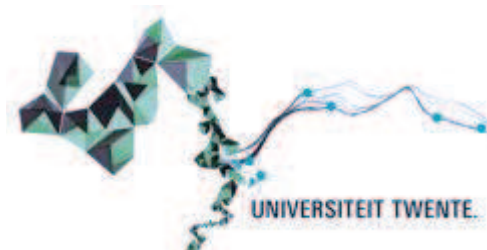


Doelstelling onder de loep



<i>Onderzoeker</i>	<i>Veldhuis, Clemens A</i>
<i>Opleiding</i>	<i>Bachelor Bedrijfskunde</i>
<i>Opleidingsinstituut</i>	<i>Universiteit Twente</i>
<i>Studentnummer</i>	<i>S0210714</i>
<i>Opdrachtgever</i>	<i>Huiskes-Kokkeler Autogroep</i>
<i>Afdeling</i>	<i>Volkswagen Bedrijfswagens</i>
<i>1^{ste} Begeleider UT</i>	<i>Heerkens, Hans</i>
<i>2^{de} Begeleider UT</i>	<i>Lulofs, Kris</i>
<i>Begeleider Opdrachtgever</i>	<i>Bruinink, René</i>
<i>Datum</i>	<i>22-11-2013</i>

Doelstelling onder de loep

Afstudeeropdracht voor de opleiding Bedrijfskunde, Universiteit Twente, Enschede:

Bachelor Afstudeercommissie:

Dr. J.M.G. Heerkens

Dr. K.R.D. Lulofs

In opdracht van Huiskes-Kokkeler Autogroep

R. Bruinink

C.A. Veldhuis

Studentnummer: S0210714

E-mail: c.a.veldhuis@student.utwente.nl

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens. Huiskes-Kokkeler is onderdeel van het dealernetwerk van Pon Automobielhandel. Aan de verkoop van nieuwe auto's is een doelstelling gebonden met een bijbehorende bonus voor de dealer, welke hier wordt onderzocht. Deze bonus met al zijn facetten wordt in het onderzoek onder de loep genomen. De doelstelling van het onderzoek is daarom als volgt: "De doelstelling vanuit Pon Automobielhandel kritisch bekijken en eventuele wijzigingen adviseren, maar ook waar mogelijk de bereikbaarheid van deze doelstelling organisatorisch verbeteren."

Als eerste is de opbouw van de doelstelling en de bijbehorende bonus onderzocht. Hiervoor is een theoretisch kader opgesteld aan de hand van relevante inzichten uit recente literatuur. De manier waarop Pon Automobielhandel de doelstelling opbouwt is hieraan gespiegeld. Hieruit kwam naar voren dat de voorspelling van de vraag in de automarkt conform de theoretische inzichten gebeurt. Verder kan op basis van het theoretisch kader geconcludeerd worden dat een jaarlijkse doelstelling met een driemaandelijkse opdeling meer effect heeft dan zo een doelstelling zonder opdeling. Bovendien kan het gebruik van historische cijfers nuttig zijn voor het bepalen van een doelstelling in de toekomst.

Ten tweede is een prestatieonderzoek onder de dealers van Volkswagen Bedrijfswagens uitgevoerd. Er is kwantitatief onderzoek gedaan onder 35 Volkswagen Bedrijfswagen dealers in Nederland in de vorm van een enquête met een respons van 43%. Hieruit is ten eerste gebleken dat goed presterende dealers hun verkopers opleidingen aanbieden op gebied van milieutechnische zaken zoals CO2 uitstoot en bijtelling. Ten tweede is gebleken dat topperformers hun verkopers erg uitgebreid beoordelen ten opzichte van de minder presterende dealers. Ten derde is gebleken dat verkopers van goed presterende dealers hun eigen productinformatie opzoeken. Ten vierde bleek uit de enquête dat goed presterende dealers een hogere klanttevredenheid score hebben, voor zowel sales als after sales. En als laatst is er gebleken dat de dealers over het algemeen de doelstelling halen, hoewel ze verklaren dit met moeite te doen.

Ten derde is een onderzoek naar het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens uitgevoerd. Net als elke dealer heeft Huiskes-Kokkeler een aantal

postcodegebieden toegewezen gekregen vanuit Pon Automobielhandel; in deze postcodegebieden dient Huiskes-Kokkeler haar auto's te verkopen. Op basis van onder andere deze postcodegebieden wordt de doelstelling bepaald. Er is gekeken of er geen overlap aanwezig is in de postcodegebieden: dit is niet het geval. Ook is er onderzoek gedaan naar de indeling van de postcodegebieden. Deze indeling bleek niet logisch; er zijn enkele postcodegebieden die logischerwijs beter aan een andere dealer toegewezen konden worden. Dit is onderzocht op basis van het aantal auto's welke in de grensgebieden zijn verkocht door aangrenzende dealers. Pon Automobielhandel heeft op haar website, www.vwbedrijfswagens.nl, ook een functie om een dealer te zoeken. Hier vult de klant zijn of haar postcode in en er worden dealers gesuggereerd. Het is gebleken dat in de grensgebieden vaak een verkeerde dealer gesuggereerd word. Namelijk dealers waarvan de postcode van de klant niet in hun bewerkingsgebied zit.

Het advies aan Huiskes-Kokkeler is om hun verkopers te testen op kennis met betrekking tot milieutechnische aspecten als CO2 en bijtelling en waar nodig een opleiding aan te bieden. Het tweede advies luidt om buitendienst medewerkers vaker te begeleiden op klantbezoek en het derde advies om te zorgen dat de klanttevredenheidsscores omhoog gaan.

Ook is er een advies gevormd richting Pon Automobielhandel. De verdeling van de bewerkingsgebieden is niet optimaal, revisie van deze gebieden is noodzakelijk. Ten tweede is de "zoek-dealer" functie op de website van Pon Automobielhandel niet gelinkt aan de bewerkingsgebieden, deze functie zou gelinkt moeten worden om de dealers de kans te geven de "eigen" klant te bewerken. Ten derde is het vervallen van de retailhistorie als onderdeel van de opbouw voor de doelstelling nadelig voor slecht presterende dealers, deze komen in een neerwaartse spiraal. Een compensatieregeling kan uitkomst bieden. En verder is het introduceren van een driemaandelijkse extra bonus een goed idee op basis van de resultaten van het onderzoek. Uit de enquête blijkt dat er steun is onder de Volkswagen Bedrijfswagen dealers om een driemaandelijkse bonus te introduceren.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	3
1. INTRODUCTIE:	7
1.1. AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK.....	7
1.2. PROBLEEM- EN DOELSTELLING	7
1.3. BEDRIJFSOMSCHRIJVING	9
1.4. OPBOUW	9
2. OP BASIS VAN WELKE GEGEVENS STELT PON AUTOMOBIELHANDEL DE DOELSTELLING VAST.....	11
2.1. METHODEN EN TECHNIKEN:	11
2.2. THEORETISCH KADER; OP BASIS VAN WELKE GEGEVENS STELT PON AUTOMOBIELHANDEL DE DOELSTELLING VAST?	12
2.2.2. <i>Theorie met betrekking tot het inrichten van een verkoopquotum</i>	14
2.3. RESULTATEN: TOTSTANDKOMING DOELSTELLING PON AUTOMOBIELHANDEL	16
2.3.1. BONUS-/MARGE OPBOUW.....	17
2.3.2. BEPALING DOELSTELLING	19
2.3.3. VERGELIJKING THEORETISCH KADER MET DE PRAKTIJK:	23
2.3.3.1. <i>Toelichting theorie met betrekking tot het inrichten van een verkoopquotum</i> :.....	24
2.3.3.2. <i>Toelichting theorie met betrekking tot het voorspellen van de vraag in automarkt</i> :.....	26
3. WORDT BIJ HUISKES-KOKKELER BEDRIJFSWAGENS EN ANDERE DEALERS DE DOELSTELLING GEHAALD EN WELKE CONDITIES BEÏNVLOEDEN DIT?	28
3.2. THEORETISCH KADER: WORDT BIJ HUISKES-KOKKELER BEDRIJFSWAGENS EN ANDERE DEALERS DE DOELSTELLING GEHAALD EN WELKE CONDITIES?.....	30
3.3. RESULTATEN; WORDT DE DOELSTELLING GEHAALD?.....	33
3.4. OPERATIONALISATIE ENQUÊTE:	34
3.5. RESULTATEN: ENQUÊTE.....	49
3.5.1. <i>Prestaties andere dealers</i>	50
3.5.2. <i>Haalbaarheid Doelstelling</i>	51
3.5.3. <i>Monitoren en Begeleiden</i>	52
3.5.4. <i>Beoordeling en Beloning</i>	54
3.5.5. <i>Informatie en opleidingen</i>	56
3.5.6. <i>Sales en After Sales Scores</i>	58
3.5.7. <i>Doelstellingen</i> :	59
3.5.7. <i>Tevredenheid bewerkingsgebied</i>	60
3.6. CONCLUSIE:	61
4. IS DE VERDELING VAN DE BEWERKINGSGEBIEDEN VANUIT PON EERLIJK EN LOGISCH?.....	65
4.1. METHODEN EN TECHNIKEN	65
4.2. THEORETISCH KADER:	66
4.3. RESULTATEN: IS DE VERDELING VAN DE BEWERKINGSGEBIEDEN EERLIJK?	67
4.4. CONCLUSIE:	69
5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	70
5.1. CONCLUSIE	70
5.2. AANBEVELINGEN.....	71

5.3. DISCUSSIE.....	72
5.4. AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	74
6. REFERENTIES:	76
7. BIJLAGEN.....	78
<i>Bijlage 1: Weging afzonderlijke factoren PV en LCV 2004</i>	78
<i>Bijlage 2: Weging gegroepeerde factoren LCV 2004</i>	79
<i>Bijlage 3: Schematische weergave gegroepeerde factoren LCV 2004</i>	80
<i>Bijlage 4: Weging afzonderlijke factoren LCV 2013.....</i>	81
<i>Bijlage 5: Weging gegroepeerde factoren LCV 2013.</i>	82
<i>Bijlage 6: Schematische weergave weging gegroepeerde factoren LCV 2013.</i>	83
<i>Bijlage 7: Elementen bonus- en marge opbouw</i>	84
<i>Bijlage 8: Factoren met betrekking tot de prestaties van verkoopmanagers</i>	85
<i>Bijlage 9: Factoren met betrekking tot de prestaties van verkoopmedewerkers.....</i>	87
<i>Bijlage 10: Factoren met betrekking tot het verkoopgebied</i>	89
<i>Bijlage 11. Nieuwsbrief DealerCouncil</i>	90
<i>Bijlage 12: Enquête vragen.....</i>	91
7.1 PERSOONLIJKE COMMUNICATIE:	99

1. Introductie:

In de volgende introductie worden de aanleiding, de probleemstelling, de doelstelling, de wetenschappelijke relevantie en de opbouw van het onderzoek besproken. Verder wordt Huiskes-Kokkeler Autogroep geïntroduceerd.

1.1. Aanleiding van het onderzoek

Huiskes-Kokkeler Autogroep is een overkoepelend autobedrijf welke de merken Volkswagen, Audi, Seat, Škoda en Volkswagen Bedrijfswagens zowel nieuw als gebruikt verkoopt. Maar ook verzorgt Huiskes-Kokkeler Autogroep ombouw, schadeherstel, verhuur, lease en onderhoud.

Huiskes-Kokkeler koopt onder andere auto's in bij de importeur Pon Automobielhandel. Pon Automobielhandel is een grote internationale handels- en serviceorganisatie. Deze organisatie is de enige importeur van Volkswagen, Audi, Seat, Škoda en Volkswagen Bedrijfswagens in Nederland en is onder andere daarom diep verweven in de dagelijkse routine van alle afdelingen van Huiskes-Kokkeler.

De bedrijfswagen afdeling van Huiskes-Kokkeler krijgt ieder jaar vanuit de importeur een doelstelling voor het komende jaar. In deze doelstelling is een verkoopquotum vastgesteld. Er is een stappensysteem in het quotum waarbij elke stap op de ladder extra korting oplevert. Deze bonuskorting werkt met terugwerkende kracht en is dus van toepassing op alle verkochte auto's in het lopende jaar. Per model wordt er een quotum vastgesteld. Het is voordelig voor Huiskes-Kokkeler dat dit quotum zo laag mogelijk wordt aangehouden, dit betekent immers een grotere kans op een hogere korting. Aangezien Huiskes-Kokkeler een handelsonderneming is met relatief kleine winstmarges is het in haar belang om te onderzoeken hoe dit quotum tot stand komt, of het redelijkerwijs haalbaar is en of het invloed heeft op de motivatie van de medewerkers. Tot nu toe hebben de dealers weinig tot geen inzicht en invloed op de wijze hoe deze doelstelling tot stand komt.

1.2. Probleem- en doelstelling

Het doel van het onderzoek is dat de doelstelling kritisch wordt bekeken, zodat hierin eventueel een correctie mogelijk is of dat er manieren aan het licht komen om deze

doelstelling eenvoudiger te bereiken. Door middel van het eerder genoemde stappensysteem kan er een extra bonuskorting behaald worden, deze extra bonuskorting levert netto meer winst op voor de afdeling. Een correctie in de doelstelling of manieren waardoor de bereikbaarheid van het quotum groter wordt kan dus in belang zijn van Huiskes-Kokkeler. Om deze probleemstelling uit te werken wordt er onder andere gekeken hoe dit quotum precies bepaald wordt. Vragen die daarbij bijvoorbeeld van belang zijn: Wordt er alleen gekeken naar verkoopcijfers uit het verleden of ook naar economische voorspellingen? Is het verschil tussen het quotum en de verkoopcijfers door de jaren heen gelijk gebleven, of probeert (zoals verwacht) Pon het quotum steeds hoger op te schroeven? Hoe komt dit compromis tussen het belang van Pon en de dealers tot stand en hoe liggen hier de machtsverhoudingen?

Op basis van bovenstaande is de volgende doelstelling geformuleerd:

Doelstelling: De doelstelling vanuit Pon Automobielhandel kritisch bekijken en eventuele wijzigingen adviseren, maar ook waar mogelijk de bereikbaarheid van deze doelstelling organisatorisch verbeteren.

Met de bijbehorende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag: *“In welke mate is de doelstelling van de importeur (Pon) haalbaar voor Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens?”*

Om bovenstaande onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is de vraag opgedeeld in de volgende drie deelvragen:

1: “Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?”

2: “Wordt bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens en andere dealers de doelstelling gehaald en welke condities beïnvloeden dit?”

3: “Is de verdeling van de bewerkingsgebieden vanuit Pon eerlijk en logisch?”

De eerste deelvraag “Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?” wordt beantwoord door middel van desk-research, kwalitatieve

interviews en persoonlijke mededelingen. Persoonlijke mededelingen is een APA term die diverse soorten van persoonlijke communicatie omvat, zoals e-mail contact, telefonisch contact of persoonlijk verbaal contact.

De tweede deelvraag "Wordt bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens en andere dealers de doelstelling gehaald en welke condities beïnvloeden dit?" wordt beantwoord door middel van het verspreiden van een kwantitatieve vragenlijst onder Nederlandse Volkswagen Bedrijfswagens dealers. De verkregen data uit deze enquête wordt vergeleken met de gegevens over Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens.

De beantwoording van de derde deelvraag zal geschieden door middel van een samenwerking met aangrenzende Volkswagen Bedrijfswagen dealers. Hierbij wordt gekeken of de postcodegebieden niet overlappen en op basis van de verkoopcijfers logisch zijn ingedeeld.

1.3. Bedrijfsomschrijving

Huiskes-Kokkeler is zoals de naam doet vermoeden ontstaan uit een fusie van diverse Twentse ondernemingen, waaronder Huiskes en Kokkeler. Huiskes-Kokkeler is de grootste Volkswagen, Audi, Seat, Škoda en Volkswagen Bedrijfswagens dealer van Overijssel met zeven vestigingen, waarvan de hoofdvestiging zich in Hengelo bevind evenals de Volkswagen Bedrijfswagens vestiging. De andere vestigingen bevinden zich in Almelo, Enschede, Haaksbergen en Oldenzaal.

Naast de verkoop van nieuwe auto's worden er ook lease contracten afgesloten met particulieren en bedrijven en houdt het bedrijf zich ook bezig met onderhoud en reparaties, occasionverkoop, verhuur van auto's, ombouw en schadeherstel. De Huiskes-Kokkeler Autogroep is onderverdeeld in de volgende verschillende bedrijfstakken: Huiskes-Kokkeler Automobielbedrijven, hier vallen de verkoop en onderhoud van de verschillende merken onder, Huiskes-Kokkeler Autolease, Huiskes-Kokkeler Autoverhuur, Kemperink Ombouw, Hanterink Schadeherstel en Huiskes-Kokkeler Schadeherstel. Door deze rijke variëteit aan bedrijfstakken is het mogelijk om de klant op alle gebieden van mobiliteit te kunnen dienen.

1.4. Opbouw

In het verslag worden de deelvragen één voor één behandeld. Er is gekozen om per deelvraag een theoretisch kader te vormen en de methoden en technieken te omschrijven

vanwege het feit dat de deelvragen qua theoretische achtergrond verschillen. Er wordt per deelvraag een korte conclusie gevormd. In hoofdstuk 5 wordt er een algemene conclusie gevormd, een aanbeveling gedaan richting Huisjes-Kokkeler en een aanbeveling voor eventueel verder onderzoek. Deelvraag 1 wordt behandeld in Hoofdstuk 2, deelvraag 2 in Hoofdstuk 3 en deelvraag 3 in Hoofdstuk 4.

2. Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast

Om het onderzoek naar de haalbaarheid van de doelstelling vanuit Pon automobielhandel uit te voeren is het belangrijk om te weten hoe de doelstelling is opgebouwd en waarom. Hierdoor kunnen de verschillende onderdelen belicht worden in de rest van het onderzoek.

2.1. Methoden en Technieken:

Om de totstandkoming van de doelstelling te beoordelen zal gebruik gemaakt worden van een theoretisch kader. Dit wordt gebruikt om de praktijk aan te spiegelen en dient om deze beter te doorgronden. De benodigde informatie uit de praktijk zal gehaald worden uit documenten en contracten van Huisjes-Kokkeler Bedrijfswagens en Pon Automobielhandel. Om te begrijpen hoe de doelstelling tot stand komt is een kwalitatief interview met een medewerker van Pon gehouden. Het voordeel van een kwalitatief interview is dat er de mogelijkheid bestaat om door te vragen en eventuele onduidelijkheid over de gestelde vragen direct op te lossen (Babbie, 2007). De kwalitatieve interviews zijn uitgetypt en te vinden in paragraaf 7.1.

Een tweede manier om de benodigde informatie te verzamelen is het gebruik van persoonlijke communicatie in de vorm van persoonlijk-, telefoon- en e-mail contact. Hiervoor is gekozen vanwege de aard en omvang van de vragen; er is gebruik gemaakt van korte, specifieke vragen bedoelt, voor slechts één persoon. Bij zulke vragen is er gebruik gemaakt van bijvoorbeeld telefonisch of e-mail contact en niet van een kwalitatief interview. Hiervoor is gekozen vanwege het feit dat een interview met slechts één specifieke vraag, niet efficiënt is, voor zowel onderzoeker als de geïnterviewde. Volgens Babbie (2007) is het belangrijk dat de geïnterviewde bereidwillig is om vragen te beantwoorden. Logischerwijs is een persoon niet bereid om tijd vrij te maken om slechts één vraag te beantwoorden als dit ook veel sneller en efficiënter af kan met het versturen van een antwoord via de e-mail. Ook de e-mail correspondentie is terug te vinden in de paragraaf 7.1. Bij de e-mail correspondentie is ook de functie van de geïnterviewde terug te vinden inclusief een kort achtergrond verhaal.

Het theoretisch kader zal gevormd worden door middel van literatuuronderzoek. Tijdens het literatuuronderzoek wordt er ten eerste gezocht naar relevante informatie op het gebied

van het bepalen van verkoop quota en het doen van marktprognoses. Er wordt gekozen voor deze onderwerpen om de deelvraag; “ *Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?*” te kunnen beantwoorden. Literatuur op het gebied van de totstandkoming van verkoopdoelen geeft een inzicht hoe een verkoopquotum volgens de literatuur tot stand zou moeten komen. De geraadpleegde literatuur is hoofdzakelijk gebaseerd op de relatie tussen een verkoopmanager en zijn verkopers. Vanwege het feit dat er geen vergelijkbare literatuur beschikbaar is gebaseerd op de relatie tussen een importeur en een dealer, is er gekozen om literatuur te gebruiken voor het theoretisch kader op basis van een verkoopmanager tweede wordt er een theoretisch kader gevormd met theorie met betrekking tot marktprognoses, aangezien de marktprognose een factor met grote invloed is op de doelstelling van Pon. Met deze informatie wordt er een basis gelegd voor een vergelijking met de praktijk. De vergelijking tussen praktijk en theorie verschaft inzicht over of de totstandkoming van de doelstelling bij Pon in lijn is met de theoretische inzichten. Niet alle literatuur met betrekking tot verkoopquota is relevant voor het theoretisch kader, de literatuur zal de nadruk moeten leggen op de automarkt of andere luxe goederen, aangezien andere markten over het algemeen niet vergelijkbaar zijn. De aankoop van een luxe goed zoals auto's en keukens is in veel gevallen uit te stellen in tegenstelling tot eerste levensbehoeften. Er is gebruik gemaakt van literatuur met betrekking tot de personenautomarkt omdat er geen literatuur over hetzelfde onderwerp specifiek op de bedrijfswagenmarkt gepubliceerd is. Verder wordt er enkel literatuur geraadpleegd welke gebaseerd is op onderzoek in westerse landen. Dit zijn de enige beperkingen die zijn gebruikt tijdens het raadplegen van literatuur.

2.2. Theoretisch kader; Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?

In het onderstaand theoretisch kader wordt getracht antwoord te geven op de volgende vraag: ‘*Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?*’. Er wordt literatuur behandeld met betrekking tot het voorspellen van de vraag in een automarkt en literatuur met betrekking tot het uitkeren van bonussen. Op deze manier wordt er als eerste bepaald op basis van welke gegevens een doel vastgesteld dient te worden. Als tweede wordt er gekeken op welke manier het bereiken van een doelstelling

beloond kan worden. De literatuur met betrekking tot het voorspellen van de autovraag zal dienen als vergelijkingsmateriaal om de totstandkoming van de doelstelling door Pon te beoordelen. De literatuur met betrekking tot het uitkeren van bonussen in een verkoopgerichte markt is van belang om te kijken of de huidige manier van belonen in lijn is met de theoretische inzichten.

