

UNIVERSITETET I
NORDLAND

Effektivisering av Salgsorganisasjoner

- Et norsk perspektiv -

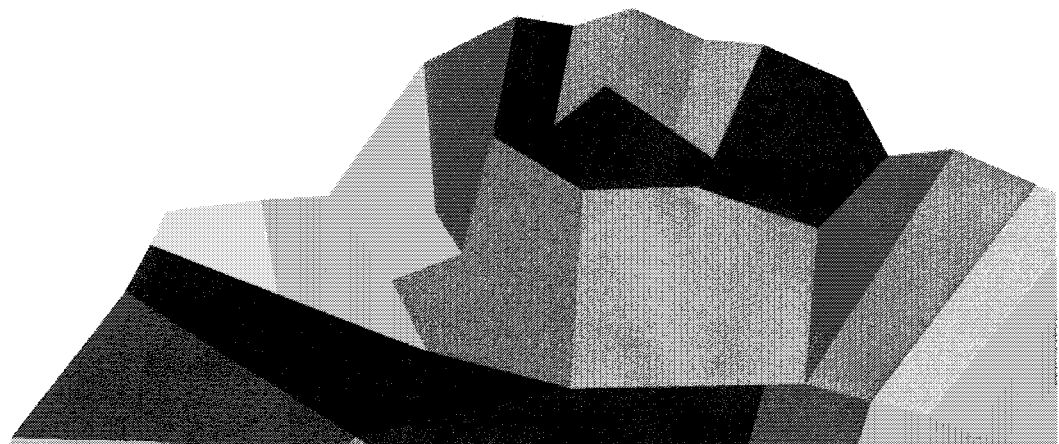
Masteroppgave BE309E

International Business and Marketing

Dato: 22.05.12

Ved Dahl, Patrick og Gaze, Martin

Totalt antall sider: 127



Abstract

Purpose – The purpose of this thesis is to identify key drivers of effectiveness within Norwegian sales organizations. The findings will assist in challenging the external validity of previous research from a Norwegian cultural perspective.

Design/methodology – It was performed a content analysis of the existing sales literature, found in the most prestigious sales and marketing journals. This forms the foundation of our research. Based on the identified drivers of sales organizational effectiveness, there was performed a quantitative study where 104 Norwegian sales managers, across a wide array of products and industries, participated. Factor and multiple regression analysis were applied to narrow the amount of drivers down to a few essential ones.

Findings – The findings reveals that sales manager should pay particular attention to some critical drivers of effectiveness within Norwegian sales organizations. Teamwork and sales planning seems to be of importance, while excessive use of Management Control Systems seems redundant when managing Norwegian salespeople.

Practical implications – While sales managers seemingly seek out knowledge from prominent journals, the implications of culture should be considered. Based on work of Geert Hofstede, we demonstrate how findings within sales management diverge across cultures. While the internal validity is of importance when considering adopting new approaches to sales, the context from which the study was made seems to be critical to ensure expected results.

Originality/value – While there is no lack of research on effectiveness in sales organizations. This thesis seems to be the first attempt to challenge some the established “one size fits all” sales management truths, within in a Norwegian context based on the cultural dimensions presented by Hofstede.

Forord

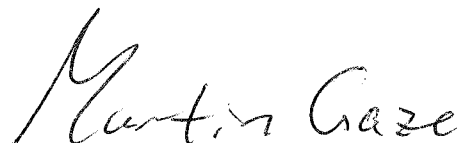
Denne masteroppgaven er den avsluttende oppgaven på studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet som en del av spesialiseringen vår som er Internasjonal Business and Marketing. I denne oppgaven har vi fokusert på hvordan effektivisere Norske salgsorganisasjoner. Vi har satt opp ulike hypoteser som er godt forankret i teorien.

Vi ønsker å takke alle de som har hjulpet oss i forbindelse med denne oppgaven. Først ønsker vi å takke vår veileder Nils Magne Larsen for gode tilbakemeldinger og godt engasjement. Nils Magne Larsen har god kunnskap om hvordan utføre kvantitative undersøkelser og hvordan analysere svarene. Dette har vært til stor nytte for oss.

I tillegg vil vi gjerne takke Espen Isaksen, Tor Korneliussen og Bjørn Willy Åmo ved Handelshøgskolen i Bodø. De har alle vært veldig gode til å hjelpe oss med SPSS de gangene vi sto fast. Vi vil også takke alle salgssjefer, direktører og ledere som har vært så vennlige å besvare vår undersøkelse som ble sendt på mail. Undersøkelsen var anonym så vi kan ikke oppgi hvem som har besvart, men dere vet hvem dere er. Vi takker dere.

Til slutt vil vi rette en stor takk til våre bedre halvdeler Marlene Dahl og Carina Nikolaisen, samt våre familier som har vært like positive og kommet med gode tilbakemeldinger. Takk for hjelpen!

Bodø, 22. Mai 2012



Martin Gaze



Patrick Dahl

Sammendrag

Problemstillingen som danner grunnlaget for vår masteroppgave er:

”Hvilke faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner?”

Formål - Hensikten med denne oppgaven er å identifisere sentrale drivere av effektivitet innenfor norske salgsorganisasjoner. Funnene bistår i å utfordre den eksterne validiteten til tidligere forskning fra et norsk kulturelt perspektiv.

Design / metode – Det ble utført en innholdsanalyse av eksisterende salgslitteratur i noen av de mest prestisjefylte salg og markedsføringstidsskriftene. Dette dannet grunnlaget for vår forskning. Basert på de identifiserte driverne av effektivitet ble det utført en kvantitativ studie, der 104 norske salgssjefer, over et bredt spekter av produkter og bransjer, deltok. Faktor og multiregresjonsanalyse ble benyttet for å identifisere de antakeligvis viktigste driverne av effektivitet.

Funn - Funnene avdekker at salgssjefen bør være spesielt oppmerksom på noen kritiske drivere av effektivitet i norske salgsorganisasjoner. Lagarbeid og salgsplanlegging synes å være av betydning, mens overdreven bruk av styring og kontrollsystemer virker overflødig når man leder norske selgere.

Praktiske implikasjoner - Mens salgssjefer tilsynelatende oppsøker kunnskap fra fremtredende tidsskrifter, bør implikasjonene av kultur bli vurdert. Basert på arbeid av Geert Hofstede demonstrerer vi hvordan funn innen salgsledelse divergerer på tvers av kulturer. Mens den interne validiteten er av betydning når man vurderer anskaffelse av nye tilnærminger til salg, synes konteksten der studien ble utført å være kritisk for å sikre forventede resultater.

Originalitet / verdi - Det er ingen mangel på forskning på effektivitet i salgsorganisasjoner. Denne oppgaven synes imidlertid å være det første med basis i den norske konteksten som utfordrer noen av de etablerte sannhetene innenfor salgsledelse.

Innhold

Del I: Introduksjon

1 Innledning	8
1.1 Presentasjon av tema	8
1.2 Aktualisering av tema.....	8
1.3 Problemstilling	10
1.4 Oppgavens inndeling	11
1.4.1 Kapittel 2 – Litteraturgjennomgang	11
1.4.2 Kapittel 3 – Metode	11
1.4.3 Kapittel 4 – Analyse.....	11
1.4.4 Kapittel 5 – Diskusjon	11
1.4.5 Kapittel 6 – Konklusjon	11

Del II: Teoretisk forankring og hypoteseutvikling

2 Litteraturgjennomgang	13
2.1 Salgsorganisasjoners effektivitet	13
2.1.1 Salgsvolum og markedsandel	14
2.1.2 Overskudd.....	16
2.1.3 Kundetilfredshet.....	17
2.2 Styring og kontroll ved salgsledelse.....	19
2.2.1 Adferd, resultatledelse og deres dimensjoner.....	20
2.2.2 Belønning.....	22
2.2.3 Evaluering	24
2.2.4 Overvåkning.....	25
2.2.5 Veiledning	27
2.3 Design av salgsdistrikt.....	29
2.4 Salgspersonalets karakteristikk	31
2.4.1 Indre motivasjon	31
2.4.2 Anerkjennelsesmotivasjon	32
2.4.3 Kundeorientering.....	33
2.5 Salgspersonalets adferdsytelse	35
2.5.1 Teknisk kunnskap.....	36
2.5.2 Tilpasningsdyktighet.....	37
2.5.3 Lagarbeid.....	38
2.5.4 Salgspresentasjoner.....	40
2.5.5 Salgsplanlegging	41
2.5.6 Salgsstøtte	42
2.6 Salgspersonalets salgsresultater.....	43
2.8 Oppsummering og forskningsmodell	45

Del III:
Metodologisk refleksjon og operasjonalisering

3. Metode	47
Hva er metode?.....	47
3.1 Utgangspunktet for databehov.....	48
3.2 Valg av Forskningsdesign	49
3.2.2 <i>Utvalgsstørrelse</i>	50
3.3 Valg av undersøkelsesmetode	50
3.4 Valg av datainnsamlingsinstrument	51
3.4.1 <i>Populasjon, utvalg og representativitet</i>	52
3.4.2 <i>Teknikker for utvelgelse av enheter</i>	53
3.4.3 <i>Feilslutninger</i>	53
3.4.4 <i>Frafall av enheter og variabler</i>	53
3.5 Operasjonalisering av variablene	53
3.5.1 <i>Salgsorganisasjonens effektivitet</i>	55
3.5.2 <i>Uavhengige variabler</i>	56
3.5.3 <i>Styring og kontroll</i>	56
3.5.4 <i>Salgsdistrikt</i>	57
3.5.5. <i>Salgspersonalets karakteristikk</i>	57
3.5.6 <i>Salgspersonalets adferdsytelse</i>	57
3.5.7 <i>Selgers resultater</i>	57
3.5.6 <i>Ma□leniva□</i>	57
3.6 utvalg og utvalgsteknikk.....	58
3.6.1 <i>Valg av populasjon og bortfallsanalyse</i>	58
3.6.2 <i>Prosedyrer og fremgangsmåter</i>	58
3.7 Utarbeidelse av spørreskjema.....	61
3.7.1 <i>5-, 7-, 10-point scale?</i>	61
3.7.2 <i>Gjennomføring</i>	62
3.8 Analysemetoder	64
3.8.1 <i>Cronbach's Alpha</i>	64
3.8.2 <i>Korrelasjonsanalyse</i>	64
3.8.3 <i>Reliabilitet og validitet</i>	64
3.8.4 <i>Faktoranalyse og KMO</i>	65
3.8.5 <i>Regresjonsanalyse</i>	66

Del IV:
Analyser og resultater

4. Analyse	70
4.1 Faktoranalyse resultater.....	70
4.1.1 <i>Styring og kontroll</i>	71
4.1.2 <i>Salgsdistrikt</i>	72
4.1.3 <i>Salgspersonalets karakteristikk</i>	72
4.1.4 <i>Selgeres resultater</i>	73
4.1.5 <i>Salgspersonalets adferdsytelse</i>	74
4.1.6 <i>Effektivitet</i>	75
4.1.7 <i>Konklusjon Faktoranalyse</i>	76

4.2 Korrelasjonsanalyse og nye hypoteser	76
4.2.1 Salgspersonalets karakteristikk	76
4.2.2 Styring og kontroll	77
4.2.3 Salgsdistrikt	77
4.2.4 Salgspersonalets adferdsytelse	77
4.2.5 Selgeres resultater	78
4.3 Regresjonsanalyse	80
4.3.1 Gjennomføring av regresjonsanalysen	80
4.3.2 Styring og kontroll	80
4.3.3 Salgspersonalets karakteristikk	81
4.3.4 Salgspersonalets adferdsytelser	82
4.3.5 Selgeres resultater	84
4.4 Oppsummering analyse	85

Del V:

Diskusjon rundt divergerende resultater

5 Diskusjon.....	89
5.1 Selgers resultater	89
5.2 Salgspersonalets adferdsytelse	90
5.2.1 Teknisk kunnskap	90
5.2.2 Tilpasningsdyktighet	92
5.2.3 Lagarbeid.....	93
5.2.4 Salgsplanlegging	93
5.2.5 Salgsstøtte.....	94
5.3 Salgspersonalets karakteristikk	95
5.3.1 Motivasjon	95
5.4 Styring og kontroll.....	97
5.4.1 Interessante funn ved styring og kontroll	99

Del VI:

Konklusjon og tanker for fremtiden

6 Konklusjon.....	101
6.1 Svakheter ved oppgaven.....	104
6.2 Implikasjoner	104
6.3 Videre forskning.....	106
7 Litteraturliste	107

Figurliste

<i>Figur 1 – Forskningsmodell med hypoteseretning</i>	45
<i>Figur 2 - Oversikt over variablene</i>	54
<i>Figur 3 – Kilder ved operasjonaliseringen av variabler</i>	55
<i>Figur 4 – Spørsmål ved de avhengige variablene</i>	55
<i>Figur 5 - Oversikt over endelig utvalget</i>	58
<i>Figur 6 - Svar fra respondentene</i>	60
<i>Figur 7 - Spørsmål for å utelukke</i>	62
<i>Figur 8 – Oppsummerede oversikt for spørreskjema</i>	63
<i>Figur 9 – Faktoranalyse Styring og kontroll</i>	71
<i>Figur 10 – Faktoranalyse Salgsdistrikt</i>	72
<i>Figur 11 – Faktoranalyse Salgspersonalets karakteristikk</i>	73
<i>Figur 12 – Faktoranalyse Selgers resultater</i>	73
<i>Figur 13 – Faktoranalyse Salgspersonalets adferdsytelse</i>	74
<i>Figur 14 – Faktoranalyse Effektivitet</i>	75
<i>Figur 15 – Oppsummering Pearson korrelasjonsanalyse</i>	79
<i>Figur 16 – Resultat multiregresjonsanalyse Styring og kontroll</i>	80
<i>Figur 17 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Styring og kontroll</i>	81
<i>Figur 18 – Resultat multiregresjonsanalyse Salgspersonalets karakteristikk</i>	82
<i>Figur 19 – Detaljert resultat fra multiregresjonsanalyse Salgspersonalets karakteristikk</i> ..	82
<i>Figur 20– Resultat multiregresjonsanalyse Salgspersonalets adferdsytelse</i>	83
<i>Figur 21 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Salgspersonalets adferdsytelse</i> .	84
<i>Figur 22 – Resultat multiregresjonsanalyse Selgers resultater</i>	84
<i>Figur 23 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Selgers resultater</i>	84
<i>Figur 24 – Økonomiske resultater</i>	86
<i>Figur 25 – Kundetilfredshet</i>	86
<i>Figur 26 – Resultat hypotesetesting</i>	87
<i>Figur 27 – Hypoteser som har støtte</i>	102

Del I: Introduksjon

1 Innledning

I dette kapittelet redegjør vi for valg av tema og problemstilling til oppgaven. Vi vil forklare hvorfor vi valgte dette temaet og hva målet er. Videre vil vi også redegjøre for oppgavens oppbygning.

1.1 Presentasjon av tema

Temaet i denne oppgaven er forskning på norske salgsorganisasjoner. For de aller fleste bedrifter er salg det viktigste de gjør. Når det kommer til andre sider ved bedriften så kan dette variere mye fra bedrift til bedrift. Noen produserer produkter, andre leverer tjenester det er rett og slett så mye at det ikke går å ramse opp. Når man har en bedrift så må produktene og tjenestene selges hvis ikke er det ingen bedrift.

”Du kan ha det beste produktet i verden, men hvis du ikke vet hvordan du selger det, har du ingenting”- Schwarzenegger

I resten av verden er det ganske nylig blitt satset mer og mer på forskning rundt salgsorganisasjoner. I denne oppgaven vil vi også dra inn de studiene og sammenlikne våre resultater med funn gjort i andre kulturelle kontekster.

1.2 Aktualisering av tema

For å henge med i utfordringene i den dynamiske globale bedriftskulturen ser salgsledere et behov for å iverksette tiltak som forbedrer salgsorganisasjonens effektivitet (Corcoran et al., 1995). Bevis på bedrifters reaksjoner til denne dynamiske kulturen er fremstilt i en studie av europeiske og amerikanske bedrifter som fremhever de store forandringene som er blitt implementert i salgsstrategier og organisasjonsstrukturer (Ostro-Landau 1995). Studiene forteller om behovet for å forbedre effektiviteten, men forteller i mindre grad om hvilke faktorene som er viktigst ved effektiviseringen av salgsorganisasjoner i ulike kontekster.

Salgskostnadene utgjøre hos mange bedrifter en betydelig andel av salgs og markedsbudsjettet. Salgs og markedsaktivitetene har imidlertid forbedringspotensialer. Dette

har bakgrunn i hvordan administrative og produksjonsaktiviteter har sett store forbedringer de siste tiårene (McHugh 1996). På bakgrunn av dette er effektiviseringen av salgsorganisasjonene høyt prioritert på agendaene til mange bedrifter i dag (Dobrzynski og Laxrence 1993).

Salgsorganisasjonens effektivitet er et helhetlig mål på bedriftens salgsvolum, markedsandel, profitt og kundetilfredshet. For å kunne oppnå høy grad av effektivitet er selgere viktige bidragsyttere (Churchill et al., 1997). Flere studier viser til korrelasjonen mellom miljømessige faktorer, organisatoriske faktorer samt personellfaktorer og effektivitet (Beswick og Cravens 1972; LaForge og Cravens 1985; Ryans et al., 1987). Effektivitet er imidlertid delvis, men ikke fullstendig, knyttet opp til salgspersonalet (Baldauf og Cravens 1999).

Ved vurderingen av effektiviteten til salgsorganisasjoner, hvor salgsledere har direkte ansvar for en gruppe med selgere, er salgsleders ansvar å vurdere hvordan effektive og mindre effektive salgsorganisasjoner er ulike. Dette kan eksempelvis gjøres ved å sammenligne spesifikke organisatoriske og personellmessige egenskaper.

Den forskningen vi gjør her er, etter vår beste viten, den eneste forskningen som er gjort på effektivitet i norske salgsorganisasjoner. Den bidrar til voksende gruppe med forskning som undersøker hvordan salgsledere kan påvirke andre for å bidra til økt effektivitet i salgsorganisasjoner (Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1997).

Gjennom å identifisere viktige personell og organisatoriske faktorer som påvirker effektivitet, kan man lede vei med ny forskning som har potensialet til å gi håndfaste resultater for næringslivet og akademiene.

Det er en rekke tiltak for å identifisere de viktigste driverne av effektivitet ute i blant annet USA og Europa. Hovedprioriteten ser ut til å sentrere seg rundt personell og organisatoriske faktorer, hvordan funn en norsk kontekst vil kunne bidra med vil muligens være av verdi. Vi tar derfor ikke for oss påvirkningen av miljømessige forhold i denne oppgaven. I neste underkapittel blir det presentert problemstillingen som vi skal ta for oss i denne oppgaven.

1.3 Problemstilling

I vår oppgave ønsker vi å se på hvilke faktorer i salgsorganisasjoner som spiller inn for å effektivisere norske salgsbedrifter. Det er skrevet en god del om dette temaet i Østerrike, USA, Storbritannia og Australia tidligere. Grunnen til at vi vil skrive om dette i Norge er at det eksisterer indikasjoner som tyder på at funnene ikke er representative for norske bedrifter.

Begrunnelsen for at vi ikke tror at funnene er representative for Norge er hvordan vi anses av blant andre Hofstede (2001) for å være mindre opptatt av prestasjoner og suksess. Hofstede (2001) og De Mooji (2004) har kartlagt kulturelle kjennetegn ved mange nasjoner, og peker på hvordan kultur kan påvirke menneskelig adferd etter hvert som at særtrekkene kommer frem. Norge skiller seg også fra de andre landene når det kommer til hvor stor grad vi plasserer individet fremfor fellesskapet. I tillegg har vi et relativt lengre tidsperspektiv i forhold til kulturelle kontekster som tidligere studier har blitt utført i. Det samme gjelder nordmenns forhold til den usikre fremtiden og skillet mellom leder og selger.

Med bakgrunn i de vesentlige kulturforskjellene i mellom Norge og de andre landene, som det har blitt forsket på, vil det muligens kunne antas at dette vil kunne påvirke hvorvidt norske salgsbedrifter vil kunne finne divergerende resultater når de søker viktige drivere av effektivitet. Vi mener at undersøkelsen vi skal gjennomføre kommer til å kunne bidra til at Norske bedrifter kan effektivisere seg selv og sine salgsorganisasjoner ved å se sammenhengen mellom studiene som blir gjort og kulturen som påvirker dem.

Vår problemstilling blir da:

”Hvilke faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner?”

1.4 Oppgavens inndeling

Under følger en kort forklaring om hva som kommer i de ulike kapitlene.

1.4.1 Kapittel 2 – Litteraturgjennomgang

Kapittel 2 tar for seg den aktuelle teorien om de ulike variabler som er funnet viktige i tidligere studier når det kommer til effektiviteten i salgsorganisasjoner. Vi setter opp de ulike konstruktene som skal ha innvirkning på effektiviteten og kommer med påstander om hva som kan føre til økt effektivitet i salgsorganisasjoner. Videre i dette kapitlet foreslår vi hvordan, basert på teorien, effektiviteten kommer til å bli påvirket av de ulike variablene i konstruktene.

1.4.2 Kapittel 3 – Metode

I kapitlet om metode diskuterer vi oss frem til metoden vi har brukt for å besvare vår problemstilling. Vi diskuterer ulike forskningsdesign og strategier vi bruker i oppgaven vår. Hvordan vi har brukt de ulike analysemetodene blir også lagt frem i dette kapitlet. Avslutningsvis diskuterer vi reliabilitet og validitet.

1.4.3 Kapittel 4 – Analyse

I analysekapitlet forklarer vi svarene på de ulike analysene vi har gjort. Herunder faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse; simple og multi. Vi legger frem svarene og bekrefter/avkrefter de ulike påstandene vi har lagt frem i teorikapitlet.

1.4.4 Kapittel 5 – Diskusjon

I diskusjonskapitlet legger vi frem våre funn og vurderer dem opp mot de funnene som er gjort i internasjonale studier vedrørende liknende temaer. I kapitlet vil vi prøve å forklare ulikhetene mellom våre funn og de internasjonale ved hjelp av Hofsteds kulturelle dimensjoner.

1.4.5 Kapittel 6 – Konklusjon

Konklusjonskapitlet presenterer konklusjonen på oppgaven. Vi svarer på problemstillingen og ser på mulige implikasjoner av oppgaven vår. Avslutningsvis kommer vi med anbefalinger til videre forskning.

Del II: Teoretisk forankring og hypoteseutvikling

2 Litteraturgjennomgang

Det foregår for tiden en strøm med datainnsamling gjennom et internasjonalt engasjement, med mål for øyet å identifisere drivere av effektive salgsorganisasjoner (Piercy et al., 1997). Det har historisk vært mye forskning gjort på dette feltet, men med divergerende resultater (Baldauf og Cravens, 1999). Bakgrunnen for dette er hvordan enkelte studier har påvist varierende grad av innflytelse på hva som egentlig driver effektive salgsorganisasjoner (ibid). For å kunne løse problemstillingen:

”Hvilke faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner?”

har man behov for å identifisere driverne som litteraturen har identifisert som sentrale for effektive salgsorganisasjoner. Deretter blir foreslått hypoteser basert på eksisterende litteratur, samt arbeidet til Hofstede (2001) og De Mooji (2004) rundt påvirkningene av kultur. Gjennomgangen av eksisterende litteratur legger grunnlaget for identifiseringen av relevante drivere av effektivitet, og basert på Hofstede (2001) og De Mooji (2004) blir det også vurdert hvorvidt man kan forvente divergerende funn i en *norsk kulturell kontekst*. På dette grunnlaget blir det dannet hypoteser som skal testes for å identifisere hvilke faktorer som er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner. Det først diskutert rundt de avhengige variablene, etterfulgt av de uavhengige der vi presenterer helheten i form av en forskningsmodell på slutten av kapitlet.

2.1 Salgsorganisasjoners effektivitet

I jakten på lønnsomhet og avkastning på investorenes kapital, har det mest benyttede målet på effektivitet i salgsorganisasjoner tradisjonelt vært oppnådd salgsvolum og markedsandel (Churchill et al., 1993). Det har imidlertid vist seg at andre mål som overskudd og kundetilfredshet er gunstige mål å holde under grundig oppsyn hvis man ønsker et helhetlig perspektiv på effektivitet (Kaplan og Nortons, 1996). Spesielt er dette gjeldende for bedrifter som ønsker å opprettholde et balansert tidsperspektiv, der Morris et al. (1991) peker på hvordan en overprioritering av salgsvolum på kort sikt kan gi et negativt utslag på kundetilfredsheten. Morris et al. (1991) utdyper videre for hvordan bakgrunnen for dette fenomenet ligger i balansegangen mellom langsiktig og kortsiktige mål. Det presiseres videre hvordan man tradisjonelt har sett på kundetilfredshet som basisen for langsiktig avkastning og

en mulig indikator på fremtidig inntjening. Mens de tradisjonelle økonomiske resultatmålene har vært historiske tall og reflekterer i mindre grad hvorvidt man vil oppleve samme inntjening og lønnsomhet i fremtiden (ibid).

Dette er også et sentralt moment hos Kaplan og Nortons (1996) sin balanserte målstyring, et instrument som man oftere benytter seg av til å måle bedrifters prestasjoner. De argumenterer for hvordan organisasjoner drar nytte av å vurdere myke, i tillegg til harde, indikatorer ved vurderingen av bedriftens effektivitet. Myke indikatorer er eksempelvis kundetilfredshet. Mens harde som regel består av finansielle indikatorer, eksempelvis lønnsomhet, markedsandel, salgsinntekter og lignende. Lik Morris et al. (1991) understreker også Kaplan og Norton (1996) hvordan slike myke indikatorer kan assistere ledelsen i deres vurdering av hvorvidt driften er på et tilfredsstillende nivå.

Sentrale forfattere viser til hvordan eksempelvis et mål på kundetilfredshet er en viktig pekepinne på hvordan bedriften er oppfattet eksternt mens størrelsen på markedsandelen har flere innvirkninger på bedriftens videre strategi og markedsposisjonering (Simon et al., 2011). Overskudd og evnen til å drive et lønnsomt foretak står også sentralt hos eiere siden dette har en direkte påvirkning på deres evne til å ta ut utbytte på kort og lang sikt (Kaplan og Norton, 1996). Vi skal dermed videre i oppgaven drøfte og føre en diskurs rundt verdien av fokusere på kundetilfredshet, lønnsomhet, markedsandel/salgsvolum.

Empirisk funn fra Ryans og Weinberg (1987) viser også tendenser til hvordan variasjoner i salgsorganisasjoners effektivitet kan bli forklart med basis i organisasjonelle innsatsfaktorer. Salgsorganisasjoners effektivitet kan dermed sees på som evaluering av resultatene oppnådd med bakgrunn i organisasjonelle drivere av en salgsenhet i løpet av en gitt tidsperiode med (Churchill et al., 1997). Dermed blir effektivitet i denne oppgaven definert som: grad av måloppnåelse i forhold til interne mål satt for salgsenheten og deres største eksterne konkurrenter.

2.1.1 Salgsvolum og markedsandel

Litteraturen ser ut til å vurdere markedsandel som en av de viktigste indikatorene på suksess innenfor salgsorganisasjoner (Gale og Buzzell, 1993). Det er også et mye brukt begrep for å beskrive markedsposisjonen til bedrifter (O'Regan, 2002). Der O'Regan (2002) forklarer

videre hvordan effektive salgsorganisasjoner betjener en større andel med kunder, enn de mindre effektive. Noe av bakgrunnen for dette er hvordan man har omfavnet korrelasjonen mellom markedsandel og lønnsomhet lang sikt (ibid). Dette er i imidlertid ikke overraskende da firmaer som er markedsledere oftere har muligheten til å hente stordriftsfordeler i blant annet produksjon og merkevarebyggingen (O'Regan, 2002). Laverty (2001) peker på hvordan dette som regel ender i høy lønnsomhet. Laverty (2001) forklarer videre hvordan lønnsomhet skal sikres gjennom ulike indirekte konsekvenser av en høy markedsandel. Laverty (2001) kommer dermed med anbefalinger om at bedrifter bør kapre gunstige markedsposisjoner for å sikre seg fremtidig lønnsomhet.

Andre forskere trekker imidlertid frem hvordan det er viktig å skille mellom at markedsandel viser en god korrelasjon med lønnsomhet på sikt, men der det er få studier som vise til en direkte kausalitet (Kay, 1993). De forklarer videre hvordan markedsandel er av mindre strategisk viktighet i markeder som i dag preges av kontinuerlig innovasjon innenfor kunnskapsbedrifter, og høy teknologiske produkter. Kay (1993) forklarer videre hvordan man i dag oftere støter på problemer med å definere hvilke markeder man faktisk opererer i. Det er imidlertid ikke sagt at man bør ignorere markedsandeler for en økning i lønnsomhet. Hagigi et al. (1999) peker på det kjente fenomenet der bedrifter sjeldent kan maksimere inntjening og overskudd simultant. De presiserer videre hvordan dette forekommer oftere i markeder som har sluttet å vokse, der konkurrenter innad investerer store summer for enten å kapre kunder fra andre eller hindre tap av sine egne.

O'Regan (2002) peker imidlertid på hvordan verdien av å prioritere markedsandel avhenger av konteksten som bedriften opererer i. Her argumenterer også Peppers og Rogers (1995) for hvordan man i mange markeder ser et skift fra den kortsiktige kampen om kunder og lønnsomhet i markedet, til et forsøk på å bygge langsiktige relasjoner til lønnsomme kunder. De forklarer videre hvordan man dermed vil kunne drive opp lønnsomheten til bedriften på kort og lang sikt (Grönroos 2007). Grönroos (2007) peker også på hvordan bedrifter opplever at kundene deres, som følge av blant annet den teknologiske utviklingen, har blitt spredt utover flere markedskanaler. Videre argumenterer han for hvordan dette også har ført til en nedgang i effektiviteten til tradisjonell markedskommunikasjon. Noen av de positive effektene har imidlertid vært muligheten til å opprettholde gode kundekontakter og registrere store mengder informasjon om kunders preferanser gjennom datasystemer (Ibid). Mange forskere, derav Pepper og Rogers (1995), har dermed i stor grad gitt råd om å prioritere salg

ovenfor hver enkelt kunde fremfor mengden kunder man betjener til et hvert øyeblikk. Det vil imidlertid variere i hvilken grad hver enkelt selger klarer å følge opp sin kundebase, siden enkelte bedrifter har tusenvis av små kunder, mens andre har få store (Grönroos, 2007).

Som diskusjonen viser, understreker sentrale forfatter hvordan benyttelsen av ulike perspektiver rundt markedsandel avhenger av konteksten som bedrifter opererer i. Siden man i denne oppgaven ser på bedrifter som ofte betjener både b2c og b2b markeder, benytter man seg av det tradisjonelle perspektivet. Markedsandel defineres dermed som: bedriftens salgsinntekter relativt til den totale omsetning i markedet (O'Reagan, 2002).

2.1.2 Overskudd

Salgsvolum og markedsandel er som nevnt et sentralt resultatmål for de fleste bedrifter av strategiske og finansielle årsaker (O'Regan, 2002). Det vil likevel være for snevert å vurdere effektiviteten av en salgsorganisasjon på bakgrunn av inntektene man innbringer alene. Raaij (2005) støtter opp rundt dette og peker på hvordan omsetningen ikke nødvendigvis viser et godt bilde det endelige overskuddet til bedriften. Salgsinntektene tar ikke for seg i hvilken grad man har brukt rabatter, provisjoner, salgssøtte og andre tjenester knyttet opp mot leveringen av produktet (Smith og Dikolli, 1995). Ved en utelukkelse av ressursbruken ved anskaffelsen av inntekter, medfører dette dermed et forvridd bilde av effektiviteten i salgsorganisasjonen (ibid).

