

DE KUNST VAN HET VERZEKEREN

BRANDVERZEKERING

VanDeKenhove&Co



De Noordstar en Boerhaave verzekeringsonderneming toegelaten onder codenummer 086
Themis verzekeringsonderneming toegelaten onder codenummer 165

BB4 - 1283

De optimale bescherming tegen brand voor uw gezin en uzelf.

De Noordstar en Boerhaave - Themis brengt u een aangepaste verzekeringsformule in functie van uw reële woonsituatie. Immers, uw woonsituatie is niet die van uw buurman. Dus betaalt u slechts een premie voor uw eigen risico's, niet voor zaken die u niet nodig hebt. Vandaar de zeer voordelige premies. Bij de Noordstar en Boerhaave - Themis kunt u kiezen tussen de globale brandpolis, de ideale brandpolis en de gekombineerde brandpolis. Al deze polissen worden snel aan-



Een artistieke kijk op een alledaagse situatie: "De Strijker" - 1912 van Rik Wouters.

Door het verband te leggen tussen de artistieke weergave van een dagelijks tafereel en de waarheidsgetrouwe fotografische uitdrukking ervan, bevestigt De Noordstar en Boerhaave - Themis haar dubbele roeping van daadwerkelijke bescherming en cultureel engagement. De culturele taak wordt belichaamd in het Noordstarfonds De Noordstar en Boerhaave - Themis verstaat de kunst van het verzekeren.

gemaakt aan uw veranderde woonsituatie (vb. bij verhuis).

Extra-voordeel:

De Noordstar en Boerhaave - Themis werkt uitsluitend met verzekeringsbemiddelaars. U kunt op een totale service en bijhorend voordelig commissie-loon rekenen. Vraag vrijblijvend onze volledige documentatie voor bemiddelaar en partikulier aan.

**DE NOORDSTAR
EN BOERHAAVE N.V.**

De Noordstar en Boerhaave
Groot-Brittanniëlaan 125 - 9000 Gent
Tel. 091/35.37.11

THEMIS

Louiza Marialei 2 - 2000 Antwerpen
Tel. 03/233.98.05

Paul Matthyssens*
Patrick Van Kenhove**
Viviane Martens***

Het profiel van de succesvolle internationale vertegenwoordiger

Na een inventarisatie van de literatuur worden de kenmerken geïdentificeerd waaraan vertegenwoordigers in het algemeen en internationale vertegenwoordigers in het bijzonder moeten voldoen. Op basis van een enquête bij verkoopmanagers rapporteren de onderzoekers de belangrijkste karakteristieken. Ook de sterkste eigenschappen van de beste vertegenwoordigers en de minst ontwikkelde kenmerken van de slechtste vertegenwoordigers worden aangegeven. Tenslotte worden via clusteranalyse vijf groepen van vertegenwoordigers gevormd. Deze worden geassocieerd met significante persoonlijkheidskenmerken en via een factoriële correspondentie-analyse visueel in kaart gebracht. De auteurs besluiten met aanbevelingen voor verder onderzoek. (English abstract at the end of the paper.)

Inleiding

In een tijd dat de mundialisering van de economie wordt bezongen en er steeds meer publikaties over internationale marketing verschijnen, is het zinvol even stil te staan bij een zeer pragmatisch aspect van het internationaal zakenwezen: de internationale verkoop.

* Economische Hogeschool Limburg, Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSLA)

** Rijksuniversiteit te Gent

*** Ten tijde van het onderzoek studente TEW, Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen

De vertegenwoordiging van de onderneming in het buitenland is immers het sluitstuk van de marketing mix. Zo rapporteerden Cunningham en Spigel reeds in 1971 dat Amerikaanse firma's die een export "Award" hadden gekregen, hun succes vooral toeschreven aan de "personal visits of company executives to their overseas markets". Cavusgil en Kaynak (1982) kwamen tot een gelijkaardige bevinding bij een onderzoek naar de kritische succesfactoren op het vlak van export van Canadese exporteurs. Naast de "basic company offering" (d.i. kwaliteit van produkt en service), werd de "contactual linkage with foreign distributors/agents" als een belangrijke factor geïdentificeerd.