2.2.1. Theorie met betrekking tot het voorspellen van de vraag in de automarkt

In het eerste gedeelte van het theoretisch kader is het van belang om te weten hoe de vraag naar bepaalde auto's bepaald wordt. Theorieën met betrekking tot het voorspellen van de vraag in de automarkt zijn erg gelijkgestemd.

Volgens Hulsmann, Borscheid, Friedrich en Reith (2012) is de vraag binnen de automarkt vooral afhankelijk van economische factoren, omdat een auto aankopen in de regelmaat één van de grotere aankopen is van een gezin. De afzet in de automarkt loopt ongeveer parallel met de economische groei van het land. De verwachte economische groei is dus een goede indicator om de vraag in de automarkt te voorspellen. Andere factoren van belang in het voorspellen van de automarkt zijn: aantal nieuwe auto's geregistreerd in voorgaande periodes, BNP, inkomens, werkloosheidcijfers, rentevoet, prijsniveau, benzineprijzen en de aandelenmarkt.

Volgens Greenspan en Cohen (1999) hangt het aanschaffen van een auto af van verschillende factoren zoals: werkloosheid, inkomen, brandstofprijzen en prijsniveau van een nieuwe auto. Er is ook een duidelijk verband tussen economische factoren en de beslissing van het wel of niet doorrijden in een oude auto. Dit hangt weer af van de reparatiekosten en de aanschafprijs van een nieuwe auto. De factoren van Hulsmann et al (2012) en Greenspan en Cohen (1999) zijn samen een complete checklist waaraan een goede voorspelling van de vraag van de automarkt moet voldoen. Dit zijn namelijk de volgende factoren: economische groei, BNP, inkomens, werkloosheidscijfers, rentevoet, prijsniveau nieuwe auto, prijsniveau reparatie, benzineprijzen en de aandelenmarkt.

Op basis van bovenstaande artikelen moet de methode van Pon om de vraag te voorspellen in ieder geval de volgende aspecten in acht nemen; aantal nieuwe auto's geregistreerd in

voorgaande periodes, BNP, inkomens, werkloosheidcijfers, rentevoet, prijsniveau, benzineprijzen en de aandelenmarkt.

2.2.2. Theorie met betrekking tot het inrichten van een verkoopquotum

Het tweede stap in het vormen van een theoretisch kader is het verzamelen van literatuur met betrekking tot verkoopquota. Verkoopquota is een veelbesproken onderwerp in de literatuur. Veel literatuur is beschikbaar over de verhoudingen tussen de verkoop manager en de verkopers in relatie tot de functie van verkoop quota. De effecten van een verkoopquotum op bijvoorbeeld motivatie of het realiseren van een verkoopaantal is uitvoerig beschreven. Het doel van het theoretisch kader is een beeld schetsen onder welke condities een bonus op basis van een verkoopquotum het beste kan worden opgebouwd. Deze wordt vergeleken met de opbouw van de bonus door Pon Automobielenhandel. De hieronder besproken theorieën zijn gebaseerd op een relatie tussen een verkoopmanager en een verkoper, in dit geval is de verkoopmanager Pon Automobielenhandel en de verkopers zijn de Volkswagen Bedrijfswagen dealers in Nederland. Hier is voor gekozen omdat er geen literatuur beschikbaar is specifiek op de relatie tussen een importeur en een dealer. De relatie tussen een verkoopmanager en de verkoper is vergelijkbaar met de relatie tussen een importeur en dealers. Op deze manier is het theoretisch kader relevant voor de rest voor het onderzoek.

Volgens Gómez-Miñambres (2012) zijn er twee manieren om een werknemer te prikkelen. De eerste is intrinsieke motivatie, het gevoel van het behalen van succes. Bij intrinsieke motivatie ligt de nadruk op het commitment, gevoel van eigenwaarde en respect waardoor er een hogere productiviteit gerealiseerd kan worden. Dit is voor een organisatie iets om na te streven, aangezien er geen materiële beloningen nodig zijn. Op deze manier kan het netto winst opleveren voor de organisatie. Dit wordt de zogenaamde paradox of happiness genoemd. Ondanks dat er geen materiële beloningen nodig zijn om de medewerkers te motiveren kan het proberen om medewerkers intrinsiek te motiveren investeringen vergen zoals bijvoorbeeld werkplekken, bedrijfsprocessen of ICT te optimaliseren. De tweede manier is extrinsieke motivatie, in het geval van het artikel van Gómez-Miñambres (2012): “pay-per-performance”. Pay-per-performance is een systeem waarbij medewerkers betaald

worden naar hun prestatie (incentive pay). Dit kan een positieve invloed hebben op de motivatie van de werknemers, waardoor ze harder gaan werken en daardoor ze zelf meer geld verdienen maar ook voor de organisatie meer geld opleveren (Billikopf, 2003).

Volgens Gómez-Miñambres (2012) is een redelijke doelstelling het meest effectief voor een verkoper of een verkopende organisatie. Een te hoge doelstelling werkt volgens Boddy (2009) contraproductief omdat medewerkers de doelstelling niet haalbaar achten en daardoor geen moeite doen om alsnog proberen de doelstelling te halen.

Nu het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie duidelijk is geworden, wordt in het volgende stuk de verschillende manieren aangekaart om medewerkers extrinsiek te motiveren.

Volgens Chung, Steenburgh en Sadhir (2010) werken verkoopquota in combinatie met een bonus wel degelijk bevorderlijk voor de verkoopaantallen van een verkoper. Jaarlijkse bonussen hebben een positieve invloed op de verkoopprestaties en productiviteit. Maar maandelijkse bonussen blijken een nog hogere positieve invloed te hebben op de productiviteit van een medewerker. De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat een jaarlijkse bonus samen met een driemaandelijkse bonus de beste invloed heeft op de productiviteit van een medewerker of verkoper. Dit betekent dat er zowel een jaarlijkse bonus als en een driemaandelijkse bonus uitgekeerd wordt. De positieve invloed die deze opdeling heeft op de verkoopprestaties komt volgens Chung et al (2010) doordat de medewerker dan goed op de hoogte is van zijn/haar prestaties en deze goed kan overzien door de redelijk korte termijn die gesteld wordt. De driemaandelijkse bonussen dienen als een continue evaluatie voor de verkopers. Een bijkomend voordeel van de driemaandelijkse bonus is dat achterblijvende verkopen sneller opgemerkt worden door de verkopers. Op deze manier worden verkopers meer geprikkeld om zelf de verkoopcijfers continu inzichtelijk te houden.

Ook volgens Joseph en Kalwani (1998) heeft een bonus een positieve invloed op de productiviteit van de medewerkers. Wel zijn er enkele gevaren met betrekking tot het uitkeren van bonussen. Als medewerkers hun jaarlijkse bonus gaan zien als een vast deel in hun salaris is de motiverende werking verdwenen. Een bonus uitkeren bij het behalen van

specifieke organisatorische doelen is erg doeltreffend bevonden in het onderzoek. Specifieke doelen kunnen zijn; het werven van nieuwe klanten, promoten van een nieuw product of het aanboren van een nieuwe markt. Dit zijn allemaal voorbeelden van doelen die erg specifiek zijn, maar ook erg beïnvloedbaar door de verkoper. Wel is het van belang dat een medewerker niet alleen gericht is op deze specifieke doelen, maar alle aspecten van het werk blijft uitvoeren. Het is belangrijk dat er niet alleen wordt gefocust op één specifiek doel, bijvoorbeeld het werven van nieuwe klanten. Hierdoor bestaat de kans dat bijvoorbeeld de huidige klanten niet de nodige aandacht krijgen. Wanneer dit gebeurt en verkoopprestaties achter blijven werkt de bonus dus negatief voor de productiviteit.

Good en Stone (1991) hebben een onderzoek gedaan naar de factoren waarop salesmanagers hun quota bepalen. Voor het onderzoek hebben de auteurs 350 sales managers gevraagd om een enquête in te vullen met vijftien factoren waarop een sales manager eventueel hun quota kunnen bepalen. Het resultaat laat zien dat vooral het verkoopgebied en de te verkopen producten van belang zijn. Maar ook organisatorische factoren, zoals verwachte groei, concurrentiestrategie en het introduceren van nieuwe producten.

Deze factoren samen vormen de scope welke gebruikt word om de volumebonus van Pon te onderzoeken en ontleden. Op basis van het voorgaande kan er geconcludeerd worden dat deze scope ten eerste inhoudt dat de meest effectieve bonus driemaandelijks is waar nog een jaarlijkse bonus bij komt. Ten tweede moet de bonus niet als vanzelfsprekend worden ervaren, dan verliest hij zijn werking. Ten derde is een bonus vooral effectief mits deze wordt uitgekeerd op basis van bereikte specifieke doelen zoals verkoopaantallen, geworven nieuwe klanten enzovoort.

2.3. Resultaten: Totstandkoming doelstelling Pon Automobielhandel

In het voorgaande stuk is er een scope opgebouwd om de praktijk bij Pon te vergelijken met de theorie. Hoe de bonusopbouw er in de praktijk uit ziet bij Pon is onderzocht door verschillende documenten te analyseren en er hebben diverse gesprekken plaats gevonden

om de juiste informatie te verzamelen. In paragraaf 2.3.3. wordt de praktijk met de theorie vergeleken.

2.3.1. Bonus-/Marge Opbouw

De bonusregeling welke bepaald wordt door Pon is opgebouwd uit meerdere marges en bonussen. De totale marge die Huiske-Kokkeler Bedrijfswagens ontvangt is de som van de volgende marges en bonussen.

Opbouw Bonus-/Marge-model en factuurmarge



Bron: Bonus/Margereglement Volkswagen Bedrijfswagens 2012

Figuur 1: Opbouw Bonus-/Marge-model en factuurmarge.

Dit onderzoek verdiept zich enkel in de volumebonus. Er wordt enkel onderzoek gedaan naar de volumebonus omdat deze vorm van bonus de enige bonus is die afhankelijk is van de doelstelling die door Pon wordt bepaald. De andere bonussen en marges zijn van andere factoren afhankelijk, te vinden in Bijlage 7.

Een volumebonus wordt verkregen mits de doelstelling, bepaald door Pon, gehaald word. Er

kan meer bonusmarge verkregen worden door boven de doelstelling te presteren. De volumebonus is alleen geldig op verkopen naar de bewerkbare markt. Dit zijn verkopen aan private klanten (registratie op een natuurlijk persoon), bedrijven (<5 registraties op een rechtspersoon) en fleetowners (>5 registraties op een rechtspersoon). Dus exclusief leveringen aan lease maatschappijen, international rental, politie/overheid. Er is vaak sprake van aankopen van meerdere auto's of complete vloten. Deze vraag is niet te voorspellen en deze grote klanten zijn lastig te beïnvloeden in hun aankoopgedrag. Daarom worden deze niet meegerekend voor de volumebonus.

De doelstelling vanuit Pon Automobielhandel wordt elk jaar vooraf bekend gemaakt. Dit gebeurt via onder andere de Dealer Review, dit is een bestand waarin de verschillende aspecten van de doelstelling worden beschreven. Na het publiceren van de doelstelling vindt er een vergadering plaats waarin de merkverantwoordelijke van de Volkswagen Bedrijfswagen dealer (en eventueel iemand van de directie of het management team) samen met een medewerker van Pon Automobielhandel onder andere een vangnet en een intekenpercentage afsprekt. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] De

doelstelling is geldig voor één jaar. De verkochte aantallen beginnen te tellen per 1 januari. Binnen het lopende jaar zijn enkel wat marktgerelateerde aanpassing mogelijk, zie hieronder.

2.3.2. Bepaling doelstelling

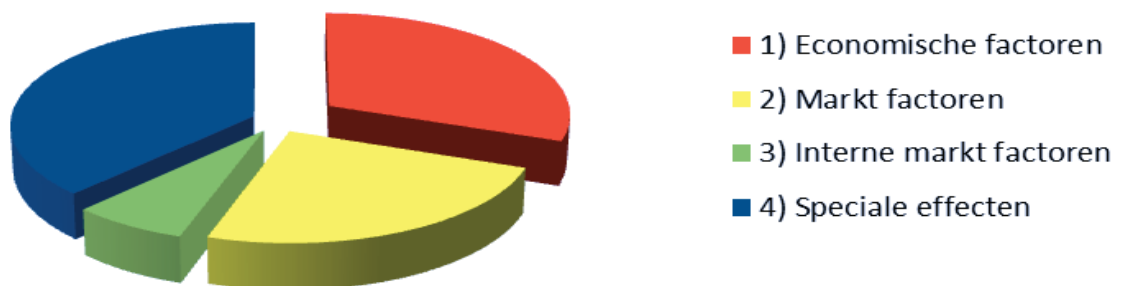
De doelstelling van Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens wordt bepaald door de volgende factoren.

De eerste factor is het landelijk verwachte verkoopaantal gebaseerd op een inschatting van de totale markt en het marktaandeel. Ieder jaar doet de RAI vereniging een inschatting van de totaalmarkt van zowel personenauto's als bedrijfsauto's (B. Bennink, persoonlijke mededeling, 2013). De RAI vereniging heeft veel verschillende taken. Zo houdt de RAI vereniging zich bezig met het voorspellen van de verkoopaantallen, een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van duurzame mobiliteit, opleiden van vakpersoneel, autobeurzen organiseren, verkiezingen organiseren, evenementen organiseren enzovoort (Wat doet RAI Vereniging, 2013).

De RAI vereniging werkt samen met het onderzoeksbureau Polk om deze voorspellingen te doen. Kort na Prinsjesdag, de dag waarop het kabinet haar plannen voor het komende jaar bekend maakt, komen vertegenwoordigers van RAI vereniging, BOVAG en Polk bij elkaar. Dan bespreken ze de belangrijkste variabelen die het aankomend jaar bepalend zijn voor de automarkt (E.J. v.d. Berg, persoonlijke mededeling, 2013). Deze voorspellingen worden gedaan op basis van een aantal verschillende factoren. De factoren kunnen ruwweg ingedeeld worden in vier verschillende groepen. Ten eerste de economische factoren zoals: BNP, inkomen, werkloosheid, koopkracht, rentevoet, huizenprijzen en consumentenvertrouwen. Ten tweede de externe marktfactoren zoals auto prijzen, benzineprijzen en modellenbeleid. De derde groep bevat interne marktfactoren, vooral de vervangingsvraag op korte- en lange termijn. De laatste groep zijn de zogenaamde "Special Effects". Deze effecten zijn bijzondere omstandigheden in de breedste zin van het woord. Special Effects zijn bijvoorbeeld; stakingen in een autofabriek en wijzigingen in het belastingtarief (Polk, 2013). Special Effects kunnen ook psychische effecten met betrekking tot de politieke of economische situatie zijn. Bijvoorbeeld in de Europese Unie is de rente momenteel zeer laag, wat de verkoop van nieuwe auto's zou moeten stimuleren. Echter

wordt dit effect tegengewerkt door de hoge onzekerheid voor huishoudens en entrepreneurs. Dit effect is puur psychisch, niet te meten en slechts gedeeltelijk opgenomen in het consumentenvertrouwen. Een ander voorbeeld van Special Effects zijn factoren als de stimulerende werking van dealers, importeurs en fabrikanten. Factoren als deze zijn niet te kwalificeren in een andere groep, maar leveren een aanzienlijk aandeel. (H.Hausmann, persoonlijke mededeling, 2013). De wegingen van deze factoren uit 2004 en meest recente (2013) zijn te vinden in Bijlage 1 t/m 6. Wat opvalt in de wegingen voor de Light Commercial Vehicles (LCV) is dat een aanzienlijk deel () van de voorspelling bestaat uit Special Events. Dit wijst erop dat de totale markt erg afhankelijk is van deze Special Effects en dus moeilijk te voorspellen is. De voorspelmethode van Pon zou hier dus ook rekening mee moeten houden om een representatieve vraag neer te kunnen zetten.

Weging Factoren 2013



Figuur 2: Weging Factoren Marktprognose 2013

De prognose vanuit de RAI Vereniging wordt doorgespeeld naar de Salescommissie. De Salescommissie is een commissie die de belangen van de dealers behartigt en bestaat uit medewerkers van verschillende dealers. Deze Salescommissie beslist of de prognose doorgevoerd kan worden of dat er eventueel een aanpassing gedaan dient te worden (B. Bennink, persoonlijke mededeling, 2013).

Door de RAI vereniging wordt een schatting gedaan van het marktaandeel van alle merken

binnen Nederland, ook van Volkswagen Bedrijfswagens. Deze gegevens gezamenlijk zorgen voor een specifieke doelstelling voor het aantal te verkopen Volkswagen Bedrijfswagens. Volgens Hulsmann, Borscheid, Friedrich en Reith (2012) fluctueert de automarkt erg en is hij vooral erg gevoelig voor economische veranderingen. Door dit feit wordt de prognose van de totaalmarkt constant gemonitord en zo nodig bijgesteld door de Salescommissie. Deze aanpassingen vinden gedurende het hele jaar plaats, maar de laatste datum met de mogelijkheid om de totale marktvoorspelling te veranderen is 15 november. De doelaanpassing heeft een directe invloed op de doelstelling van Huiskes-Kokkeler, aangezien de doelstelling van het totale marktaandeel afhangt, waarover hieronder meer (Pon Automobielhandel, 2012).

De tweede factor van de doelstelling is een percentage dat de segmentgrootte genoemd wordt. Dit percentage wordt afgezet tegen de verwachte verkoopaantallen van Volkswagen Bedrijfswagens landelijk, wat een doelstelling oplevert in de vorm van een aantal te verkopen auto's. De segmentgrootte staat dus gelijk aan het aandeel van Huiskes-Kokkeler binnen het dealernetwerk van Pon Automobielhandel. Deze segmentgrootte wordt elk jaar opnieuw berekend omdat hij van twee verschillende factoren afhankelijk is. Deze factoren zijn constant onderhevig aan veranderingen door marktwerkingen. De segmentgrootte bestaat uit historische verkoopcijfers van Huiskes-Kokkeler van de twee voorgaande jaren en de verkoopcijfers van het huidige jaar tot het moment van de doelstellingberekening. ■■■■■

Deze gegevens worden afgezet tegen de landelijke verkoopaantallen in dezelfde periodes. Deze verkoopcijfers zijn alleen auto's uit de bewerkbare markt met enkele lease auto's die er handmatig bij opgeteld worden. Deze historische cijfers worden de retailhistorie genoemd.

De tweede factor is het gebiedspotentieel, dit is afhankelijk van het bewerkingsgebied van de dealer. Hierbij wordt gekeken naar het aantal verkopen binnen de regio ten opzichte van landelijke cijfers. De importeur bepaalt het bewerkingsgebied van de dealer, dit zijn een aantal postcode gebieden rondom de vestigingen van Huiskes-Kokkeler waarin het bedrijf geacht worden hun auto's te verkopen. Dus het gebiedspotentieel van 2013 wordt gebaseerd op gegevens van januari tot en met september 2012. Het gebiedspotentieel is het

percentage (quotiënt) van de verkopen binnen het bewerkingsgebied ten opzichte van de landelijke verkoopaantallen. Er wordt gerekend met de verkoopaantallen uit de bewerkbare markt van de segmenten waarin Volkswagen Bedrijfswagens een concurrent levert. Segment A0 wordt bijvoorbeeld niet meegenomen, aangezien Volkswagen Bedrijfswagens geen auto levert vergelijkbaar met de Citroën Nemo, Peugeot Bipper of Fiat Fiorino. ■■■

De historie bepaalt voor de rest de segmentgrootte. De segmentgrootte is het percentage wat via Huisjes-Kokkeler Bedrijfswagens verkocht moet worden ten opzichte van de landelijke verkoopaantallen om het 100% doel te halen. Er wordt in overleg met de importeur en dealer tijdens de dealer review meeting een vangnet afgesproken. De consequentie van het niet bereiken van het vangnet is een verlies van marge van 2%. Mochten er meer auto's verkocht worden dan de doelstelling (100%) dan zijn er hogere kortingen mogelijk zoals te zien is in tabel 1.

Tabel 1: Volumebonus 2013

Bron:

Volkswagen Bedrijfswagens Dealer Review 2013. 114: Huiskes Kokkeler Automobielbedrijven B.V.

Het gebiedspotentieel is dus op meerdere punten afhankelijk van Pon.



De volumebonus marge is dus een belangrijk onderdeel van de totale marge voor Huiske-Kokkeler. Vooral vanwege het feit dat de volumebonus marge achteraf gecrediteerd wordt over de totale jaarverkopen.

2.3.3. Vergelijking theoretisch kader met de praktijk:

In de onderstaande tabel zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de theorieën besproken in het theoretisch kader en de praktijk overzichtelijk naast elkaar gezet.

Tabel 2: Vergelijking Theorie met de doelstelling vanuit Pon (praktijk)

<i>Theorie met betrekking tot het inrichten van een verkoopquotum</i>			
Auteurs	Focus	Theorie	Praktijk
Chung, Steenburg en Sadhir (2010)	- Frequentie bonus	Beste bonus is een combinatie van jaarlijks en driemaandelijks, i.v.m. continue evaluatie	Jaarlijks
Joseph en Kalwani (1998)	- Frequentie bonus	Een effectieve bonus is niet-jaarlijks, dit kan leiden tot gewenning waardoor de bonus zijn werking verliest	Jaarlijks
	- Doelen	Verkoopdoelen dienen specifiek gemaakt te worden, andere aspecten niet uit het oog verliezen	Specifiek op aantallen

Gómez-Miñambres (2012)	- Motiverende werking	Intrinsieke motiveren en extrinsiek motiveren.	Extrinsieke motivatie
Good en Stone (1991)	- Opbouw doelstelling	Verkoopgebied, te verkopen producten, verwachte groei, concurrentiestrategie, nieuwe producten, historische verkoopcijfers	Verkoopgebied, te verkopen producten, verwachte groei, historisch verkoopcijfers
<i>Theorie met betrekking tot het voorspellen van de vraag in de automarkt</i>			
Auteur(s)	Focus	Theorie	Praktijk
Hulsmann, Borscheid, Friedrich en Reith (2012)	- Voorspelling vraag	Economische groei, BNP, inkomens, werkloosheidscijfers, rentevoet, prijsniveau nieuwe auto, prijsniveau reparatie, benzineprijzen en de aandelenmarkt	Idem (RAI Vereniging en POLK)
Greenspan en Cohen (1999)			

De belangrijkste verschillen tussen de theorie en de praktijk uit tabel 2 worden hieronder nog even aangehaald en verder toegelicht.