Som nevnt er denne formen for forretningsdrift brukbar å benytte seg av i enkelte situasjoner ut fra behovet til den enkelte bedrift. Nøkkelen er imidlertid å innse at denne vurderingen er sterkt avhengig av den konteksten, og den konkurransesituasjonen, som bedriften opererer. Det er imidlertid rimelig å anta at salgsbedrifter generelt har et behov for måltall som reflekterer den helhetlige driften fremfor inntekstsiden alene. Salgsorganisasjoner kan videre se på overskuddet ved de individuelle kundene for å kunne få et bedre innblikk i de faktiske kostnadene som påløper (Brimson og Jantos, 1998).

Beregningen av overskuddet eller lønnsomheten av individuelle kunder innebærer dermed å se på lønnsomhet på kunden nivå, i stedet for på et produktnivå. I et forhold mellom en bedrift og dens kunder, er de kostnadene ved de produktene som firmaet tilbyr som regel bare en del av de totale omkostningene som påløper i løpet av kunderelasjonen (Triest, 2005). Aktiviteter

som for eksempel administrasjon, logistikk, salg, markedsføring, service og support som er utført på varierende nivåer, medfører variasjoner i lønnsomheten ved de ulike kunderelasjonene (Foster og Gupta., 1994).

Empiri i litteraturen peker på eksempler der kundelønnsomhet øker med kunde størrelse, hvor dette imidlertid ikke er begrenset til omsetningen eller fortjeneste, men inkluderer også lønnsomhetsmarginen (Garland, 2002). Med andre ord, blir inntekter fra en stor kunde å generere høyere profitt enn inntekter fra en mindre kunde. Kombinert med sine større salgsvolum, resulterer dette i at noen få store kunder bringer i hovedtyngden av overskuddet (Kaplan og Norton, 1996). Hvorvidt salgsbedrifter bør fokusere på større kunder er utenom denne oppgaven, litteraturen viser imidlertid en viss hentydning til viktigheten av lønnsomhet som et effektivitetsmål blant salgsorganisasjoner (Morris et al., 1991)

2.1.3 Kundetilfredshet

Kaplan og Norton (1996) argumenterer for hvordan man bør ha harde, samt myke organisasjonsmål. De peker videre på hvordan kundetilfredshet er et eksempel på slike myke mål. Mens bør i følge Grönroos (2007) øke forståelsen rundt det som kunder synes er viktig ved produktleveransen for å danne grunnlaget for å kunne øke kundetilfredsheten. Reichheld et al. (2000) argumenterer for styrken ved kombinasjonen av konkurransedyktige produkter og den gode opplevelsen for kunden og effekten den har på inntjeningen på sikt. Kundelojalitet, forstått som adferd og holdninger hos kunden som tyder på gjenkjøp, blir dermed et område som kundetilfredshet berører (Grönroos, 2007). Grönroos (2007) peker på hvordan man ved å prioritere kundetilfredshet vil kunne bygge relasjoner og kundelojalitet, som forhåpentligvis resulterer i lønnsomhet.

Kundetilfredshet tror man dermed har en positiv effekt på salgsorganisasjonens effektivitet gjennom ulike indirekte faktorer som eksempelvis image og positivt vareprat i kundens nettverk (Grönroos 2007). Image tar for seg den oppfatningen som potensielle kunder har gjort seg av salgsbedriften basert på tidligere opplevde og eksterne inntrykk (Grönroos 2007). Den positive varepraten er som regel et resultat av en positiv eller negativ opplevelse ved eksempelvis vareleveransen til bedriften. Grönroos (2007) ønsker videre å rette fokuset mot hvordan kunder er tilbøyelig til å dele opplevelsene sine med bekjente. Disse har igjen sine egne nettverk der det inntrykket av salgsbedriften blir delt med andre. Skal man tro på

eksisterende teorier, har dermed effekten av en god, eller dårlig, opplevelse av salgsbedriften en forsterkende effekt utover den første misfornøyde kunden.

Barnes (1997) argumenterer for hvordan man ved å skape høy kundetilfredshet vil kunne dra nytte av de positive, samt unngå de negative, effektene ved kundens erfaringer med bedriften. I hvor stor grad kunden er tilfreds med den leverte varen, eller tjenesten, bør i følge flere forskere være en sentral del ved bedrifters satsningsområder (Bennet og Thiele, 2004). Bakgrunnen for dette er den tilsynelatende aksepten rundt korrelasjonen mellom kundetilfredshet og flere konstrukter som regnes å ha en positiv effekt på bunnlinjen (ibid). Til tross for den store, og stadig økende, mengden med akademikere som omfavner kundetilfredshet og dets tilsynelatende solide effekt på en bedrifts inntjening, advarer imidlertid Reichheld et al. (2000) mot en blind satsning på høyest mulig grad av tilfredshet med antakelsen om at en fornøyd kunde betyr økt inntjening. Reichheld et al. (2000) viser til enkelte undersøkelser som konkluderte med at mellom 70 og 80 prosent av kunder som gikk over til konkurrentene enten var fornøyd eller meget fornøyd med den tidligere leverandøren.

Gjennom avsnittet har vi presentert en del oppfatninger og formodninger om korrelasjon mellom kundetilfredshet og fremtidig inntjening (Lovelock et al., 2001). Hvis man utelukkende tar for seg salgsvolum eller profitabilitet som resultatmål vil dette antakeligvis kunne føre til et kortsiktig perspektiv uavhengig av ledelsens intensjoner (Ford, 1990). Han forklarer videre hvordan bakgrunnen for dette er hvordan enkelte ansatte gjerne presterer på områder de blir målt umiddelbart, fremfor å vektlegge fremtids salg. Det blir en negativ spiral der de ansatte trolig selger mindre på sikt og tar større sjanser ved gjennomføringen av salg for å kunne nå salgsmålene (ibid).

Det som imidlertid kan regnes som sentralt for et foretak, er hvordan et måltall på kundetilfredshet visstnok gir en pekepinne på kunders fremtidig kjøp og grad av positiv omtale til bekjente (Grönroos, 2007). Nøyaktig i hvor stor grad og hvorvidt dette gjenkjøpet finner sted er imidlertid usikkert i følge forfatterne (Reichheld et al., 2000). Det er også enkelte forskere som retter en direkte kritikk mot en ensidig bruk av kundetilfredshet som indikator og predikater på fremtidig inntjening (Bennet og Thiele, 2004). Siden man tilsynelatende tilegner tilfredshet som årsaken til lojalitet, image og andre konstrukter som antas å være sentrale for bedrifters suksess, har man dermed også en tendens til å overprioritere vektleggingen av kundetilfredshet (Lovelock et al., 2001).

Det er også andre faktorer som påvirker innkjøp, og gjenkjøp, eksempelvis i næringer der det er opplevd lav differensiering blant konkurrenter (ibid). Bennet og Thiele (2004) har et poeng med at det er rimelig nærsynt av bedrifter å utelukkende bruke kundetilfredshet som et ikke-finansielt måltall på effektivitet, men det er antakeligvis et argument å begrense antall måltall til det håndterbare for både ledelsen og de ansatte. Forutsett at det har blitt etablert en rimelig korrelasjon mellom tilfredshet og gjenkjøp vil dette, i følge Bennet og Thiele (2004), antakeligvis være et tilstrekkelig steg i riktig retning for foretak som tradisjonelt utelukkende har benyttet seg finansielle resultatmål.

Kundetilfredshet kan dermed defineres som hvor fornøyd beslutningstaker er ved kjøp og bruk av produktet eller tjenesten.

2.2 Styling og kontroll ved salgsledelse

I de senere år har det oppstått en strøm av forskere som interesserer seg for styrings- og kontrollsystemer innen salg og markedsføring, herunder: Eisenhardt (1985); Anderson og Oliver (1987); LaForge og Cravens, (1985) og Oliver og Anderson (1994). Benyttelse av kontroll systemene i organisasjoner har i følge Eisenhardt (1985) bakgrunn i et ønske om å øve innflytelse og styre aktivitetene til de ansatte i den retningen som ledelsen mener er i henhold til selskapets overordnede mål.

Tradisjonelt har hensikten med styling i organisasjoner vært å virke retningsgivende samt påvirke holdninger og fremgangsmåter som blir benyttet for å oppnå interne mål (Eisenhardt (1985). Dette konstruktet regnes som et av de mest sentrale ved utforskningen av effekten av de ulike driverne for salgsenhetens effektivitet, og blir dermed kritisk å ta med for å kunne utføre helhetsvurdering av de funnene som blir gjort gjennom de kvantitative undersøkelsene (Baldauf og Cravens, 1999).

Det meste av forskningen på styringssystemer rettet mot salgsaktiviteter har tatt utgangspunkt i toppledelsen og salgspersonalet fremfor salgslederne ute i feltet (Oliver and Anderson, 1994). Oliver and Anderson (1994) argumenterer videre for hvordan det i første rekke er denne gruppen mennesker som har direkte ansvaret og muligheten, gjennom relativt upåvirket informasjonsflyt, til å påvirke selgere i ønsket retning.

Forskningen til blant andre Piercy et al. (1997) viser til hvordan man i de mest effektive salgsenhetene observerte en trend der salgslederes rolle ble betraktet som en veileder og kommunikator fremfor den konvensjonelle kommandøren som kun måler økonomisk innsats fremfor å involvere seg i den daglige driften. I de effektive salgssorganisasjonene benytter man seg av ledelse basert på forbedring av atferd gjennom: *overvåkning* er sentrert rundt salg innsats, analyse av salgsrapporter samt være involvert ute med selgere i feltet. *Veiledning* sees på som undervisning av salgspersonalet der lederen fokuserte på å assistere med utviklingen av deres potensial og trening som forberedelse på salgssituasjoner (ibid). *Evaluering* av salgspersonalet blir assosiert med positive tilbakemeldinger rundt selgerens profesjonelle utvikling og kvaliteten på salgsarbeidet, så vel som bedømmelse av det endelige salgsresultatet. *Belønning* blir sett på som å bidra med finansiell og ikke-finansiell insentiver på bakgrunn av personlig utvikling eller oppnådde salgsresultat blant de ansatte.

Disse funnene, blant suksessrike salgsenheter, indikerer en meget ulik rolle for salgsledere enn den man tradisjonelt har kunnet observere i salgssorganisasjoner. Denne kritiske ledelsesposisjonen kombinerer rollen som trener, kommunikator og tilrettelegger, samtidig som man har oversikt og driver med de mer tradisjonelle funksjonene som å registrere salgsresultater og allokeringer av økonomisk og ikke-økonomisk belønning. Videre peker Piercy et al (1997) på hvordan de effektive salgssorganisasjonene har ledere som deltar aktivt i feltet og fungerer som en rollemodell, og går utover den tradisjonelle styring og kontroll funksjonen som man ofte forbinder med stillinger som innebærer personalansvar. Atferdsbaserte styringssystemer stiller strenge krav til salgsledelse ute i feltet, noe som har betydelige implikasjoner for rekruttering og utvikling av ledere som kan ta fatt på slike kritiske roller (ibid).

2.2.1 Adferd, resultatledelse og deres dimensjoner

Kontroll aktivitetene har tradisjonelt bestått av et fokus på overvåkning, evaluering, veiledning og belønning rundt selgers grad av måloppnåelse (ibid). Vurderingen har vært karakterisert som et kontinuum der man hovedsakelig går fra å prioritere salgsresultatene på den ene siden, til overveielse av prosessen og selgers atferd på den andre siden (Anderson og Oliver, 1987). Eisenhardt (1985) er imidlertid uenig med Anderson og Oliver (1987) på dette punktet, der han peker på hvordan disse to ledelsesmetodene ikke kan kombineres. Videre

argumenterer han for hvordan man ved styring av atferd, fremfor mål, har muligheten til å gi selger større grad av fast inntekt. Noe som også medfører en økonomisk risiko siden man tradisjonelt har gitt selgere lønn basert på opparbeidet provisjon av utførte salg. Denne risikoen blir som oftest ønsket å kontrolleres gjennom å sikre at selgeren får den profesjonelle utviklingen, og leverer resultater, som forventet. På den andre siden vil man ved provisjonsbasert lønn overføre risikoen over på de ansatte, siden bedriften kun betaler for suksess. Dette medfører at man dermed ikke har behov for risikoreducerende arbeid gjennom blant annet treningsprogram eller ansettelse av ledere for å utvikle salgstyrken (ibid).

Både resultatbasert og atferdsbaserte kontroll systemer har fordeler og ulemper for ledere. Og mens resultatbasert ledelse, i følge Anderson og Oliver (1987), tilsynelatende tilbyr den enkleste veien til risikofri avkastning på de ansatte. Vil dette også kunne medføre en tendens til kortsiktig tankegang (ibid). Dermed blir en langsiktig kundeorientering der man fokuserer på verdien av en langsiktig kunderelasjon fremfor den ene transaksjonen, vanskelig å følge. Dette mener Anderson og Oliver (1987) baseres på at man ikke ønsker å involvere eller investere i de ansattes atferd før, under og etter salget (ibid). Gjennom tett oppfølging har salgsledere muligheten til å veilede de ansatte der man til en viss grad kan sikre seg mot atferd som skader ryktet til firmaet, og anledningen til å etablere kunderelasjoner.

Som nevnt argumenterer Anderson og Oliver (1987) for hvordan salgsledelse gjenspeiles et spenn mellom kontroll av atferd og resultat. Hvilket inkluderer muligheten til å benytte seg av elementer fra begge områder for å sikre utviklingen av salgspersonalet, og dermed også effektiviteten? Etter hvert som at selgere blir mer kompetente og leverer stabilt gode resultater, vil også muligheten for å belønne selgere gjennom provisjon komme frem i lyset (ibid).

Tradisjonelt har vi sett en tendens til å fokusere på det endelige utfallet fremfor selve prosessen som gjennomgås ved salgsaktiviteter som eksempelvis, planlegging av salgspresentasjoner, personlig utvikling, salgsstøtte og lignende (Corcoran et al., 1995). Dette ser imidlertid ut til å være under endring i et økende antall salgsorganisasjoner, der salgsledere i større grad fokuserer på å modifisere atferden hos selgere for dermed å kunne oppnå ønskelig salgsresultat (Cravens et al., 1993).

Som nevnt tidligere beskriver Anderson og Oliver (1987) fire ulike styringsaktiviteter der

formålet normalt sett er å kunne drive oppfølging og sikring av salgsresultater og selgere. Vi skal videre se litt nærmere på hvordan de ulike dimensjonene ved styring av salgsstyrken i organisasjoner utfolder seg.

Som nevnt tidligere består samlebegrepet styring og kontroll av observering, evaluering, veiledning og belønning. De ulike prosessene er integrert i den grad at man kontinuerlig utfører evalueringer og veiledning av salgspersonalet, noe som medfører at de ulike variablene henger tett sammen (Baldauf et al, 2002). Vi skal nå ta for oss hver av variablene, som blant andre Oliver og Anderson (1994) peker på som sentrale for at styring og kontroll skal kunne medføre høy effektivitet i salgsorganisasjoner.

2.2.2 Belønning

Belønning regnes som en av de sentrale driverne av prestasjoner i salgsorganisasjoner (Piercy et al. (1997). (Chonko et al., 1993) understreker også dette der han peker på viktigheten av korrekt belønning til selgere for å blant annet kunne inspirere selgere til å levere gode resultater. Piercy et al (1997) viser til resultater som understreker viktigheten av å fokusere på utviklingen av tilfredsstillende lønssystemer for å sikre en fornøyd og effektiv salgsstyrke. Jobber og Lancaster (2003) støtter opp rundt dette punktet og argumenterer for hvordan salgsledere bør tildele mye tid og ressurser i designet av belønningssystemet. Bakgrunnen for utsagnet er hvordan prioriteringene av hva som er sentralt i designet spiller en viktig rolle i de ansattes trivsel og deres fremtidige salgsresultater (ibid).

Det har blitt gjort funn i de mer effektive salgsorganisasjoner som viser at man har en langt større vektlegging på å gi selgere regelmessige tilbakemeldinger på kvaliteten ved deres arbeid og bruken av korrekte insentivsystemer. En del innsats går også inn i bruken av ikke-økonomiske insentiver og belønning til selgeren for korrekt adferd i interaksjon med kunder. Piercy (1997) peker også på hvordan det er ulike prioriteringer i designet av belønningssystemer i de effektive, og mindre effektive, salgsorganisasjonene. Kuster og Canales (2010) understreker i sin artikkel viktigheten av korrekt relasjon mellom fast lønn og provisjon. Der de presenterer funn som trekker frem hvordan introduksjonen av fastlønn har medført at man kan benytte seg av et mer langsiktig perspektiv hos selgere.

Et fokus på langsiktige kundeforhold er viktig i når man selger til bedriftsmarkedet (Badovick et al., 1993). Dette har bakgrunn i at suksess i dagens moderne salg har vært knyttet til utvikling av produktive kjøper-selger relasjoner (Badovick et al., 1993) Man ser i større grad en kombinasjon av fastlønn og provisjon for å sikre seg at selgere kan levere økonomiske og adferdsmessige resultater over tid. Belønning av den adferd som kreves for å bygge langsiktige kunderelasjoner er eksempelvis behovsidentifikasjon, løsningsorienterte forslag eller service etter salg (Galea, 2005). Betydningen av relasjonsorientering krever en forståelse av hvordan belønningssystemet påvirker en selgers motivasjon rundt utviklingen av kritiske kunderelasjoner.

Hofstede (2001) trekker imidlertid frem hvordan man i enkelte kulturer mener at individer i stor grad utelukkende skal belønnes basert på deres egne dokumenterte resultater. Hofstede (2001) definerer kultur som et verdssystem som påvirker menneskeadferden ved flere aspekter av livet. Kombinert med et fokus på suksess og prestasjoner blir resultatet et belønningssystem, som i følge Hofstedes (1984) kulturelle indikatorer, i stor grad stiller individet fremfor kollektivet til ansvar. Funn gjort i Norge tyder imidlertid på at vi viser tendenser til å basere belønninger basert på kollektivets samt individets prestasjoner. Dette kommer da i form av en basis fastlønn der selger får en provisjon av utført salg, og hvis salgsteamet som helhet presterer over forventningene benytter man seg av kollektive bonuser (Galea, 2005).

Dette har bakgrunn i manglende prioritering av suksess og prestasjoner; der Hofstede (1984) peker på hvordan kollektivet i større grad sympatiserer med mennesker som ikke presterer til forventningene der resultatet blir et kulturelt press på salgsleder til å belønne lagarbeid og det sammenlagte resultatet fremfor å sentrere seg rundt individet som utviste høyest grad av resultatoppnåelse. Der man fokuserer relativt mye på individets utvikling, prestasjoner og trivsel på et personlig nivå, men der belønningen for innsats i større grad baseres på enhetens prestasjoner (De Mooji, 2004).

Som litteraturen viser har man i salgsbransjen i stor grad designet belønningssystemer med mål om høy individuell ansvarsbevissthet og lønn basert på resultater. Videre har man også benyttet seg av en ledelsesmetode som i stor grad er utelukkende resultatorientert.

Konsekvensene av dette er lite investert tid i oppfølging av de ansatte og en belønning begrenset til det umiddelbare individuelle salgsresultatet. Likevel presenterer blant andre Baldauf og Cravens (1999) presenterer funn som viser en trend mot større grad av belønningen basert på adferden til selgere. Belønning kan dermed sees på som finansielle og ikke-finansielle insentiver som oppnås basert på oppnåelsen av ulike aktivitets og resultatmål.

Man kan muligens tolke den fremlagte litteraturen som et krav til at lederen bør vurdere hvilken lønnsmodell som passer til det markedet han betjener og de menneskene han har ansvaret for. Selve vurderingen av belønningssystemet som man benytter i bedriften er et viktig steg i riktig retning. Basert på bidraget fra Hofstede (1984) og De Mooji (2004), vil det kunne antas at det er en sammenheng mellom suksess i salgsbedrifter og satsingen på belønningssystemer.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom belønning av salgspersonalet og effektivitet

2.2.3 Evaluering

Piercy et al. (1997) peker på hvordan effektive organisasjoner fokuserer på evalueringen av den profesjonelle utviklingen av salgspersonell og kvaliteten på deres salgspresentasjoner, i like stor grad som deres salgsresultater.

Større innsats innenfor kundeassistanse, antall besøk til kundene, totalt overskudd per kunde og varighet av kunderelasjoner står i følge Piercy et al. (1997) sentralt i dagens konkurransefylte markeder. Piercy et al. (1997) trekker videre frem hvordan et høyt nivå av involvering blant salgsledere og deres fokus på å evaluere selgers innsats, for dermed å vurdere hvilket tiltak, eller råd som burde gis, står sentralt i en effektiv salgsorganisasjon.

Denne formen for evaluering er ikke alltid like enkel å foreta i de fleste bedrifter da verdien av innsatsen til de ansatte ikke nødvendigvis er like målbar eller håndfast som ved vurderingen av selgers grad av resultatoppnåelse (Dalrymple et al., 2001). Ved et større fokus på endring av adferd, fremfor en vurdering av finansielle måltall alene, vil det imidlertid

kunne oppstå problemer på lik linje med evalueringen av innsatsen til ikke-selgere (ibid). Det kan tenkes at det blir viktig for salgsledere å vurdere vage og skiftende signaler som de mottar fra selgerne på en objektiv måte, for å kunne skaffe seg korrekt vurderingsgrunnlag ved evalueringen som følger.

Salglitteraturen peker, som nevnt, på hvordan spennet mellom adferd og resultatbasert ledelse påvirker prioriteringen av de ulike tiltakene som ledere benytter seg av for å fremme bedriftens interesser på sikt. Videre forklarer flere sentrale forfattere hvordan evalueringen av adferdsbaserte resultatmål blir stadig viktigere (Anderson og Oliver, 1987).

Basert på det viktige arbeidet til Hofstede (2001), og hans kulturelle karakteristikk, ser man få innvendinger mot viktigheten av å vurdere selgers resultater og adferd. De Mooji (2004) forklarer videre hvordan samfunn som prioriterer menneskers velvære og personlige utvikling vil kunne påvirke hvordan man bedømmer innsatsen til ansatte i næringslivet. Basert på De Moojis (2004) argument kan man anta at det kan bli et større fokus på adferdsbaserte tilbakemeldinger fremfor finansielle måltall alene. Man får imidlertid ikke noen endring i oppfatningen, som litteraturen tilsynelatende har, om at evalueringen av salgspersonalet har en positiv virkning på salgsbedriftens effektivitet. Basert på De Mooji (2004) kan det tenkes at denne variabelen vil bli mer sentral i en norsk kontekst enn det funn i andre kulturelle kontekster har kommet frem til.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom evaluering av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen

2.2.4 Overvåkning

Piercy et al. (1997) peker på hvordan overvåkning av de ansatte ikke utelukkende gjelder tiden man bruker ute i feltet, men også hvorvidt salgsleder holder seg oppdatert på de daglige aktivitetene til selgere.

Piercy et al. (1997) argumenterer videre for hvordan organisasjoner med lav effektivitet i flere situasjoner har vist seg å overprioritere bruken av lederens tid ute i felten. Piercy et al. (1997)

forklarer hvordan overvåkning består av å observere utviklingen til de ansatte og delta på felles salgsmøter når man ønsker en spesifikk treningseffekt eller andre tilleggseffekter utover ren tilstedeværelse. Man kan dermed se en markant differanse mellom lite effektive salgsorganisasjoner og de som leverer gode resultater (Piercy et al., 1997).

Utover den generelle fremstillingen av viktigheten rundt overvåkingen av de ansatte, som leder foretar seg, bør man se på motivet bak handlingen. Piercy et al. (1997) argumenterer for at tidsbruk i felten ikke nødvendigvis korrelerer med økt effektivitet i salgsorganisasjonen. Dette kan muligens regnes som en selvfølge da man må ha et mål med å følge selgere ut i feltet. Hvis det er å dra i land en større kunde vil salgsleder være direkte involvert i prosessen. Det å delta på flest mulig møter, uten å benytte observasjonen av selgere i felten til eksempelvis kompetanseheving, vil på en annen side kunne føre til feilprioriteringer blant salgsledere der tiden kunne vært brukt på andre sentrale områder i den daglige driften (ibid). Hvorvidt tid investert i feltet bør være relativt høyt eller lavt. Avhengig er således den konteksten som salgsleder opererer i. Man kan likevel, basert på funn gjort i flere empiriske undersøkelser, anta at bruken av overvåkning, som basis for eksempelvis fremtidig kompetanseheving, har en positiv virkning på salgsorganisasjoners effektivitet (Anderson og Oliver, 1987).

Hofstedes (2001) empiriske funn innen kulturelle dimensjoner viser til sterke antydninger tilsier at maktskillet mellom salgsleder og hans medarbeidere vil være begrenset i en norsk kontekst. Dette argumentet fremmer antagelsen om økt involvering i de daglige salgsaktivitetene til de ansatte relativt til tidligere studier der man opplever et større skille mellom leder og selger. Videre peker De Mooji (2004) på hvordan Norge har en kultur som fremmer ideen om at de ansatte skal være tilfreds med deres arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon. En relativt høy grad av overvåkning legger dermed grunnlaget for at salgslederen raskt kan oppfatte tendenser til misnøye blant selgere og dermed ha muligheten til å avverge en synkende effektivitet grunnet lavere motivasjon hos ansatte.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 1c: Det er en positiv sammenheng mellom overvåkning av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen

2.2.5 *Veiledning*

Piercy et al. (1997) ser på hvordan man i de mer effektive salgsorganisasjoner; har salgssjefer som legger stor vekt på å utvikle selgere. Dette realiseres gjennom trening, aktiv deltakelse i opplæringen fra selgers side, samt gi oppmuntring til selgere ved å belønne prestasjoner og fremgang. Dalrymple et al. (2001) understreker imidlertid hvordan en god leder-selger relasjon danner grunnlaget for suksessen man vil oppnå ved veiledning. Funnene gjort av Piercy et al., (1997) peker også på hvordan rollen til salgsleder gradvis har utviklet seg fra å plassere ansvaret for opplæring på selgeren, til å prioritere kommunikasjon og coachingmetoder for å få en mer effektiv prosess.

Forskere, som eksempelvis Dalrymple et a. (2001), understreker viktigheten av denne utviklingen, da flere studier har vist en positiv sammenheng mellom veiledning av salgstyrken og salgsresultater. Videre trekker Dalrymple et a. (2001) frem hvordan en av salgsleders hovedoppgaver er å sikre at salgstyrken har nødvendig kompetanse, trening og støtte for å kunne oppnå bedriftens strategiske mål. Deeter-Schmelz og Kennedy (2002) forsterker dette punktet med å argumentere for hvordan salgsledere fungerer som bindeleddet mellom bedriftens øvrige mål og den faktiske utøvelsen til selgere. Oppgaven blir dermed å veilede de ansatte til en bestemt adferd som ikke divergerer med den oppfatningen som man ønsker at markedet skal ha av foretaket (ibid). Blant andre Grönroos (2007) peker på hvordan oppfatningen av salgsbedriften har en indirekte effekt på bunnlinjen.

Det er imidlertid et poeng å understreke hvordan ledelsens ønsker om selgeradferd, ikke nødvendigvis stemmer overens med salgssjefens tolkning av det lokale markedet som salgsorganisasjonen opererer i. Flere studier viser hvordan salgsleder og selgere i større grad har muligheten til å ta temperaturen på lokale behov og adferdsmodifikasjoner nødvendig for å kunne drive forretninger, enn det toppledelsen har fra sentralt hold (Dubinsky og Ingram, 1983). Resultatet er en spenning mellom markedets faktiske behov, og ordre mottatt fra øvre del av hierarkiet. Dette fører til en situasjon som salgsleder bør ta stilling til (Deeter-Schmelz og Kennedy, 2002). Noe av bakgrunnen for dette kan være hvordan salgsleder vurderes på basis av salgsresultatene til enheten hans. Men der motsigelse av toppledelsens instruksjoner vil kunne medføre at salgsleder havner i ufare med sentrale skikkelser intern i organisasjonen. Korrekt veiledning av selgere blir dermed i følge litteraturen et sentralt område når man vurderer salgsorganisasjonens effektivitet. Manglende prioritering på mengden veiledning skaper antakeligvis diskrepans mellom bedriftens strategi og selgernes adferd. Mens feil

prioritering på utførelsen av veiledningen muligens skaper lavere effektivitet enn det potensialet (Deeter-Schmelz et al. (2002)).

Vi nevnte tidligere kort hvordan litteraturen innen veiledning og coaching av selgere tar for seg nødvendigheten av en god relasjon og rapport mellom salgsleder og selger. Hofstedes (2001) verk drøfter imidlertid hvordan man i kulturelle kontekster ikke nødvendigvis har muligheten til å oppnå dette grunnlaget for samarbeid. Hofstedes (2001) argumenterer for hvordan bedrifter i flere nasjoner har enorme skiller mellom bunn og topp i den hierarkiske pyramiden. Ikke nødvendigvis i form av antall ledd, men distansen mellom hvert av leddene. Resultatet av dette kan være et manglende grunnlag for at leder og ansatt kan kommuniserer på samme nivå gjennom veiledning, fremfor at salgsleder forteller hvilken adferd selger skal benytte seg av. Basert på dette argumentet kan man da antakeligvis tenke seg hvordan instruksjoner gir et mulig svar på selgers problem og adferd i en spesifikk situasjon, mens veiledning fremmer individuell tenkning og legger grunnlaget for fremtidig problemløsning uten salgsladers involvering.

Skillet mellom leder og ansatt blir da, basert på den tidligere diskursen, en dimensjon man bør vurdere når man undersøker graden av prioritering av veiledning i en norsk kontekst. De Mooji (2004) presenterer funn som tilsier at Norge kan karakteriseres som et samfunn der man har et lavt skille mellom hvert av de hierarkiske leddene. Noe som da fremmer oppfatningen om at man kan oppnå god rapport mellom leder og selger, og dermed sikre grunnlaget for god praksis innen veiledning.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 1d: Det er en positiv sammenheng mellom veiledning av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen

2.3 Design av salgsdistrikt

Piercy et al., (1997) forklarer hvordan salgsledere, eller selgere, tradisjonelt får utnevnt salgsdistrikter som vedkommende kan opererer innenfor. Dette kan bestå av spesifikasjoner rundt kunder, prospekter, produkter eller geografiske områder (Zoltners og Prabhakant, 1983)

Cravens et al. (1993) peker videre på hvordan salgssjefer som har tilsyn til et lite antall selgere, i større grad gjenkjenner svakheter og er i stand til å tilpasse salgsdistriktet til den enkelte selgers egenskaper og behov. Videre argumenterer de for hvordan gjennomtrekk av selgere ofte er resultatet av mindre gode design av salgsdistrikt. Tidligere forskning argumenterer for viktigheten av å designe gode salgsdistrikt, men der man har observert tendenser til at både ledere og forskere gir dette området begrenset med oppmerksomhet (Babakus et al, 1996). Betydningen av å utforme salgsdistrikt for å oppnå effektive salgsorganisasjoner har bred støtte hos Baily (1989). Andre forskere, som eksempelvis Dickson (1994), støtter opp om dette og uttrykker bekymring over den manglende forskningen rundt design av salgsorganisasjoner. Til tross en strøm av tilsvarende utspill har design av salgsdistrikter mottatt lite oppmerksomhet fra forskere.

En rekke salgsorganisasjoner opererer med salgsdistrikter der utformingen ofte preges av lite effektive løsninger. Man ser empirisk bevis som indikerer gode muligheter til å videreutvikle forståelsen av rollen som salgsdistrikt spiller inn på effektiviteten i salgsorganisasjoner (Dickson, 1994). Studier gjort av Rangaswamy et al (1990) tyder på muligheter for signifikante økninger i produktiviteten ved forbedringer av designet av distriktene. Siden disse produktivitetsøkningene påvirker salget til hele organisasjonen, eller underenheter av den, følger det at design av salgsdistrikt har en direkte innflytelse på salgsorganisasjonens effektivitet.

