

Exploring the sales control function : formal sales control practices that drive business excellence

Citation for published version (APA):

Suchanek, M. A. M. F. (1998). *Exploring the sales control function : formal sales control practices that drive business excellence*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Universiteit Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.19981211ms>

Document status and date:

Published: 01/01/1998

DOI:

[10.26481/dis.19981211ms](https://doi.org/10.26481/dis.19981211ms)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Nederlandse samenvatting

Hoe stuurt een onderneming haar verkooporganisatie aan? Deze vraag staat centraal in dit proefschrift. Aansturen of beheersen is hierbij veel meer dan het controleren of de vooropgestelde verkoopdoelstellingen zijn bereikt. Het is het motiveren en inspireren van verkooppersoneel om veel meer te bereiken dan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het is ook detecteren en corrigeren van verkoopinspanningen die niet het gewenste resultaat opleveren. Op dit moment lijken onderzoekers zich vooral op planning en implementatievraagstukken te concentreren. Vraagstukken over het gebruik en de effectiviteit van beheersingsinstrumenten blijven meestal onbeantwoord. Het accent in dit proefschrift ligt daarom ook op het beschrijven van 'best practices' van een aantal bedrijven om zo meer inzicht te verwerven in dit relatief onbekend onderzoeksgebied van marketing en sales management. Om een goede balans tussen de theorievorming en de management praktijk te verkrijgen is er voor een volgende opbouw van hoofdstukken gekozen.

In hoofdstuk 1 wordt het onderzoeksgebied van dit proefschrift besproken. Hierbij wordt er aandacht besteed aan de nieuwe invulling van de verkoopfunctie. Het genereren van verkooptransacties blijft de kern van deze bedrijfsfunctie. Evenwel worden steeds meer relatiegerichte activiteiten steeds belangrijker. Deze activiteiten richten zich meer op het genereren van transacties in de toekomst. De oorzaken en de gevolgen van deze transformatie van de verkoopfunctie worden in dit hoofdstuk verder toegelicht. Daarnaast wordt er in het kort het onderzoek naar marketing- en verkoopbeheersing besproken. Op basis van deze literatuurstudie wordt de focus en de doelstellingen van deze studie verder toegelicht. Tenslotte worden de onderzoeksvragen en de opzet van de studie verder toegelicht.

Hoofdstuk 2 ontwikkelt het theoretisch raamwerk van deze studie. De start is een literatuuronderzoek naar de begrippen 'beheersingsproces' en 'beheersingsstelsel' om een theoretisch raamwerk te bepalen. Uitgangspunt van dit raamwerk zijn de bevindingen van R.N. Anthony. Stap voor stap wordt dit raamwerk opgebouwd en verder aangevuld met de bevindingen van E. Flamholtz en andere onderzoekers. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het ontwerpen van beheersingsstelsels en de gevolgen van systeemontwerpen. Tenslotte wordt er aandacht besteed aan de ontwikkelingen in het onderzoeksgebied van sales control vanuit het vakgebied 'management control'.

In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch raamwerk dat in hoofdstuk 2 is afgeleid en toegepast op de verkoopfunctie. Ieder onderdeel van het raamwerk wordt aangevuld met de bevindingen vanuit de sales management literatuur.

Hoofdstuk 4 behandelt de onderzoeksmethode van deze studie. De gekozen onderzoeksmethode is inductief van aard. De theorievorming vindt plaats aan hand van de bevindingen van case studies. In het vooronderzoek zijn een zestigtal bedrijven benaderd. Het doel van dit onderzoek was tweeledig:

- het ontwikkelen van een vragenlijst die alle onderdelen van het theoretisch raamwerk afdekt;
- het verwerven van inzicht in management praktijken.

Op basis van deze bevindingen werd een methodiek voor het case study onderzoek ontwikkeld. Deze methodiek bestond erin dat eerst een aantal bedrijven uit één bedrijfstak werden benaderd. Aan hand van de bevindingen werden er een aantal bedrijven geselecteerd met het doel om verschillen in management praktijken verder te onderzoeken. In onze studie bleek al snel dat er verschillen waren tussen functionele en procesgerichte bedrijven. Op basis van de eerste bevindingen werd beslist om de onderzoeksinspanningen op twee functionele en twee procesgerichte ondernemingen te richten.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek besproken. Hierbij zijn bevindingen gegroepeerd rond de verschillende onderdelen van het theoretisch raamwerk. Tevens worden de overeenkomsten en verschillen verder toegelicht.

Hoofdstuk 7 bevat een samenvatting van de belangrijkste bevindingen en implicaties van dit onderzoek. Tot slot wordt er ook aandacht besteed aan nieuwe onderzoeksgebieden.