2.3.3.1. Toelichting theorie met betrekking tot het inrichten van een verkoopquotum:

Volgens Chung et al (2010), Joseph en Kalwani (1998) en Gómez-Miñambres (2012) is een bonussysteem in het algemeen bevorderlijk voor de productiviteit. Het zorgt ervoor dat verkoopmedewerkers een duidelijk doel hebben waar naar gestreefd kan worden.

Chung, Steenburgh en Sadhir (2010) zeggen dat een jaarlijkse bonus bevorderlijk werkt voor de productiviteit, maar een jaarlijkse bonus in combinatie met een driemaandelijks bonus heeft de hoogste positieve invloed op de verkoopprestaties van de verkoopmedewerker. Dit komt doordat de verkoopmedewerker door middel van de driemaandelijks bonus een

betere scope heeft op de voortgang van de verkopen. Pon Automobielenhandel hanteert een bonussysteem waarbij elk jaar een afrekening plaats vindt. Er is geen driemaandelijke opdeling in de volumebonus. Wel zijn er doelaanpassingen mogelijk het gehele jaar door, dit kan leiden tot verwarring welke doelen er gelden.

Joseph en Kalwani (1998) vinden in hun onderzoek dat een bonus zo geconstrueerd moet zijn dat het niet gerekend wordt bij het vaste inkomen, dit werkt nadelig voor de motiverende werking. Ook werkt een bonus vooral positief voor het bereiken van bepaalde (strategische) doelen zoals het introduceren van een nieuw product of het bereiken van nieuwe klanten. De volumebonus gehanteerd door Pon wordt door Huiskes-Kokkeler gezien als een extra bonus en niet opgenomen in bijvoorbeeld een begroting of budget. Wel wordt 100% doel als een noodzakelijkheid gezien. Vooral om het feit dat als dit 100% doel niet gehaald wordt Huiskes-Kokkeler extra gekort wordt in de marge met 2%. Pon is wel bereid om afspraken te maken (vangnetten) over de 100% doelstelling in verband met concurrentie die opereren binnen het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler. Hierdoor wordt de 100% doelstelling beter bereikbaar, maar is de stap naar een realisatiepercentage van 105% wel groot. Een realisatiepercentage van 105% resulteert in een extra volumebonus korting van 0,25%, wat door Huiskes-Kokkeler als een bijkomende bonus gezien wordt. Pon gebruikt de volumebonus ook om de verkoop van bepaalde modellen te stimuleren, zoals de Volkswagen Crafter. In de Dealer Review (2013) wordt uitgebreid aandacht besteedt aan de Crafter specialisatie. De specialisatie is vooral gericht om concreet te krijgen welke klanten er benaderd dienen te worden en de manier waarop deze klanten benaderd worden, er wordt in samenwerking met Pon een actieplan opgezet om specifiek het Crafter doel te behalen. Het volumebonus systeem van Pon is dus in lijn met de theorie van Joseph en Kalwani (1998) voor wat betreft het promoten van bepaalde producten. Ook de volumebonus uit *Tabel 1*. is in lijn met de theorie van Joseph en Kalwani (1998). Volgens Joseph en Kalwani (1998) werken de vangnetten niet bevorderlijk voor de productiviteit. Volgens hen moet een verkopende organisatie overtuigd zijn dat een hogere inspanning ook leidt tot hogere verkoop en de daarbij horende bonus. Een kanttekening hierbij is wel als deze vangnetten er niet waren geweest de doelen waarschijnlijk demotiverend zouden werken vanwege de hoge aantallen (Boddy, 2009) (Gómez-Miñambres, 2012).

Volgens Good en Stone (1991) bepalen salesmanagers hun quota voornamelijk op het verkoopgebied en de te verkopen producten spelen ook mee. Maar ook organisatorische aspecten als concurrentiestrategie en verwachte groei. Pon Automobielhandel bepaalt de sales quota ook op basis van het verkoopgebied. Ze gebruiken onder andere verkoopprestaties uit het verleden als graadmeter. Ook het model van Mantrala, Raman en Desiraju (1997) houdt rekening met verkopen uit het verleden. Alleen moet hier de kanttekening geplaatst worden dat Pon de gegevens uit het verleden langzaam minder mee laat wegen voor de totale doelstelling en op termijn helemaal niet meer mee laat wegen. De in het verleden behaalde verkoopaantallen telden in 2011 nog voor de helft mee, in 2012 nog 1/3 deel, in 2013 nog maar 1/6 en in 2014 helemaal niet meer.

2.3.3.2. Toelichting theorie met betrekking tot het voorspellen van de vraag in automarkt:

Volgens Hulsmann, Borscheid, Friedrich en Reith (2012) en Greenspan en Cohen (1999) is de vraag naar nieuwe auto's voornamelijk afhankelijk van (sociaal) economische factoren zoals BNP, werkloosheid, rentevoet, autoprijzen en benzineprijzen. Pon automobielhandel maakt gebruik van een prognose opgesteld door een samenwerkingsverband tussen de RAI Vereniging en Polk. Polk gebruikt de volgende factoren om de vraag naar nieuwe auto's te voorspellen:

Tabel 3: Wegingen en factoren marktprognose Polk 2013

```

graph TD
    Company --> DepartmentA[Department A]
    Company --> DepartmentB[Department B]
    DepartmentA --> SectionA1[Section A1]
    DepartmentA --> SectionA2[Section A2]
    SectionA1 --> TeamA1.1[Team A1.1]
    SectionA1 --> TeamA1.2[Team A1.2]
    SectionA2 --> TeamA2.1[Team A2.1]
    SectionA2 --> TeamA2.2[Team A2.2]
    DepartmentB --> SectionB1[Section B1]
    DepartmentB --> SectionB2[Section B2]
    SectionB1 --> TeamB1.1[Team B1.1]
    SectionB1 --> TeamB1.2[Team B1.2]
    SectionB2 --> TeamB2.1[Team B2.1]
    SectionB2 --> TeamB2.2[Team B2.2]
  
```

Deze factoren komen overeen met de theorieën van Hulsman et al. (2012) en Greenspan en Cohen (1999). Deze theorieën zijn ook gebaseerd op de verkoop van auto's. De Salescommissie beslist of deze voorspelling nog aangepast gaat worden. Deze beslissing wordt genomen op basis van inzichten van de commissieleden die veranderingen kunnen voorzien. Deze veranderingen kunnen gekwalificeerd worden als Special Events, overeenkomstig met de gebruikte methode van Polk. De marktprognose is dus volledig in lijn met de bestaande theorieën over het voorspellen van de automarkt.

3. Wordt bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens en andere dealers de doelstelling gehaald en welke condities beïnvloeden dit?

Om de onderzoeksvraag; *“In welke mate is de doelstelling van de importeur (Pon) haalbaar voor Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens?”* te beantwoorden is het van belang om aan te tonen of de doelstelling in het verleden gehaald werd. Wordt de doelstelling regelmatig niet gehaald, kan dit een indicatie zijn van onredelijkheid van de doelstelling (Boddy, 2009). Ook van belang zijn de (organisatorische) condities waaronder de doelstelling wel of niet gehaald wordt, zodat de reden van het wel of niet bereiken van de doelstelling boven water komt. Mocht dit het geval zijn kan er een aanbeveling worden gevormd richting Huiskes-Kokkeler.

3.1. Methoden en Technieken:

Om Huiskes-Kokkeler te kunnen vergelijken met andere dealers is het van belang dat er van beide partijen gegevens beschikbaar zijn met betrekking tot de prestaties en de organisatorische condities waaronder deze prestaties geleverd worden. Dit gebeurt bij Huiskes-Kokkeler door middel van onderzoek in documenten en persoonlijke observatie. Onder de rest van de dealers wordt een enquête verspreid om de soortgelijke informatie te verhalen. Hieronder worden de beide methoden verder toegelicht.

Als eerste moet er data gevonden worden over het halen van de doelstellingen. Data met betrekking tot de doelstellingen en de daadwerkelijk gehaalde verkoopaantallen zal intern bij Huiskes-Kokkeler Automobielenbedrijven (HKA) beschikbaar zijn in documenten of jaarverslagen. Wanneer deze data niet intern beschikbaar is, zal deze extern bemachtigd worden door middel van de jaarverslagen die Pon Automobielenhandel maakt en verstuurd naar Huiskes-Kokkeler.

Er zal een theoretisch kader gevormd worden om factoren te vinden die een verkoopsucces kunnen verklaren. Uit deze factoren wordt een selectie gemaakt die de basis zijn voor een enquête onder meerdere dealers. Er is gekozen om een selectie te maken van de prestatiefactoren uit het theoretisch kader om de enquête kort en bondig te houden. Maar vooral om een advies op maat uit te kunnen brengen naar Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens. De factoren zijn geselecteerd op basis van een kwalitatief interview met de verkoopmanager bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens, René Bruinink. Op deze manier wordt gevraagd naar

factoren waar bij Huiskes-Kokkeler ruimte voor verbetering is. Naar aanleiding van de enquête kan een verband duidelijk worden tussen het halen van de doelstelling en de succesfactoren vanuit de literatuur. Er is gekozen om dit filter toe te passen om informatieve en relevante informatie te verzamelen onder de Volkswagen Bedrijfswagen dealers. Het is belangrijk om zoveel mogelijk dealers mee te laten werken aan dit onderzoek, om betrouwbare resultaten te krijgen (Babbie, 2007). Het onderzoek zal plaats vinden in de vorm van een enquête op basis van factoren uit het theoretisch kader. Hiervoor is gekozen vanwege het feit dat getracht wordt zo veel mogelijk dealers te bereiken en dan is een questionnaire een goedkope en snelle manier om een groot aantal respondenten te bereiken (Babbie, 2007). De enquête is een online questionnaire waarin elke factor beoordeeld wordt op mate van aanwezigheid binnen de organisatie. Deze mate wordt aangegeven door middel van een multi item schaalverdeling ontwikkeld door Behrman and Perreault (1984). Dit is een schaalverdeling van één tot en met zeven. Waarin één staat voor “verbetering behoevend” en zeven voor “uitstekend”. Ten eerste wordt er voor deze schaal gekozen om de beantwoording van de vragen eenvoudig en snel te maken, zodat mensen meer bereid zijn om de vragenlijst in te vullen. Ten tweede is het van belang dat de uitkomsten van de questionnaire eenvoudig te analyseren zijn en dat is mogelijk als de antwoorden gestandaardiseerd zijn. In de enquête wordt ook gebruik gemaakt van vragen met meerdere antwoordmogelijkheden. Deze vragen zijn in principe gesloten maar de volgende antwoordmogelijkheid is bij elke vraag ook aanwezig: Anders, namelijk. Zo worden foutieve antwoorden voorkomen omdat de enquêteerden niet gedwongen worden om een antwoord te kiezen waar ze niet geheel achter staan (Babbie, 2007). Ook zal er binnen de enquête een tweedeling plaatsvinden tussen verkoopmedewerker en verkoopmanager. Bij een Volkswagen Bedrijfswagen dealer zijn er twee personen die invloed hebben op de verkoop van nieuwe auto's, namelijk de verkoopmanager en de verkopers. Vandaar is er gekozen om de enquête onder deze twee functies te verspreiden. De manager zal specifieke vragen krijgen met betrekking tot het halen van de doelstellingen in het verleden. Het is mogelijk om op deze manier een eventueel verschil in visie tussen de verkopers en hun leidinggevende bloot te leggen. De enquête zal anoniem plaatsvinden, aangezien er concurrentiegevoelige data verzameld wordt. Garanderen van anonimiteit is dan van belang,

dit vergroot de kans op een hoge respons (Babbie, 2007). De enquête is verspreid onder 35 verkoopmanagers bij Volkswagen Bedrijfswagens dealers in Nederland. Deze enquête is verstuurd via DealerCouncil: de vereniging van alle Volkswagen / Audi dealers en servicepartners in Nederland. Deze vereniging komt op voor de belangen van dealers en is constant bezig met het ontwikkelen van nieuwe business initiatieven, met als doel het rendement van de dealers te verbeteren. DealerCouncil heeft een nieuwsbrief rondgestuurd naar de verkoopmanagers met het verzoek om de enquête in te vullen en door te sturen naar de verkoopmedewerkers. Deze nieuwsbrief is te zien in Bijlage 11. De volledige enquête is te zien in Bijlage 12.

3.2. Theoretisch kader: Wordt bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens en andere dealers de doelstelling gehaald en welke condities?

In het theoretisch kader wordt gezocht naar factoren die het succes van een verkopende organisatie of een individuele verkoper bepalen. Zowel de succesfactoren van de organisatie gezamenlijk als die van een individu worden behandeld in het volgende stuk. Op basis van de succesfactoren uit literatuur worden er vragen voor de enquête gevormd. Zo kan er gericht gevraagd worden naar condities die er voor de prestaties toe doen. Deze enquête wordt verspreid onder Volkswagen Bedrijfswagens dealers in Nederland.

Volgens Verbeke, Dietz en Verwaal (2011) zijn er vijf factoren die mede het succes bepalen van een verkoper. De factoren zijn onderzocht met betrekking tot de mate van invloed op het algemene verkoopsucces, ze staan hieronder in volgorde van belang. Dit zijn factoren die het succes verklaren gericht op verkoop in het algemeen, dus niet specifiek voor de automarkt. De factoren zijn:

Selling-related knowledge: Kennis met betrekking tot verkooptechnieken, inschatting van klanten en de verkoopsituatie en classificeren van klanten. Dit zijn eigenlijk de algemene verkoopkwaliteiten van de verkoper. Hier valt ook de kennis over het te verkopen product/dienst onder.

Degree of adaptiveness: Deze factor is een afzonderlijke verkoopkwaliteit; het kunnen veranderen van aanpak naar aanleiding van analyse en verkregen informatie van de klant.

Het aanpassen op de verkoopsituatie en voornamelijk over de kwaliteiten beschikken om in te spelen op verandering in de verkoopsituatie. Het opmerken van de eventuele verandering is hier het belangrijkste onderdeel. Deze factor is volgens Verbeke, Dietz en Verwaal (2012) dermate belangrijk binnen het verkoopproces dat de factor los staat van de algemene verkoopkwaliteiten, "Selling-related knowledge".

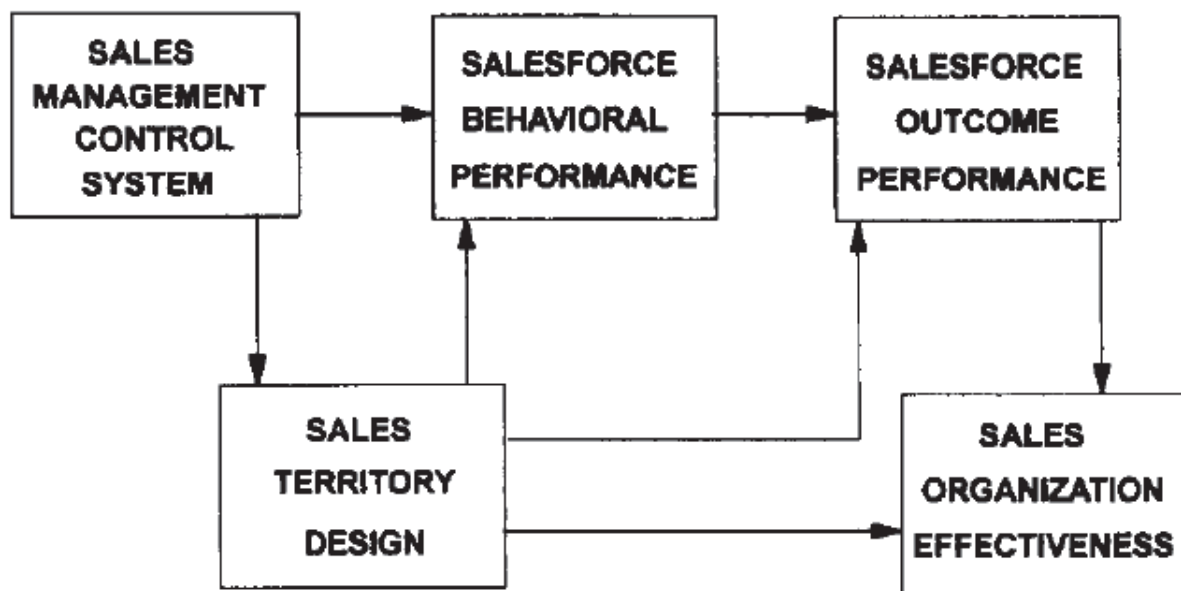
Role ambiguity: Dit is een verschijnsel, geen verkoopkwaliteit, wat op kan treden als er een tekort is aan informatie vanuit de klant waardoor de verkoper niet effectief kan werken. De verkoop wordt bemoeilijkt omdat de verwachtingen van zowel de verkoper als de klant niet duidelijk zijn. De verkoper kan in zulke gevallen lastiger voldoen aan de verwachtingen van de klant, omdat deze ambigue kunnen zijn. Mocht dit verschijnsel aanwezig zijn tijdens een verkoop heeft dit een negatief effect. Ook kan er sprake zijn van Role Clarity, dit is het tegenovergestelde van Role Ambiguity en heeft wel een positieve uitwerking op de verkoopprestaties.

Cognitive aptitude: Het bezitten van enkele psychische vaardigheden door de verkoper. Zowel mentaal, verbaal en kwantitatief. Hieronder wordt een breed scala aan vaardigheden verstaan, bijvoorbeeld intelligentie, welbespraaktheid, denkvermogen, oplossingsgerichtheid, algemene kennis, vocabulaire.

Work engagement: Een gevoel van blijvende motiverende voldoening. De verkoper zal een positieve band op moeten bouwen met het bedrijf om gemotiveerd te blijven. De salesmanager speelt hierbij een grote rol, maar ook de rest van het verkoopteam is van belang voor een gezonde werksfeer, collegialiteit, plezier in het werk enzovoort. Al deze factoren beïnvloeden de motivatie van een verkoper. Een gemotiveerde werknemer presteert beter dan een minder of niet gemotiveerde medewerker.

Babakus, Cravens, Grant, Ingram en LaForge (1996) hebben in hun onderzoek; "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness" de relatie tussen verkoopmedewerkers, verkoopmanagers, verkoopgebied en de prestaties van de verkooporganisatie onderzocht. Dit hebben ze gedaan aan de hand van onder andere een aantal factoren om de kwaliteiten

van de verkooporganisatie te bepalen, welke een belangrijke rol spelen in de verkoop van producten/diensten (Babakus et al. 1996). Er is een vragenlijst verspreid onder salesmanagers met vragen over enkele verkoop gerelateerde onderwerpen. Met deze uitkomst kunnen de prestaties van een verkooporganisatie gemeten worden. Zowel de prestaties van de individuele verkoopmedewerkers maar ook de organisatie in het algemeen, de verkoopmanagers en de tevredenheid over het te bedienen verkoopgebied kunnen in beeld worden gebracht. Onderwerpen die aan bod kwamen zijn: outcome performance, technical knowledge, adaptive selling, teamwork, sales presentation, sales planning, sales support, manager performance, territory alignment enzovoort. Voor een volledig overzicht zie Bijlage 8 tot en met 10. De uitkomst van het artikel laat zien dat er een duidelijke relatie is tussen bovengenoemde factoren. De relatie tussen de verkoopprestaties en de onderwerpen die aan bod kwamen, is een goede basis om enkele vragen van de enquête op te baseren. Deze factoren zijn over het algemeen organisatorische factoren maar ook enkele persoonlijke factoren komen aan het bod. De relaties zijn kort samengevat in het volgende figuur:



Figuur 3: Relaties binnen een verkooporganisatie (Babakus et al, 1996, pag. 346)

De onderzoeken van Babakus et al. (1996) en Verbeke et al (2011) geven goede methodes en factoren weer om de prestaties van een verkooporganisatie te meten. Ook kan bekeken worden waar eventuele tekortkomingen aan het licht komen of waar er ruimte voor verbetering is. Deze factoren van Babakus et al. (1996) en Verbeke et al (2011) zijn een belangrijke basis voor de enquête die verspreid is onder de Volkswagen Bedrijfswagens dealers in Nederland. De variabelen die mee worden genomen in de enquête zijn te vinden in de operationalisatie van de enquête, beschreven in paragraaf 3.4.

3.3. Resultaten; Wordt de doelstelling gehaald?

Voor het bepalen van de prestaties van Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens is gebruik gemaakt van de gegevens van Dealer Reviews en de einstanden van de volumebonussen die via Pon zijn verkregen. De gegevens uit deze documenten zijn samengevat in de Tabel 4.

Tabel 4. Prestaties Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens 2009-2013.

	<u>Doelstelling</u>	<u>Gerealiseerd</u>	<u>Segmentgrootte</u>	<u>Gebiedspotentieel</u>	<u>Retailhistorie</u>	<u>Volumesbonus</u>
	# Auto's			%		%
2009	■	■	■	■	■	■
2010	■	■	■	■	■	■
2011	■	■	■	■	■	■
2012	■	■	■	■	■	■
2013	■	■	■	■	■	■

* = o.b.v. afspraken tijdens dealer review meeting, o.a. d.m.v. zgn. vangnetten

Uit deze samenvattende tabel valt een aantal dingen te concluderen.

■

■

■

■

Ten tweede valt het op dat het gebiedspotentieel structureel aanzienlijk hoger is dan de retailhistorie, waardoor de doelstelling elk jaar relatief hoog uitvalt.

Het is mogelijk dat deze verkoop nodig is om Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens te helpen aan haar verkoopdoel te geraken. Geconcludeerd kan worden dat er een discrepantie is tussen de doelstelling en de gehaalde verkoopcijfers. Hiervoor zijn twee verklaringen mogelijk: de doelstelling is structureel te hoog of Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens presteert onder de maat.