Uforming av salgsdistriktet påvirker også ytelsen til selgere. Ineffektive strukturer, for mange eller for få selgere, ineffektive tildelinger av salgsdistrikt, påvirker adferden til selgere samt resultatene de har mulighet til å oppnå (Cravens et al., 1992). De negative konsekvensene å føre lite effektiv politikk rundt design av salgsdistrikt er i litteraturen et lite behandlet og forstått konsept. Eksempelvis kan mindre akseptable utforminger av salgsdistrikt medføre negative psykologiske konsekvenser hos selger, i den grad at selgers prestasjoner blir oppfattet som lite tilfredsstillende (Sager, 1994). Videre forklarer Sager (1994) hvordan denne

evalueringen av selgere i liten grad tar hensyn til hvilke salgsdistrikt man har operert i. Selger føler dermed ansvar for det manglende resultatet, når man i flere tilfeller kunne ha tildelt manglende måloppnåelse til eksterne faktorer. Andre eksempler kan være hvordan bedrifter som fokuserer på å skape langvarige relasjoner med kunder, men der man tildeler hver enkelt selger et for høyt antall individer å forholde seg til. Noe som medfører at selger ikke har kapasitet til å følge hver kunde opp på en tilfredsstillende måte (Siguaw et al., 1994). Selgerne plasseres dermed i en situasjon der man opererer utenfor bedriftens målsetning og ønskede retning. Dette kan videre føre til en negativ spiral med forventninger om solide kunderelasjoner, men der dette kun resulterer i et overfladisk bekjentskap grunnet begrenset tid og ressurser (Siguaw et al., 1994).

Det er også empiri fra Cravens et al. (1992) som støtter den positive effekten som velegnede salgsdistrikter har på selgere. Dette medfører at beslutninger vedrørende design gir selgerne muligheter til å prestere. Siden design av salgsdistriktet påvirker selgers adferd, influerer den også effektiviteten i salgsorganisasjonen.

Verdien av å undersøke effekten av hvorvidt salgsledere er fornøyd med salgsdistriktet i en norsk kontekst, kan tilskrives den noenlunde unike geografisk oppbygningen som man preges av i Norge. Dette kommer spesielt til uttrykk ved en relativ lav populasjon og store distanser mellom byer i store deler av landet. Resultatet er antakeligvis høye transportkostnader ved salgsenheter i distriktene i tillegg til at salgsledere må ta til etterretning hvordan kundemassen mest sannsynlig er begrenset.

Basert på det begrensede omfanget av studier som har blitt utført rundt effekten av design av salgsdistrikter, samt Norges noenlunde unike geografiske utforming, kan man antakeligvis forutsette en positiv sammenheng mellom gode salgsdistrikt og effektivitet i salgsorganisasjoner.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom salgsleders tilfredshet med salgsdistriktet og effektiviteten i salgsorganisasjonen

2.4 Salgspersonalets karakteristikk

Blant andre Baldauf og Cravens (1999) ser på dette konstruktet som en samling med egenskaper som synes å være relevant når man studerer forskjeller i salgsheters effektivitet. Dette inkluderer blant annet indre motivasjon, anerkjennelse motivasjon og kundeorientering.

Fokuset på den indre driven, og anerkjennelsen, som hver enkelt ansatt føler vil i følge Baldauf og Cravens (1999) være sentral i hvor stor grad salgsheten er effektiv relativt til indre mål og konkurrenter i markedet. Videre forklarer Anderson og Oliver (1987) hvordan man også i senere tid har oppdaget viktigheten av å ha et salgspersonal som setter kunden i sentrum av deres aktiviteter gjennom et kundeorientert tanke sett. Cravens et al. (1993) peker videre på hvordan salgspersonens karakteristikk, der fokuset på stadig forbedring og en evne til å holde seg motivert i møtet med kundene, er en sentral driver av suksessfulle organisasjoner. Dette støttes opp gjennom empiriske funn gjort av Anderson og Oliver (1987). Videre har disse konstruktene vært funnet å være signifikant i de fleste studier som undersøker sammenhengen mellom salgsheters egenskaper og effektivitet i salgshetorganisjoner. Videre skal vi ta for oss hvorvidt de ulike variablene har støtte i litteraturen og om de kulturelle faktorene vil påvirke utformingen av hypotesene.

2.4.1 Indre motivasjon

Mallin og Pullins (2007) mener at indre motivasjon oppstår når mennesker er internt motivert til å gjøre noe fordi det enten bringer dem glede, de tror det er viktig, eller føler er av verdi. Videre kan man observere hvordan indre motivasjon viser en indikasjon på hvordan selgere vil kunne bidra med en ekstra innsats ved arbeidsoppgaver som man forventer å få en indre belønning av (Tyagi, 1982). Eksempler på slike indre belønninger inkluderer stolthet, følelse av prestasjon, tilfredshet og glede (Weitz et al., 2000). Churchill et al. (1985); Badovick et al. (1993) og Walker et al. (1977) støtter opp rundt dette og mener at motivasjon er en selgeregenskap som har vist seg å være en nøkkel for effektive salgshetorganisjoner. Oliver & Anderson (1994) argumenterer også for hvordan indre motiverte selgere er drevet av verdier som personlig prestasjon, suksess og utfordringene som følger med salgshetjobben.

Indre motivasjon blir basert på denne fremstillingen peket ut som en viktig faktor ved effektivitet i salgshetorganisjoner. Kilder til indre motivasjon vil muligens kunne antas å

varierte basert på eksempelvis kulturelle faktorer som presentert ved blant andre Hofstede (1984).

Hofstedes (2001) funn peker på hvordan kulturer som prioriterer kollektivet fremfor individet i større grad vil kunne motiveres av andre områder enn individuell suksess. De Mooji (2004) har gjort funn som tyder på at nordmenn verdsetter mellommenneskelige relasjoner foran prestasjoner og økonomisk suksess. (De Mooji, 2004) forklarer videre hvordan det sentrale for motivasjon hos de ansatte i en norsk kontekst vil kunne antas å være trivsel og velvære i jobbsituasjonen. Dermed vil noe av kilden til indre motivasjon til selgere ikke nødvendigvis være salgsresultatet som man leverer, men i større grad være vinklet mot tryggheten av og ikke mislykkes. Basert på den eksisterende litteraturen, ser man hvordan indre motivasjon vil fremkomme av ulike årsaker, men der graden av indre motivasjon er det sentrale i sammenheng effektiviteten i salgsorganisasjoner.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom selgers indre motivasjon og effektiviteten i organisasjonen

2.4.2 Anerkjennelsesmotivasjon

Bryne et al. (2009) forklarer hvordan anerkjennelses motivasjon fremkommer når lederen anerkjenner innsatsen og resultatet til selgeren. For å fremme en slik motivasjon kan man, i følge Ramlall (2004), fokusere på noen av hovedfunksjonene som en leder forventes å oppfylle. Dette kan eksempelvis være å ta hensyn til selgers behov og forventninger til arbeidssttuasjonen slik at selger kan yte maksimalt. For eksempel Porter og Lawler (1968) oppfatter innsatsen til selger som et resultat av den oppfatningen de har rundt belønningen som de blir tildelt ved leveringen av et forventet resultat. Dette skal da visstnok kunne resultere i at de ansatte viser høyere nivåe av innsats når salgsleder tilbyr høyere nivå med belønning. Til syvende og sist omhandler motivasjonsteorier om troen på at den rette kombinasjonen av variabler påvirker selgers nivå av tilfredshet og grad av innsats. Brown og Peterson (1993) argumenterer for hvordan salgsledere kan øke effektiviteten ved å redusere selgers usikkerhet og forvirring rundt forventninger ved å uttrykke klare forventninger til hver enkelt selger. Reduserer man forstyrrende faktorer vil dette gi selgere den motivasjonen som trengs for å møte forventningene til bedriften (Behrman, og Perreault, 1984,). Skal man tro De

Mooji (2004) kan salgslederen tilrettelegge for denne utviklingen ved å vurdere hvilken kultur bedriften opererer i.

Det er imidlertid usikkert om den positive sammenhengen mellom anerkjennelsesmotivasjon og effektivitet vil kunne vise divergerende resultater ved salgsorganisasjoner i Norge. Hofstede (2001) peker på hvordan Norge viser relativt gjennomsnittlig frykt for det usikre, som dermed ikke gir noen indikasjon i endringer ved motivasjonen til norske selgere. En norsk kontekst mangler ofte et klart skille mellom leder og ansatt. Samt er vi tilsynelatende en kultur som har lavt fokus på suksess og prestasjoner, men som prioriterer å hjelpe de svake i samfunnet. Disse beskrivelsene gjør det sannsynlig at man enklere presterer ved å oppnå en kontinuerlig kommunikasjon rundt forventningene mellom ansatt og leder. Noe som, i følge Ramlall (2004), vil kunne resultere i flere motiverte selgere og økt effektivitet.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres anerkjennelsesmotivasjon og effektiviteten i organisasjonen

2.4.3 Kundeorientering

Relasjonsorientert salg er ofte referert til som kundeorientert salg (Saxe og Weitz, 1982). I likhet med definisjonen av kundeorientert salg, definerer vi forholdet relasjonsorienterte selgere som aktiviteter og strategier rettet mot å skape kundetilfredshet og etablere gjensidig fordelaktig langsiktige kundeforhold. Selv om mye har blitt gjort siden introduksjonen av kundeorientert salg er det lite kjent om hvilke faktorer som påvirker en selgers predisposisjon til å engasjere seg i slike forhold om salgsetferd (Thomas et al., 2001). Kundeorientering omhandler salgsetferd der selger assisterer kunder i deres beslutning om hvilke produkter som vil tilfredsstille deres langsiktige behov. Det er viktig å merke seg hvordan langtidshovene til kunden går fremfor selgers fristelser til å ty til kortsiktige taktikker for å få mest mulig ut av kunden ved den første transaksjonen (Saxe og Weitz, 1982). Dette fokuset krever at selgere, ledere og organisasjoner som helhet studerer kunders behov, oppfatninger, preferanser, holdninger og grad av tilfredshet; der dette normalt skjer gjennom en eller annen form for innsamling av førstehåndsdata (Andreasen, 1982)

Kundeorientering er ikke en reaktiv respons til behov. Dets styrker ligger i å ha et proaktivt fokus der man forsøker å forutse hvilke behov, oppfatninger og så videre som vil oppstå gjennom registreringen av endringer innen trender (Schuster and Samli, 1989). I følge Sigauw et al. (1994) vil de fleste firmaer kunne dra nytte av, og ha muligheten til å implementere, kundeorientering blant selgere slik at de følger opp på kundenes behov og har en atferd som stemmer med firmaets overordnede langsiktige mål. Hvorvidt argumentet til Sigauw et al., (1994) er realistisk i alle kontekster er imidlertid usikkert. En ukritisk adoptering av et nytt kundeperspektiv, uten å vurdere de strategiske og operasjonelle følgene til den gitte bedriften, er imidlertid noe man bør være forsiktig med.

Noe av bakgrunnen for dette kan man muligens observere i empirien hentet ifra De Mooji (2004); der han peker på viktigheten av hvorvidt dette går på tvers av de kulturelle påvirkningene som man opplever i samfunnet. Mer presist: er det realistisk å prioritere langsiktige kundeforhold i kulturer som i stor grad bærer preg av kortsiktig tankegang og forventninger til resultater? Når fokuset i tillegg er på suksess og prestasjoner; hvor mye ligger det da i retorikken som litteraturen fører der man er enige om viktigheten av å plassere kundens langsiktige behov først? Hofstede (2001) peker på hvordan enkelte kontekster, basert på kulturelle særtrekk, passer bedre til å føre en slik politikk på en god måte. Mens man i andre vil plassere selgere i midten av tautrekkingen mellom et kulturelt press og bedriftens retorikk.

De Mooji, (2004) peker videre på hvordan prioriteringen av langsiktige kunderelasjoner, fremfor umiddelbar avkastning, tilsynelatende er et særpreg ved den norske konteksten. Han understreker videre hvordan man i Norge bærer særtrekk som skulle passe godt med ideen om at selgere skal prioritere kundens langsiktige behov; der man i tillegg antakeligvis vil kunne oppleve et redusert behov til å ty til kortsiktige krampetrekninger for å øke salget. Der man imidlertid ser tendenser til at en overprioritering av kundetilfredshet fører til at det finansielle resultatet lar vente på seg. Basert på redegjørelsen av De Mooji (2004) kan man da muligens i enkelte tilfeller kunne anta at noen bedrifter legger for stor vekt på å bygge tillit og relasjoner med alle interessentgrupper, at de glemmer effekten dette har på finansielle resultater. Gode relasjoner eliminerer, i følge Grönroos (2007), mye av usikkerheten og faren for varierende kvalitet på leveranser. Det bør imidlertid vurderes om overprioritering av kundetilfredsheten blir å

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres kundeorientering og effektiviteten i organisasjonen

2.5 Salgspersonalets adferdsytelse

Churchill et al. (1997) tolker salgspersonalets adferdsytelse som en helhetlig vurdering av de salgsaktivitetene som selger deltar i på en daglig basis. Mer presis innebærer det en evaluering av selgers helhetlige adferd fremfor en begrenset vurdering av de økonomiske resultatene som adferden har ført til. Oliver og Anderson (1994) forklarer hvordan adferdsytelse er definert som vurderingen av selgers aktiviteter som regnes å kunne bidra til økt effektivitet i salgsorganisasjoner. Dette synet på ytelse tyder på selgers innsats kan studeres fra både et adferdsperspektiv og et resultatperspektiv (Anderson og Oliver, 1987; Behrman og Perreault, 1982; Cravens et al., 1993; Oliver og Anderson, 1994).

Forskere som blant andre Piercy et al. (1997) peker på hvordan atferdsbasert ytelse kan omfatte selgers adferd når det kommer til tilpasningsdyktighet, teamarbeid, salgspresentasjoner, salgspanlegging eller salgstøttende aktiviteter.

Morris et al. (1991) peker på funn hvor salgslederes rangering av viktigheten til en rekke atferd og resultatmål, endte i en sterk preferanse for adferdsmål. Dette viser tendenser til at mens salgsledere i stor grad fortsetter å måle salgresultatet, erkjenner de samtidig betydningen selgeratferden har på effektiviteten i salgsorganisasjoner (ibid). Hvorvidt adferdsfaktor utkonkurrerer rene salgresultater er imidlertid usikkert. Vil man oppleve å bli irettesatt hvis man leverer gode salgresultater mens de adferdsbaserte er mindre positive? Eller når salgene uteblir, blir det sett på som en suksess hvis man kan vise til god personlig utvikling? Og hvordan utvikles dette over tid? Blir adferdsforbedringer redusert til potensialet for fremtidige økninger i salg?

Det er imidlertid noen tegn på at den tradisjonelle tilnærmingen til individuell ytelseevaluering er i endring (Corcoran et al., 1995). Corcoran et al. (1995) presiserer hvordan salgstrategier i økende grad blir avhengige av teamorientert salg og opprettholdelsen av langsiktige kundeforhold. Det blir antakelig viktig å tilpasse adferden til selgere og

salgsleder for å understøtte operasjonaliseringen av denne utviklingen.

Vi skal videre i litteraturgjennomgangen ta for oss hvordan sentrale forfattere presenterer drivere av god salgsadferd. Samt hvorvidt man vil finne diskrepans i en norsk kontekst basert på funn gjort av Hofstede (2001).

2.5.1 Teknisk kunnskap

I dagens høyteknologiske samfunn stiller mange bedrifter krav til sine selgere om besittelse av teknisk innsikt, for å kunne veilede kundene på en god måte (McKenna, 1991). Babakus et al. (1996) argumenterer for hvordan den tekniske kunnskapen står sentralt i utviklingen av effektive salgsorganisasjoner. Dette støttes også opp av Cravens et al. (1993) der man finner en positiv korrelasjon mellom salgspersonalets tekniske innsikt og de effektive salgsorganisasjonene. Piercy et al. (1996) rapporterer imidlertid enkelte funn som tyder på at teknisk kunnskap avhenger av det produktet man selger. Piercy et al. (1996) argumenterer videre for hvordan teknisk innsikt i hadde lav variasjon mellom effektive, og lite effektive, bedrifter. Å ha god teknisk innsikt ble likevel rangert høyt blant lederne i begge kategoriene. Piercy et al. (1996) peker videre på hvordan funnene historisk har variert mye fra bransje til bransje. Piercy et al. (1996) argumenterer videre for hvordan produktene, salgspersonens rolle i produktutforming, bruksområde og ettersalgsservice danner grunnlaget for variasjonen i bruk av teknisk kunnskap. Dette kan forklare grunnen til de varierende funnene gjort i litteraturen. McKenna (1991) argumenterer for hvordan agens samfunn har et stort innpass av teknologi. Der det ville vært meningsløst å skille mellom bransjer som benytter seg av teknologi og de som holdes utenfor. Basert på McKennas (1991) funn kan man argumentere for hvordan teknisk kunnskap er med og danner grunnlaget for dagens salgsaktiviteter. Siden litteraturen i noen grad rapporterer ulike funn på dette området, kan det være interessant å undersøke om man vil få divergerende resultater i en norsk kontekst.

Teknisk kunnskap består, som diskutert, i stor grad av en generell oppfattelse av kunnskap rundt bedriftens produkter. Basert på studien til Hofstede (2001) er det imidlertid lite som tyder på at kulturelle faktorer vil kunne endre den positive oppfatningen rundt forholdet teknisk kunnskap og høy effektivitet i salgsorganisasjoner.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 4a: Det er en positiv sammenheng mellom selgers teknisk kunnskap og effektiviteten i organisasjonen

2.5.2 Tilpasningsdyktighet

Barton et al. (1986) argumenterer for hvordan tilpasningsdyktige selgere er viktig effektiviteten i salgsorganisasjoner. Fordelen med personlig salg fremfor andre kommunikasjonsformer er hvordan salgspersonen kan være fleksibel og skreddersy salgsbudskapet til hvilken kunde og salgssituasjon man befinner seg i (Chakrabarty, 2008). Et eksempel på lite tilpasningsdyktige selgere er de som leverer den samme presentasjonen til alle kunder uavhengig av deres behov og prioriteringer (Jolson, 1975).

Forskere som blant andre Weitz (1981) inkluderte også tilpasningsdyktige selgere som et av hovedmomentene ved sine undersøkelser av effektivitet. Denne studien har ved flere anledninger blitt trukket frem som en demonstrasjon på sammenhengen mellom tilpasningsdyktige selgere og den suksessen som bedrifter opplever (Keillor et al., 2000). I tillegg mener Johnston og Marshall, (2005) hvordan denne egenskapen bør prioriteres når foretak ønsker å etablere langsiktige kundeforhold med større aktører. Dette henger sammen med at denne typen selskap antakeligvis har større behov for en skreddersydd fremgangsmåte ved salg. Dette støtter Spiro og Weitz (1990) der de peker på at deres empiri viser at benyttelsen av et tilpasset salgsbudskap utgjør et signifikant bidrag til effektiviteten til salgsorganisasjonen. Porter et al. (2003) forklarer videre hvordan denne formen for salg i enkelte situasjoner kan føre til at selgere ofrer kortsiktige gevinster for å legge til rette for kundetilfredshet og økt lønnsomhet ved fremtidige salg.

Å endre salgsadferd kan være både effektivt og ineffektivt. Adaptive selgere er tilsynelatende kun effektive når avvik fra planlagt adferd resulterer i at fordelene oppveier kostnadene (Spiro og Weitz, 1990). En tilpasningsdyktig selger er definert som endring av salgets atferd i løpet av en basert på oppfattet informasjon om salgssituasjonen. En annen måte er å se på det som en prosess der selger samler inn informasjon omkring salgssituasjonen og bruker den til å designe kommunikasjonen slik at den møter behovene til kundene (Porter, 1998).

Diskusjonen rundt tilpasningsdyktige salg, viser til en viss grad hvordan investering av tid og ressurser rundt endring, og eksperimentering, av salgsmetodene som ble benyttet mot ulike kunder hadde en positiv effekt på bunnlinjen. I følge blant andre De Mooji (2004) vil man i kulturer, som har relativt høy grad av usikkerhetsunnvikelse, kunne oppleve at mennesker vegrer seg for å oppsøke usikre situasjoner. Siden nordmenn ikke har et unikt forhold til usikkerhet mener Park og Deitz (2005) hvordan det dermed blir utfordrende å predikere hvorvidt oppfatningen til den eksisterende litteraturen bør endres basert på kulturelle faktoren.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 4b: Det er en positiv sammenheng mellom selgers tilpasningsdyktighet og effektiviteten i organisasjonen

2.5.3 Lagarbeid

Lagarbeid kan i følge Parker (1990) sees på som når mennesker benytter seg av interne og eksterne relasjoner ved arbeidsutførelsen i form av et team. Eksempelvis ved kundemøter der man ser behovet for å sende flere medarbeidere for å sikre en god prosess. Videre i dette avsnittet tar vi for oss noe av den dynamikken man tradisjonelt finner innad i salgsteam, samt hvorvidt dette regnes å ha en positiv effekt på effektiviteten til salgsorganisasjoner.

Dagens bedrifter har ofte forventninger om at selgere skal prestere utover for budsjettet resultat (Johnson et al., 2000). De forventer at de besitter en rekke sosiale egenskaper slik at de skal kunne fungere i et lagarbeid sammen med andre mennesker, uavhengig av funksjonen de skal oppfylle. Yang et al. (2011) trekker frem hvordan ingeniører har kunnskap om produkter, mens selgere har kunnskap om kunder og ledere har kunnskap om organisatoriske prosesser. I teorien skal de gjennom samarbeid kunne prestere bedre enn summen av deres individuelle innsats. Det er derfor ingen overraskelse at store organisasjoner har begynt å benytte seg av ulike talenter ved å danne tverrfaglige salgsteam. I salgsteam har grupped medlemmer ofte ulike kompetanse og erfaringsbakgrunn. Praksisen med å fokusere på lagarbeid gjør at dens tverrfaglig karakter gjør det mulig å håndtere komplekse tekniske problemer som er til stede i kunnskapsintensive salgssituasjoner (Parker, 1990). Dette skal fungere som et middel en bedre forståelse av kundenes behov og forbedre bedriftens ytelse (Johnson et al., 2000).

Han argumenterer videre hvordan lagets interne sosiale egenskaper muliggjør effektiv kunnskapsoverføring, samarbeid og integrering av ulike kompetanser er nødvendig for salgsgjennomføring. Der det endelige resultat blir en positiv effekt på effektiviteten til salgsorganisasjonene. Gode nettverk og felles mål, assosieres i følge Yang et al. (2011) med kunnskapsoverføring innenfor salgsteamet, som igjen påvirker lagarbeidet og det positive resultatet som dette fører med seg.

Både den individuelle selger og deres salgsteam opererer tradisjonelt etter interne mål. Dette kan være både objektive og subjektive mål (ibid). Objektive resultater reflekterer den grad salgsgruppen tilfredsstillende krav til blant annet den kvantitet, kvalitet og aktualitet som kreves av brukerne (Johnson et al., 2000). Siden salgsteamet er en transaksjonsbasert enhet, er dens hovedmål som regel å sikre salget. Selv om hvert enkelt teammedlem kan ha sitt eget mål, er salget et felles mål. Dermed er det harde utfallet hvorvidt salgsteamet når bedriftens økonomiske mål (Yang et al., 2011). Myke resultater reflekterer hvilken grad lagarbeid opplevelsen fremmer teamet tilfredshet og personlig vekst. Det myke utfallet er viktig, siden det har en innvirkning på salg av medlemmene i gruppen sin vilje til å delta i fremtidige salgsteam (Johnson et al., 2000). En salgsbedrift med et høyt nivå av tilfredshet vil legge grunnlaget for utvikling av tillit blant medlemmene og fremtidig produktivitet i videre samarbeid (Yang et al., 2011). En bedrift med et høyt konfliktnivå kan resultere i disharmoni i gruppen og kan føre til en passiv holdning hos selgere. Der deltakelsen innad og på tvers av avdelinger reduseres der resultatet blir hemmet personlig vekst og innovasjon (Johnson et al., 2000).

Lagarbeid ble tidligere i litteraturgjennomgangen fremstilt som i hvor stor grad man etablerer, og benytter seg av, interne relasjoner ved salgsarbeid. De Mooji (2004) argumenter for hvordan Norge har kulturelle trekk som viser til en prioritering av fellesskapet og et sosialt samsvar mellom individer. Basert på denne presentasjonen kan man anta at man i en norsk kontekst i større grad benytter seg av lagarbeid ved salg. Tidligere forskning på effektivitet innad i salgsorganisasjoner støtter opp rundt antakelsen om den positive effekten lagarbeid har på effektiviteten i organisasjoner Hofstede (2001) argumenterer også for hvordan de kulturelle faktorene for Norge viser få tegn på at det vil forekomme divergerende resultater i forhold til studier i andre kulturelle kontekster.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 4c: Det er en positiv sammenheng mellom selgers lagarbeid og effektiviteten i organisasjonen

2.5.4 Salgspresentasjoner

Moncrief og Marshall (2005) forklarer hvordan salgspresentasjoner er viktige for å skape effektive salgssituasjoner. Dette støtter Chonko et al. (1993) der de viser til studier som konkluderer med at både salgsledere og selgere rangerer salgspresentasjoner som en av de viktigste driverne av prestasjon innenfor salg. Peterson og Smith (1995) underbygger dette med bakgrunn i flere studier som plasserer salgspresentasjon som den mest sentrale faktoren for å sikre suksess sammen med kundene. Noe av begrunnelsen for denne fremstillingen er hvordan en del forskere ser på dette som selve interaksjonen mellom selger og kunde.

Mer spesifikt tar dette for seg selgers aktiviteter, eksempelvis anskaffelsen av nye kundemøter, identifiserer og forståelse rundt de ulike behovene som kunder har gjennom god intervjueteknikk. På denne basisen presenteres mulige løsninger, behandling av motstand og avslutning av salget (Chonko et al., 1993). Cravens et al. (1992) trekker frem tre viktige forskjeller i salgspresentasjoner mellom høyt- og lavt ytende salgsorganisasjoner: lytteegenskaper og evnene til å virkelig forstå problemene og behovene til kunden. Overtale kunden til å forstå at salgspersonen oppfatter kundens unike problemer og behov. Samt bruke etablerte kontakter til å få nye kunder. Disse atferdsforskjellene skaper en konkurransedyktig fordel ved å forbedre effekten av ansikt til ansikt kontakt med kundene. Disse salgspresentasjonsegenskapene hjelper selgere å nå høye de salgstillene og resultatene i som det ofte kreves i salgssyrket (Chonko et al., 1993).

Denne fremstillingen av salgspresentasjoner virker dekkende for en del områder innenfor salgsprosessen mellom selger og kunde. Funn fra Marshall et al. (2003) støtter opp rundt denne oppfatningen, og trekker frem empiri som viser antydninger til dens sentrale betydning for effektiviteten hos de fleste salgsbedrifter. Det mangler ikke på teoretisk grunnlag, der også Grönroos (2007) kommer med antydninger om hvordan de ansatte ute i felten er sentrale aktører når man ønsker å bygge opp gode kunderelasjoner og omsetning gjennom et langsiktig samarbeid. Der selgers evner til å utføre gode prosesser sammen med kunder er

sentral for å sikre god effektivitet i bedriften.. Basert på diskusjonen rundt begrepet vil man dermed kunne anta en positiv sammenheng mellom hvor godt selger behandler salgspresentasjoner. Vi definerer salgspresentasjoner som en prosess der selger og kunde samhandler og utforsker muligheter til å gjøre forretninger sammen.

Vil man kunne forvente divergerende funn i en norsk kontekst basert på kulturelle indikatorer? De Mooji (2004) argumenterer for hvordan nordmenn tilsynelatende har en positiv holdning til interagering med andre medmennesker. Der understreker hvordan man i liten grad opplever et skille mellom ledelse og ansatt, noe som vil kunne legge grunnlaget for gode samhandlinger mellom selger og kunde.

Vi foreslår følgende hypoteser:

Hypotese 4d: Det er en positiv sammenheng mellom selgers salgspresentasjoner og effektiviteten i organisasjonen

2.5.5 Salgsplanlegging

Blant andre Anderson og Oliver (1987) peker på viktigheten ved å sette av tid til å planlegge daglige salgsaktiviteter for å kunne øke effektiviteten innad i bedriften. Anderson og Oliver (1987) argumenterer videre hvordan man vil kunne få bedre oversikt over de viktigste områdene og kundene som man bør ta for seg for å kunne nå interne resultatmål. Dette støtter også Baldauf og Cravens (1999) der de argumenterer for at både planlegging av dagen, samt fremtidige møter med kunder, står sentralt i effektiv forretningsdrift. Videre forklarer Ivert og Johnson (2009) hvordan man ved å planlegge har muligheten til å koordinere aktiviteter mellom selgere og salgsleder, der dette tilsynelatende resulterer i bedre produktivitet og økt inntjening. Baldauf og Cravens (1999) presenterer også funn som viser til en positiv sammenheng mellom prioritering av salgsplanlegging og effektivitet innad i salgsorganisasjoner. Der de understreker den gode korrelasjonen mellom av å forberede ulike strategier før kundemøter og det resulterende salget. Dette støtter også Ivert og Johnson (2009) der de argumenterer for hvordan planlegging kan redusere noe av den usikkerheten som både selger og salgsteam møter i ulike situasjoner med kunden.

Det er i følge litteraturgjennomgangen en tilsynelatende positiv sammenheng mellom prioriteringen av planlegging og effektiviteten til salgsorganisasjoner. De Mooji (2004) peker

også på hvordan den norske kulturen vil virke positivt inn på denne sammenhengen. Hofstede (2001) viser imidlertid til funn som tyder på at nordmenn er meget fokuserte på andres velvære og tilfredshet. Der dette muligens kan begrense hvorvidt det vil foregå salgsplanlegging med mål om økonomisk inntjening uten å vite om kunden har behov for produktet eller tjenesten som selgeren tilbyr.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 4e: Det er en positiv sammenheng mellom selgers planlegging og effektiviteten i organisasjonen

2.5.6 Salgsstøtte

Ehinlanwo og Zairi (1996) ser på salgsstøtte som en aktivitet der man følger opp kunden etter deres initiale kjøp av bedriftens produkt med mål om å sikre kundetilfredshet samt identifisere muligheter for nye produktkjøp.

Enkelte estimater viser til hvordan inntekter generert fra salgsstøtte etter endt salg, ofte overgår den initiale avtalte summen (Saccani et al., 2007). Dette understøtter blant andre Bundschuh og Dezvane (2003) som trekker frem hvordan man i enkelte produktkategorier opplever at store deler av bedriftens lønnsomhet kommer fra oppfølgingen og mersalg til kunden. Simon og Bickerton (2003) argumenterer for hvordan man i bestemte kontekster kan operere med innsalg av produkter der prisen har blitt sterkt redusert for å kunne etablere et kundeforhold som på sikt skal føre til omsetning for salgsorganisasjonen.

Litteraturen rundt salgsstøtte trekker frem enkelte generiske aspekter som er kritisk for å møte forventningene til kunden, for å sikre kundetilfredshet (Ehinlanwo og Zairi, 1996). De understreker blant annet viktigheten av å kunne føre en god garanti, teknisk støtte og oppfølging av kundens benyttelse av produktet. Simon og Bickerton (2003) støtter opp rundt denne anbefalingen der han peker på flere studier, ved blant andre Asugman et al. (1997), som knytter god salgsstøtte opp mot økt effektivitet til salgsorganisasjoner.

