn we ook al redelijk gevorderd met activiteitengeoriënteerde beheersingssystemen. Die komen voor onder verschillende benamingen zoals Zero Base, Activity Based, Overhead Value, Management By Objectives. Bij die systemen worden de stafactiviteiten en niet primair de -kosten centraal gesteld. Aan die activiteiten worden als het ware prijskaartjes gehangen en soms wordt er naar alternatieve uitvoeringswijzen gevraagd. We kunnen ook constateren dat er al redelijk ontwikkelde systemen zijn voor de beheersing, de financieel-economische planning en control, van winst- en investeringscentra.

Het totale veld van beheersingssystemen voor bedrijfsonderdelen is dus al behoorlijk bewerkt. Echter, de beheersing van marketing- en verkoopafdelingen, – de ‘revenue centers’ – hebben we vanuit de financieel-economische hoek tot nu toe nooit goed kunnen of durven aanpakken. Over de oorzaak daarvan kan men constateren dat er een nogal brede kloof gaapt tussen Marketing en Management Accounting; tussen Salespersons en Controllers. Op de hellingen van die kloof treft men allerlei verschillen aan. Die komen tot uitdrukking in bijvoorbeeld de bedrijfscultuur, de oriëntatie van de betrokkenen (op financiële of operationele doelstellingen), de tijdshorizon die in ogenschouw genomen wordt (lange- of kortetermijndenken), de aard van de onderlinge interacties (formeel of informeel) en de persoonlijke en organisatorische (sub)doelstellingen. Waarschijnlijk zijn deze verschillen er de oorzaak van dat binnen management accounting de beheersingssystemen voor ‘revenue centers’ zowel in de theorie als in de praktijk onderontwikkeld zijn. Dit proefschrift van de Universiteit Maastricht brengt in die situatie enige verbetering.

De methodologie

Dr. Suchanek is bij haar onderzoek van ‘sales control’ erg praktisch te werk gegaan. Overeenkomstig de aanbevelingen van Glaser en Strauss in hun boek *The Discovery of Grounded Theory* achtte zij het zinvol om een ‘framework’ te gebruiken ten einde door middel van empirisch onderzoek te komen tot het opstellen van hypothesen. Zij koos uit het werk van Robert Anthony het framework voor controlsystemen dat in praktijkonderzoek al eerder succesvol bleek te (kunnen) worden toegepast. Door een methode

Prof. Dr. F.W. Vlotman is hoogleraar Management Accounting aan de Katholieke Universiteit Brabant.

die kan worden aangeduid als 'analogie' heeft zij dit algemene model getransformeerd tot een raamwerk voor de verkooporganisatie. Met dat instrument heeft zij vervolgens haar exploratieve werk verricht. Zij volgt dus in eerste instantie de zogenaamde 'empirische cyclus'. Ze kiest een verantwoord framework en gaat op grond van praktijkonderzoek hypothesen opstellen over wat zinvol is met betrekking tot de beheersing van verkoopafdelingen.

In de empirische cyclus zou de volgende fase zijn: het testen van de opgestelde hypothesen. Dat doet zij echter niet. Zij slaat als het ware een hoek om en vervolgt haar exploratieve onderzoek, met – wat zij noemt – een 'explanatieve fase'. Daarmee verlaat zij de aan de natuurwetenschappen ontleende empirische cyclus en stapt over op een – in de geesteswetenschappen veel gebruikte – hermeneutische cirkel. De hermeneutiek, de leer van de interpretatie van teksten, heeft zich – zoals Noorderhaven in zijn oratie 'Twijfel en Vertrouwen', (Tilburg University Press, 1998) betoogt – ontwikkeld tot een kennisleer. Dat is gebeurd vanuit de opvatting dat producten van de menselijke geest, (waartoe ik 'Sales Control Systems' reken) op een andere wijze verklaard moeten worden dan natuurverschijnselen zoals vuur of de baan van Mercurius. Een natuurverschijnsel achten we verklaard als de wetmatigheden die eraan ten grondslag liggen, geïdentificeerd zijn. Bij de hermeneutiek gaat het om het begrijpen van de betekenis, om 'explanation'. Het gaat dan dus om de 'waarom-vraag', om 'Verstehen'; bij de positivistische benadering met zijn empirische cyclus gaat het primair om de 'wat-vraag', het 'Erklären'.