3.4. Operationalisatie enquête:

Er wordt een enquête verspreid onder 35 verkoopmanagers van Volkswagen Bedrijfswagen dealers, waarin gevraagd wordt naar organisatorische factoren die volgens Babakus et al. (1996), uit theoretisch kader 3.1, invloed hebben op de prestatie van een verkooporganisatie.

Babakus et al. (1996) noemen veel factoren die een invloed hebben op de verkoopprestatie van een organisatie. Zoals eerder besproken bij paragraaf 3.1. is het van belang dat het aantal factoren ingekort dient te worden.

Om de validiteit van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen moet de enquête dus voldoen aan onder andere de volgende twee eisen:

- Verschillende typen vragen
- Een beperkt aantal factoren

Er nog een aantal vragen opgenomen over andere aspecten die van waarde zijn voor de rest van het onderzoek. Deze vragen zijn met name gericht op de totstandkoming van de

doelstelling, het rayon en de tevredenheid hierover. De gegevens over deze onderwerpen wordt onder andere gebruikt voor de derde deelvraag met betrekking tot de indeling van het bewerkingsgebied. Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag; “ *Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?*” zijn gegevens nodig over het feit of de dealers hinder ondervinden van de doelaanpassingen en of ze doelen per kwartaal prefereren. Deze zijn bijvoorbeeld nodig om de theorie van Chung et al. (2010) uit paragraaf 2.2.2. te testen.

Om te zorgen voor informatieve en relevante informatie heeft er een gesprek plaatsgevonden met de merkverantwoordelijke, René Bruinink. In dit gesprek is er gevraagd naar de volgende onderwerpen: Monitor, Direct, Evaluate, Reward, Outcome Performance, Technological Knowledge, Adaptive Selling, Teamwork, Sales Presentation, Sales Planning, Sales Support en Organization Design. Uit dit gesprek is duidelijk geworden waar bij Huiske-Kokkeler Bedrijfswagens ruimte voor verbetering is.

Ook zijn er enkele vragen gesteld aan verkoopmedewerkers Vincent Bilanovic en Santi Kolk. Met de informatie van René Bruinink, Vincent Bilanovic en Santi Kolk als filter zijn de factoren van Babakus et al. (1996) geoperationaliseerd. Hierdoor is de kans op informatieve en relevante respons uit de enquête vele malen groter. Hieronder zijn adviezen van Babakus et al. (1996) te vinden inclusief de uitkomst van de gesprekken en een toelichting of deze factor al dan niet geschikt is om op te nemen in de enquête. De adviezen voorzien van een → zijn opgenomen in de enquête.

1. Monitor

→ 1.1 Breng tijd door met verkopers in het veld

Na de aanstelling van de verkoopmedewerker gaat eenmaal iemand mee naar klanten met de accountmanager. Daarna komt het neer op vertrouwen in de accountmanager. Dit advies wordt dus eigenlijk niet opgevolgd en daarom zal over dit onderwerp een vraag worden opgenomen in de enquête.

1.2 Pleeg gezamenlijk telefoontjes met verkopers

Gezamenlijke telefoontjes worden niet gepleegd binnen de organisatie. Desondanks wordt aangenomen dat dit binnen de organisatie geen waarde toevoegt omdat geprobeerd wordt

een vertrouwensband op te bouwen tussen de verkoper en de klant (persoonlijke mededeling, Vincent Bilanovic). Gezamenlijke telefoontjes werken het creëren van een band met de klant tegen, omdat er geen één op één contact meer is. Het is aannemelijk dat gezamenlijke telefoontjes door de klant als niet gebruikelijk of vreemd worden ervaren. Samen met het feit dat de enquête zo kort mogelijk gehouden dient te worden, wordt aangenomen dat het plegen van gezamenlijke telefoontjes geen toegevoegde waarde heeft voor het onderzoek en daarom wordt er geen vraag over opgenomen in de enquête.

→ 1.3. Bespreek regelmatig telefoongesprekken van verkopers

Dit wordt besproken in een wekelijks overleg waarin alle lopende leads en orders besproken worden. Dit advies wordt opgevolgd, maar toch zal er een vraag worden opgenomen met betrekking tot de frequentie van de gesprekken. Wellicht is één gesprek in de week te weinig en daarom wordt er een vraag in de enquête opgenomen met betrekking tot de frequentie van de gesprekken.

1.4 Monitor de dagelijkse activiteiten van verkopers

Ook dit wordt besproken in het wekelijks overleg. Daarom wordt dit ook meegenomen in de vraag met betrekking tot de frequentie van de monitorgesprekken.

1.5 Observeer de prestaties van de verkopers in het veld

De accountmanagers hebben ook nog individuele gesprekken met de verkoopmanager. Vanwege dit feit is er voor gekozen om hierover geen vraag op te nemen in de enquête.

1.6 Houd de reisafstanden van de verkopers in de gaten

Dit gebeurt door middel van een "blackbox" in de auto's van de medewerkers waardoor het constant gemonitord wordt. Er is daarom geen reden om een vraag op te nemen in de enquête. En daarom laten wordt de reisafstand van verkopers buiten beschouwing gelaten in de enquête.

1.7 Monitor de verkopers' uitgaven met zorg

Verkopers zijn verplicht om uitgaven te melden bij de verkoopmanager. Grote uitgaven door medewerkers worden gelijk geverifieerd en ze worden hierop aangesproken. Vanwege dat feit is er geen reden om aan te nemen dat hier ruimte voor verbetering is en wordt er geen vraag over gesteld in de enquête.

1.8 Monitor kredietafspraken die verkopers noemen bij klanten

Dit is niet van toepassing bij Huiskes-Kokkeler aangezien de medewerkers geen kredietafspraken maken, dit staat vast en gaat via de Volkswagen Bank. Daarom wordt er geen vraag over opgenomen in de enquête.

2. Direct

→ 2.1 Prikkel verkopers om hun verkoopaantallen te verhogen d.m.v. een beloning

Verkopers worden beloond bij Huiskes-Kokkeler onder andere op verkoopaantallen, ook brutowinst, klanttevredenheid en gedrag binnen de organisatie. Dit gebeurt dus wel bij Huiskes-Kokkeler. Maar op welke manier het beste is, is een interessante vraag voor de enquête en wordt daarom opgenomen in de enquête.

2.2 Deel actief mee in het opleiden van verkopers

Medewerkers worden actief betrokken door de verkoopmanager in het opleiden . Bijvoorbeeld het betrekken in marketing acties, laten zien wat het kost en wat ze denken dat het oplevert. Dit in het kader van de "masterclasses" die georganiseerd worden door Huiskes-Kokkeler. Daarom zal hierover geen vraag terugkomen in de enquête.

→ 2.3 Coach verkopers regelmatig

Coachen van de medewerkers gebeurt onder andere in de individuele en gezamenlijke gesprekken. Vragen over de frequentie en het doel van deze gesprekken worden opgenomen in de enquête.

→ 2.4 Bespreek prestatie evaluaties met verkopers

Prestatie evaluaties worden ook in de gezamenlijke en individuele gesprekken besproken met de manager. Er worden in de enquête samenvattende vragen opgenomen of deze factoren worden besproken in de gezamenlijke en individuele gesprekken en met welke frequentie.

2.5 Help verkopers hun potentieel te ontwikkelen

Dit gebeurt bij Huiskes-Kokkeler door persoonlijke begeleiding en zogenaamde "masterclasses" zoals besproken bij Advies 2.2. Omdat hier geen ruimte voor verbetering is wordt hierover geen vraag opgenomen in de enquête.

3. Evaluate

→ 3.1 Evalueer het aantal verkooptelefoontjes gemaakt door verkopers

Het aantal verkooptelefoontjes wordt niet geëvalueerd door de verkoopmanager. Er worden klantenlijsten aangeleverd door de verkoopmanager om bijvoorbeeld telefonisch te benaderen. In het wekelijks overleg wordt wel geëvalueerd wat de status is met betrekking tot de te benaderen klanten. Voor de enquête is het dus interessant welke onderwerpen er allemaal aan bod komen in het overleg. Daarom wordt er een vraag over opgenomen in de enquête.

3.2 Evalueer de winst bijdrage behaald door de verkoper

Hier worden de medewerkers op beoordeeld. Dus wordt het geëvalueerd. Daarom wordt hier geen vraag over opgenomen in de enquête.

3.3 Evalueer de verkoopresultaten van elke verkoper

Hier worden medewerkers ook op beoordeeld. Dus wordt het geëvalueerd. Daarom wordt hier geen vraag over opgenomen in de enquête.

→ 3.4 Evalueer de kwaliteit van verkooppresentaties

Na de aanstelling van de verkoopmedewerker gaat eenmalig iemand mee gaat naar klanten met de accountmanager. Daarna komt het neer op vertrouwen in de accountmanager. Ook gebeurt het zelden dat de manager verkoopsessies van binnendienstmedewerkers bijwoont. Dit advies wordt dus eigenlijk niet opgevolgd en daarom zal over dit onderwerp een vraag worden opgenomen in de enquête.

3.5 Evalueer de ontwikkeling van de verkoper

Medewerkers worden actief betrokken door de verkoopmanager in het opleiden. Bijvoorbeeld het betrekken in marketing acties, laten zien wat het kost en wat ze denken dat het oplevert. Dit in het kader van de "masterclasses" die georganiseerd worden door Huisjes-Kokkeler. Daarom zal hierover geen vraag terugkomen in de enquête.

4. Reward

→ 4.1 Lever regelmatig prestatie feedback aan verkopers

Dit wordt besproken in een wekelijks overleg waarin lopende leads, orders, voortgang en dergelijke besproken worden. Dit advies wordt opgevolgd, maar toch zal er een vraag worden opgenomen met betrekking tot de frequentie van de gesprekken. Wellicht is één

gesprek in de week te weinig en daarom wordt er over dit onderwerp een vraag gesteld in de enquête.

→ 4.2 Compenseer verkopers op basis van de kwaliteit van hun verkoop activiteiten

Verkopers worden beloond bij Huiskes-Kokkeler onder andere op verkoopaantallen, ook brutowinst, klanttevredenheid en gedrag binnen de organisatie. Dit gebeurt dus wel bij Huiskes-Kokkeler. Welke manier het beste is, is een interessante vraag voor de enquête en wordt daarom ook meegenomen in de enquête.

→ 4.3 Gebruik incentives om verkoopmedewerkers te motiveren

Verkoopmedewerkers kunnen een financiële bonus krijgen van 1 à 2 maandlonen, op basis van de prestaties. Het is mogelijk dat een andere vorm van een bonus meer invloed heeft op de prestaties van de verkoper. Volgens het theoretisch kader zijn er meerdere manieren om medewerkers te motiveren te belonen. Daarom wordt in de enquête een vraag over de verschillende beloningen opgenomen.

→ 4.4 Neem beslissingen over de incentives op basis van resultaten van de verkopers

Verkopers worden beloond bij Huiskes-Kokkeler onder andere op verkoopaantallen, ook brutowinst, klanttevredenheid en gedrag binnen de organisatie. Dit gebeurt dus wel bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens. Op basis van welke factoren de beslissing wordt genomen kan verschillen per verkoopmanager, een vraag hierover is interessant om op te nemen in de enquête en wordt daarom opgenomen in de enquête.

→ 4.5 Beloon verkopers op basis van resultaten

Verkopers worden beloond bij Huiskes-Kokkeler onder andere op verkoopaantallen, ook brutowinst, klanttevredenheid en gedrag binnen de organisatie. Dit gebeurt dus wel bij Huiskes-Kokkeler. De vraag welke manier het beste is, is interessant voor de enquête en zal worden opgenomen.

→ 4.6 Gebruik niet-financiële incentives om verkopers te belonen voor hun prestaties

Dit gebeurt binnen Huiskes-Kokkeler niet. Er zijn enkel financiële bonussen mogelijk, het is interessant om een vraag op te nemen in de enquête of niet-financiële incentives ook een invloed hebben op de prestaties. Daarom wordt dit onderwerp meegenomen in de enquête.

→ 4.7 Compenseer verkopers op basis van de kwantiteit van hun verkoop activiteiten

Verkopers worden beloond bij Huiskes-Kokkeler onder andere op verkoopaantallen, ook

brutowinst, klanttevredenheid en gedrag binnen de organisatie. Dit gebeurt dus wel bij Huiskes-Kokkeler. Maar op welke manier het beste is, is een interessante vraag voor de enquête en wordt daarom opgenomen in de enquête.

→ 5. Outcome performance (resultaat-gericht)

Deze hele paragraaf wordt in één vraag samengevat over het halen van de doelstellingen. Er wordt gevraagd of de doelstellingen de afgelopen jaar gehaald worden en met welk gemak. Er is gekozen om de hele paragraaf samen te vatten in één vraag omdat voor de doelstelling van Pon de enige indicator het aantal verkochte auto's is. Het doel van deze vraag is de geënquêteerden indelen op basis van het aantal verkochte auto's, aangezien dit relevant is voor het halen van de doelstelling. De indeling maakt onderscheidt tussen top, middle en bottom performers. Op basis van deze indeling kunnen er prestatiefactoren gekoppeld worden aan een prestatie groep.

5.1 Creëren hoog marktaandeel

5.2 Verkopen van producten met hoge winstmarges

5.3 Creëren van een hoge omzet

5.4 Snel generen van verkoop van nieuwe producten/diensten

5.5 Identificeren en verkopen aan grote klanten

5.6 Verkoopcontracten sluiten met winst op lange termijn

5.7 Het halen en overschrijden van de verkoop targets

6. Technological Knowledge:

→ 6.1 Kennis van het te verkopen product

Kennis van het te verkopen product wordt verkregen door verplichte cursussen vanuit Pon. Ook is er constant informatie beschikbaar via het systeem van Pon: DealerXtranet. In de enquête zal een vraag worden opgenomen of de verkoopmedewerkers dit als voldoende achten en of ze nog op andere manieren aan hun informatie komen.

→ 6.2 Kennis van de applicaties van het te verkopen product

Voor de enquête wordt verondersteld dat de kennis van de applicaties van het te verkopen product onder de algemene productkennis valt. Daarom wordt er slechts één vraag opgenomen in de enquête met betrekking tot de algehele productkennis.

→ 6.3 Op de hoogte blijven van de ontwikkelingen van de te verkopen producten

Ook dit advies valt onder de algehele productkennis. Daarom wordt dit ook opgenomen in de vraag over de algehele productkennis.

7. Adaptive Selling:

7.1 Experimenten met verschillende verkooptechnieken

Voor deze vraag is een gesprek geweest met accountmanager Vincent Bilanovic. Er wordt niet geëxperimenteerd met verschillende technieken, omdat potentiële klanten te kostbaar zijn om iets uit te proberen. Er wordt bij elke klant getracht een band op te bouwen en vanuit hier een aanpak te bedenken. De band wordt opgebouwd vanwege het feit dat de gunfactor een grote rol speelt in het verkoopproces, aangezien de producten bij elke dealer gelijk zijn en de prijsverschillen heel minimaal. De wijze van het opbouwen van een klantrelatie is te complex om met enkele vragen in de enquête tot een advies te komen richting Huiske-Kokkeler. Er zijn erg veel factoren en indicatoren die invloed hebben op het bouwen van een band met een klant. Om hier een verband te kunnen leggen moeten er veel vragen worden gesteld, wat de enquête erg lang maakt. Vanwege de mate van complexiteit en de verwachte toegevoegde waarde is er geen vraag opgenomen over dit onderwerp in de enquête.

7.2 Flexibel zijn met betrekking tot de verschillende verkooptechnieken

Er wordt flexibel omgegaan met betrekking tot verschillende verkooptechnieken in de zin dat er ingespeeld wordt op de potentiële klant. Dit wordt geanalyseerd en op basis hiervan wordt een verkooptechniek bepaald. Op basis van deze gegevens is er besloten om hierover geen vraag op te nemen in de enquête.

7.3 Het aanpassen van de verkooptechniek op de specifieke klant

Bij het toepassen van een verkooptechniek wordt al rekening gehouden met de specifieke klant bij Huiske-Kokkeler Bedrijfswagens. Daarom wordt er geen vraag opgenomen in de enquête met betrekking tot dit onderwerp.

7.4 Het variëren van verkooptechniek per situatie

Voor dit punt geldt hetzelfde als bovenstaand punt: er wordt momenteel al per situatie gekeken hoe de klant benaderd dient te worden. Het is mogelijk dat er per verkoper een verschil zit in hun inschatting- en adaptievermogen. Echter is dit van veel factoren

afhankelijk en lastig te onderzoeken in een enquête. Daarom is er gekozen om dit onderwerp niet mee te nemen in de enquête.

8. Teamwork:

8.1 Generen van aanzienlijke teamsales

Binnen Huiskes-Kokkeler gebeuren er enkel individuele verkopen. Dit is dus niet van toepassing op Huiskes-Kokkeler en hoogstwaarschijnlijk ook niet bij andere dealers. Om deze reden zal er geen vraag worden opgenomen in de enquête.

8.2 Opbouwen van werkrelaties binnen het verkoopteam

De relaties binnen het verkoopteam zijn volgens René Bruinink uitstekend in de organisatie. Door middel van persoonlijke observatie is dit aannemelijk geworden. Toch kan het zijn dat er ruimte voor verbetering is binnen de werkrelaties van het team omdat er geen referentiekader aanwezig is. Maar vanwege het feit dat werkrelaties in een kwantitatieve enquête moeilijk te meten zijn en de aanname dat er weinig ruimte voor verbetering is, is er voor gekozen om geen vraag op te nemen met betrekking tot de werkrelaties binnen het team.

8.3 Nauwe samenwerking met niet-verkopers binnen de organisatie

Er is een nauwe samenwerking met de andere afdelingen binnen Huiskes-Kokkeler. Met name met Marketing, om te kijken hoe de klanten het beste benaderd kunnen worden. Het is een algemeen kenmerk van Huiskes-Kokkeler dat er korte lijnen gehanteerd worden. Hier lijkt geen ruimte voor verbetering, ook uit persoonlijke observatie. Om deze reden zal er geen vraag worden opgenomen in de enquête.

8.4 Discussiëren over verkooptechnieken met mensen binnen diverse afdelingen

Dit gebeurt in de privé sferen wel binnen Huiskes-Kokkeler. Enkel heeft dit hetzelfde nadeel als beschreven bij advies 7.1, klanten zijn te waardevol om mee te experimenteren en dus gebeurt dit experimenteren niet. Een vraag met betrekking tot het discussiëren over verkooptechnieken is dus niet relevant.

9. Sales presentation:

9.1 Goed luisteren naar klanten om de zorgen van klanten te begrijpen

Er wordt bij Huiskes-Kokkeler bij elke klant getracht een band op te bouwen. De band wordt

opgebouwd vanwege het feit dat de gunfactor een grote rol speelt in het verkoopproces. De wijze van het opbouwen van een klantrelatie is te complex om met enkele vragen in de enquête tot een advies te komen richting Huiskes-Kokkeler. Er zijn erg veel factoren en indicatoren die invloed hebben op het bouwen van een band met een klant. Om hier een verband te kunnen leggen moeten er veel vragen worden gesteld, wat de enquête erg lang maakt. De verwachting van de toegevoegde waarde van zo een onderzoek is laag, omdat de uitkomst van de vragen waarschijnlijk erg persoonlijk zijn en daardoor is de generaliseerbaarheid laag. Vanwege de mate van complexiteit en de verwachte toegevoegde waarde is er geen vraag opgenomen over dit onderwerp in de enquête.

9.2 De klant overtuigen dat je hun problemen en afwegingen begrijpt

Hiervoor geldt hetzelfde als hierboven beschreven: dit onderzoeken is te complex en de mate van generaliseerbaarheid is erg laag. Daarom wordt er geen vraag opgenomen in de enquête over dit onderwerp.

9.3 Het gebruiken van huidige klanten om nieuwe klanten te benaderen

Vincent Bilanovic, verkoopadviseur bij Huiskes-Kokkeler, probeert dit bij elke klant. Dit advies wordt opgevolgd, dus is er geen reden om hier naar te vragen in de enquête. Ook al blijkt uit de enquête dat het positief is om op deze manier nieuwe klanten te werven, voegt het geen waarde toe voor Huiskes-Kokkeler aangezien dit al gebeurt.

9.4 Verkooppraatje kort en krachtig houden tegenover de klanten

Dit voelt Vincent Bilanovic, verkoopadviseur bij Huiskes-Kokkeler aan tijdens het gesprek met de klant. Volgens hem hebben verschillende klanten verschillende behoeften. Sommige klanten willen een tijd gezellig kletsen en andere klanten, meestal wagenparkbeheerders, prefereren een korte zakelijke aanpak. Omdat er geen standaard norm is voor een kort en krachtig verkooppraatje en het feit dat klanten ook geen norm hanteren hiervoor is het niet eenvoudig om te verkregen gegevens te analyseren. Daarom worden er geen vragen opgenomen in de enquête over het verkooppraatje. Enkel een vraag met betrekking tot het begeleiden door de verkoopmanager tijdens een verkooppraatje, zie advies 1.1.

→ 9.5 Oplossingen bedenken op specifieke problemen en vragen van klanten

Dit gebeurt ook volgens de verkopers bij Huiskes-Kokkeler. Elke verkoper zal van zichzelf zeggen dat hij dit advies opvolgt. Daarom zal er in de enquête gevraagd worden naar de

Algemene Tevredenheid Sales score van de organisatie. Dit is een samenvattende beoordeling van de verkoopkwaliteiten van het team. Deze beoordeling bevat alle bovenstaande onderwerpen.

10. Sales planning:

Plannen is voor een afdeling als Bedrijfswagens erg moeilijk in verband met het binnenlopen van klanten. Klanten kunnen elk moment de showroom binnenlopen of bellen terwijl er iets anders gepland staat. De klant gaat op zulke momenten altijd voor. Om te analyseren hoe andere dealers hun verkoopactiviteiten plannen zullen er vragen gesteld moeten worden over de dagelijkse planning. De vragen zullen te complex worden en omdat het plannen van de dagelijkse activiteiten niet eenvoudig is vanwege de onvoorspelbaarheid van het gedrag van klanten zullen er geen vragen met betrekking tot het plannen van dagelijkse activiteiten in de enquête worden opgenomen.

10.1 Plannen van elk verkooptelefoontje

Dit is om bovenstaande reden niet mogelijk. Wel worden er elke week afspraken gemaakt over welke klanten er benaderd moeten worden. Bovendien wordt aangenomen dat er moeilijk een verband tussen het plannen van verkooptelefoontjes en prestaties aangetoond kan worden. Daarom wordt er geen vraag opgenomen over dit onderwerp in de enquête.