Verkopen is echter een moeilijke opgave. Een vertegenwoordiger dient immers zijn tijd te verdelen over uiteenlopende taken: verkopen en reizen, administratie, serviceverlening, rapportering, markt-onderzoek, opleiding van distributeurs en afnemers, public relations enz. Verkopen in het buitenland verhoogt de complexiteit nog meer als gevolg van culturele, administratieve en taalkundige problemen. Bovendien moet de vertegenwoordiger in het buitenland vaak improviseren omdat hij niet steeds kan terugvallen op de onmiddellijke ondersteuning van specialisten. Geen wonder dus dat de Belgische ondernemers moeilijkheden hebben om geschikte vertegenwoordigers aan te trekken en dat Marc Servotte (1986) in dit tijdschrift kloeg over de "zwakke aanwezigheid van Belgische zakenlui in het buitenland".

In deze bijdrage vatten we eerst de bestaande literatuur betreffende de kenmerken van een succesvolle vertegenwoordiger samen. Vervolgens schetsen we onze onderzoeksaanpak en lichten we de belangrijkste bevindingen toe. Het artikel wordt afgerond met enkele praktische aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek.

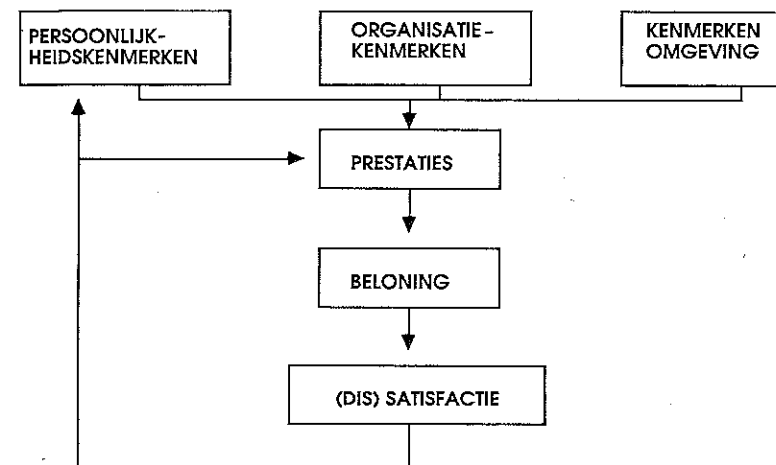
I. De prestaties van een vertegenwoordiger

De prestaties van een vertegenwoordiger hangen af van verschillende variabelen (figuur 1). Vooreerst spelen zijn *persoonlijkheidskenmerken* een grote rol. Voor een groot deel zijn deze kenmerken intrinsiek (b.v. doorzettingsvermogen of commercieel talent) of door vorige leerervaringen gedetermineerd. Ten dele echter kan de onderneming deze kenmerken verbeteren of stimuleren. Zo zal een positieve ondernemingscultuur het doorzettingsvermogen doen groeien, terwijl training de commerciële vaardigheid kan vergroten. Meteen zitten we in een tweede component, nl. *de organisatiekenmerken*. De prestaties van een vertegenwoordiger worden overduidelijk beïnvloed door het motivatiesysteem, de beleidsopties, de aard van de produkten, de ondersteuning enz.

Ten slotte zullen *omgevingskenmerken*, zoals het marktpotentieel van het toegewezen verkoopterritorium, het koopgedrag van afnemers en de aard van het concurrentiespel, de prestatie van de vertegenwoor-

Figuur 1

Prestatiemodel van een verkoper



diger beïnvloeden. De *prestaties* van een vertegenwoordiger zijn bijgevolg een afgeleide van de drie bovenvermelde variabelen. Van belang is hier ook te benadrukken dat "goed" of "slecht" presteren geen objectieve gegevens zijn en dat de evaluatienormen steeds door de omgeving en de organisatie zullen worden opgelegd. De beloningen en de daarmee gepaard gaande graad van satisfactie of dissatisfactie zullen de persoonlijkheid en toekomstige prestaties op hun beurt verder beïnvloeden.