Hofstede (2001) trekker frem hvordan kulturelle faktorer i den norske konteksten kan legge til rette for en positiv sammenheng mellom bruk av salgsstøtte og effektiviteten i

salgsorganisasjoner. Hofstede (2000) argumenterer for at noe av bakgrunnen for dette er hvordan vi som nordmenn i større grad er tilbøyelig til å etablere langvarige kunderelasjoner, der tilfredsheten til den andre parten kommer først i rekken. De Mooji (2004) peker imidlertid på hvordan vår manglende prioritering av materiell suksess visstnok kan medføre at de ansatte ikke for enhver pris forsøker å benytte seg av kundeforholdet til å øke omsetningen. Grönroos (2007) gjør imidlertid en sterk sak der han argumenterer for den positive sammenhengen mellom kundetilfredshet og en lønnsom drift, noe som da antakelig utjevner denne ubalansen. Gjennomgangen av salgssøttelitteraturen ser ut til å legge et brukbart grunnlag for å anta en positiv sammenheng med salgsorganisasjoners effektivitet.

Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 4f: Det er en positiv sammenheng mellom selgers salgssøtte og effektiviteten i organisasjonen

2.6 Salgspersonalets salgresultater

Flere forfattere ser på dette konstruktet som den tradisjonelle kvantitative målingen av ulike salgresultater (Churchill et al., 1997). Nevneverdig kan være kvantumet som den enkelte ansatte evner å selge innenfor en gitt tidsramme. Andre områder kan være hvor høyt dekningsbidrag man har per produkt man selger (ibid). Forskjellen mellom slike resultatmål og adferdsmål, er hvordan man her fokuserer på det endelige økonomiske resultatet fremfor eksempelvis hvorvidt selgeren har gjennomført syv salgsmøter i løpet av en dag (Anderson og Oliver, 1987).

Enkelte vil kanskje spørre seg verdien av å vurdere effektiviteten av salgsorganisasjoner, det vil si kundetilfredshet, lønnsomhet og omsetning, fremfor resultatet til den enkelte selger. Piercy et al. (1990) forklarer dette med hvordan det er naturlig å skille mellom effektivitet og selgers resultater. Babakus et al. (1996) støtter opp rundt dette og forklarer at salgsorganisasjoners effektivitet virker som en oppsummerende evaluering av organisasjonens resultater, noe som kun delvis kan tildeles innsatsen til den individuelle selger.

Til tross for at litteraturen ser ut til omfavne ideen om et skille mellom den individuelle selgers resultater og effektiviteten til organisasjonen, er det bred enighet om at

salgsresultatene, som hver selger oppnår, har et positivt bidrag til den totale effektiviteten (Piercy et al., 1996; Babakus et al., 1996; Baldauf og Cravens, 1999). Det er imidlertid enkelte kulturelle faktorer, som blant andre Hofstede (2001) trekker frem, som kan minke den positive sammenhengen av å prioritere selgers resultater for å øke effektiviteten i salgsorganisasjonen.

Noe av det som han referer til er hvordan det norske samfunnet tilsynelatende viser en tendens til å plassere mindre betydning på økonomiske prestasjoner, og mer på kunderelasjoner og kundetilfredshet. De Mooji (2004) understreker også dette poenget, der han tilsynelatende konkluderer med at nordmenn i større grad prioriterer løsninger med et langtidsperspektiv. Man kan antakeligvis argumentere for hvordan en prioritering av kunderelasjoner vil kunne medføre økt omsetning på sikt. Dette vil også gi et positivt utslag i evalueringen av selgers nåværende resultater da man kan anta at man ved dags dato benytter seg av tidligere etablerte kundeforhold til å øke omsetningen. Det kan imidlertid oppstå skjevheter, der man inngår relasjoner for å sikre en jevn inntekstrøm, men der resultatet er tap av inntekter (Grönroos, 2007). Grönroos (2007) poengterer videre hvordan bedrifter som inngår forretningsrelasjoner med enhver kunde ikke nødvendigvis opplever optimal lønnsomhet på sikt, men en mer stabil inntekt gjennom gjentatte avtaler.

Det blir dermed usikkert hvorvidt den norske kulturen vil påvirke sammenhengen mellom selgers resultater og salgsorganisasjonens effektivitet. Dette har bakgrunn i at man ikke helt vet utfallet av å prioritere binde forretningsrelasjoner og effekten dette har på effektiviteten i salgsorganisasjoner som opererer i en norsk kontekst. Gjennomgangen av litteratur viser imidlertid en god støtte for sammenhengen mellom selger resultater og effektiviteten som salgsorganisasjoner rapporterer.

Vi forslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 5: Det er en positiv sammenheng mellom selgers resultater og effektiviteten i organisasjonen

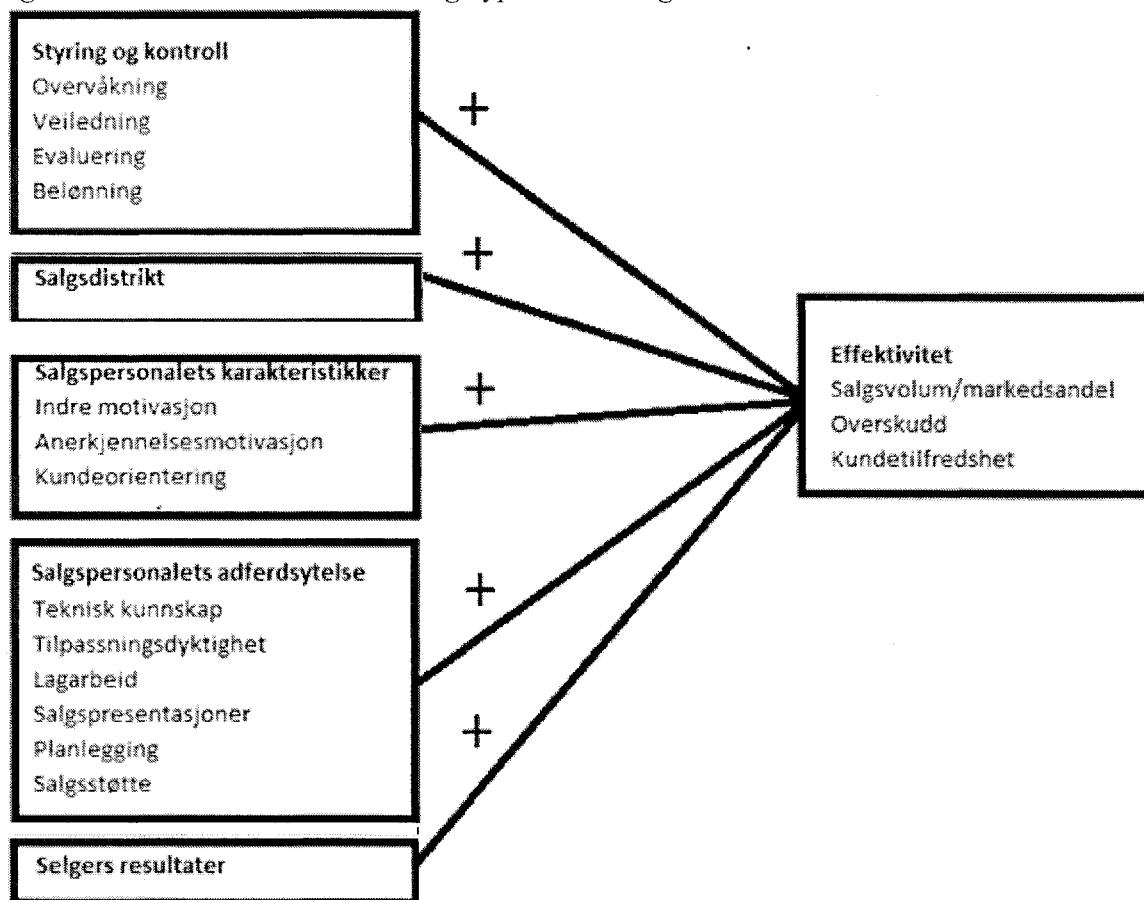
2.8 Oppsummering og forskningsmodell

Gjennomgangen av eksisterende litteratur har lagt grunnlaget for identifiseringen av relevante drivere av effektivitet, og basert på Hofstede (2001) og De Mooji (2004) blir det også vurdert hvorvidt man kan forvente divergerende funn i en *norsk kulturell kontekst*. Dette står sentralt når vi skal løse problemstillingen:

”Hvilke faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner?”

Foreslåtte hypoteser og deres hypoteseretning er oppsummert i forskningsmodellen som vises i figur 1. Leseren kan merke seg hvordan samtlige hypoteser har et positivt utgangspunkt siden funn fra salg- og kulturlitteraturen i stor grad støttet opp rundt den positive antakelsen. I neste kapittel skal vi føre en metodisk refleksjon rundt hensyn og teknikker som kan benyttes for å løse problemstillingen vi tar for oss.

Figur 1 – Oversikt over variabler og hypoteseretning



Del III: Metodologisk refleksjon og operasjonalisering

3. Metode

Det første man gjør i prosessen for å finne problemstilling er å avgrense søkeområdet. Man må avgrense område for temaet for så å ha en problemstilling som ytterligere avgrenser innenfor det valgte område. Forskningsspørsmålet må være så konkret som mulig, slik at man ikke risikere at det spenner over alt for stort område eller blir alt for omfattende. Dette gjøres for å kunne gjennomføre forskningsarbeidet innenfor den gitte tidshorizonten. (Johannessen et al., 2004)

Hva er metode?

Metode er teknikken for hvordan vi skal hente inn informasjon og hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss (Johannessen et al., 2004).

I metodefaget ved Universitetet i Nordland gikk vi gjennom mange ulike meninger og filosofier omkring metode som teknikk. Easterby-Smith et al. (2008) skriver om at det er i minst tre gode grunner til å kjenne til de ulike filosofiske antagelsene. Den første grunnen er at ved å kjenne de filosofiske betraktningene, kan man lettere vurdere informasjonen man henter inn og enklere forstå hvilke forskningsdesign man mener passer best. For det andre kan man da analysere de ulike forskningsdesignene og vurdere de ulike fordelene og begrensningene de har. Det tredje punktet de nevner som viktig er at det gir forskere mulighet til å identifisere eller skape nye forskningsdesign som man tidligere ikke hadde erfaring med.

Metode består i hovedsak av to forskjellige innsamlingsmåter; Kvalitativ- eller kvantitativmetode. I kvalitative metoder er det vanligvis færre individer involvert og man går mer i dybden. I kvantitative metoder er det ofte mange flere intervjuobjekter og metoden er vanligvis alternativbasert, som betyr at man velger blant flere alternativer.

3.1 Utgangspunktet for databehov

Vår problemstilling er ”*Hvilke faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner?*”

For å løse denne problemstillingen foreslår vi basert på litteraturgjennomgangen følgende hypoteser:

Styring og kontroll:

Det er en positiv sammenheng mellom salgsorganisasjonens effektivitet og følgende aktiviteter:

H1a: belønning

H1b: evaluering

H1c: overvåkning

H1d: veiledning

Salgsdistrikt:

H2: Det er en positiv sammenheng mellom salgsleders tilfredshet med salgsdistriktet og effektiviteten i salgsorganisasjonens

Salgspersonalets karakteristikk

Det er en positiv sammenheng mellom salgsorganisasjonens effektivitet og følgende personalkarakteristikk:

H3a: indre motivasjon,

H3b: anerkjennelsesmotivasjon,

H3c: kundeorientering

Salgspersonalets adferdsytelse

Det er en positiv sammenheng mellom salgsorganisasjonens effektivitet og følgende atferdsmål:

H4a: Teknisk kunnskap

H4b: Tilpasningsdyktig salg

H4c: Lagarbeid

H4d: Salgspresentasjoner

H4e: Salgsplanlegging

H4e: Salgstøtte

Selgers resultater

H5: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres resultater og effektiviteten i salgsorganisasjonen

3.2 Valg av Forskningsdesign

"Forskningsdesign bestemmer ikke hvilke teknikker vi skal bruke for å sammenligne data, men erfaring viser at noen teknikker passer godt under visse design" (Johannessen et al., 2004). Creswell (2008) forklarer at man bruker kvantitativ undersøkelse når man vil forklare trender eller en sammenheng mellom variabler. Videre forklarer Creswell (2008) at hvis man ønsker å undersøke trender i for eksempel oppførelse, meninger eller karakteristikk i en stor populasjon så er en survey design en god prosedyre.

Eksplorative forskningsdesign er forskningsdesign hvor man skal utvikle et nytt perspektiv eller nye teorier/begreper. Siden lite er fastsatt på forhånd er utforskningen også fleksibel. Kunnskapen man har om et slikt tema kan være ikke eksisterende eller mangelfull (Johannessen et al., 2011).

Kausal forskningsdesign dreier seg om å prøve å finne sammenhenger på det man forsker på. Problemstillingen er i form av hypoteser som angir sammenhenger mellom ulike variabler. Ved kvantitative analyser av kausalitet skilles det mellom årsak- og effektvariabler. (Johannessen et al., 2011).

Deskriptiv (forklarende) forskningsdesign er hensiktsmessig dersom man ønsker å beskrive virkeligheten eller deler av den. Det finnes to typer deskriptiv forskningsdesign; tverrsnittundersøkelser er en undersøkelse som gir et øyeblikksbilde av det fenomenet vi undersøker (Johannessen et al., 2011). Den andre er Tidsrekkeundersøkelse. En tidsrekke undersøkelse er en undersøkelse hvor du undersøker samme tema gjennom flere tidspunkt. Det er også gjerne flere forskjellige som er med på de ulike tidspunktene (Johannessen et al., 2011).

I vår undersøkelse vil vi bruke et deskriptivt eller beskrivende forskningsdesign da vi har en gruppe vi ønsker å si noe om og vi har forestillinger om sammenhenger på forhånd. De sammenhengene vi ønsker å teste er de vi har beskrevet i våre hypoteser. Dette er også i tråd med hva forskere har gjort på tilsvarende forskningsområder.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

Creswell (2008) forklarer at det er om å gjøre å hente inn så stort utvalg som mulig. Dette fordi jo større utvalget er dess mindre sannsynlig er det at snitt svarene fra utvalget ditt vil være forskjellige fra snittsvarene til populasjonen din.

I følge Selnes (1999) bør man ha ca 100 respondenter per gruppe man skal analysere. Hair et al. (2010) forklarer at for hver variabel bør man ha minimum fem respondenter for at det skal være akseptabelt. Hvis man har ti så er det enda bedre. Vi hadde totalt 15 uavhengige variabler i undersøkelsen og måtte da ha $15 * 5 = 75$ respondenter. Vi endte med 95 respondenter som tilsvarer ca 6.33 respondenter per variabel som er akseptabelt.

For multiregresjon gir forskjellige forfattere forskjellige retningslinjer for hvor mange respondenter man trenger. Stevens (1996) anbefaler at man har minst 15 respondenter per variabel man ønsker å teste. Dette for å få et troverdig resultat. Tabachnick og Fidell (2007) gir en formel på hvor mange respondenter man trenger. De forklarer at man burde ha 50 respondenter pluss 8 per variabel man ønsker å teste. Vi har totalt 95 respondenter som alle er i vår målgruppe. Av disse har ikke alle svart på alle spørsmålene. På noen av spørsmålene har så få som 64 respondenter svart. Dette gjør at vi ikke ser det forsvarlig å ta med mer enn 5 uavhengige variabler når vi skal foreta vår multiregresjon.

3.3 Valg av undersøkelsesmetode

I dette kapitlet vil vi gå inn på og vurdere de ulike undersøkelsesmetodene. Disse består i hovedsak av kvantitative og kvalitative undersøkelsesmetoder. Etter vi har diskutert de to ulike metodene vil vi diskutere hvordan vi skal innhente data på bakgrunn av den undersøkelsesmetoden vi velger.

Velger vi en kvalitativ undersøkelse vil det gi oss god dybde i våre undersøkelseskandidater og vi vil få god kjennskap til prosessen og kunne stille både oppfølgingsspørsmål samt at det åpner for at kandidaten kan fortelle det han mener er viktigst. Denne metoden bruker ofte intervjuer gjennom muntlig interaksjon og det er sjeldent mulig å kvantifisere materialet. Datamengden er vanligvis stor og uten noen fast måte å hente ut resultater på. Resultatene er uansett hentet ut gjennom en tidskrevende prosess og vurdering av tilgjengelige data. I kvalitative undersøkelser går forskerne ut i fra sitt eget ståsted og vurderer funnene.

Jacobsen (2005) forklarer at kvantitativ metode vanligvis består av mange enheter og det benyttes standardskjemaer. Man bruker lukkede svaralternativer, noe som betyr at intervjuobjektet har ulike alternativer å velge mellom. Alle parametrene man skal måle skal være så konkrete og målbare som mulig. Det er også viktig at alt man spør om er konkret og forståelig. Dette også for å unngå at ulike intervjuobjekter tolker spørsmålene forskjellig. Videre forklarer Jacobsen (2005) at ved utforming av spørreskjema er det viktig å ha uttømmende svaralternativer som uttrykker det kandidaten mener. Spørsmålsformuleringen må være i dagligtale, unngå tvetydige begreper og at man må passe på å ha riktig spørsmålsrekkefølge.

Vi har etter en vurdering av de ulike modellene kommet frem til at en kvantitativ modell vil gi oss de beste resultatene. Dette også fordi at modellen de har brukt i liknende forskningsområder, eksempel er Baldauf og Cravens (1999) der de har brukt en undersøkelse som har gitt god Cronbach's Alpha og kan være en god hjelp når vi skal utforme vårt spørreskjema.

3.4 Valg av datainnsamlingsinstrument

Før vi begynner å hente inn data må vi bestemme oss for hva salgs metode vi skal bruke. Creswell (2008) forklarer om tre ulike måter for kvantitativ innhenting av informasjon og hva de primært brukes til. Den første er "Experimental Research". Dette er en studie hvor man bruker to grupper og gir den ene gruppen en aktivitet og den andre er en kontrollgruppe. Dette brukes ofte for testing av nye legemidler. Den andre metoden som Creswell (2008) forteller om er "Correlational Reserch". Dette gjøres gjennom å studere en gruppe mennesker og se hvordan de forholder seg til forskjellige variabler, om man kan se ulike atferder eller sammenhenger. Survey Design er den tredje og siste Creswell (2008) forteller om. En slik undersøkelse brukes når man ønsker å undersøke trender i en stor populasjon. Eksempler på trender kan være holdninger, meninger, atferd eller egenskaper. For vår del er det helt opplagt å velge en survey design da de andre to ikke passer for det vi ønsker å undersøke.

Nå må vi bestemme oss for hvilken type Survey Design vi ønsker å bruke. Creswell (2008) forteller om fem ulike måter å intervju på i Survey Design. Disse fem er: Undersøkelse ved E-post, Elektronisk undersøkelse, individuell intervju, fokusgrupper og telefonintervju.

Individuell intervju, fokusgrupper telefonintervju anser vi som alt for tidkrevende. Da gjenstår e-post- og elektronisk undersøkelse. Av disse to så er elektroniske undersøkelser kanskje lettest å behandle. Da kan vi til en hver tid se hvor mange som har svart og lett hente ut dataen til å bruke i analyseprogram. Vi velger derfor et elektronisk spørreskjema.

3.4.1 Populasjon, utvalg og representativitet

Jacobsen (2005) forklarer utvalgsundersøkelser som at vi vanligvis spør noen få om et gitt tema som vi skal bruke for å si noe om de mange vi ikke har spurt. Videre forklarer han at den teoretiske populasjonen er de som vi ønsker å si noe om, alle bedriftene eller individene som er for mange til at vi kan intervju dem alle. Utvalget er de vi faktisk spør. Representativitet går på om vi får omtrent det samme svaret når vi spør vårt utvalg som vi hadde fått hvis vi hadde spurt alle i den teoretiske populasjonen (ibid). Hvis man ikke oppnår dette er det et ikke-representativt utvalg. Hvis man har en stor teoretisk populasjon er det større sannsynlighet for å ha et skjevt utvalg (ibid).

Representativt utvalg refererer til et utvalg av individer fra en populasjon slik at individene som er valgt ut er typiske for populasjonen, som gir deg mulighet til å konkludere fra ditt utvalg om hele populasjonen (Creswell, 2008). For å velge utvalget man skal intervju forklarer Creswell (2008) at et sannsynlighetsutvalg er det mest brukte utvalget grunnet at man da kan hevde at det er gjeldende for hele populasjonen. Videre forteller Creswell (2008) at den vanligste sannsynlighetsutvelgelsen er en "Simple Random Sampling" hvor man tilfeldig velger ut individer og alle i populasjonen har lik sannsynlighet for å bli valgt til å delta. "Snowball Sampling" er et alternativ for å hente inn data, da sender man ut undersøkelsen med oppfordring til at respondentene videresender undersøkelsen til individer de selv mener er i målgruppen forklarer Creswell (2008). Videre forteller han om at når du gjør dette mister du muligheten til å vite eksakt hvilke individer som er i ditt utvalg og du får ikke vite hvem som ikke har svart. Det er da også umulig å si noe om utvalget ditt er representativt for din populasjon.

I denne oppgaven benyttes en spørreundersøkelse siden vi ønsker, som Creswell (2008) forklarer, å si noe om en stor populasjon og vi ønsker å teste hypotesene for å løse problemstillingen. Vi har valgt å benytte en blanding av to utvalgsmetoder som Creswell (2008) forklarer, vi bruker random sampling og snowball metoden.

3.4.2 Teknikker for utvelgelse av enheter

Jacobsen (2005) redegjør rundt noen teknikker når det kommer til utvelgelse av utvalget som skal delta i undersøkelsene. Han skiller mellom sannsynlighetsutvelgelse og ”ikke-sannsynlighetsutvelgelse”. Sannsynlighetsutvelgelse er at alle i populasjonen man velger har samme sannsynlighet for å bli valgt. Man kan for eksempel ha en liste med alle navnene hvor hvert hundrede navn blir plukket ut. Ikke-sannsynlighetsutvelgelse betyr at alle ikke har lik sannsynlighet for å bli valgt ut. Man kan da enten trekke ut de som er lettest å intervju, ta de som melder seg til å bli undersøkt eller man kan bruke skjønnsmessig utvelgelse, altså man velger de man mener er representative for utvalget.

3.4.3 Feilslutninger

Om feilslutninger skriver Jacobsen (2005) at vi må skille mellom funnene vi gjør på et kollektivnivå med dem vi uttaler oss om på individnivå. Selv om man i en undersøkelse finner at en bestemt gruppe mennesker gjør noe på bakgrunn av noe annet, må vi skille mellom kausalitet og samvariasjon. Kausalitet betyr at det har en direkte virkning på hendelsen at noe annet skjer. Samvariasjon betyr at det er en sammenheng mellom flere hendelser. Eksempelvis kan lengde på tid før en pasient kommer seg til sykehuset gi høyere risiko for dødelighet. Med andre ord kan lengre transporttid og større dødelighet sies å ha samvariasjon uten å være kausalt.

3.4.4 Frafall av enheter og variabler

Jacobsen (2005) forklarer frafall av enheter og variabler til å være de som ikke svarer på undersøkelsen. Her må man se på hvem som ikke har svart, hvorfor, kan dette føre til et skjevt utvalg, eller et urepresentativt utvalg? Dette må man sjekke opp mot populasjonen. Hvis det er noen spørsmål i undersøkelsen som ikke har blitt besvart må man også vurdere disse. Er det mange som ikke har svart på enkelte spørsmål må man vurdere å ta dem ut.

3.5 Operasjonalisering av variablene

I dette kapittelet skal vi ta for oss de ulike variablene i undersøkelsen vår. Variablene våre har flere spørsmål og de må slås sammen til et mål. Figur 2 gir en oppsummerende oversikt over

variablene som skal operasjonaliseres. Figur 3 tar for seg kildene som vi har benyttet oss av ved innhentningene av de mest sentrale spørsmålene (item) som benyttes i spørreskjemaet.

Figur 2 - Oversikt over variablene

Avhengige variabler:

Salgsorganisasjonens effektivitet Salgsvolum/markedsandel, overskudd, Kundetilfredshet

Uavhengige variabler:

Styring og kontroll Overvåkning, Veiledning, Evaluering, Belønning

Salgsdistrikt Salgsdistrikt

Salgspersonalets karakteristikk Indre motivasjon, Anerkjennelsesmotivasjon, Kundeorientering,

Salgspersonalets adferdsytelse Selgeres teknisk kunnskap, Selgeres tilpasningsdyktighet, Lagarbeid, Salgspresentasjoner, Salgsplanlegging, Salgsstøtte, Selgers resultater

Selgers resultater Selgers resultater

Figur 3 – Kilder ved operasjonaliseringen av variabler

	Antall items	Kilde
Effektivitet 1	4	Cravens et al. (1993)
Effektivitet 2	2	
Effektivitet 3	2	
Styring og kontroll		
Overvåkning	8	Cravens et al. (1993)
Veiledning	5	
Evaluering	5	
Belønning	7	
Salgsdistrikt	11	Babakus et al. (1996)
Salgspersonalets karakteristikk		
Indre motivasjon	3	Babakus et al. (1996)
Anerkjennelsesmotivasjon	2	Babakus et al. (1996)
Kundeorientering	2	Babakus et al. (1996)
Salgspersonalets adferdsytelse		
		Behrman og perreault (1982) og Cravens et al. (1993)
Teknisk kunnskap	3	
Tilpasningsdyktighet	4	Spiro og Weitz (1990)
Lagarbeid	5	John og Weitz (1989)
		Behrman og perreault (1982) og Cravens et al. (1993)
Salgspresentasjoner	5	
Salgsplanlegging	4	Babakus et al. (1996)
Salgsstøtte	6	Babakus et al. (1996)
		Behrman og perreault (1982) og Cravens et al. (1993)
Selgers resultater	7	(1993)

3.5.1 Salgsorganisasjonens effektivitet

Til måling av salgsorganisasjonens effektivitet har vi valgt å bruke skalaen som er adoptert fra Cravens et al. (1993). Den er delt i tre variabler som beskrevet i figur 4. Variabel nummer en er Salgvolum/markedsandel og består av fire items. Den andre er overskudd som består av to items. Tredje variabel er kundetilfredshet og består av to items. Alle disse skalaene er likhert 7-point scale. Svaralternativer er fra 1 til 7 hvor 1 er lite og 7 er mye. Vi hadde også med et alternativ som var ”vet ikke”. I figur 4 kan man se eksempler på hvordan spørsmålene er stilt gjennom undersøkelsen. Spørsmålene til de uavhengige variablene finner leseren i vedlegg 1.

Figur 4 – Spørsmål ved de avhengige variablene

Variabel: salgsvolum/markedsandel:

Salgsvolum sammenliknet med din største konkurrent (de siste 24 mnd)
Markedsandel sammenliknet med din største konkurrent
Salgsvolum sammenliknet med den målsetting som er satt for din salgsenhet
Markedsandel sammenliknet med den som er satt for din salgsenhet

Variabel: overskudd:

Overskudd sammenliknet med din største konkurrent
Overskudd sammenliknet med den målsetting som er satt for din salgsenhet

Variabel: Kundetilfredshet:

Kundetilfredsheten sammenliknet med din største konkurrent
Kundetilfredsheten sammenliknet med den målsetting som er satt for din salgsenhet

3.5.2 Uavhengige variabler

Vi har i undersøkelsen målt en sammenheng mellom hvor bra salgsvolum/markedsandel, overskudd og kundetilfredsheten påvirkes av hver av de uavhengige variablene. Hver av de uavhengige variablene ble først faktoranalyisert og frekvensanalyisert, deretter gjennomførte vi en Pearsons Korrelasjonsanalyse etterfulgt av multiregresjonsanalyser.

3.5.3 Styring og kontroll

Dette konstruktet består av fire variabler og er basert på en skala som Cravens et al. (1993) har utviklet. Alle disse variablene har blitt målt på en 7-point Likert skala hvor 1 er lite og 7 er mye. Vi hadde også med et alternativ som var "Vet ikke". Den første variabelen i styring og kontroll er overvåkning og består av 8 items. Den andre erveiledning og består av 5 items. Evaluering er den tredje variabelen og består av 5 items. Den siste variabelen til styring og kontroll er belønning og består av 7 items.

3.5.4 Salgsdistrikt

Skalaen til dette konstruktet har vi basert på skalaen til Babakus et al. (1996). Vi har målt denne på en 7-point Likert skala. Den består av 11 items hvor på alle er besvart fra 1 til 7 hvor 1 er lite og 7 er mye. Det var også et alternativ for ”vet ikke”.

3.5.5. Salgspersonalets karakteristikk

Skalaen til dette konstruktet har vi basert på Babakus et al. (1996) og Cravens et al. (1993). Det består av 3 variabler; Indre motivasjon, anerkjennelsesmotsivasjon og kundeorientering. Alle variablene er målt på en 7-point Likert skala. Indre motivasjon består av 3 items. Anerkjennelsesmotsivasjon og kundeorientering består av 2 items hver.

3.5.6 Salgspersonalets adferdsytelse

Dette konstruktet består av 6 variabler. Disse er: selgeres tekniske kunnskap, selgeres tilpasningsdyktighet, lagarbeid, salgspresentasjoner, salgsplanlegging og salgssøtte. Skalaen til disse er basert på ulike kilder. Selgeres tekniske kunnskap er basert på Behrman og Perreault (1982) og Cravens et al. (1993) og består av 3 items. Selgeres tilpasningsdyktighet er basert på Spiro og Weitz (1990) og består av 4 items. Lagarbeid er basert på John og Weitz (1989) og består av 5 items. Salgspresentasjoner er basert på skala fra Behrman og Perreault (1982) og Cravens et al. (1993) og består av 5 items. Salgsplanlegging er basert på Babakus et al. (1996) og består av 4 items. Til slutt er salgssøtte basert på Babakus et al. (1996) og består av 6 items. Alle disse spørsmålene er besvart med en 7-Point Likert skala hvor 1 er lite, 7 er mye og et alternativ utenom for ”vet ikke”.

3.5.7 Selgers resultater

Dette konstruktet er basert på skalaen fra Behrman og Perreault (1982) og Cravens et al. (1993) og består av 7 items. Denne er målt på 7-point Likert skala hvor 1 er lite, 7 er mye og et alternativ utenom for ”vet ikke”.

3.5.6 Målnivå

Jacobsen (2005) forteller om målnivå som instrumentet vi bruker for å analysere dataen man har hentet inn. Eksempel på dette kan være gjennomsnitt. Vi velger målnivå ved å se på de ulike verdiene på variablene. Jacobsen (2005) skisserer tre ulike målnivå;

Kategorivariabler som deler folk inn etter student, alder eller kjønn. Rangvariabler er rangering etter rangeringer, for eksempel selvtillit, tilfredshet og lignende. Metriske variabler er et forholds nivå hvor man kan dele inn gruppene etter inntekt, vekt eller lengde.

3.6 utvalg og utvalgsteknikk

Figur 5 - Oversikt over endelig utvalget

Opprinnelig utvalg	488
Uaktuelle	80
Respondenter forsøkt kontaktet	408
Antall svar	104
Svarprosent	25,5 %
Uaktuelle for vår analyse	9
Endelig utvalg	95

3.6.1 Valg av populasjon og bortfallsanalyse

Johannessen et al. (2004) forklarer populasjon som den gruppen man ønsker å si noe om.

Vi ønsker å undersøke hva som skiller ut de vellykkede salgsorganisasjonene fra de mindre vellykkede salgsorganisasjonene i Norge. Hypoteser har vi satt opp med begrunnelse i artikler som er skrevet om liknende tema i resten av verden. Populasjonen kan vi si er alle bedrifter i Norge som har en egen salgsavdeling med både selgere og salgsledere. Vedrørende bortfallsanalyse så forklarer Johannesen et al. (2004) at dess mindre bortfall av respondenter jo mindre er usikkerheten når man skal generalisere for funnene. I oppgaven vår var det få som ikke besvarte hele undersøkelsen. De fleste av kandidatene som ikke hadde besvart spørsmålene var uaktuelle fordi de ikke tilhørte vår populasjon.