10.2 Plannen van verkoopstrategieën per klant

Dit wordt niet gedaan door de verkopers omdat de klanten op dezelfde manier benaderd worden. Er wordt een band en vertrouwen opgebouwd door de verkoopmedewerkers. Dit kan op verschillende manieren. De wijze van het opbouwen van een klantrelatie is te complex om met enkele vragen in de enquête tot een advies te komen richting Huiske-Kokkeler. Er zijn erg veel factoren en indicatoren die invloed hebben op het bouwen van een band met een klant. Om hier een verband te kunnen leggen moeten er veel vragen worden gesteld, wat de enquête erg lang maakt. De verwachting van de toegevoegde waarde van zo een onderzoek is laag, omdat de uitkomst van de vragen waarschijnlijk erg persoonlijk zijn en daardoor is de generaliseerbaarheid laag. Vanwege de mate van complexiteit en de verwachte toegevoegde waarde is er geen vraag opgenomen over dit onderwerp in de enquête.

10.3 Plannen van verkoopgebied en verantwoordelijkheid

Dit wordt gedaan door de verkoopmanager, die heeft de postcodes verdeeld tussen de twee accountmanagers. Er is geen reden om aan te nemen dat dit niet juist gebeurt en daarom wordt er geen vraag opgenomen in de enquête over dit onderwerp.

10.4 Plannen van dagelijkse activiteiten

Dit is om bovenstaande reden ook niet mogelijk, enkel in grote lijnen. Hierover wordt geen vraag opgenomen in de enquête, zie advies 10.1.

11. Sales support:

11.1 After-sales service

Dit onderwerp is in de enquête opgenomen in de vorm van een vraag over de Algemene tevredenheid After Sales score. Op deze manier kan de algemene service van de After Sales in kaart gebracht worden en gekoppeld worden aan de prestaties van de dealer. Alle onderstaande onderwerpen zijn opgenomen in de Algemene tevredenheid After Sales score. De Algemene Tevredenheid Sales en After Sales scores worden onafhankelijk bepaald door het onderzoeksbureau TNS Nipo.

11.2 Levertijd in de gaten houden

Ontevredenheid met betrekking tot levertijden is opgenomen in de Algemene Tevredenheid Sales score. Omdat er gevraagd wordt naar een overkoepelende factor, de Algemene Tevredenheid Sales, wordt er niet specifiek gevraagd naar de levertijden in de enquête.

11.3 Afhandelen van klachten

Door TNS Nipo wordt er gevraagd naar de tevredenheid met betrekking tot het afhandelen van klachten. Dit is opgenomen in de Algemene Tevredenheid After Sales. Daarom wordt er niet specifiek naar gevraagd in de enquête.

11.4 Inspelen op gebruik van het product

Ook dit wordt gemeten door TNS Nipo voor de Algemene Tevredenheid After Sales score. Daarom wordt er niet specifiek naar gevraagd in de enquête.

11.5 Oplossen van toepassing problemen

Dit wordt meegenomen in de Algemene Tevredenheid After Sales score. Daarom wordt er niet specifiek naar gevraagd in de enquête.

11.6 Analyseren van ervaringen met het product om nieuwe ideeën op te doen

Dit gebeurt op managementniveau bij Huiskes-Kokkeler. De Algemene Tevredenheid Sales en After Sales scores worden geëvalueerd en op basis hiervan wordt actie ondernomen. De manier van evalueren en analyseren kan ter discussie gesteld worden. Enkel is het erg complex om de juiste manier van evalueren vast te stellen door middel van een kwantitatieve enquête. Er zijn veel factoren afhankelijk en de uitkomst en de ondernomen acties van het evalueren zijn logischerwijs ook belangrijk om goede verkoopprestaties te leveren. Vanwege dit feit wordt er geen vraag opgenomen in de enquête met betrekking tot het analyseren van ervaringen met het product.

→ 12. Organization design

Veel van de onderstaande punten zijn samengevat in een vraag met betrekking tot het verkoopgebied. Dit is van belang voor het algehele onderzoek. Er zal gevraagd worden naar de algemene tevredenheid over het verkoopgebied. Waarbij specifiek gevraagd wordt naar de tevredenheid over de geografische grootte van het bewerkingsgebied, aangezien de volumebonus voor een groot deel afhangt van de grootte van het bewerkingsgebied.

12.1 Tevredenheid over het aantal potentiële klanten (accounts) in het gebied

De bewerkingsgebieden bestaan uit een aantal postcodegebieden waarin een dealer wordt geacht zijn auto's af te zetten. Des te meer postcodes, des te meer potentiële klanten er zijn. Echter moet hier wel een kanttekening geplaatst worden, namelijk dat de postcodegebieden wel logisch ingedeeld dienen te worden op basis van de vestigingen van de dealers. De klant is namelijk niet op de hoogte van de verdeling van bewerkingsgebieden en kan overal een nieuwe Volkswagen Bedrijfswagen aanschaffen. Het aantal potentiële klanten is meegenomen in de vraag of de dealers tevreden zijn over de grootte van hun verkoopgebied.

12.2 Tevredenheid over het aantal grote accounts in het gebied

Naar het onderscheidt tussen grote en kleine klanten wordt niet gevraagd in de enquête. Het is namelijk niet eenvoudig om een norm vast te stellen voor een grote en een kleine klant. Hier komt bij dat het vermoeden aanwezig is dat de verkoopmanagers een ruwe schatting zullen geven, welke niet betrouwbaar genoeg is om eventueel een verband te leggen tussen de grootte van de accounts en de prestaties van de dealers.

12.3 Tevredenheid over de geografische grootte van het gebied

In de enquête wordt er gevraagd naar de tevredenheid over de geografische grootte van het gebied omdat dit van groot belang is voor de doelstelling en dus de volumebonus. Een verband tussen de tevredenheid over het bewerkingsgebied en de verkoopprestaties kan erop duiden dat goed presterende dealers voordeel hebben van de indeling door Pon en andersom.

12.4 Tevredenheid over het aantal gemaakte verkooptelefoontjes in het gebied

Zoals besproken bij Advies 1.3 worden de telefoontjes besproken in een wekelijks overleg waarin alle lopende leads en orders besproken worden. Dit advies wordt opgevolgd, maar toch zal er een vraag worden opgenomen met betrekking tot de frequentie van de gesprekken. Wellicht is één gesprek in de week te weinig.

12.5 Tevredenheid over de benodigde reishoeveelheid in het gebied

Dit punt hangt nauw samen met de geografische grootte van het bewerkingsgebied en de vestigingen van de dealer. Hier wordt naar gevraagd in de enquête omdat de grootte van het bewerkingsgebied van groot belang is voor de doelstelling en dus de volumebonus.

12.6 Het marktpotentieel in het gebied

Pon gebruikte het marktpotentieel van het bewerkingsgebied door te meten hoeveel bedrijfsauto's er in hetzelfde segment worden verkocht. In combinatie met het landelijke marktaandeel van Volkswagen Bedrijfswagens wordt er een gebiedspotentieel bepaald. Deze aantallen zijn harde cijfers aangeleverd door onafhankelijke instanties, onder andere de RAI Vereniging, daarom is er geen reden om aan te nemen dat er iets schort aan het marktpotentieel in het gebied. Het is mogelijk dat een dealer aangeeft niet tevreden te zijn over het marktpotentieel, maar omdat er geen ruimte voor verbetering is, zal er niet naar gevraagd worden in de enquête.

12.7 Het aantal gebieden in de sales-unit

Naar dit advies is niet gevraagd omdat er geen sales-unit opdeling aanwezig.

12.8 Het toewijzen van verkopers in het gebied

Vincent Bilanovic en Santi Kolk, beide verkoopadviseurs bij Huiskes-Kokkeler, zijn hier tevreden over. Zij zijn de enige accountmanagers in het gebied, dus kan worden aangenomen dat hier geen problemen liggen. Immers, beide partijen zijn tevreden. De binnendienst verkopers krijgen geen verkoopgebied toegewezen, aangezien deze alleen in

de showroom verkopen. Het kan zijn dat andere dealers aangeven minder tevreden te zijn, maar omdat bij Huiskes-Kokkeler beide partijen tevreden zijn is er bij Huiskes-Kokkeler geen ruimte voor verbetering en zal er niet naar gevraagd worden in de enquête.

12.9 De gelijkwaardigheid van werkdruk in de gebieden

Voor dit advies geldt hetzelfde als bovenstaand punt, er wordt niet naar gevraagd aangezien er bij Huiskes-Kokkeler geen ruimte voor verbetering is.

12.10 Het algemene design van het gebied

Naar het algemene design van het gebied wordt in de enquête niet gevraagd omdat enkel de geografische grootte van belang is voor de doelstelling en dus de volumebonus.

Het gesprek met René Bruinink, merkverantwoordelijke bij Huiskes-Kokkeler voor Volkswagen Bedrijfswagens, heeft tot meerdere inzichten geleid.

Ten eerste valt op dat de buitendienst medewerkers, de accountmanagers, na de aanstelling slechts één keer beoordeeld worden op hun verkooppresentatie. Daarna wordt er vertrouwd op de kunde van de verkoper. Dit is in strijd met advies 1.1.: het advies dat er door de verkoopmanager tijd doorgebracht dient te worden met de verkopers in het veld. Ten tweede valt op dat er alleen financiële bonussen mogelijk zijn. Elke medewerker, zowel binnendienst als buitendienst, heeft een eigen persoonlijke doelstelling op basis van de doelstelling van Pon. Als deze doelstelling gehaald wordt is een financiële bonus mogelijk van één à twee maandlonen. Deze bonus wordt niet alleen uitgekeerd op basis van verkoopaantallen, maar ook op basis van brutowinst, klanttevredenheid en algemeen gedrag binnen de organisatie. Er is geen vorm van niet-financiële bonus bij tevredenheid. Volgens Gómez-Miñambres (2012) is het mogelijk om medewerkers te motiveren zonder financiële prikkels, op basis van intrinsieke motivatie. Volgens Judge (2000) is de sleutel tot het motiveren van medewerkers om ze mentaal uit te dagen. Zo is het mogelijk om medewerkers te motiveren zonder dat het financiële middelen vereist. Dit kan leiden tot lagere kosten voor de verkopende organisatie. Het enkel aanbieden van financiële bonussen is in strijd met advies 4.6.: het advies om verkopers te belonen met niet-financiële middelen.

Ten derde valt op dat de After Sales scores bij Huiskes-Kokkeler relatief laag liggen de afgelopen jaren. Dit kwam al naar boven uit het bestuderen van de After Sales scores van Huiskes-Kokkeler. Nu is dit ook bevestigd door de merkverantwoordelijke. Dit is niet in lijn met factor 11.1 met betrekking tot de After Sales Service.

Ten vierde is het opvallend dat de verkoopmedewerkers hun informatie, met betrekking tot de te verkopen producten, uit verplichte cursussen vanuit Pon halen. Als er een nieuw model geïntroduceerd wordt, krijgen de medewerkers hier een cursus over. Er is verder geen intern opleidingssysteem met betrekking tot de kennis van de auto's, financiële producten en verkoopvaardigheden. Wel zijn alle updates met betrekking tot modelwijzigingen en dergelijke te vinden op het systeem van Pon; DealerXtranet. De Dealerreview 2013 van Huiskes-Kokkeler bevat een actieplan met betrekking tot het verbeteren van de klanttevredenheid. Een onderdeel hiervan is het aanbieden van een hotelschool opleiding aan de verkopers. Volgens René Bruinink is hier nog niks mee gedaan. Volgens advies 6.1 is het van belang dat de verkoopmedewerkers hun te verkopen product uitzonderlijk goed kennen.

Het ontwerp van de enquête legt de nadruk op de bovenstaande gebieden. Inclusief enkele vragen met betrekking tot de rest van het onderzoek. Factoren als de werkwijze van verkoopmedewerkers en hun vaardigheden zijn opgenomen in de Algemene tevredenheid Sales score. De klanttevredenheid is hier ook in opgenomen, evenals in de score voor Algemene tevredenheid After Sales. Samen met alle bovenstaande punten zijn op deze manier alle gebieden waar eventueel ruimte voor verbetering is op het terrein van verkoopsucces gedekt. De complete enquête welke verspreidt is onder 35 Volkswagen Bedrijfswagens dealers is te vinden in Bijlage 12.

3.5. Resultaten: Enquête

Dat de enquête verstuurd is via DealerCouncil is van waarde geweest voor het onderzoek vanwege de relatief hoge respons onder verkoopmanagers. De respons onder verkoopadviseurs was erg laag waardoor ervoor is gekozen om deze gegevens niet mee te nemen in het verslag vanwege de lage validiteit. Wel zijn de antwoorden van de verkoopadviseurs gebruikt als aanvulling van de verkoopmanagers. De respons onder de verkoopmanagers was relatief hoog, namelijk 43%. Er werden 15 volledige enquêtes

afgenomen en 3 onvolledig. De enquête is verspreid onder 35 Volkswagen Bedrijfswagens dealers in Nederland.

Het doel van de enquête was om te onderzoeken of de doelstellingen van Pon ook bij andere dealers moeilijk gehaald werden, maar ook om de relatie tussen de prestaties en een aantal verkoopgerelateerde factoren bloot te leggen.

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen per onderwerp behandeld voor zowel de prestaties als de tevredenheid met betrekking tot het bewerkingsgebied. Als norm wordt er gehanteerd dat een verschil tussen verschillende factoren minder dan 3% als verwaarloosbaar wordt gezien.

3.5.1. Prestaties andere dealers

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

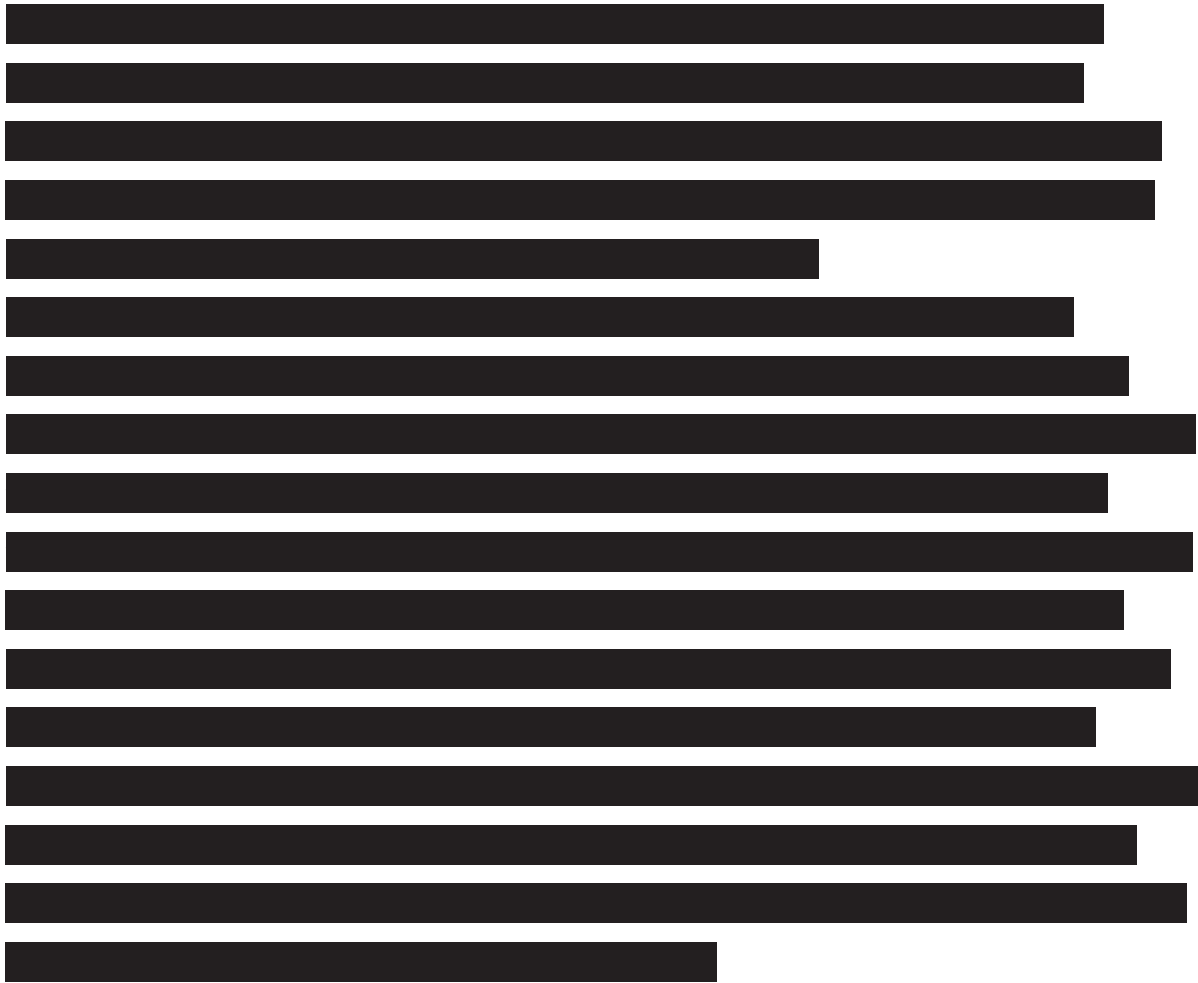
Groen: Top-group
Blauw: Middle-group
Rood: Bottom-group

Figuur 4: Heeft u de afgelopen vier jaar de doelstelling gehaald?

Figuur 4 is samengesteld op basis van de antwoorden van vraag 4 uit Bijlage 12. Het doel van deze vraag is om vast te stellen of andere dealers de doelstellingen vanuit Pon halen en om te kunnen concluderen of meerdere dealers moeite hebben met het halen van de doelstellingen. Een doelstelling is haalbaar als beide partijen de overtuiging hebben dat het doel haalbaar is (O'Neill, Conzemius, Commodore; 2007). Op basis hiervan stellen we de norm dat een doelstelling haalbaar is als alle dealers aangeven dat ze de doelstelling mogelijk achten. Een tweede argument voor de norm is dat volgens Boddy (2009) een goede doelstelling uitdagend is en vooral niet eenvoudig haalbaar. Samenvattend zou de doelstelling dus niet als eenvoudig ervaren moeten worden en zouden alle partijen de doelstelling haalbaar moeten achten.

[Redacted text block]

[Redacted text block]



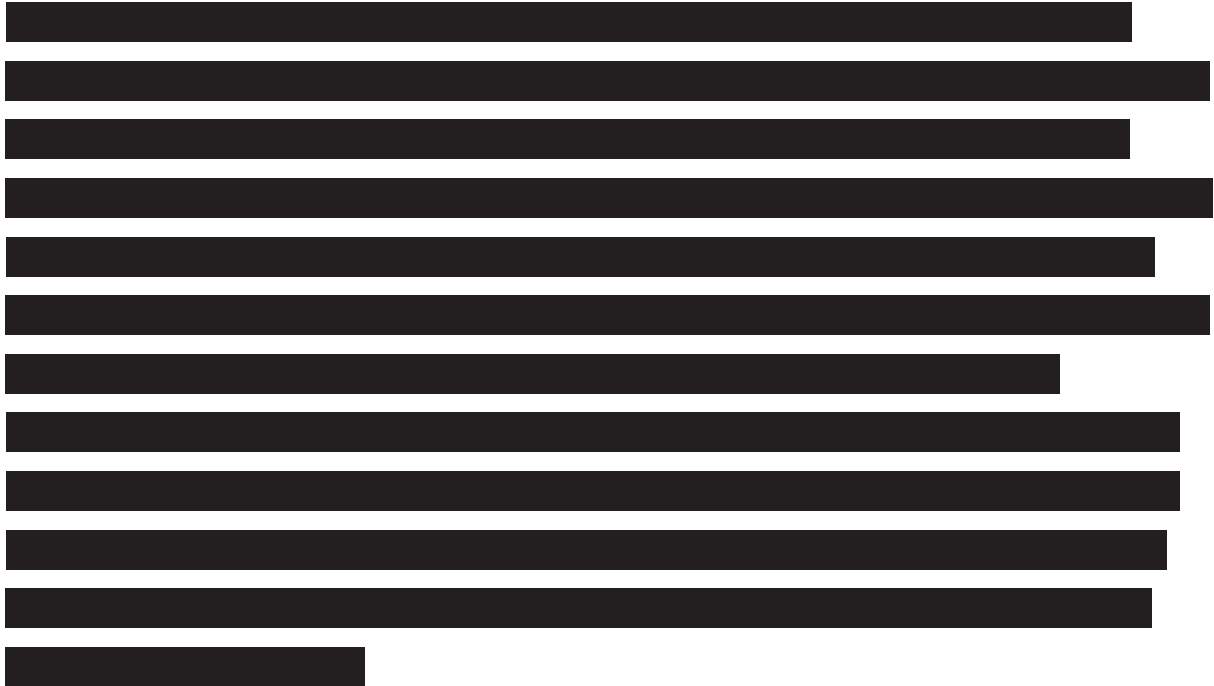
3.5.2. Haalbaarheid Doelstelling

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Groen: Top-group
Blauw: Middle-group
Rood: Bottom-group

Figuur 5: In welke mate vind u de doelstelling haalbaar?





3.5.3. Monitoren en Begeleiden

De volgende tabellen zijn samengesteld op basis van vragen 6 tot en met 10 uit Bijlage 12. Deze vragen waren gericht op de begeleiding die verkoopmedewerkers krijgen van de merkverantwoordelijke, zie de operationalisatie uit paragraaf 3.4.