Alhoewel die twee wetenschapsbenaderingen in zekere zin tegenover elkaar staan, laat Dr. Suchanek op de exploratieve fase van de empirische benadering een explanatieve fase van de hermeneutische benadering volgen. Wat ik in het proefschrift mis is een verklaring voor deze – in methodologisch opzicht – ongebruikelijke stap, echter, hij leidt wel tot een interessant resultaat.

Agency theory

In hoofdstuk 1 confronteert Dr. Suchanek haar lezers met het probleem uit de agency theory dat wordt aangeduid als 'moral hazard' en met het

conflicteren van ondernemingsdoelstellingen en de persoonlijke doelstelling van de verkoper om zijn inkomen te vergroten. Dat zijn toch interessante problemen, zeker daar waar verkopers zelfstandig – vrij ongecontroleerd – moeten werken en hun beloning voor een belangrijk deel uit provisie kan bestaan. De agency theory zou mijns inziens – samen met de contractskostentheorie – een interessante visie op verhoudingen binnen ondernemingen en op die van ondernemingen met haar buitenwereld kunnen geven. Jammer genoeg exploreert Dr. Suchanek dit door haar aangeduide pad, niet verder in haar proefschrift. Het lijkt erop dat zij zich (op pagina 14) 'ontdoet' van het 'principal-agent problem'. Zij schrijft daar over 'such a company'. Daarmee lijkt zij te suggereren dat er een specifieke categorie van ondernemingen met 'agencyproblems' bestaat en dat een andere categorie geen last heeft van dergelijke problemen. De door haar onderzochte ondernemingen behoren kennelijk tot de laatste categorie. Ik vond althans geen verdere aanduiding van het 'principal-agent problem'. Ook haar conclusies heeft zij bepaald niet toegespitst op, respectievelijk geformuleerd in termen van de agency theory. Ik kan mij voorstellen dat zij daarvoor goede, praktische redenen heeft gehad. Echter, ik mis de weergave van die redenen.

De bevindingen

Dit zijn evenwel (met de slordigheid om – waarschijnlijk via een foutieve 'copy and paste'-actie – twee identieke stukken af te drukken, op de pagina's 139 en 140/141) kleine puntjes van kritiek. Immers belangrijke onderzoeksvragen voor het ontwerpen van een effectief beheersingssysteem voor marketing- en verkoopafdelingen zoals:

- What are the dimensions of 'good' performance that the organization is trying to encourage?
- How are appropriate performance standards to be set, both for the organization and for its subunits?
- What rewards or penalties can be associated with the attainment or non-attainment of the performance targets?

worden door haar adequaat beantwoord. Zij heeft die vragen (op pagina 30) geformuleerd in navolging van Otley in zijn boek *Accounting control and organizational behaviour* (Oxford, 1987).

De belangrijkste bevinding van dit dissertatie-onderzoek acht ik dat Dr. Suchanek heeft geïdentificeerd welke elementen van belang zijn om te komen tot een goed 'Sales Control System'. In dit verband vond de onderzoekster de volgende essentiële elementen:

- integratie van 'sales control' met strategische planning;
- een verkoopplanning- en prestatiebeheersingssysteem waarin de volgende elementen voorkomen:
 - een helder begrip en duidelijke weergave van de resultaten die verwacht worden;
 - het – als verkopers – verkrijgen van coaching en feedback;
 - gestructureerde en regelmatig terugkerende prestatieoverzichten;
- een beloningssysteem waarin het voldoen aan verwachtingen gewaardeerd wordt.

Het belang van het laatstgenoemde element is bij haar onderzoek zo groot gebleken, dat het eigenlijk een apart hoofdelement is naast het strategische en het planning- en controlsysteem.

Dr. Suchanek heeft deze bevindingen nader uitgewerkt voor twee typen van organisaties: de functionele en de procesorganisatie. Daarbij spreekt zij – mijns inziens terecht – geen algemene voorkeur uit voor een van beide organisatietypen. Immers het (financieel-economische) beheersingssysteem dat geïnstalleerd wordt, zal dienen aan te sluiten op de organisatiestructuur. Die zal op zich weer afgestemd dienen te zijn op de strategie en de omgevingskenmerken (zoals concurrentie, beschikbare technologie, infrastructuur, en dergelijke). Zodoende heeft Dr. Suchanek met haar wetenschappelijke onderzoek zowel voor het onderwijs als voor de praktijk zinvolle karakteristieken aangereikt voor het ontwerpen van beheersingssystemen van verkoopafdelingen.