Uit dit eenvoudige model blijkt dat het gebruik van een ideaalbeeld van een vertegenwoordiger bij selecties slechts een geringe voorspellingskracht kan hebben. Er zijn immers andere variabelen, sommige inherent aan de onderneming en de interactie onderneming-individu, en andere inherent aan de context, die het verschil tussen succs en falen kunnen uitmaken. Toch zullen wij – net als andere auteurs – verder abstractie maken van deze invloeden en interacties en voornamelijk de persoonlijkheidskenmerken bestuderen.

II. Inventarisatie van de kenmerken uit de literatuur

In de eerste plaats werd de algemene en de industriële marketingliteratuur bestudeerd op zoek naar het ideaalbeeld van de "gewone" vertegenwoordiger. Daarna werd de internationale dimensie toegevoegd door het uitkammen van de literatuur over internationale marketing. Deze benadering lijkt logisch omdat een internationaal vertegenwoordiger toch ook de basiskenmerken van een nationaal vertegenwoordiger moet bezitten.

A. Het ideaalbeeld van de verkoper

Succes in de verkoop vereist meer dan loutere kennis van feiten en verkooptechnieken; het hangt in hoge mate af van gedrags- en persoonlijkheidskenmerken. Inventarisatie van de bestaande literatuur leidde tot de volgende lijst eigenschappen (tabel 1).

Over de "musts" zijn bijna alle auteurs het eens. *Empathie* is een van de belangrijkste eigenschappen voor een vertegenwoordiger. Daaronder wordt meer concreet het vermogen verstaan om die problemen bij de klant op te sporen en te analyseren waarvoor het produkt een oplossing zou kunnen bieden. De verkoper moet dus zijn produktvoorstelling aanpassen aan de behoeften van de klant in kwestie. Dat

Tabel 1
Eigenschappen van de ideale verkoper

"MUSTS"	"WANTS"	DISCUSSIEPUNTEN
empathie	goed voorkomen	extraversie
communicatievaardigheid	geloof in produkt	technische opleiding
	zelfvertrouwen	
"ego-drive"	organiseertalent	
persoonlijke integriteit	en zelfdiscipline	

vereist naast empathie (en inzicht in de samenstelling en dynamiek van het koopcentrum) ook *communicatievaardigheid*. Het succes van een verkoopgesprek wordt immers bepaald door de mate waarin de verkoper erin slaagt zijn idee door de klant te laten accepteren. Maar verkopen is vaak meer luisteren dan praten. Wie alleen maar praat, mist belangrijke informatie: de door de koper gehanteerde koopcriteria, gewenste specificaties, bepaalde onzekerheden en de houding van de inkoper tegenover de verkoper en zijn aanbod. En het is juist die informatie die de basis, het richtsnoer voor de verkooppresentatie hoort te vormen. Daarbij bestaat meer dan twee derde van de communicatie uit non-verbale communicatie: gesticuleren, het gezicht een bepaalde uitdrukking geven enz. (Haelterman, 1988).

Ook voor deze lichaamstaal hoort de verkoper oog te hebben. Zo wees recent onderzoek uit dat, enkel afgaand op non-verbale tekens, het resultaat van het verkoopgesprek in 74 % van de gevallen juist kon worden voorspeld (Gorman, 1983, blz. 135).

Vertegenwoordigers horen bovendien *succes-georiënteerd* te zijn, zgn. "ego-driven" types met een permanente geldhonger en behoefte aan erkenning en prestige (Robeson, 1978, blz. 299). Dat verschaft hen de extra stuwkracht die nodig is om de voortdurende uitdagingen en hindernissen, inherent aan het beroep, aan te pakken. Elke dag opnieuw allerlei soorten mensen ontmoeten en overtuigen, vergt een flinke dosis volharding.