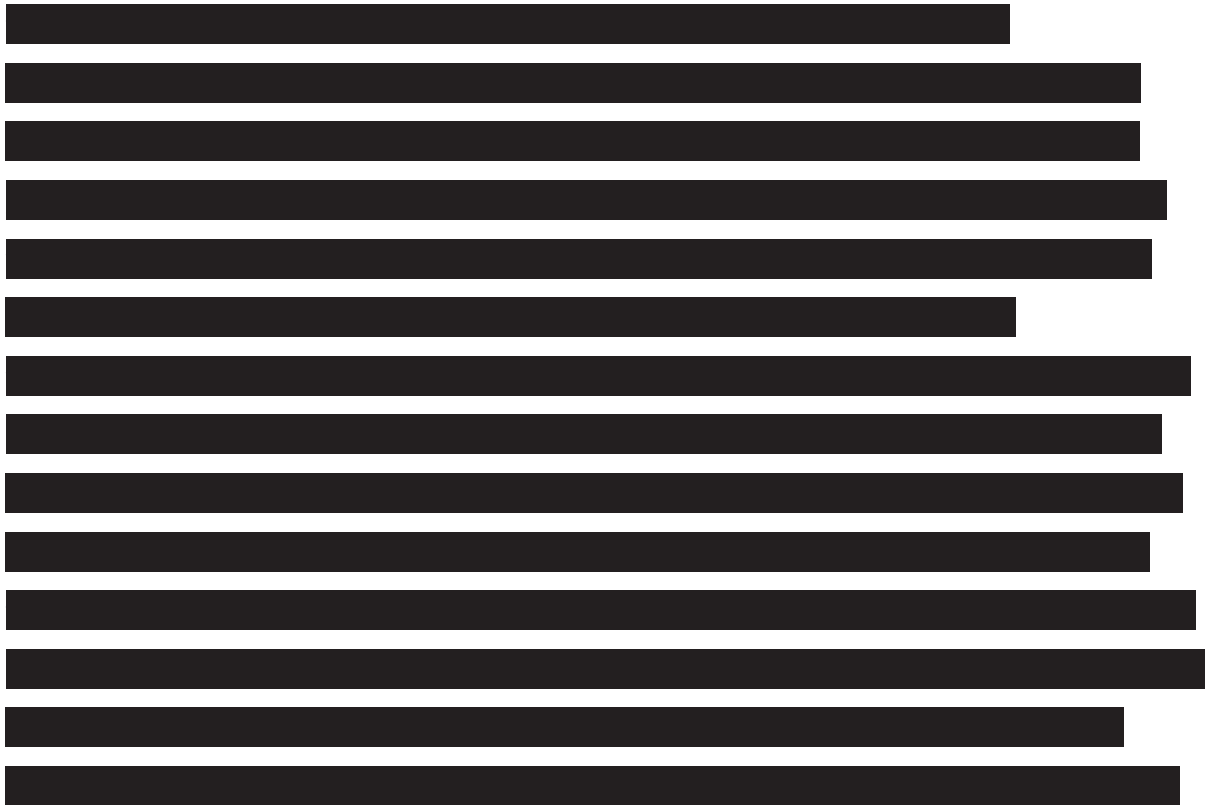
Tabel verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Tabel 5: Met welke regelmaat voert u een monitorgesprek met uw verkopers individueel? In procenten van de prestatie groep.

Tabel verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Tabel 6: Met welke regelmaat voert u een monitorgesprek met uw verkopers gezamenlijk? In procenten van de prestatie groep.





De volgende vraag heeft betrekking op het monitorgedrag van de verkoopmanagers tijdens de binnendienst en buitendienst verkoopgesprekken. Namelijk; “Hoe frequent gaat u met buitendienstmedewerkers (account managers) mee naar (potentiële) klanten om de aanpak van uw verkopers te monitoren of ze te begeleiden in het verkoopproces?” En: “Hoe frequent zit u bij verkoopgesprekken van binnendienst medewerkers om de aanpak van uw verkopers te monitoren of ze te begeleiden in het verkoopproces?”. De volgende gegevens zijn verzameld op basis van deze vragen.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Groen: Top-group
Blauw: Middle-group
Rood: Bottom-group

Figuur 6: Hoe frequent zit u bij verkoopgesprekken van binnendienst medewerkers om de aanpak van uw verkopers te monitoren of ze te begeleiden in het verkoopproces?

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Groen: Top-group
Blauw: Middle-group
Rood: Bottom-group

Figuur 7: 'Hoe frequent gaat u met buitendienstmedewerkers (account managers) mee naar (potentiële) klanten om de aanpak van uw verkopers te monitoren of ze te begeleiden in het verkoopproces?

Wat opvalt aan de bovenstaande gegevens is dat zowel de verkoopmanagers uit de topgroup, middlegroup en de bottomgroup meermalig de verkoopgesprekken bijwonen. Er is geen verband te vinden tussen de verkoopprestaties van een dealer en de frequentie dat de verkoopmanager de verkoopgesprekken bijwoont. Enkel het feit dat alle ondervraagde dealers de buitendienstmedewerkers meermalig monitort en begeleidt door middel van de gesprekken bij te wonen is opvallend, aangezien dit bij Huiskes-Kokkeler slechts één keer na de aanstelling gebeurt (R. Bruinink, persoonlijke mededeling, 2013).

3.5.4. Beoordeling en Beloning

De volgende gegevens zijn allen gericht op de manier van het beoordelen en de manier van het belonen van verkoopmedewerkers. Alle tabellen en figuren zijn op basis van de antwoorden verkregen door vraag 11 tot en met 14 uit Bijlage 12. Er is gevraagd naar specifieke beoordelingspunten en de bijbehorende bonus. Ook naar de frequentie van het uitkeren van bonussen is gevraagd. Onderstaande tabellen en figuren vatten de antwoorden kort en bondig samen.

Tabel 7: Op welke aspecten worden uw medewerkers beoordeeld?

Beoordelingspunten						
	<u>Verkoopaantallen</u>	<u>Brutowinst</u>	<u>KTV</u>	<u>Arbeidsethos</u>	<u>Algemeen gedrag</u>	<u>Totaal</u>
	% ja	% ja	% ja	% ja	% ja	%
Top	■	■	■	■	■	■



Hier valt op dat de toppers bijna alle beoordelingscriteria meenemen in het beoordelen van de verkoopadviseurs. Enkel het arbeidsethos wordt niet bij alle toppers meegenomen in de beoordeling. Dit kan komen vanwege het feit dat arbeidsethos niet eenvoudig te meten is of dat de toppers vanzelfsprekend beschikken over een hoog arbeidsethos. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de toppers over het algemeen uitgebreider beoordelen dan de middle en bottom groepen.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Groen: Top-group
Blauw: Middle-group
Rood: Bottom-group

Figuur 8: Worden uw verkoopmedewerkers beloond in de vorm van een bonus, met groep verdeling.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Figuur 9: Wat voor een soort bonus keert u uit aan de verkoopmedewerkers?

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Groen: Top-group
Blauw: Middle-group
Rood: Bottom-group

Figuur 10: Met welke regelmaat keert u bonussen uit?

Op basis van bovenstaande bevindingen kan er geconcludeerd worden dat er doorgaans bij Volkswagen Bedrijfswagens dealers beloning plaatsvindt door middel van een bonus. Zoals figuur 9 laat zien is de bonus voornamelijk een financiële bonus. De andere antwoordmogelijkheden waren werk gerelateerde secundaire arbeidsvoorwaarden, niet-

werk gerelateerde secundaire arbeidsvoorwaarden en “anders, namelijk”. Figuur 9 laat zien dat er dus niet wordt gekozen voor secundaire arbeidsvoorwaarden als vorm van bonus, terwijl dit volgens Gómez-Miñambres (2012) een positieve invloed kan hebben op de prestaties van de verkoopmedewerker.

Zoals in figuur 10 te zien is, keren dealers deze financiële bonus over het algemeen maandelijks of jaarlijks uit. Een directe link met de verkoopprestaties is niet mogelijk, omdat de antwoorden verdeeld zijn over alle groepen. Het is opvallend dat er maar weinig dealers zijn die driemaandelijks een bonus uitkeren. De dealers die wel kiezen voor het driemaandelijks uitkeren van de bonus behoren tot de “bottom-group”. Dit is een opmerkelijke vinding, aangezien de theoretische inzichten juist sturen op een driemaandelijkse bonus (Chung et al, 2010).

3.5.5. Informatie en opleidingen

Onderstaande gegevens komen voort uit vraag 15 en 16 uit de enquête. Deze vragen zijn te vinden in Bijlage 12. De vragen hadden als doel inzicht krijgen in het type opleidingen welke dealers hun verkoopmedewerkers aanbieden en inzicht krijgen in de manier waarop verkoopmedewerkers hun productinformatie verkrijgen.

Tabel 8: Hoe komen de verkopers aan de productinformatie? (in %)

Verkrijgen productinformatie

Via	<u>Merk</u> <u>verantwoordelijke</u>	<u>Eigen</u> <u>afdelingen</u>	<u>Modelmappen</u>	<u>Cursussen Pon</u>	<u>Interne</u> <u>opleidingen</u>	<u>Eigen</u> <u>onderzoek</u>
Top	■	■	■	■	■	■
Middle	■	■	■	■	■	■
Bottom	■	■	■	■	■	■

Tabel 9: Op welke van de volgende gebieden bieden jullie de verkoopmedewerkers opleidingen aan? (in %)

Aangeboden opleidingen

	<u>KTV algemeen</u>	<u>KTV telefoneren</u>	<u>Verkoop Technieken</u>	<u>Social Media</u>	<u>Producten Concurrentie</u>
Top	■	■	■	■	■
Middle	■	■	■	■	■
Bottom	■	■	■	■	■

Wat opvalt aan de gegevens uit tabel 8 is dat de topperformers over het algemeen meer informatie verkrijgen via eigen onderzoek. Van de overige kanalen wordt beduidend minder gebruik gemaakt. Volgens Verbeke et al. (2011) is het beschikken over informatie met betrekking tot het product één van de vijf kenmerken van een succesvol verkoper. Het feit dat de topperformers hun meeste informatie vergaren door eigen onderzoek is een aanwijzing dat het zelf zoeken naar productinformatie een invloed kan hebben op de verkoopprestaties van de verkoper. De cursussen van Pon worden ook opvallend veel gebruikt als bron van informatie, dit is te verklaren door het feit dat deze cursussen verplicht zijn voor elke verkoper. De modelmappen op DealerXtranet worden eveneens veel gebruikt, dit is mogelijk te verklaren door het feit dat deze modelmap altijd de juiste actuele gegevens over de te verkopen auto bevat.

Uit deze gegevens blijkt dat de topperformers geen opleidingen aangeboden krijgen op het gebied van klanttevredenheid en Social Media. Enkel op het gebied van verkooptechnieken en de producten van de concurrentie. Het is opvallend dat de middle- en bottom-group juist veel opleidingen aangeboden krijgen. Het grote aantal aangeboden opleidingen kan een oorzaak zijn van de mindere prestaties van de dealer, maar het kan ook zijn dat de minder presterende dealers het personeel veel opleidingen aanbieden om de prestaties van de verkopers te verbeteren. Dit is interessant voor een vervolg onderzoek en wordt besproken in de aanbevelingen voor verder onderzoek in paragraaf 5.4.

Wat verder nog opvalt is dat 50% van de topperformers de optie: "Andere" hebben ingevuld. Onder optie zijn verschillende antwoorden ingevuld, zoals: financiën, wetgeving,

CO2, fiscale voordelen, duurzaamheid enz. Slechts één middleperformer geeft ook aan dat ze opleidingen bieden op het gebied van financiële producten.

3.5.6. Sales en After Sales Scores

In dit onderdeel van het onderzoek zijn de merkverantwoordelijken gevraagd naar de Algemene Tevredenheid After Sales- en Algemene Tevredenheid After Sales score. Dit zijn de vragen 17 en 18 uit Bijlage 12. Deze vragen zijn gesteld met als doel een verband te leggen tussen de verschillende klanttevredenheid scores en de prestaties van de dealer.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Figuur 11: Algemene Tevredenheid Sales en After Sales Scores.

In de enquête is gevraagd naar de scores van de Algemene Tevredenheid Sales en Algemene Tevredenheid After Sales. Wat opvalt in figuur 11 is dat de Algemene Tevredenheid Scores dicht bij elkaar liggen. De Algemene Tevredenheid Score is een waarde die ligt tussen de -4 en +12 en wordt bepaald op basis van klanttevredenheidonderzoek uitgevoerd door het onafhankelijk onderzoeksbureau TNS Nipo. Uit figuur 11 blijkt dat de best presterende dealers ook de hoogste scores behalen voor zowel Sales als After Sales. De minst presterende dealers behalen de laagste scores. Het is opmerkelijk dat de gemiddelde Algemene Tevredenheids score van de middle- en bottomgroup respectievelijk 4,7% en 5,3%, lager zijn dan de gemiddelde Algemene Tevredenheids scores van de Topgroup. De gemiddelde Algemene Tevredenheids score is het gemiddelde van de Algemene Tevredenheid Sales en Algemene Tevredenheid After Sales scores.

Het verschil in de gemiddelde score tussen de middle- en bottomgroup is slechts 0,6%. Vanwege het kleine verschil tussen de middle- en bottomgroup kunnen we het verschil tussen de topgroup en zowel de middle- en bottomgroup van 4,7 en 5,3% kenmerken als aanzienlijk, rekening houdende met de norm van 3%, eerder genoemd in paragraaf 3.4. Hieruit kunnen we concluderen dat een hoge Algemene Tevredenheidscore een positieve indicator is voor verkoopprestatie.

Wat ook opvalt aan de Algemene Tevredenheid scores is dat die van de After Sales bij alle groepen ruim lager ligt dan die van de Sales. Deze score ligt bij elke groep bijna 20% lager.

Het verschil tussen de Sales en After Sales score bij de Topgroep is het kleinst (19%), de Middlegroup heeft een verschil van 22% en de Bottomgroup een verschil van 21%.

3.5.7. Doelstellingen:

Na een korte inleiding zijn er enkele vragen gesteld met betrekking tot de doelstellingen. Deze korte inleiding is te vinden in Bijlage 12.

Vanwege de doelaanpassingen die in het loop van het jaar uitgevoerd worden, kan er onduidelijkheid ontstaan over welk doel er geldt. Volgens Chung, Steenburgh en Sadhir (2010) is een bonus per kwartaal bevorderlijk voor de verkoopprestaties van de organisatie. In hun onderzoek geven ze hiervoor als belangrijkste reden dat de verkopers op die manier een constante reflectie hebben van de verkoopcijfers. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] De doelaanpassingen worden door Pon gecommuniceerd naar de verkoopmanager en het wordt gepubliceerd op DealerXtranet. Op basis hiervan kan er worden aangenomen dat onduidelijkheid die de doelaanpassingen met zich mee brengen, ontstaat door de slechte communicatie binnen de organisatie. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Na een korte inleiding (zie Bijlage 12) werd er gevraagd of de dealers een doelstelling per kwartaal prefereren. Een doelstelling per kwartaal motiveert volgens Chung, Steenburgh en Sadhir (2010) beter dan slechts één doelstelling, inclusief de bijbehorende bonus, per jaar.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Dit kan meerdere

oorzaken hebben namelijk; ten eerste de vraagstelling. Het is mogelijk dat de geënquêteerden nog nooit aan een andere bonus frequentie gedacht hebben, door de korte inleiding is het mogelijk dat ze een nieuwe ingeving hebben gekregen. Het is ook mogelijk dat de verkoopmanagers de driemaandelijke bonus niet als oplossing zien tegen onduidelijkheid maar ze deze wel prefereren. Een derde mogelijkheid is dat de vraag suggestief is. Een suggestieve vraag is een vraag waarin het antwoord reeds is geïmpliceerd. Het is mogelijk dat de dealers door de korte inleiding op de vraag opmerkzaam werden gemaakt van een mogelijkheid waar ze zelf eerder niet aan gedacht hadden. In de inleiding werd vermeld dat driemaandelijke doelen overzichtelijker zijn en daardoor er minder ver vooruit gekeken hoeft te worden (Bijlage 12). De combinatie van de inleiding en de daar opvolgende vraag zou als suggestief ervaren kunnen worden. Persoonlijk heb ik het idee dat dit niet door de verkoopmanagers als zodanig is ervaren omdat 77% van de respondenten geen voordeel zagen in de driemaandelijke bonus.

3.5.7. Tevredenheid bewerkingsgebied

De volgende gegevens zijn verkregen door middel van vraag 22 (zie Bijlage 12) met betrekking tot de tevredenheid van het huidige bewerkingsgebied van de dealers.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

3.6. Conclusie:

Uit de enquête is gebleken dat een aantal factoren kenmerkend zijn voor toppers:

- Topperformers bieden weinig algemene opleidingen aan hun verkopers. Maar juist meer opleidingen op basis van financiële producten, bijtelling, CO2 enzovoort.
- Uitgebreide beoordeling van de werknemers. Topperformers worden over het algemeen beoordeeld op minstens vier punten namelijk; verkoopaantallen, brutowinst, KTV en algemeen gedrag. Enkele toppers voegen hier nog arbeidsethos als beoordelingscriterium aan toe. Arbeidsethos wordt minder vaak gebruikt als beoordelingscriteria, dit ligt waarschijnlijk aan het feit dat arbeidsethos moeilijk objectief te meten is. De bottom- en middlegroup beoordelen aanzienlijk minder, namelijk op 67,2% van de beoordelingspunten ten opzichte van 90% van de toppers.
- Zelf zoeken naar informatie door verkoopadviseurs. Het blijkt dat de toppers voornamelijk hun productinformatie zelf vergaren. Het verschil tussen het aantal dealers die hun eigen informatie verzamelen in de topgroup en de bottomgroup is 50%.
- Hoge Algemene Tevredenheid Sales- en After Sales scores. Een topper scoort het hoogst op beide klanttevredenheid indicatoren.
- De verhouding Algemene Tevredenheid Sales en Algemene Tevredenheid After Sales. Bij toppers liggen deze scores dicht bij elkaar.

Verder valt er te concluderen dat alle respondenten de doelstelling halen, wel geeft ■■■% aan dit met moeite te doen. ■■■% van de dealers is het niet eens met de totstandkoming van het bewerkingsgebied.

In de volgende tabel zijn de resultaten kort samengevat, inclusief de belangrijkste punten uit de theorie. De dikgedrukte informatie onder "topperformers" is specifiek kenmerkend voor toppers. De normaal gedrukte informatie bestaat uit kenmerken die ook bij de middlegroup en de bottomgroup aanwezig zijn.

De uitkomst van de enquête wordt in de volgende tabel vergeleken met de praktijk momenteel bij Huiskes-Kokkeler.

Tabel 10: Vergelijking Bottom-Middle- en Topgroup met Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens.

	<i>BottomGroup</i>	<i>MiddleGroup</i>	<i>TopGroup</i>	<i>Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens</i>
<i>Opleidingen</i>	Veel opleidingen	Redelijk veel opleidingen	Weinig opleidingen , wel opleidingen op basis van CO2, financiële producten, Bijtelling en CO2.	Weinig opleidingen. Geen opleidingen op het gebied van financiële producten.
<i>Frequentie individueel monitorgesprek</i>	- Dagelijks (50%) - Wekelijks (50%)	- Dagelijks (22%) - 2 à 3 keer per week (11%) - Wekelijks (22%) - Tweewekelijks (11%) - Maandelijks (22%) - Driemaandelijks (11%)	- Wekelijks (25%) - Tweewekelijks (50%) - Maandelijks (25%)	Wekelijks
<i>Frequentie gezamenlijk monitorgesprek</i>	- Dagelijks (50%) - Tweewekelijks (50%)	- Wekelijks (89%) - Tweewekelijks (11%)	- Wekelijks (50%) - Tweewekelijks (50%)	Wekelijks

<i>Monitoren/ begeleiden Binnendienst medewerkers</i>	- Meermalig, maar minder dan 25%	- 25% van het aantal gesprekken (22%) - Meermalig, maar minder dan 25% van de gesprekken (78%)	- 25% van het aantal gesprekken (25%) - Meermalig, maar minder dan 25% van de gesprekken (75%)	Meermalig, maar minder dan 25% van de gesprekken
<i>Monitoren/ begeleiden Buitendienst medewerkers</i>	- Meermalig, maar minder dan 25%	- 25% van het aantal gesprekken (33%) - Meermalig, maar minder dan 25% van de gesprekken (67%)	- 25% van het aantal gesprekken (50%) - Meermalig, maar minder dan 25% van de gesprekken (50%)	Slechts één na de aanstelling
<i>Beoordelen op Aantallen, Brutowinst, KTV én Algemeen gedrag</i>	75%	78%	100%	Ja
<i>Beloning/ Motivatie</i>	Financieel	Financieel	Financieel	Financieel
<i>Verkrijgen Informatie</i>	- Merk verantwoordelijke (100%) - Eigen afdelingen (100%) - Modelmappen (100%) - Cursus Pon (100%) - Interne opleiding (100%) - Zelf informatie	- Merk verantwoordelijke (67%) - Eigen afdelingen (78%) - Modelmappen (89%) - Cursus Pon (89%) - Interne opleiding (33%) - Zelf informatie zoeken (44%)	- Merk verantwoordelijke (50%) - Eigen afdelingen (50%) - Modelmappen (75%) - Cursus Pon (75%) - Interne opleiding (25%) - Zelf informatie	Modelcursus Pon, Modelmappen

	(50%)zoeken		zoeken (75%)	
<i>Algemene Score Sales – After Sales</i>				

De in tabel 10 rood gedrukte kenmerken zijn aspecten waar Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens ruimte heeft om winst te halen. Op die punten is er ruimte voor verbetering aanwezig. Een eerste aanbeveling is om verkoopmedewerkers in ieder geval te testen op kennis qua financiële producten, bijtelling, CO2 enzovoort. Mocht dit niet voldoende zijn kan er een opleiding op dit gebied aangeboden worden. Ten tweede wordt aanbevolen om vaker met de accountmanagers mee te gaan op het moment dat er klanten benaderd worden en ten derde moet er dringend gewerkt worden om de Algemene Tevredenheid Sales en Algemene Tevredenheid After Sales scores omhoog te krijgen. Al deze punten hebben de potentie om waardevol te zijn voor Huiskes Kokkeler Bedrijfswagens. In paragraaf 5.4 wordt deze potentie uitgediept.