3.6.2 Prosedyrer og fremgangsmåter

Det første vi gjorde var å finne skalaen vi ønsket å bruke. Da det er gjort en god del forskning på dette temaet i andre land valgte vi å basere oss på skalaene de har brukt til deres artikler. Etter vi hadde laget spørsmålene la vi dem inn i www.questback.com. Deretter sendte vi det over til vår veileder for å få innspill, han hadde mange innspill og forslag til bedre ordvalg. Vi

gjorde om på ordlyden i mange av spørsmålene og sa oss fornøyd med hvordan den var bygd opp.

Vi fortsatte så med å teste spørreskjemaet vårt etter alt var klart til utsendelse og definerte en testgruppe på 7 kandidater fra et stort norsk konsern, som også var kandidater i vår målgruppe, og sendte ut undersøkelsen til disse på e-post. Vi fikk ingen svar til tross for at vi hadde snakket med to direktører i det store norske konsernet som hadde gitt oss e-post adressen til disse kandidatene. Den ene kandidaten sendte oss e-post om at det var en feil og hun fikk bare opp feilmelding da hun prøvde å besvare undersøkelsen. Vi sjekket dette selv og fant ut at det stemte, vi ringte da til Questback support og fikk dette ordnet. I ettertid fikk vi inn svar fra testgruppen.

Som fortalt tidligere bruker vi en utvalgsmetode som går på å velge ut kandidatene vi finner ved å søke på nett samt en "snowballmetode" for innsamling som betyr at man prøver å få flere kandidater fra de første man intervjuer. Måten vi gjorde dette på var at vi i e-post med undersøkelsen sendt fra Questback tok med en oppfordring til at kandidatene skulle videresende e-posten til bekjente i vår populasjon. Til de som fikk videresendt e-post hadde vi en link i e-posten som de kunne trykke på for å avgi sine svar. Vi brukte også denne linken da vi sendte e-posten til disse respondentene fra våre personlige e-post adresser.

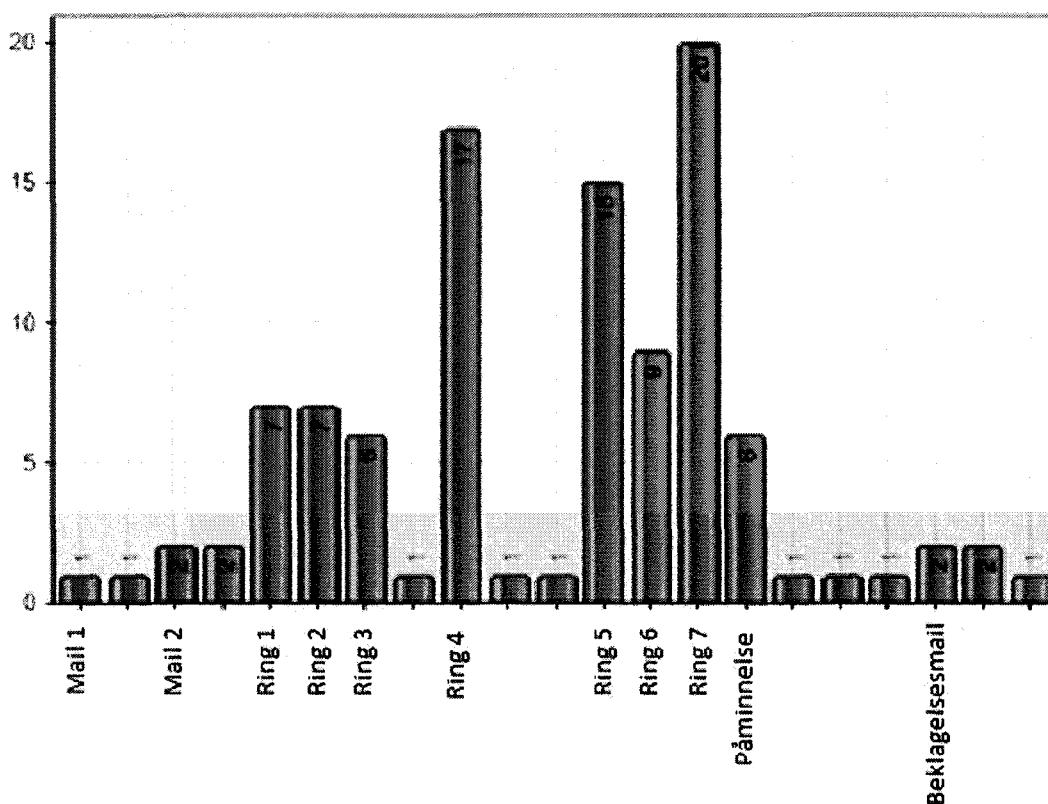
Vi hadde undersøkt teorien på forhånd og funnet at vi måtte ha ca 100 unike respondenter. Først tenkte vi at det beste vi kunne gjøre var å kontakte fagorganisasjoner for salgsledere som trolig har lister med e-post adresser som vi kunne spørre om å få låne. Vi kontaktet de ulike fagorganisasjonene vi fant ved å søke i google. Her var det veldig dårlig respons, ingen var villige til å gi oss noen lister eller sende ut undersøkelsen med oppfordring til å svare.

Etter at kontakten med fagorganisasjonene ikke førte frem valgte vi en ny strategi. Vi begynte da å søke etter kandidater ved å søke i www.google.no, www.nav.no og www.finn.no etter de bedriftene som hadde annonser der de søkte etter selgere. Typiske søkeord var: Selger, salgsjobb, salgssjef, salgsdirektør, salgsleder, salgsgesjef og liknende. På denne måten fikk vi flere gode lister med e-post, telefon og navn til ulike organisasjoner som hadde salgsledere. Da vi ikke var opptatt av størrelse, type bedrift eller hvor i Norge de opererte vil vi påstå at dette ble et nokså tilfeldig utvalg av kandidater.

Etter listene var funnet frem begynte vi å "vaske" listene. Dette betyr at vi gikk gjennom og fant frem telefonnummer og e-post adresser til de kandidatene som ikke hadde oppgitt fullstendig informasjon der vi søkte. Dessuten fjernet vi de som ikke var i salgs eksemplvis markedsansvarlig og rekrutteringssjef.

I første omgang sendte vi undersøkelsen til 200 kandidater i populasjonen vår. Dette resulterte i under 10 svar. Vi måtte da i tenkeboksen igjen og kom frem til at personlig kontakt via telefon var neste steg. Da søkte vi opp nye kandidater som hadde med salgsledelse å gjøre og fant deres telefonnummer og lagde nye lister. Her begynte vi å ringe. De aller fleste, som tok telefonen, var veldig positive til temaet vårt og var villige til å hjelpe oss. Mange av disse ba også om å få oppgaven når vi er ferdig og syntes vi drev med veldig nyttig forskning. Vi la inn disse kandidatene i Questback med to påminnelser dersom de ikke svarte innen noen få dager. Over en periode på 10 dager ringte vi 180 kandidater og endte opp med 104 svar på undersøkelsen vår hvorav 95 av disse var i målgruppen vår.

Figur 6 - Svar fra respondentene



E-postene ble formulert slik at det skulle være interessant og spennende for våre kandidater å være deltagende. En oversikt over e-poster som ble sendt ut finner man i vedlegg 1-4.

Vedlegg 1 – E-post til 200 første kandidater

Vedlegg 2 - E-post 2 til de vi har ringt

Vedlegg 3 - Påminnelles E-post

Vedlegg 4 - Beklagelses E-post

Før vi begynte innsamlingen hadde vi bestemt oss for å sikte på å ha over 80 respondenter innenfor vår målgruppe. Vi var oppmerksom på at dette kunne være for få til å si noe konkret om populasjonene vi har valgt ut. Da vi så hvor god respons vi hadde på ringingen valgte vi å satse noen dager ekstra på å ringe og prøve å nå over 100 respondenter. Grunnen til at vi avsluttet ringingen var at vi hadde nådd 104 respondenter og det bare var fem uker igjen til innlevering og vi var nødt til å begynne med analyse og skriving.

Vi hadde en teknisk feil i Questback som gjorde at den samme E-posten ble sendt ut til alle kandidatene fire ganger. Dette ble påpekt og det ble sendt ut en E-posten til samtlige respondersom forklarte situasjonen.

3.7 Utarbeidelse av spørreskjema

Når man lager en spørreundersøkelse så er det viktig å bruke operasjonaliseringer fra tidligere gjennomførte studier. Dette er da testet ut i mange sammenhenger og man kan være tryggere på at deres validitet. Spørsmål som ikke egner seg er dermed luket ut (Jacobsen 2005).

3.7.1 5-,7-,10-point scale?

Dawes (2008) forklarer om deres undersøkelser av hvor mange alternativer man skal bruke når man gjennomfører undersøkelser. I artikkelen sin forklarer de at for å analysere data man henter inn så er alle tre skalaene likeverdige å bruke. Når det kommer til sammenlikning av data fra ulike skalaer så er det ikke signifikante forskjeller dersom man re-koder fra 5 til 7 eller tilbake etter man har hentet inn dataene. Dette betyr at det går bra å sammenlikne data som er hentet enten fra en 5- eller 7-point scale. Hvis man derimot re-koder til en 10-point scale blir det små, men signifikante forskjeller i svarene.

Ut i fra dette så konkluderer vi med at hvis man skal utføre en undersøkelse som man har tenkt å sammenlikne med andres funn så bør man bruke en scale som er 5 eller 7 hvis det er slik skala som tidligere undersøkelser generelt bruker. Dersom man skal sammenlikne med undersøkelser som har benyttet seg av en 10-point scale så bør man bruke en lik skala.

Da tidligere studier av vårt emne generelt bruker en 5- eller 7-point scale har vi valgt å benytte oss av en 7-point scale som gjør det lett for oss å sammenlikne med resultater andre forskere har kommet frem til.

3.7.2 Gjennomføring

For å gjennomføre undersøkelsen vår valgte vi å bruke et online program som heter www.Questback.com. Dette fordi det gjør det veldig enkelt å sende ut og motta svarene på undersøkelsen. Det er da også enkelt å se hvor mange som til en hver tid har svart. Ettersom det var en del spørsmål som kunne vise både styrker og svakheter i bedriftene vi skulle intervju, og valgte vi å gjøre undersøkelsen anonym for ikke å skremme bort potensielle kandidater. Vi hadde med spørsmål om stilling, ansvarsområde, form for salg bedriften driver med og navn på bedriften. Vi informerte at vi ikke ville oppgi navnet på bedriften i sammenheng med svarene de har oppgitt.

I skjemaet la vi til et spørsmål på første side som skulle luke ut alle som ikke var i vår målgruppe (figur 6). Hvis de svarte "0" på begge disse spørsmålene i figur 6 ville de ikke få flere spørsmål etter dette.

Figur 7 - Spørsmål for å utelukke

Selger regnes som en som jobber med å selge produkter direkte til kjøperen. Dette kan være i butikk, på stand, via telefon eller liknende.							
Salgssjef/leder regnes som en som har ansvar for selgere som nevnt over.							
2) Ansvarsområde							
	0	1-3	4-7	8-12	13-19	20-29	Over 29
Jeg har ansvaret for dette antallet med selgere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har ansvaret for dette antallet med salgssjefer/salgsledere eller liknende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Før vi laget spørreskjemaet hadde vi satt opp ulike hypoteser som vi ønsket å få svar på. Disse har vi funnet ut av med å gjennomgå teori for emnet samt se på artikler skrevet om liknende tema tidligere. Da vi hadde kommet frem til de hypotesene vi ønsket å ha svar på søkte vi i artiklene vi hadde funnet frem for å finne skalaen de hadde brukt. Dette var tidkrevende og de hadde ikke alltid oppgitt skalaen i artikkelen, men heller bare hvor mange ”variabler” de hadde til hver hypotese. Vi måtte da søke opp fra deres referanseliste for å finne skalaen de hadde basert seg på. Da vi hadde funnet alle spørsmålene som tidligere har vært brukt, utarbeidet vi spørsmålene til våre hypoteser basert på de spørsmålene forskere har brukt tidligere.

Som leseren kan se fra figur 8 har vi har delt undersøkelsen inn i følgende temaer

Figur 8 – Oppsummerede oversikt for spørreskjema

Hypoteser:	Spørsmål basert på skala
a) Styring og kontroll	Cravens et al. (1993)
b) Salgsdistrikt	Babakus et al. (1996)
c) Salgspersonalets karakteristikk	Behrman og perreault (1982), Cravens et al. (1993), Spiro og Weitz (1990), John og Weitz (1989) og Babakus et al. (1996)
d) Salgspersonalets adferdsytelse	Babakus et al. (1996)
e) Selgeres resultater	Behrman og perreault (1982) og Cravens et al. (1993)

Til vår undersøkelse er alle temaene interessante å se på. Dersom et av temaene skulle vise seg ikke å være relevant for nettopp denne oppgaven, vil de kunne vise trender i vellykkede bedrifter. Vi har ikke spurt kandidatene om alder, erfaring eller annen personlig informasjon, vi anså dette som ikke relevant.

3.8 Analysemetoder

I denne delen skal vi legge frem de ulike metodene vi har brukt for å analysere dataene vi har samlet inn. Vi har brukt SPSS for å analysere våre funn. De analysene vi har gjort og som vil bli redegjort for her er: Cronbach's Alpha, frekvensanalyse, Pearson korrelasjonsanalyse og multi- og enkelregresjon.

3.8.1 Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha er et mål på intern konsistens for en indeks (Johannessen et al., 2004). Cronbach's Alpha måler reliabiliteten mellom de ulike variablene. Hvis man har en verdi på 1 vil dette si at de har perfekt korrelasjon. Det er vanlig å bruke et mål på Cronbach's Alpha på 0,7 eller høyere og da si at de har god korrelasjon. I denne oppgaven har vi satt 0,7 som mål.

3.8.2 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalyse brukes for å fortelle om samvariasjon mellom funnene dine. For å måle dette brukes ofte Pearsons korrelasjonsanalyse som uttrykker korrelasjonen med verdier mellom -1 og +1 (Johannessen et al., 2004). Om det er negativt eller positivt fortegn forteller om hvilken type korrelasjon det er. Om verdien er +1 er det fullstendig positiv korrelasjon. Spearman korrelasjon er en annen måte å måle korrelasjon. Denne bruker man til korrelasjonsanalyse når det er rangordnede kategorier. Da forutsettes det at det er bivariate normalfordelte data og at det forventes en lineær sammenheng. Det kan sjekkes ved en grafisk fremstilling av data (Gjestad, 2008)

Pallant (2007) forklarer at korrelasjon viser om to variabler samvarierer, eksempel på dette er at hvis en variabel øker så øker den andre. Det er fremdeles ikke nødvendig at den ene er årsak til den andre. Det kan være helt andre variabler som forårsaker økningen i begge variablene. Altså kan ikke korrelasjonsanalyse vise hva som er årsaken til at de stiger bare at det ser ut til å ha en korrelasjon mellom de to.

3.8.3 Reliabilitet og validitet

"Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvordan de brukes og hvordan de hentes inn og behandles" (Johannessen et al., 2004:227). En måte å teste god reliabiliteten er å bruke en

Cronbach's Alpha test. Her ser vi på samvariasjonen mellom de ulike spørsmålene innenfor hver variabel. Vi testet for interkonsistens gjennom Cronbach's Alpha testen

Siden vi har basert oss på spørreskjema som er vært brukt tidligere kunne vi være mer sikre på at vi ville ha en god verdi på Cronbach's alpa enn hvis vi hadde funnet på alle spørsmålene selv.

"Validitet i kvantitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten" (Johannessen et al., 2004). Som forklart i avsnittet om Cronbach's Alpha så har de fleste av våre variabler en verdi på godt over 0,7. Dette betyr tilsynelatende at vi har en god validitet.

3.8.4 Faktoranalyse og KMO

Faktoranalyse gjennomføres med den hensikt å redusere datamengden gjennom å avdekke hvordan de ulike spørsmålene i undersøkelsen avhenger av hverandre og redusere antall variabler (Johannesen, 2007). Faktoranalysen skal avdekke hvilke spørsmål som lader mot ulike dimensjoner (Hair et al., 2010). Det finnes i hovedsak to måter å gjennomføre en faktoranalyse på. Disse er eksplorerende og bekreftende. Hvor eksplorerende er den mest brukte (Ringdal, 2009). I vår oppgave vil vi bruke en eksplorerende faktoranalyse da vi får en oversikt over hvordan variablene korrelerer med hverandre (Ringdal, 2009).

Vi vil først identifisere de faktorene som skal undersøkes. Her kan vi velge mellom to metoder; prinspal komponent analyse og prinspal faktor analyse (Hair et al., 2010). Hensikten med vår analyse er å se hvilke spørsmål i hver variabel som lader på samme dimensjon. Da velger vi en prinspal faktor analyse som analyserer korrelasjon mellom variablene (Hair et al., 2010).

Et av kriteriene til en faktoranalyse er å si i hvor stor grad faktorene greier å forklare variansen i datamaterialet. I sosial forskning er det ikke uvanlig å være fornøyd med faktorer som forklarer 60 % av den totale variansen, og i enkelte tilfeller også lavere (Hair et al., 2010).

I faktoranalysen kan man velge rotasjon. Det finnes i hovedsak to måter for rotasjon; ortogonal og oblique (Hair et al., 2010). Basert på databehovet til oppgaven faller valget på

ortogonal. I analysen vil vi bruke den mest brukte variasjonen som er varimax, hvor høye variasjoner maksimeres og mindre minimeres (Bjerkan, 2007).

For faktorladning i faktoranalysen så er det viktig at spørsmålene i undersøkelsen lader kun mot en faktor. De spørsmål som lader mot flere vil normalt bli slettet (Hair et al., 2010). Vi vil i faktoranalysen få opp en tabell for "Communalities". Communalities uttrykker delen av variansen til variablene ved en m faktor (Churchill & Iacobucci, 2005). Hair et al. (2010) forklarer at faktorer som har en faktorladning på under 0.5 generelt er for små til å være praktisk signifikante og vil normalt bli slettet.

Man bør ikke stole blindt på svarene fra en faktoranalyse, hvis man følger den slavisk vil man ofte kunne slå sammen faktorer som ikke har med hverandre å gjøre da en faktoranalyse viser hvilke faktorer som korrelerer (Skog, 2009). Når man skal tolke faktorene så handler det om å se på de fellestrekkene mellom faktorene som lader høyt mot en variabel. Man må også se på hvilke faktorer som har stor eller liten betydning (Hair et al., 2010).

3.8.5 Regresjonsanalyse

Pallant (2007) forklarer at multiple regresjon er basert på korrelasjon, men åpner for en mer sofistikert vurdering av sammenhengen mellom variablene seg i mellom. Dette gjør at den er mer egnet for bruk i det virkelige liv og ikke bare på laboratorium baserte forskningsspørsmål. Man kan ikke bare kaste inn variabler i multiple regresjon og håpe at det magisk kommer ut svar. Man skal ha god teoretisk begrunnelse i hvorfor du bruker de variablene man har med. Videre forklarer Pallant (2007) at multiple regresjonsanalyse er godt egnet hvis man skal finne hvilke variabler som best kan forutsi et utfall. Pallant (2007) forklarer at "Standard multiple regression" er den mest brukte regresjonsmetoden. Man bruker denne hvis man har et sett med variabler man ønsker å se hvor godt forklarer en avhengig variabel. Vedrørende størrelsen på utvalget ditt så forklarer Stevens (1996) at for sosial vitenskap bør man ha omtrent 15 respondenter per variabel man har. Vi har 11 uavhengige og 2 avhengige variabler som vi ønsker å teste. Vi har da for lavt utvalg til å egentlig ta en multiregresjonsanalyse. Cravens et al. (1993) hadde problem med at de også hadde for få respondenter og valgte da å kjørre en multiregresjonsanalyse på hvert konstrukt. Ved begrensede respondenter kan det kjøres separate multiregresjonsanalyser på hvert av konstruktene og dets variabler (Bakabus et al., 1996). Dette gir ikke et fullverdig bilde av

sammenhengen mellom variablene, men tilbyr bedre forståelse enn korrelasjonsanalyser alene (Cravens et al., 1993).

Når man skal analysere svarene fra regresjonsanalysen så forklarer Pallant (2007) at man skal passe på at dine uavhengige variabler ikke korrelerer for høyt med hverandre der denne grensen er omkring 0,7. Da burde man i så fall ta dem ut. Fra figur 14 ser vi at ingen uavhengige variabler korrelerer over 0,6 så da kan vi trygt ha med alle variablene videre. Videre forklarer Pallant (2007) at alle de uavhengige variablene bør ha noen sammenheng med de avhengige. Fortrinnsvis over 0,3.

Vi vil i denne regresjonsanalysen se på og rapportere Anova verdier, Model summary og Coefficients verdiene Sig, t og Beta. Pallant (2007) forklarer at fra Anova så vil du ha et Sig. Nivå på over 0,05, og derfor ikke signifikant. Et signifikantnivå ($< 0,05$) antyder at variansen for den avhengige variabelen ikke er lik for gruppen man undersøker. Fra Anova modellen finner vi også F-verdien. F-verdien viser om noen av variablene er overlegen eller underlegen for å forklare den avhengige variabelen versus nullhypotesen som sier at alle de uavhengige variablene forklarer likt. Svakheten er at man ikke får vite hvilken som forklarer mer/mindre (Lomax, 2007)

Fra Model summary kan vi finne R Square og Adjusted R Square. Pallant (2007) forklarer at R Square forteller hvor mye av variansen i den avhengige variabelen blir forklart av modellen. Videre forklarer Pallant (2007) at hvis man har et lite utvalg vil man kanskje ville rapportere Adjusted R Square. Denne verdien korrigerer denne variabelen for å gi et bedre estimat av populasjonens verdi.

Coefficient-tabellen viser oss Sig, t og Beta. Om Beta forklarer Pallant (2007) at hvis man vil sammenlikne bidraget fra hver uavhengige variabel så bruker man Beta verdien. Man ser nedover kolonnen Beta og ser hvilken verdi som bidrar mest. Den som bidrar mest er den med størst verdi, Pallant (2007) forklarer videre at man ignorerer fortegnet fremfor Betaverdien. Om det er $-$ eller $+$ så ser man bare på verdien som "4". Pallant (2007) forklarer at hvis verdien på Sig er $< 0,05$ så gir den et signifikant bidrag til å forutsi den avhengige variabelen. Man sjekker Signifikansnivået på hver uavhengig variabel. I vår oppgave vil vi også kommentere sig som er under 0,1. I følge Hair et al. (1998) så kan t-verdier som faller utenfor $\pm 1,98$ regnes som statistisk signifikante.

Wooldridge (2009) forklarer at man bruker simple regresjon når man skal sammenlikne en uavhengig variabel med en avhengig variabel. Han forklarer at denne modellen har begrensninger, men i noen tilfelle er den et bra empirisk verktøy.

Del IV: Analyser og resultater

4. Analyse

For å undersøke hvorvidt man kan forkaste/beholde de ulike hypotesene omkring effektivitet i salgsorganisasjoner, blir det utført en rekke analyser.

Dette kapitlet starter med en faktoranalyse for å undersøke forholdet mellom de ulike variablene og deres spørsmål. Bakgrunnen for dette er for å sikre at de lader på korrekt variabel. Videre blir det presentert en korrelasjonsanalyse samt en avsluttende regresjonsanalyse med hypotesetesting. Basert på diskusjonen rundt multiregresjonsanalyser i metodekapitlet, vil det totale databehovet for å kjøre en komplett multiregresjonsanalyse være på rundt 15 respondenter per variabel (George og Mallery, 2009). Det må derfor benyttes en alternativ fremgangsmåte da de svarene på de utsendte spørreundersøkelsene endte med totalt 104 godkjente respondenter. Noe som utelukker en multiregresjonsanalyse da dette vil skape et ukorrekt bilde av funnene. Ved begrensede respondenter kan det kjøres separate multiregresjonsanalyser på hvert av konstruktene og dets variabler (Bakabus et al., 1996). Dette gir ikke et fullverdig bilde av sammenhengen mellom variablene, men tilbyr en forbedret innsikt fremfor korrelasjonsanalyser alene (Cravens et al., 1993). Siden man ikke skal benytte seg av fullverdige multiregresjonsanalyser, blir også kjørt en Pearson korrelasjonsanalyse for å teste signifikansen mellom de uavhengige og avhengige variablene. Dette er for å gi leseren bedre innsikt i sammenhengene mellom de ulike variablene. En oversikt over funnene gjort i regresjonsanalysene blir presentert i en i kapittel 4.4.

4.1 Faktoranalyse resultater

En eksplorerende faktor analyse med varimax rotasjon og en prinsippal komponent ble gjennomført på hver variabel. Ved faktoranalysen er variablene kodet med en numerisk verdi ved Q. Eksempelvis Q6 representerer variabelen ”veiledning” med dens tilhørende spørsmål Q6a, Q6b, Q6c og så videre. Vi tok da også med en Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) og Bartlett’s test for å sjekke om utvalget var tilstrekkelig for antall variabler i undersøkelsen (Hair et al., 2010). Hvis Bartlett’s test er under grensen på 0,05 signifikant så betyr det at den viser tilstrekkelig korrelasjon (George og Mallery, 2009). KMO bør være over 0,5 for å være tilstrekkelig (Hair et al., 2010). Fremgangsmåten er som følgende: sjekker ladningen på spørsmålene ved variablene til et konstrukt. Eksempelvis selgers karakteristikk. For å få best mulig representasjon ved de ulike variablene, blir spørsmål som ikke lader på samme

faktor, eller har faktorladning på under 0.5, systematisk fjernet (Bjerkan, 2007). Prosessen fortsetter til man sitter igjen med spørsmål som lader på korrekte faktorer og har en faktorladning på over 0.65 på hver av variablene (Bjerkan, 2007).

4.1.1 Styring og kontroll

- overvåking, veiledning, evaluering, og belønning

Dette konstruktet hadde vi fire variabler der alle ble faktoranalysert samtidig. Vår ”Rotated Component Matrix” viste forskjellig ladning på ulike variabler og comunalities varierte. Etter prosessen satt vi da igjen med alle fire variabler som hver lader på separate kolonner. Vi begynte med 25 spørsmål men hadde bare grunnlag for å ta med 12 av de spørsmålene vi opprinnelig begynte med.

Figur 9 – Faktoranalyse Styring og kontroll

	Component			
	1	2	3	4
Q6arec			.742	
Q6erec			.922	
Q6frec			.856	
Q7arec	.856			
Q7brec	.872			
Q7drec	.831			
Q8rec		.882		
Q8arec		.761		
Q8brec		.790		
Q9brec				.894
Q9crec				.698
Q9drec				.841

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Videre hadde den en KMO på 0,746 og Bartlett’s test viste signifikant på 0,000. Det viste en forklaringssevne på 77,3 % av utvalget. Etter dette kjørte vi en Cronbach’s Alpha som viste 0,828 på spørsmålene tilhørende overvåking (Q6), 0,855 for spørsmålene tilhørende veiledning (Q7), 0,818 for spørsmålene tilhørende evaluering (Q8) og 0,838 for spørsmålene

tilhørende premiering (Q9). Dette ga oss grunnlag for å ta med alle variablene videre i analysen samt å beholde hypotesen slik den er.

4.1.2 Salgsdistrikt

Til denne hypotesen hadde vi 11 spørsmål som alle skulle lade på en variabel som er salgsdistrikt. Da vi gjorde en faktoranalyse og slettet de spørsmålene som ladet under 0,65 samt de som hadde en faktorladning på under 0,5 satt vi igjen med syv spørsmål. Disse spørsmålene ladet på to ulike kolonner. Dette betyr at vi enten måtte dele den opp i to ulike variabler, slette de spørsmålene som ladet på den ene kolonnen eller forkaste hypotesen. Etter gjennomgang av de spørsmålene som var igjen fant vi at det ikke var grunnlag for å dele dem i to variabler. Det ga heller ikke mening å bare bruke den ene kolonnen av spørsmål da det ikke kunne gitt et svar på vår hypotese. Videre analyse ble da ikke gjort.

Figur 10 – Faktoranalyse Salgsdistrikt

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q10rec		.926
Q10arec		.859
Q10brec		.769
Q10grec	.815	
Q10hrec	.852	
Q10iarec	.833	
Q10jrec	.908	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4.1.3 Salgspersonalets karakteristikk

- Indre motivasjon, anerkjennelsesmotsivasjon, kundeorientering

Etter vi fjernet de spørsmålene tilhørende variablene som hadde en faktorladning på under 0,5, satt vi igjen med fire av ti spørsmål. Kundeorientering ladet ikke korrekt og måtte forkastes. Anerkjennelsesmotsivasjon og indre motivasjon ladet kun én faktor og vi valgte da å gjøre om til en variabel som er ”motsivasjon” siden man observerte den tilsynelatende sterke overlappen mellom variablene. Skalaen for indre- og anerkjennelsesmotsivasjon var i

utgangspunktet designet med bakgrunnen i to ulike konseptualiseringer av begrepet motivasjon. Motivasjon som enkeltstående variabel har imidlertid blitt atskillig forsket på i sin helhet. Noe som i enkelte tilfeller betyr at en sammenslåing av indre- og anerkjennelsesmotivasjon ikke nødvendigvis er urimelig. Q5c+d er indre motivasjon mens Q5f+g er anerkjennelsesmotivasjon.

Figur 11 – Faktoranalyse Salgspersonalets karakteristikk

Communalities		
	Initial	Extraction
Q5crec	1.000	.691
Q5drec	1.000	.724
Q5frec	1.000	.702
Q5grec	1.000	.691

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

KMO var på 0,730 som gjør den signifikant (Hair et al., 2010). Barlett's test var 0,000 som gjør den signifikant. Den forklarte for 70,2 % av populasjonen som er bra i en slik sosial forsknings studie. Etter dette gjorde vi en Cronbach's Alpha test for å se om de er reliable og testen viste en Cronbach's Alpha på 0,856. Vi hadde da en variabel klar for testing opp mot våre avhengige variabler.

4.1.4 Selgeres resultater

Til denne hypotesen begynte vi med 7 spørsmål. Etter at vi fjernet de spørsmålene som ladet feil satt vi igjen med 3 spørsmål som alle var innenfor riktig parameter.

Figur 12 – Faktoranalyse Selgers resultater

Communalities		
	Initial	Extraction
Q11brec	1.000	.698
Q11crec	1.000	.665
Q11drec	1.000	.735

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Vi gjennomførte så en Cronbach's Alpha test som viste en verdi på 0,782. KMO var på 0,699, Bartlett's test var på 0,000 og den forklarer 69,9 % av den totale variansen. Vi kunne da fortsette med denne variabelen og teste den opp mot våre avhengige variabler.

4.1.5 Salgspersonalets adferdsytelse

- Teknisk kunnskap, tilpasningsdyktighet, lagarbeid, salgspresentasjoner, salgsplanlegging og salgsstøtte

Til denne hypotesen hadde vi seks variabler. Vi begynte med 27 spørsmål og kjørte en faktoranalyse på dem. De ladet på flere forskjellige kolonner og hadde varierende ladninger og comunalities. Vi slettet de som ikke passet inn. En variabel måtte tas helt ut da den ikke ladet riktig. Av de spørsmålene vi hadde igjen så hadde vi grunnlag for å ta med fem av variablene videre i analysen. Til disse så hadde vi opprinnelig 22 spørsmål. Etter fjerning av spørsmålene som ikke passet inn satt vi igjen med 17 spørsmål som vi kunne fortsette å teste.

Figur 13 – Faktoranalyse Salgspersonalets adferdsytelse

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
Q12rec			.894		
Q12arec			.813		
Q12brec			.707		
Q13rec	.870				
Q13arec	.889				
Q13brec	.775				
Q13crec	.734				
Q14rec				.838	
Q14arec				.767	
Q14brec				.714	
Q16rec		.714			
Q16arec		.781			
Q16brec		.811			
Q16crec		.740			
Q17brec					.883
Q17crec					.708
Q17drec					.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

KMO viste en verdi på 0.848 med en Barlett's test på 0.000 og en forklaringsgrad på 78,9 % av variansen. Vi foretok så en Cronbach's Alpha test som viste følgende resultater: Teknisk kunnskap (Q12) 0,879, Tilpassningsdyktig salg (Q13) 0,885, Lagarbeid (Q14) 0,837, Salgspresentasjon (Q15) ble slettet, Salgsplanlegging (Q16) 0,877 og Salgsstøtte (Q17) 0,793.

4.1.6 Effektivitet

-Salgsvolum/markedsandel, overskudd, kundetilfredshet

For mål på effektivitet begynte vi med tre variabler. Disse var salgsvolum/markedsandel, overskudd og kundetilfredshet. Til disse var det åtte spørsmål som skulle forklare variablene. Da vi gjennomførte faktoranalysen på disse så fant vi at de bare ladet på to variabler, salgsvolum/markedsandel og overskudd ladet begge på samme variabel. Ingen spørsmål måtte slettes.

Figur 14 – Faktoranalyse Effektivitet

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q18rec	.843	
Q18arec	.789	
Q18brec	.882	
Q18crec	.920	
Q19rec	.791	
Q19arec	.835	
Q20rec		.950
Q20arec		.931

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Disse variablene svarte for 76,3 % av variansen. De hadde en KMO på 0,702 og en Bartlett's signifikant på 0,000. Etter faktoranalysen var gjennomført så viste den at disse spørsmålene i realiteten bare er to variabler. Vi omgjorde da variablene fra EFF1:

Salgsvolum/markedsandel, EFF2: overskudd og EFF3: kundetilfredshet til å være EFF1: økonomiske resultater og EFF2: kundetilfredshet og kjørte en reliabilitetstest. I testen viste variablene følgende Cronbach's Alpha: økonomiske resultater 0,918 og kundetilfredshet 8,48.

4.1.7 Konklusjon Faktoranalyse

Det har nå blitt utført faktoranalyse på hver av variablene innenfor hvert konstrukt, fjernet alle spørsmål som ikke kan tas med i analysen og kjørt reliabilitetstester for å vurdere om de kan brukes videre. Vi har luket ut de variablene som ikke er tilstrekkelige. Videre i oppgaven skal vi gjennomføre en "Pearson Correlation test" for å finne hvilke variabler som er mest signifikante for så å gjennomføre en multiregresjon. Med multiple regresjon ønsker vi å kunne bekrefte eller avkrefte våre hypoteser. Dersom det viser seg at vårt utvalg ikke er stort nok for å få noe ut av multiple regresjon vil vi analysere hypotesene med bakgrunn i Pearsons korrelasjon for å si noe om antydningene til hvilke variabler som er signifikante.

4.2 Korrelasjonsanalyse og nye hypoteser

I dette kapitlet vil vi konstruere nye hypoteser etter gjennomføringen av faktoranalysen samt vise korrelasjonen mellom de nye uavhengige og de avhengige variablene. Pearson korrelasjonsanalyseresultatene er illustrert i figur 15.

4.2.1 Salgspersonalets karakteristikk

- Indre motivasjon, anerkjennelsesmotivasjon, kundeorientering

Faktoranalysen resulterte i utelukkelsen av variabelen kundeorientering. Samtlige spørsmål ved anerkjennelsesmotivasjon og indre motivasjon ladet på samme faktor, der resultatet som nevnt ble en ny variabel: "motivasjon". Ny hypotese blir da som følger:

H3a: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres motivasjon og effektiviteten i organisasjonen

Vi testet denne hypotesen i Pearson's korrelasjon i SPSS opp mot våre to avhengige variabler; økonomiske resultater og kundetilfredshet. Av testen viste det seg at Motivasjon ikke var signifikant på under 10 % nivå mot økonomiske resultater. Derimot var Motivasjon signifikant på 1 % nivå og med en Pearson's verdi på 0,324 mot kundetilfredshet. Dette forteller at den har moderat innvirkning på kundetilfredsheten.

4.2.2 Styring og kontroll

- overvåking, veiledning, evaluering, og belønning

Av faktoranalysen fant vi at ingen av variablene i overskriften måtte forkastes. Av den grunn gjør vi ingen endringer på disse hypotesene.

Fra den gjennomførte Pearson's korrelasjonstesten ser vi at overvåking ikke viser seg å være signifikant på noen av de avhengige variablene våre. Veiledning viser seg å være signifikant på 10 % nivå og med en Pearson's verdi op 0,206 mot økonomiske resultater. Den er signifikant på 1 % nivå med en Person's verdi på 0,315 korrelasjon mot kundetilfredshet. Denne variabelen er da lav/moderat korrelert med salgsenhetens effektivitet. Evaluering er signifikant på 5 % nivå mot økonomiske resultater med en verdi på 0,275. Den er ikke signifikant på under 10 % nivå mot kundetilfredsheten. Den er da lavt korrelert mot deler av effektiviteten. Belønning ser vi at er signifikant på 5 % nivå mot kundetilfredsheten med en verdi på 0,222. Den er ikke korrelert mot økonomiske resultater. Belønning er da lavt korrelert mot deler av effektiviteten.

4.2.3 Salgsdistrikt

Salgsdistrikt gikk vi bort fra etter gjennomført faktoranalyse.

4.2.4 Salgspersonalets adferdsytelse

- Teknisk kunnskap, tilpassningsdyktighet, lagarbeid, salgspresentasjoner, salgsplanlegging og salgsstøtte

Faktoranalysen tyder på at Salgspresentasjoner bør fjernes, der resultatet blir en utelukkelse av hypotesen:

Hypotese 4d: Det er en positiv sammenheng mellom selgers salgspresentasjoner og effektiviteten i organisasjonen

Av den gjennomførte korrelasjonstesten så vi følgende korrelasjoner: Teknisk kunnskap er signifikant på 5% nivå mot økonomiske resultater og har en Pearson's verdi på 0,284. Variabelen er signifikant på 1 % nivå med verdi på 0.398 mot kundetilfredshet. Dette gjør variabelen lav/moderat signifikant for effektiviteten til salgsenheten. Selgernes tilpassningsdyktighet er signifikant på 10% nivå mot økonomiske resultater med en verdi på

0,209 og på 1%nivå med verdi 0,371 mot kundetilfredsheten. Dette gjør den moderat korrelert til effektiviteten. Lagarbeid viser ingen signifikans på kundetilfredsheten, men er signifikant på 1% nivå med verdi på 0,416 mot økonomiske resultater som gjør denne variabelen moderat korrelert til effektiviteten. Salgsplanlegging er signifikant på 1% nivå mot begge de avhengige variablene. For økonomiske resultater har den en verdi på 0,483 og mot kundetilfredshet en verdi på 0,436. Dette gjør den moderat/sterkt korrelert til effektiviteten i salgsenheten. Salgsstøtte viser seg ikke å være signifikant mot økonomiske resultater, men er signifikant på 5 % nivå med 0,254 i verdi. Dette gjør den lavt korrelert til effektiviteten.

4.2.5 Selgeres resultater

Etter faktoranalysen så vi at noen av spørsmålene til denne variabelen måtte fjernes. Faktoranalysen viste likevel at vi kunne beholde denne variabelen og hypotesen.

Av gjennomført korrelasjonstest ser vi at denne er signifikant på 1% nivå med en verdi på 0,575 mot økonomiske resultater. Variabelen er signifikant på 10% nivå med verdi på 0,194 mot kundetilfredshet. Dette viser at den er sterkt korrelert mot økonomiske resultater og lavt korrelert til kundetilfredsheten. Vi har dermed grunnlag for å fortsette med denne variabelen.

Leseren kan i figur 15 observere en oversikt over de ulike korrelasjonene som vi har gjennomgått i kapittel 4.2.

Figur 15 – Oppsummering Pearson korrelasjonsanalyse

		Correlations														
		Ny Salgsvolum Overskudd	Ny Kundetilfreds- het	Ny Motivasjon_Q 5	Ny Ovneknning_Q 6	Ny Veiledning_Q 7	Ny Evaluering_Q 8	Ny_Belønning _Q9	Ny_Salgsdist_1_ Q10	Ny_Salgsdist_2_ Q10	Ny_Selgers res_Q11	Ny_Tek Kurs_Q12	Ny_Selgers Tilpas_Q13	Ny_Lagarbeid _Q14	Ny_Salgsplanleg ging_Q16	Ny_Salgsstøtte_ Q17
Ny_Salgsvolum_ Overskudd	Pearson Correlation	1	.128	.187	.030	.206	.275	.106	.414*	.314*	.575*	.284	.209	.416*	.483*	.131
	Sig. (2-tailed)		.281	.116	.816	.083	.020	.371	.000	.013	.000	.016	.074	.000	.000	.277
	N	74	72	72	64	72	71	73	67	62	72	72	74	71	65	71
Ny_Kundetilfreds- het	Pearson Correlation	.129	1	.324**	.067	.315**	.130	.222*	.162	.219	.194	.398*	.371**	.079	.436**	.254*
	Sig. (2-tailed)	.281		.003	.565	.004	.249	.045	.163	.072	.078	.000	.000	.484	.000	.022
	N	72	85	83	75	83	81	82	76	68	83	81	85	81	74	81
Ny_Motivasjon_Q5	Pearson Correlation	.187	.324**	1	.083	.427**	.361**	.323**	.415**	.286*	.361*	.565**	.447**	.221*	.550**	.182
	Sig. (2-tailed)	.116	.003		.469	.000	.001	.002	.000	.015	.001	.000	.000	.040	.000	.086
	N	72	83	94	78	91	89	90	80	71	87	86	92	87	76	85
Ny_Ovneknning_Q6	Pearson Correlation	.030	.067	.083	1	.182	.108	.110	.133	.288*	.103	.151	.174	.120	.154	.343*
	Sig. (2-tailed)	.816	.565	.469		.111	.335	.336	.260	.020	.367	.191	.123	.303	.191	.092
	N	64	75	78	81	78	81	78	74	65	78	77	80	76	74	76
Ny_Veiledning_Q7	Pearson Correlation	.206	.315**	.427**	.182	1	.481**	.397**	.340**	.178	.438*	.378**	.580**	.120	.379**	.106
	Sig. (2-tailed)	.083	.004	.000	.111		.000	.000	.002	.137	.000	.000	.000	.271	.001	.335
	N	72	83	91	78	93	89	90	80	71	87	86	92	86	76	85
Ny_Evaluering_Q8	Pearson Correlation	.275	.130	.361**	.108	.481**	1	.457**	.421**	.337**	.403*	.194	.313*	.187	.392**	.176
	Sig. (2-tailed)	.020	.249	.001	.335	.000		.000	.000	.004	.000	.073	.003	.088	.000	.109
	N	71	81	89	81	89	92	89	80	73	86	86	90	84	78	84
Ny_Belønning_Q9	Pearson Correlation	.106	.222*	.323**	.110	.397**	.457**	1	.295**	.365**	.254*	.114	.346**	.083	.265*	.089
	Sig. (2-tailed)	.371	.045	.002	.336	.000	.000		.008	.001	.017	.298	.001	.444	.020	.416
	N	73	82	90	78	90	89	93	81	73	89	86	91	87	77	86
Ny_Salgsdist_1_Q10	Pearson Correlation	.414**	.162	.415**	.133	.340**	.421**	.295**	1	.556**	.460**	.432**	.362**	.280*	.491**	.276*
	Sig. (2-tailed)	.000	.163	.000	.260	.002	.000	.008		.000	.000	.000	.001	.014	.000	.015
	N	67	76	80	74	80	80	81	82	68	81	77	81	77	72	77
Ny_Salgsdist_2_Q10	Pearson Correlation	.314*	.219	.286*	.286*	.178	.337**	.365**	.556**	1	.390*	.336*	.249*	.276*	.382**	.101
	Sig. (2-tailed)	.013	.072	.015	.020	.137	.004	.001	.000		.001	.004	.035	.021	.001	.403
	N	62	68	71	65	71	73	73	68	74	73	70	72	69	67	71
Ny_Selgers_res_Q11	Pearson Correlation	.575**	.194	.361**	.103	.438*	.403*	.254*	.460**	.390*	1	.552**	.524**	.437**	.573**	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.001	.367	.000	.000	.017	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.001
	N	72	83	87	78	87	86	89	81	73	90	84	88	85	78	85
Ny_Tek_Kurs_Q12	Pearson Correlation	.284	.398**	.565**	.151	.378**	.194	.114	.432*	.336*	.552**	1	.487**	.485**	.556**	.334**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.000	.191	.000	.073	.298	.000	.004	.000		.000	.000	.000	.002
	N	72	81	86	77	86	86	86	77	70	84	89	88	82	76	83
Ny_Selgers_Tilpas_Q13	Pearson Correlation	.209	.371**	.447**	.174	.580**	.313*	.346**	.362**	.249*	.524**	.487**	1	.220*	.456**	.289*
	Sig. (2-tailed)	.074	.000	.000	.123	.000	.003	.001	.001	.035	.000	.000		.040	.000	.086
	N	74	85	92	80	92	90	91	81	72	88	88	94	88	78	87
Ny_Lagarbeid_Q14	Pearson Correlation	.416**	.079	.221*	.120	.120	.187	.083	.280*	.278*	.437**	.485**	.220*	1	.514**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000	.484	.040	.303	.271	.088	.444	.014	.021	.000	.000	.040		.000	.000
	N	71	81	87	76	86	84	87	77	69	85	82	88	88	76	83
Ny_Salgsplanlegging_Q16	Pearson Correlation	.483**	.436**	.550**	.154	.379**	.392**	.265*	.491**	.382**	.573**	.556**	.456**	.514**	1	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.191	.001	.000	.020	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	74	76	74	76	78	77	72	67	78	76	78	76	79	77
Ny_Salgsstøtte_Q17	Pearson Correlation	.131	.254*	.182	.343**	.106	.176	.089	.276*	.101	.340**	.334*	.293**	.523**	.542**	1
	Sig. (2-tailed)	.277	.022	.096	.002	.335	.109	.416	.015	.403	.001	.002	.006	.000	.000	
	N	71	81	85	76	85	84	86	77	71	85	83	87	83	77	88

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.3 Regresjonsanalyse

Videre i analysen vil vi nå gjennomføre regresjonsanalyser på hvert av konstruktene og deres variabler, for å kunne identifisere **hvilke faktorer som viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner.**

4.3.1 Gjennomføring av regresjonsanalysen

I denne delen har vi delt inn i to effektivitetsmål EFF 1 representerer den avhengige variabelen økonomiske resultater mens EFF 2 representerer den avhengige variabelen kundetilfredshet. Det blir her gjennomført en multiregresjonsanalyse på hvert av konstruktene for å finne hvor signifikante de er opp mot effektivitetsmålene. Vi vil i denne delen legge frem de variablene vi har funnet relevante begrunnet i teori, godkjent gjennom en faktoranalyse og signifikante gjennom en Pearson's korrelasjonsanalyse. For de konstruktene med flere variabler vil vi bruke multiregresjonsanalyse. De konstruktene som bare har en variabel vil vi analysere med en enkel regresjonsanalyse. Siden vi har så lavt utvalg vil vi kommentere på Adjusted R2 slik som Pallant (2007) forklarer.

4.3.2 Styring og kontroll

Selv om vi i korrelasjonskapittelet fant at overvåkning ikke var signifikant valgte vi her å ta den med for å dobbeltsjekke dette. Det viste seg at den her heller ikke er signifikant. Dette konstruktet har fire variabler og alle ble målt samtidig i en multippel regresjonsanalyse. Av figur 16 ser vi at bare veiledning har noen signifikant innvirkning på effektiviteten.

Hypotesene: H1a, H1b og H1c bør derfor forkastes. Det er grunnlag for å si at veiledning av selgere har en innvirkning på effektiviteten i salgsorganisasjonen.

Figur 16 – Resultat multiregresjonsanalyse Styring og kontroll

Signifikanttest mellom salgsleders kontrollstrategi og effektivitetsmål

Salgsleders aktivitet	Nivå av signifikans	
	EFF 1	EFF 2
Overvåkning	*	*
Veiledning	*	0.029
Evaluering	*	*
Belønning	*	*

*Ikke signifikant

Figur 17 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Styring og kontroll

Kontroll strategi**EFF 1**

		Coefficients	Beta	t	Sig.
R Square	0,085				
Adjusted R2	0,023	Veiledning	0,109	0,737	0,464
Anova		Evaluering	0,246	1,636	0,107
F	1,364	Overvåkning	-0,012	-0,091	0,928
Sig.	0,257a	Belønning	-0,048	-0,333	0,741

Kontroll strategi**EFF 2**

		Coefficients	Beta	t	Sig.
R Square	0,115				
Adjusted R2	0,064	Veiledning	0,296	2,226	0,029
Anova		Evaluering	-0,077	-0,564	0,575
F	2,049	Overvåkning	0,007	0,058	0,954
Sig.	0,071a	Belønning	0,139	1,067	0,29

Fra figur 17 ser vi at for EFF1 (økonomiske resultater) forklarer disse variablene for 0,023% av variansen. Anova Sig. Er på et akseptabelt nivå. På Beta ser vi at evaluering bidrar mest til å forklare for variansen. Ingen av t-verdiene er i på et signifikant nivå. Coefficients Sig er ikke signifikant på noen av dem. Evaluering er nesten på 10 % nivå, men fremdeles ikke signifikant. Fra Modellen om EFF2 (kundetilfredshet) ser vi at den forklarer høyere del av variansen med 6,4 % og har også Anova sig. Som er innafor. På Coefficients har Veiledning høyest Beta, som eneste med signifikant t verdi og er signifikant på 5 % nivå.

4.3.3 Salgspersonalets karakteristikk

Dette konstruktet hadde bare en variabel og vi kunne da bare gjennomføre en simpel regresjonsanalyse. Dette betyr at man bare måler en variabel mot den avhengige variabelen. Etter gjennomført regresjonsanalyse av variabelen motivasjon mot EFF 1 (økonomiske resultater) og EFF 2 (kundetilfredshet) fant vi at motivasjon er signifikant for effektiviteten i en salgsorganisasjon. Svar på dette vises i figur 18. Det viser seg at det er en moderat begrunnelse for å støtte H3.

Figur 18 – Resultat multiregresjonsanalyse Salgspersonalets karakteristikk

Signifikanttest mellom motivasjon og effektivitetsmål

Salgspersonalets karakteristikk	Nivå av signifikans	
	EFF 1	EFF 2
Motivasjon	*	0.003

*Ikke signifikant

Figur 19 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Salgspersonalets karakteristikk

Motivasjon					
EFF 1					
R Square	0,035	Coefficients	Beta	t	Sig.
Adjusted R2	0,021				
Anova					
F	2,527	Motivasjon	0,187	1,59	0,116
Sig.	0,116a				
Motivasjon					
EFF 2					
R Square	0,105	Coefficients	Beta	t	Sig.
Adjusted R2	0,094				
Anova					
F	9,498	Motivasjon	0,324	3,082	0,003
Sig.	0,003a				

Av figur 19 ser vi at for EFF 1 (økonomiske resultater) forklarer motivasjon for 2,1 % av variansen. Anova Sig er over 0,05 så det betyr at den er signifikant. T-verdien og Coefficients Sig er her for lav. Når vi ser på EFF 2 (kundetilfredshet) er det en vesentlig høyere Adjusted R2 på 9,4 % samt at Beta, t og Coefficients Sig er innafor riktig verdi. Derimot ser vi at Anova Sig. Er under 0,05 som forteller at variabelen ikke er signifikant, variansen er ikke helt lik for gruppen vi har undersøkt.

4.3.4 Salgspersonalets adferdsytelser

I dette konstruktet hadde vi fem variabler igjen etter faktor- og korrelasjonsanalysen. Disse ble testet sammen i en multiregresjonsanalyse og her fant vi at teknisk kunnskap og tilpasningsdyktig salg ikke var signifikant for våre effektivitetsmål. Vi på figur 20 hvordan

Lagarbeid og Salgsplanlegging ser at viste seg å være svært signifikante på både EFF 1 og EFF 2. Salgsstøtte viser seg å være signifikant på 5 % nivå på EFF 1. H4 kan sies å være delvis godkjent.

Figur 20– Resultat multiregresjonsanalyse Salgspersonalets adferdsytelse

Signifikanttest mellom salgspersonalets ytelser og effektivitetsmål

Grad av ytelse	Nivå av signifikans	
	EFF 1	EFF 2
Teknisk kunnskap	*	*
Tilpasningsdyktighet	*	*
Lagarbeid	0.014	0.026
Salgsplanlegging	0.002	0.025
Salgsstøtte	0.028	*

*Ikke signifikant

Figur 21 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Salgspersonalets adferdsytelse

Adferdsytelse

EFF 1

R Square	0,331	Coefficients	Beta	t	Sig.
Adjusted R2	0,274	Teknisk kunnskap	-0,076	-0,531	0,597
Anova		Selgers tilpasningsdy	0,032	0,255	0,8
F	5,826	Lagarbeid	0,351	2,526	0,014
Sig.	0,000a	Salgsplanlegging	0,495	3,3	0,002
		Salgsstøtte	-0,305	-2,254	0,028

Adferdsytelse

EFF 2

R Square	0,299	Coefficients	Beta	t	Sig.
Adjusted R2	0,247	Teknisk kunnskap	0,264	1,947	0,056
Anova		Selgers tilpasningsdy	0,128	1,054	0,296
F	5,796	Lagarbeid	-0,302	-2,282	0,026
Sig.	0,000a	Salgsplanlegging	0,327	2,282	0,025
		Salgsstøtte	0,109	0,843	0,402

Fra figur 21 ser vi at på adferds ytelse er ingen av Anova Sig for lav. Dette betyr at variansen ikke er lik for hele gruppen vi har undersøkt. R2 viser at for EFF 1 of EFF 2 forklares det for henholdsvis 27,4 % og 24,7 % av variansen med disse variablene. Fra Coefficients Beta i figur 21 om EFF 1 ser vi at lagarbeid, Salgsplanlegging og Salgsstøtte har størst høyest verdi. Det er også disse variablene som har en T-verdi som er innenfor akseptabelt nivå. Alle tre variablene har også et signifikant forklarings nivå. Av EFF2 ser vi at Teknisk kunnskap,

lagarbeid og Salgsplanlegging er de med høyest Beta og har signifikant t-verdi (teknisk kunnskap er rett under på t-verdi). Disse tre variablene er også signifikante, selv om Teknisk kunnskap bare er signifikant på 10 % nivå.

4.3.5 Selgeres resultater

Dette konstruktet hadde også bare en variabel og vi måtte her også bare gjennomføre en simpel regresjonsanalyse. Av figur 22 ser vi at på effektivitetsnivå 1 så er denne variabelen signifikant på 1 % nivå. På EFF 2 så er den signifikant på 10% nivå som i utgangspunktet er for høyt til å si noe konkret, men den er ikke så langt over et 5% nivå som kunne definitivt ha bekreftet H3. Vi vil med bakgrunn i denne regresjonsanalysen påstå at H3 er bekreftet.

Figur 22 – Resultat multiregresjonsanalyse Selgers resultater

Signifikanttest mellom selgernes resultater og effektivitetsmål

Mål på selgere	Nivå av signifikans	
	EFF 1	EFF 2
Selgeres resultater	0.000	0.078

*Ikke signifikant

Figur 23 – Detaljerte resultater fra multiregresjonsanalyse Selgers resultater

Selgers Ytelser					
EFF 1					
R Square	0,331	Coefficients	Beta	t	Sig.
Adjusted R2	0,321				
Anova					
F	34,601	Selgers resultater	0,575	5,882	0,000
Sig.	0,000a				
Selgers Ytelser					
EFF 2					
R Square	0,038	Coefficients	Beta	t	Sig.
Adjusted R2	0,026				
Anova					
F	3,178	Selgers resultater	0,194	1,783	0,078
Sig.	0,078a				

Fra figur 23 ser vi hvordan Selgers ytelser (resultater) forklarer 32,1% av variansen for EFF1. Anova Sig er for lav. Fra Coefficients ser vi at t-verdi er innenfor riktig nivå og Sig. Er innenfor 1% nivå. Modellen om EFF 2 viser at den forklarer 2,6 % av variansen til EFF 2. Anova Sig er innenfor riktig nivå, men t- verdien er ikke signifikant. Coefficients er signifikant på 10 % nivå.

4.4 Oppsummering analyse

I litraturgjennomgangen forklarte vi hvordan både økonomiske resultater og kundetilfredshet hver for seg er mål på effektivitet. Vi har på bakgrunn av dette valgt å godta våre hypoteser dersom de er signifikante på et av disse målene. Signifikansnivået må være på 5 % nivå eller bedre, etter regresjonsanalysen, for å bli godkjent. Ved figur 24 finner man en oversikt over de ulike uavhengige variablene og hvordan signifikansnivå de har opp mot den avhengige variabelen økonomiske resultater. Ved figur 25 finner man en liknende oversikt med den avhengige variabelen kundetilfredshet. Fra figur 26 har vi oppsummert de hypotesene som er forkastet, støttet og fjernet. De som har blitt fjernet er gjort så etter forklaring i kapittelet om faktoranalysen. De som har blitt forkastet oppfylte ikke kravet om minimum 5 prosent signifikansnivå ved multiregresjonsanalysene.

Som vi kan observere fra figur 21 og 22, så er det en del divergerende resultater som vil bli diskutert i kapittel 5. Der vil det bli forsøkt knytte funnene opp mot den norske konteksten, og drøftet hvorvidt Hofstedes (2010) studier på kultur kan forklare noe av den diskrepansen som har oppstått. Videre blir også funnene tolket opp mot studier gjort i andre kulturelle kontekster for å skape et sammenligningsgrunnlag.

Figur 24 – Økonomiske resultater

Uavhengig var'sig.	Pearson sig	Multireg sig	Godta/forkast
Motivasjon	-	-	F
Overvåkning	-	-	F
Veiledning	-	-	F
Evaluering	*	-	F
Belønning	-	-	F
Selgers resultat	**	**	G
Teknisk kunnskap	*	-	F
Tilpassningsdyktig	*	-	F
Lagarbeid	**	*	G
Salgsplanleg.	**	**	G
Salgsstøtte	-	*	G

*0.05 prosent signifikansnivå

** 0.001 prosent signifikansnivå

Figur 25 - Kundetilfredshet

Uavhengig var'sig.	Pearson sig	Multireg sig	Godta/forkast
Motivasjon	**	**	G
Overvåkning	-	-	F
Veiledning	**	*	G
Evaluering	-	-	F
Belønning	*	-	F
Selgers resultat	-	-	F
Teknisk kunnskap	**	-	F
Tilpassningsdyktig	**	-	F
Lagarbeid	-	*	G
Salgsplanleg.	**	*	G
Salgsstøtte	*	-	F

Figur 26 – Resultat hypotesetesting

Hypoteser	Resultat
<i>H1a: Det er en positiv sammenheng mellom belønning av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen</i>	Forkastes
<i>H1b: Det er en positiv sammenheng mellom evaluering av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen</i>	Forkastes
<i>H1c: Det er en positiv sammenheng mellom overvåkning av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen</i>	Forkastes
<i>H1d: Det er en positiv sammenheng mellom veiledning av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H2: Det er en positiv sammenheng mellom salgsleders tilfredshet med salgsdistriktet sitt og effektiviteten i organisasjonen</i>	Fjernet
<i>H3a: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres motivasjon og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H3b: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres kundeorientering og effektiviteten i organisasjonen</i>	Fjernet
<i>H4a: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres tekniske kunnskap og effektiviteten i organisasjonen</i>	Forkastes
<i>H4b: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres tilpassningsdyktighet og effektiviteten i organisasjonen</i>	Forkastes
<i>H4c: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres lagarbeid og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H4d: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres salgspresentasjoner og effektiviteten i organisasjonen</i>	Fjernet
<i>H4e: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres planlegging og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H4f: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres salgsstøtte og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H5: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres salgsresultater og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes

Del V: Diskusjon rundt divergerende resultater

5 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi diskutere rundt interessante funn ved de ulike hypotesene som man har blitt testet gjennom Pearson korrelasjon og multiregresjon. En oversikt over hypoteser som har blitt godtatt og forkastet finner leseren i figur 26. Vi skal her kommentere de divergerende resultatene som har oppstått, samt drøfte i hvor stor grad den kulturelle konteksten i Norge kunne ha influert resultatet sammenlignet med tidligere studier. Det blir kommentert på hver av variablene, mens man blir å gå i dybden på de meste interessante funnene. Som nevnt blir følgende variabler utelukket med bakgrunn i den utførte faktoranalysen: salgspresentasjon, kundeorientering, salgsdistrikt. Og følgende variabler har blitt sammenslått: salgsvolum og overskudd blir økonomiske resultater. Indre og anerkjennelsesmotivasjon blir motivasjon.

5.1 Selgers resultater

Fra litteraturgjennomgangen ble det vist hvordan selgers resultater kan forstås som et samlebegrep på selgers økonomiske bidrag til organisasjonen. Der dette kan komme i form av antall salg som blir utført eller hvorvidt det blir solgt produkter med høy resultatmargin og omsetning.

Som forventet viser det seg av figur 24 hvordan selgers resultater har en tilsynelatende positiv korrelasjon med de økonomiske resultatene til bedriftene. Mens korrelasjonen uteble når man sammenligner med kundetilfredshet, jamført figur 25.

Ser vi på undersøkelser gjort i USA av Cravens et al. (1993) vil man finne en sterk korrelasjon mellom hvor selgers resultater og effektiviteten til salgsorganisasjoner. Dette gjelder både økonomiske resultater og kundetilfredshet. Dette støttes videre opp av datamaterialet til Baldauf og Cravens (1999) fra deres studie i Østerrike. Det er imidlertid enkelte forskere som peker på tvetydige resultater på ulike nivå i bedriften. Babakus et al. (1996) refererer til deres studie i Australia der svarene fra salgsdirektørene viste at resultatet til de individuelle selgerne hadde en svak korrelasjon med organisasjonens økonomiske og kundetilfredshetsmål. Mens svarene fra salgsledere, som jobbet tett med selgere ute i feltet, hadde sterk indikasjon på at bidraget til selgerne korrelerte med en effektiv salgsorganisasjon. En tolkning kan være hvordan direktørene undervurderer suksessen som enkelte firmaer har,

eller at selgere ikke presterer slik som forventet. Det er imidlertid viktig å merke seg hvordan ulike nivå i bedrifter muligens fører med seg divergerende oppfatninger rundt prestasjonene til bedriften og deres ansatte.

Som nevnt opplevde man ikke å få støtte for den antatte positive sammenhengen mellom selgers resultater og kundetilfredshet. De Mooji (2004) viste i litteraturgjennomgangen hvordan man i en norsk kontekst viser tendenser til å prioritere andre menneskers tilfredshet. Videre forklarer han at vi i forhold til andre land i Europa utøver et langsiktig perspektiv når vi gjør forretninger. Mistanken, som diskutert i litteraturgjennomgangen, om at denne kombinasjonen ville påvirke sammenhengen mellom selgers resultater og effektivitet ble da bekreftet. Det bør på dette grunnlaget bli stilt spørsmål ved den antatte korrelasjonen mellom økonomiske resultater og kundetilfredshet. Forskere som blant annet Grönroos (2007) understreker behovet for et paradigmeskifte innenfor markedsføringen. Der man ønsker å skifte fokuset fra kortsiktig økonomiske resultater og mot langsiktige relasjoner dannet på kundetilfredshet. Fordelen med denne fremgangsmåte skal være oppnåelsen av en stabil og forutsigbar inntektskilde. Spørsmålet blir imidlertid om man i en norsk kontekst bør moderere dannelsen av kundetilfredshet, til fordel for en mer kortsiktig fremgangsmåte.