4. Is de verdeling van de bewerkingsgebieden vanuit Pon eerlijk en logisch?

Om de derde deelvraag; “*Is de verdeling van de bewerkingsgebieden vanuit Pon eerlijk en logisch?*” te beantwoorden is het van belang om te weten om welke reden klanten uit bijvoorbeeld Wierden hun auto kopen bij Huiskes-Kokkeler en niet bij Pouw. Wierden ligt geografisch gezien immers dichterbij Pouw in Rijssen dan bij Huiskes-Kokkeler in Hengelo, zie figuur 12. Ook al behoort Wierden tot het bewerkingsgebied van Hengelo. De vraag is of de indeling volgens Pon wel in lijn is met de bestaande theorie om een verkoopgebied in te delen en of de indeling van deze bewerkingsgebieden wel eerlijk gebeurt.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Figuur 12: Geografische verdeling Pouw en Huiskes-Kokkeler

4.1. Methoden en Technieken

Om de deelvraag te beantwoorden wordt eerst een theoretisch kader opgesteld met betrekking tot het indelen van verkoopgebieden; rayons. Bij Pon wordt een rayon een bewerkingsgebied genoemd. Het theoretisch kader wordt opgesteld zodat vanuit de theorie een richting wordt gegeven aan het indelen van een verkoopgebied, daarna kan bekeken worden hoe Pon deze gebieden indeelt. Op deze manier komt een eventuele tegenstrijdigheid aan het licht. Ten tweede is het interessant om te weten hoe een potentiële klant zich gedraagt als hij of zij de intentie heeft om een nieuwe bedrijfswagen aan te schaffen. De potentiële klanten zijn niet op de hoogte van de bewerkingsgebieden van de verschillende dealers. Zij houden geen rekening met het rayon als ze een nieuwe bedrijfswagen aanschaffen. Er kan wel aangenomen worden dat ze bewust kiezen voor een dealer. Redenen hiervoor zouden kunnen zijn; ervaringen uit het verleden, aanbevelingen of de reisafstand. Het vermoeden bestaat dat de reisafstand een significante invloed heeft op de beslissing waar een auto te kopen. Niet alleen vanwege de reisafstand om de bedrijfswagen aan te kopen, maar vooral vanwege de after sales, zoals onderhoud en garantie. In het theoretisch kader wordt theorie opgenomen met betrekking tot het koopgedrag van potentiële klanten. Voornamelijk de invloed die de reisafstand op de potentiële koper heeft bij het zoeken naar een geschikte dealer is hierbij van belang.

Eventueel kan een verandering in de indeling van het verkoopgebied geadviseerd worden. Om te kijken of Pon geen overlap creëert in de rayons is er samenwerking nodig van een andere dealer die grenst aan het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler. Dit deel van het onderzoek wordt als volgt uitgevoerd; er wordt een selectie van postcodes gemaakt die op de rand van het postcode gebied liggen en welke logischerwijs óók bij een andere dealer kunnen horen. Deze postcodes worden naar de aangrenzende dealer gestuurd, om te verifiëren of deze postcodes ook bij hun in het bewerkingsgebied zitten. Mocht dit het geval zijn dan is er sprake van overlap en betekent dit dat Pon de doelstellingen voor de dealers kunstmatig hoog houdt.

4.2. Theoretisch kader:

Met behulp van theorie met betrekking tot de indeling van verkoopgebieden kan er worden vergeleken of de manier waarop Pon Automobielhandel hun verkoopgebieden indeelt consistent is met de manieren uit de theorie. Op deze manier is het mogelijk om de deelvraag; “Is de verdeling van de bewerkingsgebieden vanuit Pon eerlijk en logisch?” deels te beantwoorden.

Het indelen van een verkoopgebied is in de literatuur een veelbesproken onderwerp. Er is veel te vinden over de manier waarop verkoopmanagers verkoopgebieden toe kunnen kennen aan account managers. De nadruk ligt hier op het maximaliseren van de verkopen en de winst. Volgens Albers (1989) is het juist indelen van een verkoopgebied (rayon/bewerkingsgebied) belangrijk voor onder meer de relatie tussen verkopers en klanten/bedrijven. Ook vermijdt het competitie onder verschillende verkopers en is het voor de verkopende organisatie eenvoudiger te evalueren. De verkopende organisatie is in dit geval Pon Automobielhandel en de verschillende dealers kunnen aangemerkt worden als zijnde accountmanagers. Er zijn diverse (software)-systemen om een verkoopgebied in te delen. Voorbeelden hiervan zijn SmartAlign™ en SmartDraw® (Zoltners & Sinha, 2005) en COSTA (Skiera & Albers, 1998). Deze drie methoden zijn gebaseerd op een aantal factoren en specifieke data over het gebied. Wat opvalt is dat alle methoden grotendeels gebaseerd zijn op reisafstand tussen de accountmanager en de potentiële klant. In de situatie van Huiskes-Kokkeler kan de Bedrijfswagen afdeling gezien worden als de accountmanager. Dit is immers

de verkoper van de producten. De reisafstand is belangrijk voor de kosten van de accountmanager, immers een lange reistijd kost extra tijd en eventuele reiskosten nemen toe. Afname van kosten kan een hogere winst opleveren. Andere factoren die meegenomen worden door Skiera en Albers (1998) in hun systeem zijn onder andere beltijden, potentiële klanten en tijden die nodig zijn om een verkoop te doen.

Aangenomen kan worden dat een potentiële klant die geïnteresseerd is in een Volkswagen Bedrijfswagen als eerste een Volkswagen Bedrijfswagen dealer in de buurt benadert. Op het moment dat de klant bij de desbetreffende Volkswagen Bedrijfswagen dealer naar binnen loopt heeft de dealer de kans om deze te klant een auto te verkopen.

Thelen en Woodside (1997) en Berry, Seiders en Grewal (2002) bevestigen de aanname dat potentiële klanten het liefst zo dicht mogelijk bij hun eigen woonplaats aankopen doen en eerder een winkel bezoeken die zich dichtbij bevindt. Volgens Thelen en Woodside (1997) is deze vinding van toepassing op verschillende markten. Onder andere supermarktkopen, zowel dagelijks als voorraadinkopen, maar ook houdbare verpakte goederen, duurzame goederen zoals auto's en keukens en diensten zoals reizen, banken en verzekeringen. Een andere factor die de beslissing beïnvloedt is onder andere de "top-of-mind"-factor. Klanten zullen hun aankopen eerder doen bij een firma die "top-of-mind" is. Met "top-of-mind" wordt de eerste ingeving bedoeld van een klant bij een bepaald product (Thelen en Woodside, 1997).

Volgens Albers (1989) is het belangrijk dat een rayon regelmatig bijgewerkt wordt in verband met de veranderende marktcondities. Het is belangrijk om deze marktcondities constant te monitoren en een rayon daarop aan te passen. Op deze manier kunnen alle verkopende partijen optimaal presteren. Dit is een doel wat Pon logischerwijs nastreeft. Pon wil immers zoveel mogelijk auto's verkopen zonder kannibalisme van de dealers.

4.3. Resultaten: Is de verdeling van de bewerkingsgebieden eerlijk?

In figuur 13 zijn de aangrenzende dealers van Huiskes-Kokkeler te zien. Dit zijn Pouw, Autohaas en Autobedrijf DAGO. De bewerkingsgebieden zijn opgedeeld in postcodes. Zoals te zien is op de kaart zitten er verschillende uitschieters in de postcodeverdeling. Op basis van de gegevens in het theoretisch kader kan verondersteld worden dat de indeling van de bewerkingsgebieden gebaseerd wordt op de geografische ligging van de vestigingen van de

desbetreffende dealer. Toch is er in Figuur 14 te zien dat er in het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler enkele uitschieters zijn. In deze gebieden is uitzonderlijk veel instroom aanwezig. Instroom is in dit geval het verschijnsel dat er in een bepaald postcodegebied, welke bij het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler hoort, een auto wordt geleverd door een andere dealer. Deze verkoopt deze auto buiten zijn eigen bewerkingsgebied. [REDACTED]

[REDACTED] Dit is opvallend te noemen, dit kan wijzen op een verkeerd ingedeeld bewerkingsgebied. Immers deze instroompercentages liggen in de rest van het bewerkingsgebied een stuk lager, namelijk [REDACTED]%. De instroompercentages aan het grensgebied liggen gemiddeld iets boven deze [REDACTED]%, namelijk [REDACTED]%. Hier liggen de uitschieters weer ruim boven met [REDACTED]%, [REDACTED]% en [REDACTED]%. Absolute getallen zijn niet beschikbaar in het systeem, maar alles bij elkaar genomen is dit een indicatie dat de verdeling van de postcodegebieden door Pon niet juist gebeurt.

Pon is de importeur van onder andere Volkswagen Bedrijfswagens en is de eigenaar van de site www.vwbedrijfswagens.nl. Op deze site is onder andere informatie te vinden over het modellengamma, financieringsmogelijkheden, acties enzovoort. Ook kun je via de website een dealer zoeken. Geef je in die functie de postcode; [REDACTED] in adviseert Pon om naar DAGO B.V. in Aalten te gaan, terwijl deze postcode onder het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler valt. Blijkbaar is deze functie niet kortgesloten met de rayonverdeling vanuit Pon. Dit is opvallend, aangezien Pon op de hoogte is van deze postcodeverdeling, zij stelt deze immers samen. Via het internet stuurt ze potentiële klanten naar een andere Volkswagen Bedrijfswagen dealer dan de dealer die volgens haar indeling de desbetreffende postcode zou moeten bewerken. Dit geldt voor zowel postcode gebied 1, 2 en 3 uit figuur 13. Voor postcodegebied 2 geeft Pon Pouw Rijssen als suggestie en voor postcodegebied 2; Autohaas.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Figuur 13: Aangrenzende dealers van Huiskes-Kokkeler

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Figuur 14: Inleveringen aangrenzende dealers Huiskes-Kokkeler 2013

Om te kijken of er geen overlap plaatsvindt in de indeling van de verkoopgebieden door Pon is contact gezocht met een andere Volkswagen Bedrijfswagen dealer, namelijk DAGO. Deze dealer grenst aan het bewerkingsgebied van Huiskes-Kokkeler zoals te zien in figuur 13. Zoals hierboven besproken is het inleverpercentage in postcodegebied 7156 erg hoog.

Postcodegebied 7156 is te zien in Figuur 13 als zijnde gebied 1. Het inleverpercentage is hier 100%, vergeleken met het gemiddelde inleverpercentage van grensgebieden van 44% is dit erg hoog. Via de site www.vwbedrijfswagens.nl wordt iemand uit het postcodegebied 7156 geadviseerd naar DAGO te gaan, terwijl dit postcodegebied bij Huiskes-Kokkeler in het bewerkingsgebied zit. Deze feiten wijzen erop dat het postcodegebied 7156 geen toegevoegde waarde heeft voor Huiskes-Kokkeler.

Op basis van bovenstaande gegevens is er gekozen om juist het postcodegebied 7156 onder de loep te nemen. Er is bij DAGO nagevraagd of dit postcodegebied ook bij hen in het bewerkingsgebied aanwezig is. Dit is volgens DAGO niet het geval. Er is geen reden om aan te nemen dat er bij andere postcodegebieden wel overlap aanwezig is. Wel kan er geconcludeerd dat het postcodegebied van Beltrum (7156) beter bij DAGO in het bewerkingsgebied had kunnen zitten. Dit is op basis van de inleverpercentages en het advies van de website ook het geval voor: 7245, Laren (Gebied 3) en 7681, Vroomshoop (Gebied 2).

4.4. Conclusie:

Op basis van bovenstaande gegevens kunnen er de volgende punten worden geconcludeerd:

- Postcodegebieden [REDACTED] hadden logischerwijs ingedeeld moeten worden bij de aangrenzende dealer op basis van de verkoopcijfers en de geografische afstand.
- De website van Pon Automobielhandel met betrekking tot Volkswagen Bedrijfswagens; www.vwbedrijfswagens.nl is niet gebaseerd op de verdeling van de bewerkingsgebieden. Waardoor klanten, die niet op de hoogte zijn van zulke gebieden, naar een andere dealer worden gestuurd dan Pon met haar bewerkingsgebieden voor ogen heeft.
- Er is geen reden om aan te nemen dat er overlap in de bewerkingsgebieden aanwezig is.

5. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de deelvragen samen genomen en wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag: *“In welke mate is de doelstelling van de importeur (Pon) haalbaar voor Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens?”*. Hierna wordt een aanbeveling gedaan en in de discussie worden op- en aanmerkingen op het onderzoek besproken.

5.1. Conclusie

We kunnen op basis van het onderzoek de deelvragen die eerder opgesteld waren nu beantwoorden. Deze antwoorden samen vormen een antwoord op de hoofdvraag.

De eerste deelvraag luidt; *“Op basis van welke gegevens stelt Pon Automobielhandel de doelstelling vast?”*. Uit de vergelijking met het literatuuronderzoek is gebleken dat Pon beter een driemaandelijke bonus toe kan voegen aan het huidige jaarlijkse bonussysteem. Een goede doelstelling dient opgebouwd te worden op basis van de volgende componenten: verkoopgebied, te verkopen producten, verwachte groei, concurrentiestrategie, nieuwe producten, historische verkoopcijfers. Pon hanteerde tot voor kort al deze bouwstenen behalve de concurrentiestrategie. Momenteel is Pon druk bezig om de historische cijfers niet meer te gebruiken in de doelstelling. [REDACTED]

[REDACTED] In 2014 komt deze helemaal te vervallen. Hierdoor telt het gebiedspotentieel steeds zwaarder mee en in 2014 is het dus de enige factor die de doelstelling bepaalt. Dit is gedaan om goed presterende dealers niet te straffen voor hun goede prestaties, de doelstelling wordt op de oude manier immers elk jaar hoger. Het feit dat de historische cijfers niet meer worden meegenomen is in strijd met de bestaande theorieën over het ontwerpen van een doelstelling en minder presterende dealers komen op deze manier in een neerwaartse spiraal.

De manier waarop de marktprognoses gedaan worden, is niet volledig maar wel grotendeels in lijn met de theorieën over dit onderwerp, er is geen reden om aan te nemen dat de manier waarop Pon deze marktprognoses doet niet logisch is. We kunnen concluderen dat de doelstelling door Pon is gebaseerd op verkoopgebied, te verkopen producten, verwachte

groei, concurrentiestrategie, nieuwe producten en historische verkoopcijfers. Dit is in lijn met de theoretische inzichten. Hier moet wel de kanttekening worden geplaatst dat de historische verkoopcijfers komen te vervallen. Als dit gebeurt is, is de manier waarop Pon de doelstelling bepaald niet meer in de lijn met de theoretische inzichten.

De tweede vraag luidt; Wordt bij Huiskes-Kokkeler Bedrijfswagens en andere dealers de doelstelling gehaald en welke condities beïnvloeden dit? De belangrijkste bevindingen van dit onderdeel van het onderzoek is het feit dat alle geënquêteerde Volkswagen

Bedrijfswagen dealers de doelstelling halen. W

. Verdere conclusies zijn; Topperformers bieden weinig algemene opleidingen aan hun verkopers, maar juist meer opleidingen op basis van financiële producten, bijtelling, CO2 enzovoort. Topperformers beoordelen hun werknemers zeer uitgebreid, namelijk op; verkoopaantallen, brutowinst, KTV en algemeen gedrag. Verder zoeken goed presterende verkopers zelf naar informatie over het te verkopen product en scoort de gehele organisatie goed op de Algemene Tevredenheid Sales en Algemene Tevredenheid After Sales. Ook is het opvallend dat de hiervoor genoemde scores dicht bij elkaar liggen bij goed presterende dealers. Deze punten zijn kenmerkend voor goed presterende dealers en is een uitgangspunt voor dealers waar ruimte voor verbetering is.

De derde deelvraag heeft voornamelijk betrekking op het verkoopgebied. De vraag is of de indeling die Pon gemaakt heeft logisch is. Op basis van verkoopcijfers en de communicatie van Pon naar potentiële klanten toe kan hier worden geconcludeerd dat deze indeling niet logisch is. Er zijn enkele postcodegebieden die logischerwijs beter toegewezen kunnen worden aan andere, aangrenzende dealers. Een grotere hoeveelheid postcodegebieden in het bewerkingsgebied zorgt voor een hogere doelstelling.

5.2. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan richting Huiskes-Kokkeler, maar ook richting Pon automobielhandel.

Het is van belang dat Huiskes-Kokkeler gaat werken aan een aantal punten met betrekking tot de verkoop van nieuwe Volkswagen Bedrijfswagens. Een eerste aanbeveling is om verkoopmedewerkers in ieder geval te testen op kennis qua financiële producten, bijtelling,

CO2 enzovoort. Mocht dit niet voldoende zijn, kan er een opleiding op dit gebied aangeboden worden. Ten tweede wordt er aanbevolen om vaker met de accountmanagers mee te gaan op het moment dat er klanten benaderd worden. Ten derde moet er dringend gewerkt worden aan het omhoog krijgen van de Algemene Tevredenheid Sales en Algemene Tevredenheid After Sales scores. Deze punten zijn kenmerkend voor topperformers. Deze punten zijn de moeite waard om te bekijken binnen de organisatie van Huiskes-Kokkeler. Het is mogelijk dat er nog meer punten zijn waar Huiskes-Kokkeler ook onder maat presteert, die niet in het onderzoek naar boven zijn gekomen. Het is mogelijk dat de verkopers niet over de juiste verkoopvaardigheden beschikken of om andere redenen dan in de enquête en de persoonlijke mededeling besproken redenen niet gemotiveerd zijn. Ook zijn er een paar opmerkingen over de doelstelling van Pon. Zoals bij deelvraag 3 te zien is de indeling van het verkoopgebied onlogisch gedaan en is de “zoek-dealer” functie op de website van Volkswagen Bedrijfswagens niet op de hoogte van de bewerkingsgebieden waardoor klanten naar de “verkeerde” dealer worden gestuurd. Verder is het vervallen van de retailhistorie als onderdeel van de doelstelling nadelig voor minder presterende dealers, omdat de doelstelling voor deze dealers elk jaar hoger geworden is. Een oplossing hiervoor zou zijn om minder presterende dealers te compenseren, zodat ze niet gedemotiveerd raken door de hoger wordende doelstelling.

Ook is introduceren van een driemaandelijkse extra bonus een goed idee op basis van de resultaten van het onderzoek. Uit de enquête blijkt dat er steun is onder de Volkswagen Bedrijfswagen dealers om een driemaandelijkse bonus te introduceren.

5.3. Discussie

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek is de kwantitatieve enquête welke verspreidt is onder 35 Volkswagen Bedrijfswagens dealers. De enquête is gericht verstuurd naar de merkverantwoordelijke, de bedoeling was dat deze managers de enquête door zouden sturen naar hun verkoopadviseurs. Het is mogelijk dat vanwege de lage respons onder de verkoopadviseurs dat dit niet voldoende gebeurd is. Een ander optie is dat de verkoopmanager de enquête wel heeft doorgestuurd naar zijn verkopers, maar de verkopers hebben nagelaten om de enquête in te vullen. De oorzaak hiervan kan zijn dat de verkopers niet open willen zijn tegenover hun verkoopmanager. Voor het onderzoek is dit jammer,

omdat er geen conclusies kunnen worden getrokken over de rol van de verkoopadviseur. Wel zijn enkele gegevens van de verkoopadviseurs gebruikt om bepaalde vindingen aan te vullen.

De enquête is verstuurd door het DealerCouncil, dit is de vereniging van alle Volkswagen / Audi dealers en servicepartners in Nederland. Deze vereniging komt op voor de belangen van dealers en is constant bezig met het ontwikkelen van nieuwe business initiatieven, met als doel het rendement van de dealers te verbeteren. De vereniging doet regelmatig onderzoek onder dealers, ook voor Pon. Het is mogelijk dat de antwoorden daardoor beïnvloed zijn geraakt omdat men bijvoorbeeld niet geloofde in de anonimiteit van het onderzoek. Echter suggereren de antwoorden wel dat er eerlijk is geantwoord door de geënquêteerden. Er zijn namelijk geen uitschieters geconstateerd en er zijn ook veel dealers die aangeven moeite te hebben met de doelstellingen van Pon.

Er is gekozen voor een kwantitatieve enquête om zoveel mogelijk dealers te bereiken, we moeten dan rekening houden met de standaard beperkingen van een kwantitatieve enquête. Bijvoorbeeld de beperking dat je niet kunt doorvragen op bepaalde onderwerpen en de kans dat vragen verkeerd worden opgevat. Er is alles aan gedaan om verwarring te voorkomen, maar dit is niet uit te sluiten. Echter suggereren de antwoorden niet dat er verwarring is opgetreden bij het beantwoorden van de vragen.

Een tweede beperking van deze enquête is het filter wat is toegepast op de onderwerpen waar naar gevraagd werd in de enquête. Dit filter is gebaseerd op gesprekken met René Bruinink, Vincent Bilanovic en Santi Kolk. Het voordeel hiervan is geweest dat er relevante en informatieve informatie verkregen is. Een nadeel kan zijn dat andere onderwerpen van grotere invloed zijn op de prestaties van een Volkswagen Bedrijfswagen dealer, maar aangezien hier geen ruimte voor verbetering was bij Huiskes-Kokkeler zijn die factoren niet meegenomen in de enquête.

Van de 35 verspreide enquêtes zijn er 15 volledig ingevuld teruggekomen, ingevuld door verkoopmanagers. Dit betekent dat er 20 verkoopmanagers niet gereageerd hebben op de enquête, dit kan verschillende oorzaken hebben. Het is mogelijk dat slecht presterende dealers liever niet reageren op een onderzoek gericht op prestaties omdat ze de anonimiteit wellicht niet vertrouwen. Ook het tegenovergestelde is mogelijk, namelijk dat

verkoopmanagers die goed presteren liever hun geheimen niet prijs geven tegenover de concurrentie. Mocht één van deze twee verschijnselen het geval zijn bij dit onderzoek is het mogelijk dat er een scheef beeld gecreëerd is. Of dit verschijnsel heeft plaats gevonden valt te controleren door een overzicht van de prestaties van alle dealers te raadplegen bij Pon. Deze informatie is Pon helaas niet bereid af te staan. Vanwege het feit dat er zowel goed als slecht presterende verkoopmanagers de enquête hebben ingevuld is er geen reden om aan te nemen dat het hierboven genoemde verschijnsel plaats heeft gevonden in dit onderzoek. Bij deelvraag 3 is er gekeken naar de indeling van de bewerkingsgebieden. Om te controleren of er overlap aanwezig is in de postcodegebieden is er gekozen om één opvallende postcode te verifiëren bij een aangrenzende dealer. Dit bleek negatief en er is geconcludeerd dat er geen reden is om aan te nemen dat er overlap aanwezig is in de indeling van de bewerkingsgebieden. Dat er maar één postcode geverifieerd is, is een beperking.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het onderzoek naar de doelstelling bij Volkswagen Bedrijfswagen dealers verschaft inzicht in de manier waarop de doelstelling is opgebouwd en of deze opbouw in lijn is met bestaande theorieën. De condities die invloed hebben op het behalen van de doelstelling zijn ook onderzocht door middel van een enquête.