5.2 Salgspersonalets adferdsytelse

Gjennom å benytte seg av en helhetlig vurdering av adferdsytelsen til selgere, har man tatt steget videre utover ren resultatmåling. Blant andre Churchill et al. (1993) er understreker dette behovet, der det pekes på viktigheten av å vurdere kvaliteten aktiviteter som selger gjennomfører. Analysen har vist hvordan korrelasjonen mellom godt utførte aktiviteter og effektivitet er gjennomgående positiv. Vi skal her drøfte noen av de mest sentrale funnene.

5.2.1 Teknisk kunnskap

Litteraturgjennomgangen viste hvordan teknisk kunnskap kan forstås som den generelle kunnskapen som selger besitter ved bedriftens produkter.

Resultatet fra analysene viser at teknisk kunnskap muligens er et mer kompleks fenomen enn det som man flere forfattere fremstiller det som. Der man fra figur 24 og 25 kan se hvordan teknisk kunnskap har liten innvirkning på effektivitet. Dette kan muligens komme av at

selgere som føler at de vet mye om produktene har større tendenser til å diskutere detaljene og egenskapene ved produktet fremfor å begrense informasjonen til det som er relevant for kunden.

Dette støttes også opp gjennom funn gjort i Storbritannia av Piercy et al. (1997) der man ble overrasket over den manglende korrelasjonen mellom kjennskap til det tekniske produktet og det økonomiske resultatet til organisasjonene. Baldauf og Cravens (1999) gjorde imidlertid en studie i Østerrike der de påviste en positiv sammenheng mellom det økonomiske resultatet og teknisk kunnskap. Studier fra både Australia og USA peker også på en gjennomgående positiv sammenheng.

Basert på litteraturgjennomgangen var det forventet at selgere som besitter god teknisk kunnskap skulle kunne innbringe gode økonomiske resultater. Siden man opplever sprikende funn i studiene, som vi har nevnt, er det vanskelig å tolke hvorvidt resultatene er unike for en norsk kontekst.

Noe av bakgrunnen for den manglende støtten mellom teknisk kunnskap og kundetilfredshet i litteraturen, kan muligens forklares ved hjelp empirien til De Mooji (2004). De Mooji (2004) forklarer hvordan blant andre Østerrike har en kultur som favoriserer suksess og økonomiske resultater. Kombinert med den kortsiktige tankegangen deres blir det muligens naturlig å prioritere umiddelbare økonomiske resultater fremfor kundetilfredshet. Den tekniske kunnskapen som selgere besitter blir da antakeligvis brukt til å fremme dette målet. Samtidig viser resultatene Østerrike hvordan selgere begrenser bruken av teknisk kunnskap til dagens kundebehov fremfor en langsiktig vurdering. Baldauf og Cravens (1999) trekker imidlertid frem hvordan man også i Østerrike finner en positiv sammenheng mellom teknisk kunnskap og økonomiske resultater. Noe av forklaringen på dette kan være hvordan man i Østerrike i høy grad forsøker å unngå usikkerhet. Noe som da muligens indikerer at kunder har et større behov for å få rede på detaljene før en produktanskaffelse.

Hofstede (2001) peker videre på hvordan man i Norge har gode kunderelasjoner samt opplever liten usikkerhet. Noe som da kan tenkes å redusere behovet for produktkunnskap til selgerne siden kundene tilsynelatende har mindre behov for å vite hver eneste detalj ved produktet.

5.2.2 Tilpasningsdyktighet

En tilpasningsdyktig selger er de som kontinuerlig samler inn informasjon omkring salgssituasjonen og bruker den til å designe kommunikasjonen slik at den møter kundens behov.

Gjennomgangen av de empiriske funnene i figur 24 og 25 viste hvordan antakelsen om at selgere som tilpasser seg kundens behov ikke nødvendigvis spiller den sentrale rollen som forutsett. Den viser hvordan effektiviteten i salgsorganisasjoner ikke nødvendigvis kan tildeles en prioritering rundt tilpasningsdyktig salg.

Disse funne står i sterk kontrast til funn fra flere forfattere som har forsket på effektivitet verden rundt. Baldauf og Cravens (1999) argumenterer for blant annet funn fra Østerrike som viser hvordan de mest effektive salgsorganisasjonene i stor grad kan identifisere seg med et tilpasningsdyktig salgspersonal. Samtidig fant man også resultater som viste hvordan de mindre effektive salgsbedriftene i større grad rapporterte om bruk av standardiserte salgsmetoder. Funnene i litteraturen er relativt like. Man fant en meget sterk korrelasjon mellom tilpasningsdyktige selgere og økonomiske resultater i konteksten som Baldauf og Cravens (1999) undersøkte. Samtidig viste studiene til Babakus et al. (1996) og Piercy et al. (1997) en positiv sammenheng mellom tilpasningsdyktige selgere og salgseffektivitet.

Basert på funnene fra den norske konteksten, opplever man nå å sitte igjen med resultater som strider med litteraturen. Basert på argumentet til De Mooji (2004), som tilsier at Norge viser større interesse for andre mennesker enn deres individuelle suksess, kan man muligens starte og se en rød tråd. Som tidligere resultater viser, ser man tendenser til en vridning mot prioriteringen av langsiktig kundeforhold mens man ofrer noe av det økonomiske resultatet. Det kan muligens tolkes som om at selgeres motiv er å sikre tilfredshet hos kundene fremfor de kortsiktige økonomiske resultatene til bedriften.

Basert gjennomgangen av funn fra litteraturen kan man muligens forvente økte økonomiske resultater på sikt ved å prioritere utviklingen av tilpasningsdyktige selger. Det er imidlertid ikke gitt at selgere i en norsk kontekst benytter seg av denne tilpasningen for å øke sjansene til å sikre salget. Det som samtidig kjennetegner tilpasningsdyktige selgere er innhentningen av informasjon og bruken av denne for å sikre måloppnåelse i interaksjon med kunden (Barton, 1986). Selgere vil da muligens oppleve et moralsk dilemma rundt hvorvidt man skal

benytte seg av den innsamlede informasjonen til å manipulere kunden til å fullføre kjøpet eller ei. De Mooji (2004) viser imidlertid til hvordan nordmenn tilsynelatende er empatiske mennesker, som dermed i større grad velger å avstå fra denne muligheten. Noe som igjen antakeligvis resulterer i en økt prioritering av etableringen av langsiktige kundeforhold fremfor det umiddelbare salget.

5.2.3 Lagarbeid

Lagarbeid ble tidligere i litteraturgjennomgangen fremstilt som i hvor stor grad man etablerer og benytter seg av interne relasjoner ved salgsarbeid.

Gjennom analysearbeidet har man sett tendenser til hvordan prioriteringen av lagarbeid i større grad finner sted i effektive salgsorganisasjoner. Noe som også stemmer med gjennomgangen av litteraturen som behandler sammenhengen mellom lagarbeid og salgseffektivitet.

Eksempelvis Baldauf og Cravens (1999) bygger opp rundt denne fremstillingen der de peker på hvordan funn i Østerrike demonstrerer viktigheten av lagarbeid i salgsorganisasjoner. Babakus et al. (1996) peker imidlertid på en studie fra Australia, der man i stor grad utelukker sammenhengen mellom lagarbeid og salgseffektivitet. Basert på funn i Norge, samt eksisterende litteratur, virker det rimelig å tro at lagarbeid er en viktig driver av salgseffektivitet over flere kontekster.

5.2.4 Salgsplanlegging

Salgsplanlegging kan i følge litteraturgjennomgangen sees på som hvorvidt selgere planlegger daglige salgsaktiviteter og salgsstrategier før kundemøter.

Mens forskningen på lagarbeid tilsynelatende rapporterer om få divergerende resultater, har litteraturen rundt salgsplanlegging større sprik. Noe som muligens indikerer den viktige rollen som kontekst spiller inn på resultatene. Funn fra studien i en norsk sammenheng viste tendenser til en sterk korrelasjon mellom salgsplanlegging og effektivitet.

Samtidig rapporterer Cravens et al. (1993) i tilnærmet ingen korrelasjon ved innsamlingen i USA. Etter et senere samarbeid med Baldauf kunne de imidlertid vise til empiri som gav en

sterk støtte til den positive sammenhengen mellom salgsplanlegging og effektivitet (Baldauf og Cravens, 1999). Piercy et al. (1997) bygger videre på denne oppfatningen med liknende funn gjort i Storbritannia. Babakus et al. (1996) antok også at det eksisterte en positiv sammenheng, men måtte rapportere at den var begrenset til kundetilfredshet.

Redegjørelsen rundt internasjonale studier viser blant annet hvordan salgsplanlegging har en gjennomgående positiv effekt på kundetilfredshet. Mens når man tar for seg salgsbedriftens økonomiske prestasjoner, viser det til en hvis grad hvordan konteksten påvirker resultatene. Det er antakeligvis flere ulike faktorer som spiller inn rundt forklaringen av denne diskrepansen, der Hofstede (2001) legger frem noen av de antakelig viktigste. Det som karakteriserer de kontekstene som Babakus et al. (1996) og Cravens et al. (1993) har studert, er hvordan man i forhold til Norge i større grad har et mer kortsiktig perspektiv. Noe som da vil kunne antas å påvirke hvordan man planlegger og forbereder seg for fremtiden. Basert på Hofstede (2001) kan man muligens se tendenser til hvordan planlegging ikke nødvendigvis finner sted i like stor grad i kontekster som kjennetegnes med et kortsiktig tidsperspektiv.

5.2.5 Salgsstøtte

Salgsstøtte kan sees på som en aktivitet der man følger opp kunden etter deres initiale kjøp, med mål om å sikre kundetilfredshet samt identifisere nye muligheter for produktsalg.

Tar man for seg viktigheten av salgsstøtte vil man kunne observere divergerende funn i andre kulturelle kontekster. Mens man opplevde en grad av støtte ved denne studien, noe som også må vurderes opp mot det manglende datagrunnlaget for å kjøre fullverdige multiregresjonsanalyser, opplever man å finne sprikende funn i andre studier. Det første man bør merke seg er hvordan salgsstøtte ser ut til å gi ulike funn vedrørende økonomiske resultater og kundetilfredshet.

Den norske kontekst opplever som nevnt en positiv korrelasjon mellom salgsstøtte og økonomiske resultater. Babakus et al. (1996) rapporterer imidlertid hvordan man i Australia har gjort funn som peker på det motsatte. Dette understreker også Baldauf og Cravens (1999) fra innsamlinger gjort i Østerrike. Cravens et al. (1993) peker videre på empiri fra USA som avskriver noen form for sammenheng mellom salgsstøtte og økonomiske resultater. Dette står imidlertid i sterk kontrast til studier utført i Storbritannia av Piercy et al. (1997).

Baldauf og Cravens (1999) går langt i deres positive omtale rundt den sentrale rollen som salgsstøtte spiller ved oppbygningen av kundetilfredshet. Noe som man ikke finner støtte for i Norge. Mens man gjennom diskusjonen rundt funn gjort i denne studien har kunnet vise til en sterk prioritering av kundetilfredshet i møtet med kunden, ser man nå mulige forklaringer på disse tendensene. Som nevnt viser salgsstøtte ingen korrelasjon med kundetilfredshet, mens den er sterk når man vurderer den opp mot økonomiske prestasjoner. En mulig forklaring på denne utviklingen er hvordan man ved å tilsynelatende prioritere grunnlaget for kundetilfredshet i interaksjonen med kunden, benytter seg av salgsstøtten til å fokusere på det økonomiske resultatet. Denne forklaringen stemmer godt med forklaringen som Grönroos (2007) presenterer rundt dynamikken man finner i kunderelasjoner. Gjennom å sikre et langsiktig samarbeid med kunder, legger man grunnlaget for å drive mersalg og sikre seg kontrakter foran aktører med begrenset tilgang til kundens nettverk (ibid).

Det er imidlertid sentralt å merke seg hvordan man i en norsk kontekst kan vise til funn som i stor grad strider med den internasjonale normen. Det viser seg ved at man i blant annet Australia, Østerrike og USA har måtte forlate antakelsen om en positiv sammenheng mellom salgsstøtte og økonomiske resultater. Mens man i en norsk kontekst ser tendenser til et skifte i prioritering hos selgerne, fra kundetilfredshet til økonomiske resultater.

5.3 Salgspersonalets karakteristikk

Forfatterne konstruerte hypoteser rundt salgseffektivitet basert på sentral litteratur innenfor salg. Faktoranalysen avdekket imidlertid hvordan anerkjennelsesmotivasjon og indremotivasjon som begrep overlappet, jamført med figur 11. Anerkjennelsesmotivasjon og indre motivasjon behandles dermed som begrepet motivasjon.

5.3.1 Motivasjon

Faktoranalysen medførte en sammenfatning av indre og anerkjennelsesmotivasjon. Anerkjennelsesmotivasjon ble opplevd når selger leverte resultater til forventningene satt av salgsleder. Indre motivasjon er hvorvidt selgere opplever mestringsfølelse og får utfordring ved jobben.

Med grunnlag i litteraturen kan motivasjon sees på som den driven til å utføre arbeidsoppgavene som et resultat av å leve opp til forventningene til salgsleder.. Eksempelvis vil selgeren føle økt arbeidslyst når det blir produsert salgsresultater til forventningene kommunisert av salgsleder.

Litteraturgjennomgangen viste i stor grad en sterk sammenheng mellom motivasjonen til de ansatte og den grad av økonomisk suksess som bedrifter opplever. Baldauf og Cravens (1999) utførte blant annet en studie i Østerrike der man fant en signifikant korrelasjon mellom motivasjon og økonomiske prestasjoner. Hofstede (2001) forklarer hvordan de kulturelle faktorene i Østerrike tilsier at ansatte vil motiveres av å strebe etter å oppnå gode salgsresultater. Tar man for seg ansatte i Norge, ville på den andre siden kunne motiveres av å gjøre andre mennesker tilfreds fremfor å oppfylle ekstraordinære salgsmål. Denne fremstillingen av den norske konteksten stemmer rimelig godt da korrelasjonen mellom kundetilfredshet og motivasjon er sterk, mens den er tilsynelatende fraværende mellom økonomiske resultater og motivasjon. Fra litteraturgjennomgangen kunne man se hvordan Østerrike har et svakt skille mellom leder og selger, noe som forventes å styrke den interpersonale kommunikasjonen, og dermed også motivasjonen til selgeren (Baldauf og Cravens, 1999).

Man kan også se hvordan eksempelvis Cravens et al. (1993) rapporterer divergerende resultater fra en studie gjort i USA. De peker på hvordan det viste seg at motivasjon tilsynelatende hadde meget begrenset effekt på både økonomiske resultater og kundetilfredshet. Dette er til tross for at blant andre De Mooji (2004) hevder at deres kultur legger til rett for at individer skal kunne motiveres av suksess og prestasjoner i jobbsammenheng. Basert på diskusjonene i litteraturen, virker den etablerte sannheten rundt sammenhengen mellom motivasjon og effektivitet i salgsorganisasjoner relativt ensidig. Forfattere som eksempelvis Badovick et al. (1993) virker overbevist om den positive effekten av å besitte høy motivasjon. Mens andre rapporterer om resultater som setter denne etablerte sannheten i tvil (Cravens et al., 1993).

Forsøker man å tolke funnene gjort i denne oppgaven, vil man igjen kunne se en rød tråd komme til syne. Som man kunne observere ved drøftingen av funnene ved selgers resultater, selgers tilpassningsdyktighet og teknisk kunnskap, er tilsynelatende også motivasjon påvirket

av den norske konteksten. Man kan se tendenser til en hvis helning bort fra økonomiske resultater og mot kundetilfredshet ved flere av funnene.

5.4 Styring og kontroll

Litteraturgjennomgangen viser at vi kan se på samlebegrepet styring og kontroll som den graden salgsleder involverer seg i selgers daglige salgsaktiviteter.

Gjennomgangen av funnene som ble gjort ved variablene: veiledning, evaluering, overvåkning og belønning vil bli presentert i samme kapittel grunnet deres lite varierende resultater. Det vil deretter følge et underkapittel som tar for seg interessante funn og konklusjoner som kan dras fra resultatene av spørreundersøkelsen.

Deler av litteraturgjennomgangen identifiserte forskere som har gjennomført flere studier på salgseffektivitet basert tidligere funn gjort av Oliver og Anderson (1994). Som en del av skiftet innen mange salgsorganisasjoner ble det utforsket hvorvidt en økt prioritering styring og kontroll av selgere ville medføre høyere effektivitet i salgsorganisasjoner. Resultatene fra de internasjonale studiene er sprikende, og den norske konteksten er tilsynelatende intet unntak. Når man vurderer funnene av de ulike aspektene ved styring og kontroll, er det vanskelig å unngå overlapping. Litteraturen peker blant annet på hvordan evalueringen av selgere er en kontinuerlig prosess som er sentral for å kunne veilede de ansatte. Dette observeres også når man utforsker dynamikken mellom overvåkning og resten av variablene innenfor styring og kontroll konstruktet.

Tar man først utgangspunkt i hvorvidt salgsledere bør overvåke selgere i deres aktiviteter for å kvalitetssikre og assistere i deres utvikling, peker vår studie på tendenser til at effektive salgsorganisasjoner i liten grad prioriterer dette. Dette fenomenet ser ut til å ha utelukkende bred støtte i funn gjort av blant andre Babakus et al. (1996). Baldauf og Cravens (1999) rapporterer også hvordan man i som salgsleder i større grad bør prioritere andre aktiviteter fremfor direkte overvåkning av de ansatte.

I følge litteraturen er graden av veiledning mellom leder og selger positivt relatert til salgseffektivitet. Salgsleder benytter seg sin ekspertise til å fremme læringen og kommer sammen med selgeren med råd om hvordan forbedringer som bør iverksettes (Oliver og

Anderson, 1994). I en norsk kontekst ser man enkelte tegn på at det foreligger en positiv korrelasjon mellom veiledning og kundetilfredshet. Mens man både Babakus et al. (1996) og Cravens et al. (1993) viser til resultater som peker på en mulig negativ korrelasjon mellom variablene. Baldauf og Cravens (1999), samt Piercy et al. (1997), virker imidlertid overbevist om at det eksisterer en positiv effekt rundt veiledning av de ansatte og effektive salgsorganisasjoner.

Det rapporteres overraskende at variabelen evaluering har like resultater som veiledning ved hver av de internasjonale studiene som er gjengangere i denne drøftelsen. Funnene fra Norge tilsier imidlertid at det ikke eksisterer en korrelasjon mellom evaluering og salgseffektivitet. Hofstede (2001) peker på hvordan nordmenn har kulturelle særtrekk som tyder på at vi i større grad er unngår konflikter. Dette funnet forklarer muligens hvorfor man i Norge i mindre grad benytter seg av en kontinuerlig og åpen evalueringen av de ansatte

Resultatene fra undersøkelsen i den norske konteksten tyder på at prioriteringen av gode belønningssystem ikke nødvendigvis har den effekten på kundetilfredshet og økonomiske prestasjoner som litteraturgjennomgangen har gitt inntrykk av. Den eksisterende litteraturen, som tar for seg hvordan belønning påvirker graden av effektivitet innenfor salg, er imidlertid splittet på dette området. Empiri fra Baldauf og Cravens (1999) viser ingen korrelasjon mellom belønning og økonomisk overskudd, samt en meget svak når man stiller belønning opp mot kundetilfredshet. Dette understøttes videre med en studie gjort i Storbritannia av Piercy et al. (1997) der man fant korrelasjon. Videre peker Cravens et al., (1993) på hvordan resultater fra deres studie fraskriver eventuelle sammenhenger mellom prioriteringen av belønning og effektivitet innenfor salg og kundetilfredshet. Dette blir også understreket av Babakus et al. (1993), der de subtilt erklærer de fleste av styring og kontroll dimensjonene som tilnærmet ubetydelig for effektiviteten til salgsorganisasjoner.

Til tross for lovord hos flere forfattere omkring viktigheten av korrekte økonomiske og ikke-økonomiske insentiver for å kunne styre selgers adferd, har vår og andres studier vist tendenser til det motsatte. Det er imidlertid usikkerhet rundt hvorvidt man bør se på belønningssystemet sammen med resten av konteksten, som ulike bedrifter opererer i, for å klare å fremstille et bedre bilde over sammenhengen mellom gode belønningssystem og salgseffektivitet. En annen synsvinkel vil være hvorvidt man fortsatt opererer med antakelsen om at selgere skal belønnes basert på resultatene alene, noe som sentrale forfattere mener vil

føre til lav prioritering fra salgsleders når det kommer til å designe belønningssystemer (Anderson et al., 1987).

5.4.1 Interessante funn ved styring og kontroll

Gjennomgangen av den mest sentrale litteraturen innenfor korrelasjonen mellom oppfølging av selgere og salgseffektivitet, peker på hvordan nye trender spiller en sentral rolle i organisasjonsutvikling (Oliver og Anderson, 1994). Basert på denne diskusjonen ble det forventet en positiv sammenheng mellom økt involvering fra salgsleder og salgseffektiviteten i organisasjonen.

Forskere som er tilhengere av en tettere oppfølging og utvikling av selgere presenterer funn som er tilsynelatende positive, mens flere virker å være splittet. På den ene siden har en studie fra Østerrike funnet en gjennomgående sammenheng opp mot kundetilfredshet, mens på den andre siden presenterer Babakus et al. (1996) hvordan dette har manglende empirisk støtte. Samtidig understreker Piercy et al (1997) hvordan Storbritannia viser tendenser til en positiv sammenheng opp mot økonomiske resultater, noe som mangler støtte i resten av miljøet. Mens flere sentrale bidragsytere til salgslitteraturen peker på den viktige utviklingen mot prioriteringen av adferdsmål som går utover det rent økonomiske, virker det som om at man mangler støtte for hvordan dette skal følges opp. Det er gjennom aktiviteter som overvåkning, evaluering, veiledning og belønning at salgsleder har muligheten til å assistere selgere i deres hektiske hverdag. Det virker imidlertid som om at det fortsatt er opp til hver enkelt selger å utvikle seg og vurdere sin egen innsats på en daglig basis.

Blant andre Hofstede (2001) viser til hvordan Østerrike i stor grad likestiller leder og selger, noe som muligens kan forklare den positive effekten som styring og kontroll har på kundetilfredsheten i studien til Baldauf og Cravens (1999). Basert på De Mooji (2004) er det rimelig å anta at en økt involvering og engasjement fra salgsleder fungerer som en forlengelse av bedriftens mål og kulturelle påvirkninger ut mot de ansatte. Dette forklarer til dels empirien som Piercy et al. (1997) presenterer fra Storbritannia. De forklarer hvordan man fant god støtte for hvordan høyere grad av overvåkning, evaluering, veiledning og belønning fra salgsleder medførte økte økonomiske resultater. Noe av forklaringen finner man ved Hofstede (2001) der han peker på hvordan mennesker i Storbritannia viser tendenser til å være opptatt av suksess og økonomiske prestasjoner i jobbsammenheng.

Det er imidlertid underlig hvordan man i en norsk kontekst har problemer med å finne støtte til hypotesene som inngår i styring og kontroll. Man har i følge Hofstede (2001) et relativt lite skille mellom leder og ansatt. Samtidig som at man har en kultur som i stor grad baserer seg på dannelsen av forretningsrelasjoner og mellommenneskelig empati. Der De Mooji (2004) også avslutter med å understreke hvordan mennesker i Norge setter kollektivet høyere enn land som eksempelvis Østerrike og Storbritannia. Relevansen for sistnevnte er som nevnt hvordan man i Østerrike og Storbritannia fant gode indikatorer på en positiv sammenheng mellom økt involvering av leder og salgseffektivitet.

Til tross for at den norske kulturen tilsynelatende legger opp til gode samarbeidsrelasjoner mellom leder og ansatt, lar de økonomiske resultatene vente på seg. Man kan imidlertid vurdere om det er skillet mellom leder og selger som er forklaringen på de overraskende resultatene. Bakgrunnen for dette er De Mooji (2004) som peker på hvordan bruken av autoritet i en norsk kontekst vil kunne bli negativt tatt imot av de ansatte. Der man muligens kan observere hvordan salgsledere vegrer seg for bruken av kontinuerlig overvåkning og veiledning av de ansatte for å fremme salgseffektivitet. Noe av bakgrunnen for dette blir antakeligvis hvordan de ansatte vil vurdere dette som et brudd på tilliten mellom leder og selger ved benyttelsen av autoritet. Der man i større grad vil møte motstand ved bruken av styring og kontroll siden de ansatte føler seg likestilt med sin overordnede (Hofstede, 2001).

Det blir i neste kapittel tatt for seg oppgavens konklusjon og annet relevant.

Del VI: Konklusjon og tanker for fremtiden

6 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven har vært:

”Hvilke faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner?”

Ved å utføre en litteraturgjennomgang rundt effektivitet i salgsorganisasjoner samt ta hensyn til Hofstedes kulturelle påvirkninger, ble det formet hypoteser som skulle testes i en norsk kontekst. Det var i utgangspunktet 15 hypoteser, men faktoranalysen reduserte dette antallet ned til 11. Multiregresjonsanalysene som ble utført reduserte antallet ytterligere og vi ble sittende igjen med hovedkjernen med uavhengige variabler hadde positivt signifikansnivå på kundetilfredshet og/eller økonomiske resultater. Der man kan se fra figur 27 hvilke av hypotesene som ble godkjent.

Oppsummert viste det seg av følgende faktorer er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner:

Figur 27 – Hypoteser som har støtte

Hypoteser	Resultat
<i>H1d: Det er en positiv sammenheng mellom veiledning av salgspersonalet og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H3a: Det er en positiv sammenheng mellom motivasjon og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H4c: Det er en positiv sammenheng mellom lagarbeid og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H4e: Det er en positiv sammenheng mellom planlegging og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H4f: Det er en positiv sammenheng mellom salgsstøtte og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes
<i>H5: Det er en positiv sammenheng mellom selgeres resultater og effektiviteten i organisasjonen</i>	Støttes

For et mer nyansert innblikk på hver av de avhengige variablene, se figur 24 og figur 25.

Regresjonsanalysene våre visste hvordan variablene *Veiledning, Motivasjon, Lagarbeid, Planlegging, Salgsstøtte og selgers resultater* forklarer for 63,9 % av variasjonen i økonomiske resultater og 43,1 % av variansen i kundetilfredshet.

Det mangler som nevnt ikke på studier rundt effektivitet i salgsorganisasjoner. Hovedverdien til denne oppgaven er basert på forsøket på å plassere funnene i en norsk kontekst, og diskutere dem opp mot tidligere funn i litteraturen. Som vi imidlertid har drøftet i kapittel 5, viser det seg at det er tilsynelatende divergerende resultater etter hvor studiene har blitt utført. En eventuell utelukkelse av andre årsaksforhold til denne diskrepansen kan antakeligvis ikke utelukkes. Det er imidlertid noen tendenser til at kultur har en påvirkning på utfallet av studiene. Nasjoner som USA, Østerrike, Australia, Storbritannia og Norge er i følge Hofstede (2001) relativt ulike fra et kulturelt perspektiv. Og hvis Hofstedes (2001) antakelse om at kultur påvirker menneskers adferd og verdier ikke er usannsynlig, så er dette muligens en liten indikator på rollen som kontekst spiller i forskningen.

Man kan muligens konkludere med hvordan alle godkjente hypotesene, som illustrert i figur 27, er indikatorer på hvilke faktorer som er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner. Det er imidlertid en større lærdom å ta ut av denne typen studier. Det er ikke nødvendigvis signifikansnivået eller forklaringen på variansen som finner sted, som er den viktigste indikatoren på funnenes brukbarhet i salgsledelse. De kan gi antakeligvis gi oss en minimumsstandard på hva som kan forventes å være til en bestemt verdi for salgsledere generelt. Det er imidlertid opp til hver enkelt salgsleder å tolke funnene opp mot den konteksten som han opererer i. Dette begrenser seg sjeldent til kulturelle faktorer alene, men det er en mulig indikator på hvor man vil se divergerende adferd fra studier gjort andre steder i verden.

Man kan da muligens argumentere for at den viktigste faktoren ved effektiviseringen av norske salgsorganisasjoner, er evnen til å reflektere rundt hvorfor enkelte tiltak fungerer/mislykkes på sin egen arbeidsplass.

6.1 Svakheter ved oppgaven

En svakhet ved oppgaven er at undersøkelsen bare er gjort på et tidspunkt. Ved å gjennomføre undersøkelsen på flere tidspunkt kunne man ha fått med eventuelle endinger i faktorer som påvirker effektiviteten.

For våre konstrukter er det gjennomført to ulike multiregresjonsanalyser og to simpel regresjonsanalyser som er satt sammen til felles å forklare for variansen i effektivitetsmålene. Effekten er derfor isolert i de fire analysene og den samlede effekten dersom hele modellen var analysert samtidig er derfor ikke undersøkt. Dette kan ses på som en svakhet i analysen. Framtidige forskere kan unngå dette med å analysere alle faktorene samtidig i en multiregresjonsanalyse. Grunnen til at vi ikke kunne dette var at vårt utvalg var alt for lite og vi hadde da ikke grunnlag for å gjennomføre multiregresjonsanalysen av alle faktorene samtidig. Cravens et al. (2011) og Bakabus et al. (1996) hadde tilsynelatende gjort noe lignende, noe som muligens demper noe av svekkelsen.

Vårt utvalg av spørsmål hadde et begrenset utvalg av variabler. Med en større bredde av variabler vil det kanskje være mulig å avdekke flere dimensjoner som påvirker effektiviteten, spesielt når det kommer til kundetilfredsheten.

6.2 Implikasjoner

Problemstillingen til denne oppgaven var å se på hvilke faktorer som er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner. I et større perspektiv har denne oppgaven bidratt til å trekke ut de faktorene som har vist seg fra tidligere forskning å være viktig for så å analysere dem i en norsk kontekst. På bakgrunn av analysen og konklusjonen vil vi fremheve forhold som er viktige for norske salgsorganisasjoner.

Resultatene fra denne forskningen bidrar til at salgsorganisasjonene kan ha fokus på de variablene som har størst påvirkning på effektiviteten. De kan dermed optimalisere opplæring og satsningsområder for å få best effektivitet i sine organisasjoner. Analysen viste at det var seks variabler som har en signifikant påvirkning på effektiviteten. Dette er veiledning, motivasjon, lagarbeid, planlegging, salgsstøtte og selgeres resultater. Det er da viktig i

salgsorganisasjoner at disse variablene blir holdt oppsyn med. Dette vil gi optimal effektivitet i salgsorganisasjoner.

Veiledning av selgere viste seg å være signifikant for kundetilfredsheten i organisasjonen. Vi anbefaler da at salgsorganisasjoner bruker tid på å veilede sine selgere. Herunder at salgslederen aktivt deltar i å trene selgeren, at man coacher og hjelper selgerne til å utvikle sitt optimale potensial.

Analysen viser at motivasjonen til selgere er viktig når det kommer til økt kundetilfredshet. Motivasjon går da både på indre motivasjon og anerkjennelsesmotivasjon. Vi anbefaler at man passer på at selgere føler de får en mestingsfølelse og en personlig utvikling i sitt arbeid. I tillegg burde ledere passe på at selgere blir respektert av overordnede og sine medarbeidere.