Enkele bevindingen uit het onderzoek zijn interessant om verder te onderzoeken. Ten eerste is het interessant om de condities die volgens de enquête kenmerkend zijn voor topperformers te testen in de praktijk. Zo kan er bewezen worden in welke mate een factor invloed heeft op de prestaties van een dealer. Er wordt vanuit gegaan dat er verschillen zitten in de mate van invloed die een factor heeft.

Ten tweede kunnen alle in- en uitstroom verkoopcijfers van Nederlandse dealers bekeken worden. Het is mogelijk dat er aan het licht komt dat een algehele herindeling van de bewerkingsgebieden gewenst is.

Ten derde is het interessant om een soortgelijk onderzoek uit te voeren, maar meer gefocust op de verkoopadviseur. De mening van de verkoopadviseur is vanwege de lage respons helaas niet geheel meegenomen in dit onderzoek, terwijl de verwachting is dat dat wel degelijk waardevol kan zijn voor een onderzoek.

Een laatste aanbeveling is om de interne verdeling van de doelstelling te onderzoeken. Het is mogelijk dat de manier waarop de doelstelling vanuit Pon verdeeld wordt onder de individuele verkoopadviseurs demotiverend werkt. Deze manier wordt intern bepaald op directieniveau en kan per dealer verschillen.

6. Referenties:

Albers, S., Sönke (1989). *Entscheidungshilfen für den Persönlichen Verkauf*. Duncker & Humblot, Berlin.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., LaForge, R.W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13. 345-363.

Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Berry, L., Seiders K., Grewal, D., (2002). Understanding service convenience, *Journal of Marketing*.

Billikopf, G. (2003). *Incentive Pay*. University of California, 209, 525-680.

Behrman, D. N. en W. D. Perreault (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing (Fall)*, 9-21.

Boddy, D. (2009). *Management: An Introduction*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Chung, D.J., Steenburgh, T., Sudhir, K. (2010). Do Bonuses Enhance Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans. Retrieved on 12-11-2012, from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1491283

Churchill, G.A. JR., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, C.W. JR. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15, 589–611.

Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33, 1223–1239.

Greenspan, A, Cohen, D (1999) Motor Vehicle Stocks, Scrappages and Sales. *The review of economics and statistics*, 81, 369-383.

Heerkens, H., van Winden, A. (2012). *Geen probleem: een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. Business School Nederland.

Hülsmann, M, Borscheid, D, Friedrich, C.M., Reith, D. (2012). General Sales Forecast Models for Automobile Markets Based on Time Series Analysis and Data Mining Techniques. *Transactions on Machine Learning and Data Mining*, 5, 65–86.

Joseph, K., Kalwani, M.U. (1998). The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans. *Industrial Marketing Management*, 27, 147–159.

Mantrala, M.K., Raman, K., Desiraju, R (1997). Sales Quota Plans: Mechanisms For Adaptive Learning. *Marketing Letters*, 8:4, 393–405.

O'Neill, J., Conzemius, A., & Commodore, C. (2006). *The power of smart goals*. Solution Tree. Polk (2004) *Forecasting Process Netherlands*. Essen, Germany.

Pon Automobielhandel (2012). Volkswagen Bedrijfswagens Dealer Review 2013. Leusden, Nederland.

Pon Automobielhandel (2011). Bonus-/Marge Reglement 2012. Leusden, Nederland.

Sa-ngasoongsong, A., Bukkapatnam, S.T.S., Kim, J., Parameshwaran S., Iyer, P.S Suresh, R.P. (2012). Multi-step Sales Forecasting in Automotive Industry Based on Structural Relationship Identification. *Int. J. Production Economics*, 140, 875–887.

Schotanus, F., Telgen, J., de Boer, L. (2009) Unraveling quantity discounts. *Omega*, 37, 510 – 521.

Steenburgh, T.J. (2008). Effort or timing: The Effect of Lump-sum Bonuses. *Quant Mark Econ*, 6, 235–256.

Thelen, E.M., Woodside, A.G., (1997). What evokes the brand or store? Consumer research on accessibility theory applied to modeling primary choice," *International Journal of Research in Marketing*

Verbeke, W., Dietz, B., Verwaal, E. (2011) Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *J. of the Academic Marketing Science*, 39, 407–428.

Wat doet RAI Vereniging? (2013). Verkregen op 21-01-2013, via: <http://www.raivereniging.nl/activiteiten.aspx>.

Weng, Z.K. (2005). Modeling Quantity Discounts under General Price-sensitive Demand Functions: Optimal Policies and Relationships. *European Journal of Operational Research*, 86, (300-314).

7. Bijlagen

Bijlage 1: Weging afzonderlijke factoren PV en LCV 2004

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Bijlage 2: Weging gegroepeerde factoren LCV 2004

	Weging in %
1) Economische factoren	■
2) Markt factoren	■
3) Interne markt factoren	■
4) Speciale effecten.	■

Bijlage 3: Schematische weergave gegroepeerde factoren LCV 2004

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Bijlage 4: Weging afzonderlijke factoren LCV 2013

(H. Hausmann, persoonlijke mededeling, 2013):

Factor	Contribution
GDP	■
Income	■
Unemployment	■
Interest Rates	■
Car Costs	■
Fuel Prices	■
Model Policy	■
Replacement Demand, short	■
Replacement Demand, long	■
Special Events	■

Bijlage 5: Weging gegroepeerde factoren LCV 2013.

(H. Hausmann, persoonlijke mededeling, 2013)

2013

	Weging in %
1) Economische factoren	■
2) Markt factoren	■
3) Interne markt factoren	■
4) Speciale effecten.	■

Bijlage 6: Schematische weergave weging gegroepeerde factoren LCV 2013.

Figuur verwijderd i.v.m. concurrentiegevoelige informatie.

Bijlage 8: Factoren met betrekking tot de prestaties van verkoopmanagers

Monitor

- Breng tijd door met verkopers in het veld
- Pleeg gezamenlijke telefoontjes met verkopers
- Bespreek regelmatig telefoongesprekken van de verkopers
- Monitor de dagelijkse activiteiten van verkopers
- Observeer de prestaties van de verkopers in het veld
- Houd de reisafstanden van de verkopers in de gaten
- Monitor de verkopers' uitgaven met zorg
- Monitor kredietafspraken die verkopers noemen bij klanten

Direct

- Prikkel verkopers om hun verkoopaantallen te verhogen d.m.v. een beloning
- Deel actief mee in het opleiden van verkopers
- Coach verkopers regelmatig
- Bespreek prestatie evaluaties met verkopers
- Help verkopers hun potentieel te ontwikkelen

Evaluate

- Evalueer het aantal verkooptelefoontjes gemaakt door verkopers
- Evalueer de winst bijdrage behaald door de verkoper
- Evalueer de verkoopresultaten van elke verkoper
- Evalueer de kwaliteit van verkooppresentaties
- Evalueer de ontwikkeling van de verkoper.

Reward

- Lever regelmatig prestatie feedback aan verkopers
- Compenseer verkopers op basis van de kwaliteit van hun verkoop activiteiten
- Gebruik incentives om verkoopmedewerkers te motiveren

- Maak beslissingen over de incentives op basis van resultaten van de verkopers
- Beloon verkopers op basis van resultaten
- Gebruik niet-financiële incentives om verkopers te belonen voor hun prestaties
- Compenseer verkopers op basis van de kwantiteit van hun verkoop activiteiten

Bijlage 9: Factoren met betrekking tot de prestaties van verkoopmedewerkers

Outcome performance (resultaat-gericht)

- Creëren hoog marktaandeel
- Verkopen van producten met hoge winstmarges
- Creëren van een hoge omzet
- Snel generen van verkoop van nieuwe producten/diensten
- Identificeren en verkopen aan grote klanten
- Verkoopcontracten sluiten met winst op lange termijn
- Het halen en overschrijden van de verkoop targets

Technological Knowledge:

- Kennis van het te verkopen product
- Kennis van de applicaties van het te verkopen product
- Op de hoogte blijven van de ontwikkelingen van de te verkopen producten

Adaptive Selling:

- Experimenten met verschillende verkooptechnieken
- Flexibel zijn met betrekking tot de verschillende verkooptechnieken
- Het aanpassen van de verkooptechniek op de specifieke klant
- Het variëren van verkooptechniek per situatie

Teamwork:

- Generen van aanzienlijke teamsales
- Opbouwen van werkrelaties binnen het verkoopteam
- Nauwe samenwerking met niet-verkopers binnen de organisatie
- Discussiëren over verkooptechnieken met mensen binnen diverse afdelingen

Sales presentation:

- Goed luisteren naar klanten om de zorgen van klanten te begrijpen
- De klant overtuigen dat je hun problemen en afwegingen begrijpt
- Het gebruiken van huidige klanten om nieuwe klanten te benaderen

- Verkooppraatje kort en krachtig houden tegenover de klanten
- Oplossingen bedenken op specifieke problemen en vragen van klanten

Sales planning:

- Plannen van elk verkooptelefoontje
- Plannen van verkoopstrategieën per klant
- Plannen van verkoopgebied en verantwoordelijkheid
- Plannen van dagelijkse activiteiten

Sales support:

- After-sales service
- Levertijd in de gaten houden
- Afhandelen van klachten
- Inspelen op gebruik van het product
- Oplossen van toepassingproblemen
- Analyseren van ervaringen met het product om nieuwe ideeën op te doen

Bijlage 10: Factoren met betrekking tot het verkoopgebied

Organization design

- Het aantal potentiële klanten (accounts) in het gebied
- Het aantal grote accounts in het gebied
- De verkoopproductiviteit in het gebied
- De geografische grootte van het gebied
- Het aantal gemaakte verkooptelefoontjes in het gebied
- De benodigde reishoeveelheid in het gebied
- Het marktpotentieel in het gebied
- Het aantal gebieden in de sales-unit
- Het toewijzen van verkopers in het gebied
- De gelijkwaardigheid van werkdruk in de gebieden
- Het algemene design van het gebied

Bijlage 11. Nieuwsbrief DealerCouncil



Onderzoek VW Bedrijfswagens

Beste Collega,

Namens een vierdejaars student Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente (Clemens Veldhuis) hebben wij een verzoek aan u om mee te werken aan een onderzoek naar de relatie tussen een aantal factoren (opleiding, werkervaring, beloningen, etc.) en verkoopprestaties bij Volkswagen Bedrijfswagens dealers.

Dit onderzoek bevat 21 vragen voor uw merkmanager en ook 12 voor de verkoopadviseur. Wij vragen u vriendelijk deze enquête in te vullen of anderszins te sturen. Het invullen van de enquête neemt slechts 5 minuten van uw tijd in beslag en is volledig anoniem.

Na afloop van het onderzoek ontvangt u een kopie van de uitslag om eventueel zaken binnen uw bedrijfsvoering door te voeren.

Klik [hier](#) om naar het vragenformulier te gaan.

Alvast bedankt voor uw tijd en medewerking.

Vriendelijke groet,
DealerCouncil

[Lees dit nieuwsbericht na op www.dealerCouncil.nl »](http://www.dealerCouncil.nl)

DealerCouncil

Berencamperweg 6C | 3861 MC Nijkerk | T: 033-245 50 59 | F: 033-245 50 69 | E: dealerCouncil@dcbeheer.nl

Bijlage 12: Enquête vragen

1.) Welke functie heeft u binnen uw verkooporganisatie?

Verkoopadviseur

Merkverantwoordelijke/verkoopmanager

Vragen Merkverantwoordelijke/verkoopmanager:

2.) Hoelang bent u al in dienst bij uw werkgever?

0 tot 1 jaar

1 tot 2 jaar

2 tot 4 jaar

4 tot 6 jaar

6 tot 9 jaar

9 tot 15 jaar

15 jaar of langer

3.) Hoelang werkt u al in uw huidige functie?

0 tot 1 jaar

1 tot 2 jaar

2 tot 4 jaar

4 tot 6 jaar

6 tot 9 jaar

9 tot 15 jaar

15 jaar of langer

4.) Heeft u de afgelopen vier jaren de doelstelling gehaald?

Ja, erg eenvoudig (constant om en nabij 120%)

Ja, eenvoudig

Ja, met enige moeite

Ja, met veel moeite (eventueel zelf auto's op naam zetten eind v/h jaar)

Nee

5.) In welke mate vind u de doelstelling (vanuit Pon) haalbaar?

Zeer eenvoudig haalbaar

Eenvoudig haalbaar

Neutraal

Moeilijk haalbaar

Zeer moeilijk haalbaar

6.) Met welke regelmaat voert u een monitorgesprek met de verkoopmedewerkers gezamenlijk? Hier worden bijvoorbeeld de lopende offertes besproken en de prestaties van het team.

Dagelijks

2 à 3 keer per week

Wekelijks

Tweewekelijks

Maandelijks

Driemaandelijks

Elk half jaar

Jaarlijks

Nooit

7.) Met welke regelmaat voert u een monitorgesprek met uw verkopers INDIVIDUEEL? Hier worden bijvoorbeeld de lopende orders besproken en de prestaties van de verkoper individueel..

Dagelijks

2 à 3 keer per week

Wekelijks

Tweewekelijks

Maandelijks

Driemaandelijks

Elk half jaar

Jaarlijks

Nooit

8.) Hoe frequent gaat u met buitendienstmedewerkers (account managers) mee naar (potentiële) klanten om de aanpak van uw verkopers te monitoren of ze te begeleiden in het verkoopproces?

Bij elk bezoek, bij sommige werknemers

75% van het aantal bezoeken

De helft van het aantal bezoeken

25% van het aantal bezoeken

Meermalig, maar minder dan 25%

Eenmalig na de aanstelling

Nooit

Wij werken niet met buitendienstmedewerkers

9.) Hoe frequent zit u bij verkoopgesprekken van binnendienst medewerkers om de aanpak van uw verkopers te monitoren of ze begeleiden in het verkoopproces?

Bij elk bezoek, bij sommige werknemers

75% van het aantal bezoeken

De helft van het aantal bezoeken

25% van het aantal bezoeken

Meermalig, maar minder dan 25%

Eenmalig na de aanstelling

Nooit

10.) Doet u dit om de medewerkers te monitoren of om ze te begeleiden?

Beide

Monitoren

Begeleiden

Niet van toepassing, want bij vorige twee vragen "Nooit" ingevuld

11.) Op welke aspecten worden uw medewerkers beoordeeld?

Verkoopaantallen

Brutowinst

Klanttevredenheid

Arbeidsethos

Algemeen gedrag

Anders, namelijk...

12.) Worden uw verkoopmedewerkers beloond (in de vorm van een bonus) op basis van bovenstaande aspecten?

Ja

Nee

Weet niet

13.) Wat voor een soort bonus keert u uit aan de verkoopmedewerkers?

Financiële bonus

Secundaire arbeidsvoorwaarden, werk gerelateerd, bijvoorbeeld een auto/fiets van de zaak, vrije dagen of scholing en studiefaciliteiten

Secundaire arbeidsvoorwaarden, niet-werk gerelateerd, zoals een weekendje weg, kinderopvang, sportabonnement enzovoort

14.) Met welke regelmaat keert u bonussen uit? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

Dagelijks

2 à 3 keer per week

Wekelijks

Tweewekelijks

Maandelijks

Driemaandelijks

Elk half jaar

Jaarlijks

Nooit

15.) Hoe komen de verkopers aan de productinformatie? Denk aan acties, levertijden, te bestellen opties, ombouwmogelijkheden, lease, technische informatie, concurrentie enzovoort.

via mijzelf (merkverantwoordelijke)

via verschillende afdelingen, bijvoorbeeld Marketing, Ombouw of Lease

via DealerXtranet (modelmappen)

via de cursussen van Pon

via interne opleidingen

via eigen onderzoek (bijv. internet)

16.) Op welke van de volgende gebieden bieden jullie de verkoopmedewerkers opleidingen aan? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

Klantvriendelijkheid in het algemeen

Klantvriendelijk telefoneren

Verkooptechnieken training

Social Media training (bijv. LinkedIn)

Training met betrekking tot producten van de concurrentie

Wij bieden onze verkoopmedewerkers geen van bovenstaande opleidingen aan.

17.) Wat is uw Algemene tevredenheid SALES score bij benadering? Vul een getal tussen de -4 en +12.

.....

18.) Wat is uw Algemene tevredenheid AFTER SALES score bij benadering? Vul een getal tussen de -4 en +12.

.....

Introductie: Pon voert elk jaar meerdere malen een aanpassing in de marktprognose door in overleg met de Sales Commissie. Hierdoor ontstaat een aanpassing in de doelstelling.

19.) Schept dit wel eens onduidelijkheid over welke doelen er gelden?

Ja

Nee

Weet niet

20.) Stelt u het doel per 1 Januari als doel voor het hele jaar?

Nee, er wordt van een doelaanpassing later in het jaar uitgegaan

Ja

Weet niet

Introductie: De doelstellingen vanuit Pon zijn op dit moment gebaseerd op jaarbasis. Een andere mogelijkheid zou zijn om elk kwartaal een doelstelling te maken. Op deze manier is het duidelijker waar u staat qua verkoopaantallen en hoeft u minder ver vooruit te kijken. Dit vraagt wel meer communicatie en administratie.

21.) Zou u een doelstelling per kwartaal prefereren?

Ja

Nee

Weet niet

22.) Bent u van mening dat de door Pon gehanteerde grootte van uw bewerkingsgebied overeenkomt met de werkelijke omvang van uw bewerkingsgebied?

Ja

Nee, mijn gebied is in werkelijkheid groter

Nee, mijn gebied is in werkelijkheid kleiner

Nee, het is geografisch niet logisch ingedeeld op basis van onze vestigingen

Vragen verkoopadviseur:

23.) Hoelang bent u al in dienst bij uw werkgever?

0 tot 1 jaar

1 tot 2 jaar

2 tot 4 jaar

4 tot 6 jaar

6 tot 9 jaar

9 tot 15 jaar

15 jaar of langer

24.) Hoelang werkt u al in uw huidige functie?

0 tot 1 jaar

1 tot 2 jaar

2 tot 4 jaar

4 tot 6 jaar

6 tot 9 jaar

9 tot 15 jaar

15 jaar of langer

25.) Hoe komt u aan uw informatie met betrekking tot de te verkopen producten? Denk aan; de auto's zelf, ombouwmogelijkheden, financiering- en leasemogelijkheden en technische informatie?

via de merkverantwoordelijke

via verschillende afdelingen, bijvoorbeeld Marketing, Ombouw of Lease

via DealerXtranet (modelmappen)

via de cursussen van Pon

via interne opleidingen

via eigen onderzoek (bijv. internet)

26.) Bent u van mening dat de cursussen van Pon over de nieuwe modellen u genoeg informatie verschaffen, zodat u de klant voldoende kunt informeren?

Ja

Nee

Weet niet

Introductie: Pon voert elk jaar meerdere malen een aanpassing in de marktprognose door in overleg met de Sales Commissie. Hierdoor ontstaat een aanpassing in de doelstelling.

27.) Scheppen deze doelaanpassingen weleens onduidelijkheid over welke doelen er gelden?

Ja

Nee

Weet niet

28.) Scheppen deze doelaanpassingen weleens onduidelijkheid over de houdbaarheid van de doelstellingen?

Ja

Nee

Weet niet

Introductie: De doelstellingen vanuit Pon zijn op dit moment gebaseerd op jaarbasis. Een andere mogelijkheid zou zijn om elk kwartaal een doelstelling te maken. Op deze manier is het duidelijker waar u staat qua verkoopaantallen en hoeft u minder ver vooruit te kijken. Dit vraagt wel meer communicatie en administratie.

29.) Zou u een doelstelling per kwartaal prefereren?

Ja

Nee

Weet niet

30.) Bent u van mening dat de door Pon gehanteerde grootte van uw bewerkingsgebied overeenkomt met de werkelijke omvang van uw bewerkingsgebied?

Ja

Nee, ons gebied is in werkelijkheid groter

Nee, ons gebied is in werkelijkheid kleiner

Nee, het is geografisch niet logisch ingedeeld op basis van onze vestigingen

31.) In welke mate vindt u de doelstelling haalbaar?

Zeer eenvoudig haalbaar

Eenvoudig haalbaar

Neutraal

Moeilijk haalbaar

Zeer moeilijk haalbaar

7.1 Persoonlijke Communicatie:

Benno Bennink

23 januari j.l. heb ik een informeel gesprek/interview met dhr. Benno Bennink gehad. Benno Bennink is Rayonmanager bij PON Automobielenhandel, de schakel tussen Huiskes-Kokkeler en Pon, hij voorziet Huiskes-Kokkeler van informatie over de verkoopaantallen, doelstellingaanpassingen, verkoopacties, te hoge voorraad, ondersteuning in het algemeen enzovoort.

Het doel van dit interview was om enkele punten in de totstandkoming van de doelstelling helder te krijgen. Hieronder is het gesprek uitgewerkt:

-

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

RAI Vereniging:

Het volgende e-mail contact is met dhr. V.d. Berg van de RAI Vereniging. Er is contact geweest met dhr. V.d. Berg om duidelijk te krijgen hoe de marktvoorspellingen bij de RAI Vereniging tot stand komen. Dit is gedaan n.a.v. het gesprek met Benno Bennink.

Vraag:

Category	Percentage
Very good	10%
Good	40%
Not good	40%
Very bad	10%

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Respons:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

POLK

Met POLK heeft emailcontact plaatsgevonden over de voorspelling van de vraag in de automobieliindustrie. POLK is een Duits onderzoeksbureau wat zich heeft gespecialiseerd in het leveren van informatie en marketing oplossingen voor de automobieliindustrie.

Vraag:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Respons:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Respons:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Respons:

[REDACTED]

Service	Percentage
Online banking	95%
Mobile banking	88%
ATM services	82%
Branch services	75%

Country	Percentage of population aged 65 and over in 2010
Japan	24.5
Germany	23.5
Italy	23.0
France	22.5
UK	21.5
Spain	19.5
Portugal	19.0
Greece	18.5
Ireland	18.0
Netherlands	17.5
Sweden	17.0
Austria	16.5
Belgium	16.0
Poland	15.5
Finland	15.0

██████████

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