Videre viste undersøkelsen vår at lagarbeid var signifikant både for økonomisk resultat og kundetilfredsheten. Her anbefaler vi at salgsorganisasjoner satser på å ha selgere jobbene sammen i team, men også jobber tettere med de ansatte i bedriften som ikke har med salg å gjøre. Av vår undersøkelse viser det seg at de mest effektive salgsorganisasjonene satser på dette.

Salgsplanlegging viste seg for både økonomiske resultater og kundetilfredsheten å være den variabelen som kanskje gir mest utslag. Vi anbefaler da salgsorganisasjoner å lære opp selgere til å planlegge hvert salgsmøte, salgsstrategier for forskjellige kunder, fullstendig dekning av sine tildelte områder samt daglig planlegger sine aktiviteter.

Salgsstøtte viste seg å gi et signifikant utslag på økonomiske resultater. Dette går på at kunden gir salgsstøtte til sine kunder direkte. Her anbefaler vi at selgere får direkte håndtere klager fra kunder, følger opp hvordan kundene bruker produktene samt at de selv bruker produktene og søker etter mulig feil med dem.

Til slutt viste selgeres resultater seg å være signifikant. Spesielt når det kommer til det økonomiske resultatet i organisasjonen, men også til kundetilfredsheten. Her oppfordrer vi til at selgere læres opp til å selge produkter som genererer høy omsetning, at de raskt begynner å selge nye produkter/tjenester og satser på å identifisere og selge til viktige nøkkelt kunder.

Vi håper at lesere av denne oppgaven vil kunne nyte godt av den forskningen vi har gjort. Dette er noe vi har brent for i flere år og håper at vi har bidratt til å kunne effektivisere norske salgsorganisasjoner.

6.3 Videre forskning

Denne undersøkelsen har vist hvilke faktorer som er viktigst for å effektivisere norske salgsorganisasjoner. Det er gjort ved å bruke et bredt spekter av ulike salgsorganisasjoner i Norge som eksempel. I vår undersøkelse hadde vi ikke med miljømessige faktorer som innebærer intensiteten av konkurranse og markedspotensialet. Det kunne vært spennende å se på disse miljømessige forholdene.

Noe annet interessant kunne vært å gjennomføre vår undersøkelse på nytt i større skala, brukt mer tid på å hente inn svar og muligens kunnet forklart mer av variansen i effektiviteten. Vi har i denne oppgaven forklart for 63,9 % av variansen i de økonomiske resultatene og 43,1 % av variansen i kundetilfredsheten. Det kan godt hende at vi har valgt feil faktorer for å forklare kundetilfredsheten og det hadde vært interessant å se hvilke andre faktorer som kan påvirke dette. Variabler som kan påvirke kundetilfredsheten kan for eksempel være sterkt knyttet til de miljømessige forholdene. Vi har bare sett på hvordan effektivisere norske salgsorganisasjoner med faktorer som er knyttet til salgsorganisasjonen. Det kunne vært aktuelt å se på andre forhold og avdelinger og hvordan de påvirker effektiviteten. For eksempel markedsavdelingen eller produksjonsavdelingen.

Videre forskning på temaet for denne oppgaven vil kunne gi bedrifter enda bedre forståelse for hva som påvirker effektiviteten i en norsk kontekst. Det vil føre til bedre forståelse på hva som øker det økonomiske resultatet samt forbedrer kundetilfredsheten.

Utviklingen av analytiske rammeverk som kan assistere mennesker i å tolke situasjoner på en effektiv måte, vil antakeligvis kunne assistere både akademikere og næringslivet. Det vil muligens også kunne assistere eksempelvis salgsledere i å kritisk kunne vurdere overførbarheten av studier gjort i ulike kontekster. Uten å risikere å måtte ta opp jakten på alle "one size fits all" løsningene som finnes der ute og håpe på at denne passer akkurat deg og din kontekst.

7 Litteraturliste

Anderson, E., og Oliver, R. L., 1987, Perspectives on Behavior-based Versus Outcome-based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*

Andreasen, A.R., 1982. Nonprofits: Check your attention to customers. *Harvard Business Review* (May-June), 105-110.

Asugman, G., Johnson, J. og McCullough, J. 1997, The role of after-sales service in international marketing, *Journal of International Marketing*

Babakus, E., David, W., Cravens, B., Ken Grant C, Ingram. T N. og LaForge, R.W., 1996, Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *Intern. J. of Research in Marketing* 13 345-363

Badovick, G. J., Hadaway, F. J., og Kaminski, P. F., 1993, Poor sales performers—Are they just poorly motivated? *Journal of Marketing Theory and Practice*

Bailey, E. L., 1989, Getting closer to the customer, in *Research Bulletin*, Vol. 229

Baldauf, A. og Cravens, D.W., 1999, Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective, *Industrial Marketing Management*

Baldauf, A., Cravens D. og Grant, K., 2002, Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective, *International Business Review*

Barton, A. W., Harish, S. og Mita, S., 1986, Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*

Barnes, J.G, 1997, Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of the relationships between providers of financial services and their retail customer, *Psychology and Marketing*

Behrman, D. N., og Perreault, W. D., 1984, A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons, *Journal of Marketing*

Behrman, D. og Perreault, W. D., Jr., 1982, Measuring the Performance of Industrial Salespersons, *Journal of Business Research*

Bennett, R. og Rundle-Thiele, S. 2004, Customer satisfaction should not be the only goal, *Journal of Services Marketing* Vol. 18 Iss: 7 pp. 514 – 523

Bjerkan, A. M., 2007, Faktoranalyse, I Eikmo, T. A. og Clausen T. H. (Red) *Kvantitativ analyse med Spss.: Tapir Akademiske Forlag, Trondheim*

- Brimson, J.A. og Antos, J., 1998, *Activity-based Management for Service Industries, Government, Entities, and Nonprofit Organizations*, J. Wiley & Sons, New York, NY.
- Bryne, T. M. M., Moon, M. A. og Mentzer, J. T., 2009, *Motivating the industrial sales force in the sales forecasting process*, Douglas Pike, Smithfield, USA.
- Brown, S. P., og Peterson, R. A., 1993, Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects, *Journal of Marketing Research*
- Bundschuh, R.G. og Dezvane, T.M., 2003, How to make after sale services pay off, *The McKinsey Quarterly*
- Chakrabarty, S., Oubre, D. T, og Brown G., 2008, The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance, *Industrial Marketing Management*
- Chonko, L., Tanner, J. og Weeks, W. 1993, Sales training: status and needs, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 13, pp. 81-6.
- Churchill, G. A., Jr., Ford, Neil M., and Walker, Orville C., Jr., 1997, *SalesForce Management*, 5. Utg., Irwin, Chicago, IL
- Chonko, L., Enis, B. og Tanner, J., 1992, *Managing Sales People*, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Churchill G.A. og Iacobucci D., 2005, *Marketing research, methodological foundations*. 9. Utg South-Western College, Stamford, Connecticut, U.S.
- Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., og Walker, O. C., 1997, *Sales Force Management*, 5. Utg , Irwin, Chicago, IL
- Churchill, G., Ford, N., Hartley, S. og Walker, O.C., 1985, The determinants of salesperson performance: a metaanalysis, *Journal of Marketing Research*,
- Corcoran, K. J., Peterson, L. K., Baitch, D. B. og Barrett, M. F., 1995, *High Performance Sales Organizations: Creating Competitive Advantage in the Global Marketplace*. Irwin, Chicago, IL,
- Cravens, David W., Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W., og Young, Clifford E., 1993, Behavior- Based and Outcome-based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing* (October), 47–59
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., og Young, C. E., 1993, Behavior- Based and Outcome-based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*
- Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., LaForge, R.W. og Young, C. 1992, Comparison of field sales management activities in Australian and American sales organizations', *Journal of Global Marketing*
- Creswell, J.W., 2008, *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 3. Utg. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

- Dalrymple DJ, Cron WL og DeCarlo T.E., 2001, Sales management, Wiley, New York
- Dawes, J., 2008, Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales, *International Journal of Market Research*, Vol. 50, 1, 2008.
- De Mooji, M. 2004. Consumer behavior and Culture Consequences for Global Marketing and Advertising, Sage Publications, Inc.
- Deeter-Schmelz, D.R., Kennedy, N.K. 2002, An exploratory study of the Internet as an Industrial communication tool – Examining buyer’s perceptions, *Industrial Marketing Management*
- Dickson, P. R., 1994, Marketing management, the dryden press, fort worth, TX
- Dubinsky A.J. og Ingram T.N. 1983, Important first-line sales management qualifications: what sales executives think. *J Pers Selling Sales Management*
- Easterby-Smith, M., Golden-Biddle, K., og Locke, K., 2008, Working with pluralism: determining quality in qualitative research. SageOnline.
- Ehinlanwo, O.O. og Zairi, M., 1996, Best practice in the car after-sales service: an empirical study of Ford, Toyota, Nissan and Fiat in Germany, *Business Process Re-engineering and Management Journal*
- Eisenhardt, K. M., 1985, Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*
- Ford, D., 1990, The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing*
- Foster, G. og Gupta, M., 1994, Marketing, cost management and management accounting, *Journal of Management Accounting Research*
- Gale, B.T og Buzzell, R.D., 1993, Market position and competitive strategy, JAI press, Greenwich, CT.
- Galea, C., 2005, The 2005 compensation survey, *Journal of Sales & Marketing Management*
- Garland, R., 2002, Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*
- Grönroos, C., 2007, Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, John Wiley & Sons
- Hair, J. F. JR., Anderson, R.E., Tatham, R.L. og Black, W.C., 1998, Multivariate Data Analysis, Prentice-Hall inc. New Jersey
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. og Anderson R. E., 2010, Multivariate Data Analysis: A global perspective. 7. Utg. pearson Prentice Hall, New Jersey

- Hagigi, M., Manzon, G.I., Mascarenhas, B., 1999, Increase asset efficiency to gain multinational market share, *Management International Review*, Vol. 39 No.3, pp.205.
- Hakansson, H., Johanson Jan. og Wootz B., 1977, Influence Tactics in Buyer-Seller Processes, *Industrial Marketing Management*
- Hofstede, G., 2001, Culture's consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. og M. H. Bond ,1984, Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*
- Ivert L. K. og Jonsson, P., 2009, The potential benefits of advanced planning and scheduling systems in sales and operations planning, Emerald Group Publishing Limited, Gothenburg, Sweden
- Jacobsen, D.I., 2005, Hvordan gjennomføre en undersøkelse. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave. Høyskoleforlaget
- Jobber, D. og Lancaster, G., 2003, Selling and Sales Management, 6. Utg, Prentice Hall
- Johanessen, A., 2007 Introduksjon til SPSS, Abstrakt forlag, Oslo
- Johanessen, A, Tufte, P.A. og Kristoffersen, L, 2004, Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Abstrakt forlag, Oslo.
- Johannesen, A., Kristoffersen L., og Tufte, P.A., 2011. Forskningsmetodefor økonomiskadministrative fag. Abstrakt forlag AIS.
- John, G. og Weitz, B., 1989, Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary versus Incentive Compensation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 1 (Feb., 1989), pp. 1-14
- Johnston, M. W., og Marshall, G. W. 2005, Relationship selling. Burr Ridge, IL: McGrawHill/Irwin.
- Johnson, P.R, Heimann, V.L og O'Neill, K. 2000, The wolf pack: team dynamics for the 21st century, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*
- Jolson, M. A. 1975, The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation, *Journal of Marketing*
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Keillor, B.D., Parker, R.S. og Pettijohn, C.E. 2000, Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, *Journal of Business and Industrial Marketing*

- Kuster, I. og Canales, P. 2010, Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view
- LaForge, Raymond W. og David W. Cravens, 1985. Empirical and judgment-based sales force decision models: A comparative analysis. *Decision Sciences* 16 (vår), 177-195.
- Laverty, K. J. 2001, Market share, profits and business strategy, *Management Decision*
- Lomax, R. G., 2007, *Statistical Concepts: A Second Course*, 3utg., Routledge Academic
- Lovelock, C.H., Patterson, P.G. og Walker, R.H., 2001, *Services Marketing: Australia and New Zealand*, Pearson Education Australia, French's Forest.
- Mallin, M. L. og Pullins, E. B. 2009, The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*
- Marshall, G., Goebel, D., Moncrief, W. 2003, Hiring for success at the buyer-seller interface, *Journal of Business Research*
- McHugh, J., 1996, Holy Cow, No One's Done This!, *Forbes*
- McKenna, R. 1991, Marketing is everything, *Harvard business review*
- Moncrief, W.C. og Marshall, G.W. 2005, The evolution of the seven steps of selling, *Industrial Marketing Management*
- Morris, M. H., Davis, D. L., Allen, J. W., Avila, R. A. og Chapman, J. 1991, Assessing the Relationships between Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction when Evaluating the Salesforce. *Journal of Personal Selling and Sales Management*
- Newton, D. A. 1967, A Marketing Communication Model for Sales Management, in *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Donald F. Cox, ed., Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Oliver, R. L., og Anderson, E. 1994, An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*
- O'Regan, N., 2002, Market share: the conduit to future success?, *European Business Review*, Vol. 14 Iss: 4 pp. 287 – 293
- Pallant, J. 2007, *SPSS Survival Manual*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Parker, G.M. 1990, *Team players and teamwork*, Jossey-Bass, San Fransisco, Ca
- Park, J.E. og Deitz, G.D. 2006, The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives, *Journal of Business Research*

- Peppers, D. og Rogers, M. 1995, A new marketing paradigm: share of customer, not market share, *Managing Service Quality*
- Peterson, R., Smith, B. 1995, An analysis of topical training areas perceived as desirable by sales managers, *Journal of Applied Business Research*
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., og Morgan, N. A. 1997, Sources of Effectiveness in the Business-to-Business Sales Organization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 3, 43–69
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., og Morgan, N. A. 1996, Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Marketing Practice: Applied Marketing Science*
- Porter, L. W., og Lawler, E. E. 1968, *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Porter, S.S. 1998, An exploratory investigation of the relationship between communication competence and the practice of adaptive selling, *Proceedings of the National Conference in Sales Management*, Normal, IL
- Porter, S.S., Wiener, J.L. og Frankwick, G.L. 2003, The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship, *Journal of Business Research*
- Raaij, E. M. V. 2005, The strategic value of customer profitability analysis, *Marketing Intelligence & Planning*
- Ramlall, S. 2004, A review of employee motivation theories and their implications foremployee retention within organizations. *Journal of the Academy of Business*
- Rangaswamy, A., Prabhakant S. og Andris A. Z. 1990, An integrated model based approach for sales force structuring. *Marketing Science*
- Reichheld, F. F. Markey, R. G. Hopton, C. 2000, The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits *European Business Journal* (p. 134–139)
- Ringdal, K. 2009, *Enhet og mangfold*. 2. utg. fagbokforlaget, Bergen
- Ryans, Adrian B. and Charles B. Weinberg, 1987, Territory sales Response Models: Stability Over Time, *Journal of Marketing Research*, 24 (May), 229-233.
- Saccani, N., Johansson, P. og Perona, M. 2007, Configuring the after-sales service supply chain: a multiple case study, *International Journal of Production Economics*
- Sager, J. K., 1994. A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22

- Saxe, R., og Weitz, B. A. 1982, The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*
- Selnes, F. 1999 *Markedsundersøkelser*, Fred Selnes og Tano Aschehoug, Oslo
- Schuster, C.P. og Samli A.C. 1989, Promoting a region for international investment: An integrated marketing program. *Journal of Public Policy and Marketing*
- Shipley, D. og Kiely, J., 1988, Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople — How Relevant is Herzberg's Theory?, *European Journal of Marketing*, Vol. 22 Iss: 1, pp.17 - 30
- Siguaw, J. A., Brown G. og Widing R. E. 1994, The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitude, *Journal of Marketing Research*
- Simon K., Bickerton, D. 2003, The six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing*
- Simon A., Kumar V., Schoeman P., Moffat P., Power D. 2011, Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies, *Management Decision* Vol. 49 Iss: 8 pp. 1305 – 1326
- Skog, O. J. 2009, Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming, Gyldendal Akademisk, Oslo
- Smith, M. og Dikolli, S. 1995, Customer profitability analysis: an activity-based costing approach, *Managerial Auditing Journal*
- Spiro, R.L. og Weitz, B.A. 1990, Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Research*
- Stevens, J. 1996, *Applied multivariate statistics for the social sciences* 3. Utg, Houghton Mifflin, Boston
- Tabachnick, B.G. og Fidell, L.S, 2007, *Using multivariate statistics* 5. Utg., Pearson Education, Boston
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., og Ryan, M. M. 2001 The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management*
- Triest S. V. 2005, Customer size and customer profitability in non-contractual relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*
- Tyagi, P. K. 1982, Perceived organizational climate and the process of salesperson Motivation, *Journal of Marketing Research*
- Walker, O. C., Churchill, G. A., og Ford, N. M. 1977, Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*

Weitz, B. A., Castleberry, S. B., og Tanner, J. F., 2000, *Selling: Building partnerships*, MA: McGraw Irwin, Boston

Weitz, B. A., Sujan, H., og Sujan, M. 1986, Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness, *Journal of Marketing*

Wooldridge J.M., 2009, *Introductory econometrics*. South-Western Cengage Learning, Mason, USA.

Yang L.R, Huangb, C.H. og Wu, K.S., 2011, The association among project manager's leadership style, teamwork and project success, *International Journal of Project Management*

Zoltners, A. A. og Prabhakant S. 1983, Sales territory alignment: A review and model. *Management Science*.

Internettkilder

Url 2: Sander, K. *Multiregresjon*. Oppdatert 9. Mai 2012). Sist nedlastet 15.03.2012 (<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2667/1/Multippel-regresjon/Multippel-regresjon.html>)

Url 3: Hofstede, G., *Norway*. Oppdatert 24.02.2012. Sist nedlastet: 24.03.2012 (<http://geert-hofstede.com/norway.html>)

Url 4: Gjestad, 2008, SPSS Undervisning., Sist nedlastet 20.04.2012 (<http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgjestad.biz%2FMetode%2FSPSS-undervisning.doc&ei=bMSOT8yJ4TcsgbWxNHQCQ&usg=AFQjCNHbrQqV1jUA1RGptXLyxLaRFA122A&sig2=g4G0giefcghSAQljz72nAA>)

Vedlegg

Hvordan effektivisere salgsorganisasjoner i Norge

Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø, et fakultet av Universitetet i Nordland, som skal skrive masteroppgave om hvordan forbedre salgsorganisasjoner.

Det er viktig for oss at du svarer på alle spørsmålene samt prøver å være så ærlig som mulig. Øverst på denne siden velger du selv om du ønsker å være anonym. Vær så snill å ta deg tid til de få minuttene det tar å gjennomføre denne undersøkelsen. Dine svar er svært viktig for oss :)

Hvis du oppgir hvilken bedrift du jobber i, på neste side, vil vi sende deg svarene på undersøkelsen samt masteroppgaven ved forespørsel.

Vedlegg 1: Spørreskjema

Jeg vil skjule min identitet

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

B2B betyr at din bedrift selger til andre bedrifter, ikke direkte til en forbruker. Hvem dine kunder selger til er ikke av interesse.

B2C betyr at din bedrift selger direkte til forbrukeren uten noe mellomledd.

1) Min stilling er

Velg alternativ

Annet

Selger regnes som en som jobber med å selge produkter direkte til kjøperen. Dette kan være i butikk, på stand, via telefon eller liknende.

Salgssjef/leder regnes som en som har ansvar for selgere som nevnt over.

2) Ansvarsområde

	0	1-3	4-7	8-12	13-19	20-29	Over 29
Jeg har ansvaret for dette antallet med selgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har ansvaret for dette antallet med salgssjefer/salgsledere eller liknende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I dette spørsmålet ønsker vi å finne ut hva slags salg dere driver med. Hvis dere passer inn under flere valg skal du velge den som best beskriver deres salgsvirksomhet.

3) Salgsområde

Velg alternativ

Annet

Dette spørsmålet er ikke obligatorisk

4) Vennligst skriv inn navnet på din bedrift slik at vi kan oppgi i oppgaven hvilke bedrifter vi har samarbeidet med :)

Denne delen angår dine ansattes personlige egenskaper. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

5) Vurdering av dine selgers egenskaper

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Får en mestringfølelse gjennom deres arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Får en følelse av personlig utvikling fra deres arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler at de får stimulering og utfordringer i arbeidet deres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er respektert av overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er respektert av medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokuserer på å tilfredsstille kunders behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skreddersyr salgsstrategier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvordan du overvåker dine ansatte. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

6) I hvilken grad

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Tilbringer du tid med selgere i felten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomfører du salgsbesøk sammen med selgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomgår du jevnlig salgsrapportene til selgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Overvåker du de daglige aktivitetene til dine selgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observerer du prestasjonene som dine selgere gjør i felten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er oppmerksom på hvor mye selgere reiser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Følger du med på dine selgere sine salgsutgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er du opptatt med å holde deg orientert om betalingsbetingelsene som dine selgere tilbyr kundene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvordan du veileder dine ansatte. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

7) I hvilken grad

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Oppmuntrer du dine selgere til å forbedre deres salgsresultater gjennom å premiere dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deltar du aktivt i å trene selgere i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bruker du tid på å coache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskuterer du evalueringen av selgere sine prestasjoner med dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bidrar til å hjelpe selgere i å utvikle sitt optimale potensial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvordan du evaluerer dine ansatte. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

8) I hvilken grad

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Evaluerer du antall salgsmøter som selgerne gjennomfører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluerer du resultatbidraget som bedriften oppnår av hver enkelt selger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluerer du salgsresultatene til hver enkelt selger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluerer du kvaliteten i de presentasjoner og salgsmøter som hver enkelt selger gjennomfører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluerer du den enkelte selgers profesjonelle/faglige utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvordan du belønner dine ansatte. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

9) I hvilken grad

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Gir du jevnlig tilbakemeldinger på selgenes presentasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belønner du selgerne basert på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
kvaliteten i deres salgsarbeid								
Bruker du belønning som et av de viktigste virkemidlene for å motivere selgerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setter du opp bonussystemer ved å se på tidligere salgsresultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belønner du selgerne basert på deres salgsresultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bruker du "ikke-finansielle"-belønninger for å premiere selgerne for deres restultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belønner du selgere basert på omfanget av deres salgsaktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor du er tilfreds du er med salgsorganisasjonens utforming. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

10) Min tilfredshet med

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Antall kunder i mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall store kunder i mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salgsproduktiviteten i mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den geografiske størrelsen på mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall salgsmøter gjennomført i mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mengden reising i mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markedspotensialet i mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall salgsdistrikt som min salgssavdeling skal håndtere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tildelingen av selgere til mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Likverdighet av arbeidsmengde på tvers av salgsdistriktene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den overordnede utformingen av mine salgsdistrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor godt fornøyd du er med salgsresultatene i ditt salgsdistrikt. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

11) Hvor bra yter selgerne i din salgssavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
--	---	---	---	---	---	---	---	----------

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Genererer en høy markedsandel for ditt selskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selger produkter med høyest resultatmargin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selger produkter for store summer totalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppnår raskt salg av nye produkter/tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifiserer og selger til viktige nøkkelt kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomfører salg som gir bedriften en langsiktig avkastning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overgår alle salgsmål og tildelte oppgaver gjennom året	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor god teknisk kunnskap dine ansatte har. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

12) Hvor bra yter selgerne i din salgsavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Kjennskap til designet og spesifikasjonene til bedriftens produkter/tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjennskap til bruksområdene og funksjonene til bedriftens produkter/tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Holder seg oppdatert på din bedrifts produksjons- og teknologit utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor godt dine selgere skreddersyr sine salg. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

13) Hvor bra yter selgerne i din salgsavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Eksperimenterer med forskjellige salgsmetoder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er fleksible i salgsmetodene som blir brukt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilpasser salgsmetoder fra kunde til kunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varierer salgsstil fra en situasjonen til en annen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor godt dine ansatte jobber i team. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

14) Hvor bra yter selgerne i din salgsavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
--	---	---	---	---	---	---	---	----------

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Genererer vesentlige salgsvolum fra teamarbeid (salg gjort med to eller flere selgere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bygger opp sterke arbeidsrelasjoner med andre ansatte i vårt selskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobber tett med ikke-selgere i selskapet for å få salgene i havn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinerer tett med andre ansatte i bedriften for å håndtere ettersalg-problemer og service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskuterer salgsstrategier med ansatte fra forskjellige avdelinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor godt dine ansatte jobber med sine salgspresentasjoner. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

15) Hvor bra yter selgerne i din salgsavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Lytter godt for å identifisere og forstå de viktigste bekymringene som kundene har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overbeviser kundene om at de forstår de bekymringene og problemene den enkelte kunde har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bruker etablerte kontakter for å få nye kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommuniserer deres salgsbudskaper klart og konsist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finner løsninger på kundenes spørsmål og innvendinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor godt dine ansatte jobber med salgsplanleggingen sin. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

16) Hvor bra yter selgerne i din salgsavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Planlegger hvert salgsmøte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlegger salgsstrategier for hver kunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlegger deknningen av tildelte territorier/ kundeansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlegger daglige aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor godt dine ansatte jobber med salgsstøtte til sine kunder. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

17) Hvor bra yter selgerne i din salgsavdeling

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Gir salgsstøtte etter at kjøpet er gjort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sjekker opp vedrørende leveringen av produktene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Håndterer klager fra kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Følger opp bruken av produktet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Søker etter mulige feil med produktene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyserer erfaringer med bruken av produktene for å identifisere nye produkt-/tjenesteideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor stor salgs- og markedsandel dere har i forhold til konkurrenter. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

18) Hvordan er

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Salgsvolum sammenliknet med din største konkurrent (de siste 24 mnd)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markedsandel sammenliknet med din største konkurrent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salgsvolum sammenliknet med den målsetting som er satt for din salgsenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markedsandel sammenliknet med den som er satt for din salgsenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Hvordan er

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Overskudd sammenliknet med din største konkurrent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overskudd sammenliknet med den målsetting som er satt for din salgsenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne delen angår hvor fornøyde kunder din bedrift har i forhold til konkurrenter. Dette spørsmålet skal svares på en skala fra 1 - 7, hvor 1 er lite og 7 er mye.

20) Hvordan er

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Kundetilfredsheten sammenliknet med din største konkurrent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundetilfredsheten sammenliknet med den målsetting som er satt for din salgsenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg 2: Mail til 200 første kandidater

Hei

Vi er to studenter som skriver en masteroppgave ved fakultetet Handelshøgskolen i Bodø som er en del av Universitetet i Nordland. Der vi skriver masteroppgave om effektivisering av norske salgsorganisasjoner.

Som en del av opplegget vil vi gjerne tilby deg å få tilsendt et kortfattet sammendrag over resultatene av den researchen som vi får utført, der du får tilgang på en praktisk oversikt over de viktigste elementene som suksessfulle bedrifter fokuserer på.

Vi vet at du er en travel leder, vi håper imidlertid at du har noen minutter til å hjelpe noen desperate studenter.

Eneste behovet vi har er din deltakelse i en anonym spørreundersøkelse som gjennomsnittlig tar 8-9 minutter der den nesten utelukkende inneholder avkryssingsspørsmål på en skala på 1-7.

Typiske spørsmål som du møter er:

1. "I hvor stor grad har dere salgstrening for deres ansatte?"
2. "I hvor stor grad gir du tilbakemelding til dine ansatte?"
3. "Hvor viktig er det med motiverte ansatte?"

Husk at undersøkelsen er garantert 100 % anonym og ditt bidrag betyr ufattelig mye for oss :)

Til datainnsamling bruker vi Questback, link er i denne mailen.

Hvis du har 8-9 minutter til overs til engasjerte studenter så setter vi utrolig stor pris på dette. Trykk på denne linken for å gjennomføre undersøkelsen:

<https://response.questback.com/martingaze/masterhbb/>

Hvis du føler for å hjelpe oss videre ville vi satt uendelig stor pris på om at du hadde videresendt denne forespørselen til bekjente som er daglig ledere eller leder salgsgupper med oppfordring til å svare! Vi vil være ferdig med oppgaven i juni, hvis du ønsker å se resultatene eller å lese oppgaven så er det bare å sende meg en mail :)

Si i fra hvis det er noe som er uklart.

Med vennlig hilsen Martin Gaze og Patrick Dahl

Vedlegg 3: Mail til de vi har ringt

Hei salgsdirektører, salgssjefer og salgsledere!

Vi er to studenter som skriver en masteroppgave ved fakultetet Handelshøgskolen i Bodø som er en del av Universitetet i Nordland. Vår masteroppgave vil handle om å effektivisere norske salgsorganisasjoner. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i studier som er gjennomført i USA, Australia Østerrike og Storbritannia. Det er forsket veldig lite på dette området i Norden, og vi ønsker å finne ut om det er vesentlige forskjeller eller om funn gjort i internasjonale studier kan gjøres gjeldende i Norge. Selv har vi til sammen 6 år salgserfaring hvorav 2 år innen salgsledelse, dette er en av grunnene til at vi brenner for dette emnet.

Vi vil bruke variabler som er godt forklart, og definert som viktige, i tidligere studier. Spørsmålene i vår spørreundersøkelse er hovedsakelig avkryssing spørsmål. Til datainnsamling bruker vi Questback link er i denne mailen. Vi ønsker svar fra alle som har noen form for ledelse når det kommer til salg, enten du er teamleder, salgsleder, salgssjef, salgsdirektør eller liknende.

Vårt forskningstema er:

”Økt effektivisering av salgsorganisasjoner, sett i et norsk perspektiv”.

Trykk på denne linken for å gjennomføre undersøkelsen (tar ca 10 min): ”Link”

Hvis du kjenner noen andre som er i vår målgruppe så setter vi stor pris på at du videresender denne mailen til dem. De skal da bruke denne linken til å svare på undersøkelsen (tar ca 10 min):

<https://response.questback.com/martingaze/masterhbb/>

På forhånd tusen takk!

Med vennlig hilsen

Martin Gaze og Patrick Dahl

Vedlegg 4 Påminnelsemail

Hei salgsdirektører, salgssjefer og salgsledere!

Jeg ser du ennå ikke har svart på undersøkelsen vår og håper du nå vil ta deg ti minutter til å gjennomføre den. Det ville være til stor hjelp! Alle som har noe form for ansvar for selgere eller salgssjefer er i vår målgruppe.

Vårt forskningstema er:

”Økt effektivisering salgsorganisasjoner, sett i et norsk perspektiv”.

Trykk på denne linken for å gjennomføre undersøkelsen (tar ca 10 min): ”Link”

Hvis du kjenner noen andre som er i vår målgruppe så setter vi stor pris på at du videresender denne mailen til dem. De skal da bruke denne linken til å svare på undersøkelsen (tar ca 10 min):

<https://response.questback.com/martingaze/masterhbb/>

Hvis dere ønsker kopi av undersøkelsen når vi er ferdig så er det bare å sende oss en mail medio juni når vi vil være ferdig :)

På forhånd tusen takk!

Med vennlig hilsen

Martin Gaze og Patrick Dahl

Vedlegg 5: Beklagelsesmail

Hei

Den 29. mars ble det til vår store overraskelse utsendt en sverm av eposter til alle dere som har vært så snille til å takke ja til å hjelpe oss med vår masteroppgave.

Det er sannsynlig at det ble trykket på et par knapper som vi ikke helt visste hva ville føre til da vi var inne på systemet som vi benytter oss av for epost utsendelser.

Vi håper virkelig at dere aksepterer våre dypeste beklagelser for denne feilen, og at dere får en fantastisk påske.

Til dere som har hjulpet oss med å svare på undersøkelsen; tusen hjertelig takk!

Dersom du ennå ikke har svart er dette den siste eposten vi sender og håper du tar deg tid til å gjennomføre undersøkelsen på ca 10min:

”Link”

Med vennlig hilsen

Martin Gaze og Patrick Dahl