Ten slotte wordt *persoonlijke integriteit* meestal expliciet als eigenschap vermeld omdat verkopers zo frequent met ethische problemen te kampen krijgen. Als belangrijkste redenen gelden enerzijds de druk vanwege het management om aan de vooropgestelde verkoopquota en andere kwantitatieve normen te voldoen en anderzijds het gebrek aan ondernemingsrichtlijnen i.v.m. verkoopsethiek (Dubinsky en Berkowitz, 1980, blz. 12). Persoonlijke integriteit vereist dat de vertegenwoordiger a.h.w. de gulden middenweg bewandelt tussen de belangen van de firma en die van de klanten.

Naast "musts" vermelden de meeste auteurs ook een aantal "wants". De items onder deze rubriek spreken grotendeels voor zichzelf. Eerst en vooral is *het voorkomen* belangrijk, omdat goed uitzierende verkopers geassocieerd worden met bloeiende, winstscheppende firma's en omdat klanten vlugger geneigd zijn toe te happen om deel te kunnen uitmaken van een winnend team (cfr. het *bandwagon-effect*). Bovendien moet men succes uitstralen wil men succesvol kunnen zijn (Gorman, 1983, blz. 100). Ten tweede vormen *geloof in het produkt* en *zelfvertrouwen* (een positief zelfbeeld) onontbeerlijke motivatiekrachten die de afnemer kunnen inspireren en beïnvloeden. Tenslotte moet de vertegenwoordiger wegens gebrek aan een gestructureerde job en onmiddellijk toezicht als initiatiefnemer, als zelf-starter optreden. Dat vergt enige *handigheid in organiseren en plannen*, samen met een flinke dosis *zelfdiscipline* en enthousiasme. Hij moet optimaal weten om te springen met zijn beperkte tijd, persoonlijkheid, middelen en energie (Mazze, 1976, blz. 71).

In de literatuur heerst er verder onduidelijkheid over een aantal factoren. Wat deze "dilemma's" betreft, kan men stellen dat de aard van de verkoopjob het antwoord determineert. Ofschoon succesvolle verkopers gewoonlijk meer kwaliteiten vertonen die geassocieerd worden met *extraverte* dan met introverte persoonlijkheden (Shipp, 1980, blz. 35), zijn voor bepaalde types van verkoopfuncties ook introverte temperamenten bijzonder geschikt.

De gewenste *graad van technische opleiding* hangt vooral af van de technische complexiteit van de produkten en van de behoefte aan technische assistentie (Bellizzi en Cline, 1985, blz. 72). Technisch gevormden hebben het grote voordeel de technische aspecten van industriële produkten grondig te beheersen, wat belangrijk is wegens de toenevende deskundigheid van de aankopers. Bovendien zullen zij de technische problemen van klanten gemakkelijker weten te identificeren en de trends op de markt sneller opsporen. Zij hebben echter meestal weinig gevoel voor het zakenleven.

B. Het ideaalbeeld van de internationale vertegenwoordiger

Alle karakteristieken die we tot nu toe hebben weergegeven, blijven natuurlijk gelden wanneer de verkoopopdracht de grenzen van het eigen land overschrijdt. Bijgevolg stuurt men in de regel geen verkopers naar het buitenland zonder dat ze vooraf reeds enkele jaren binnenlandse ervaring bij het bedrijf hebben opgedaan. Immers, vertrekt men te vlug naar het buitenland, dan zal men naast de familiale

en culturele problemen, typisch voor het "internationaal gaan", ook het hoofd moeten bieden aan verkooptechnische problemen. En dat zorgt gegarandeerd voor stress en slechte prestaties.

De factoren die cruciaal zijn voor internationaal succes, zijn volgens Tung (1981) onder vier hoofdingen samen te brengen:

- technische bekwaamheid
- geschikte persoonlijkheid
- omgevingskennis en -sensitiviteit
- gunstige familiesituatie.

Technische bekwaamheid is belangrijker voor buitenlandse opdrachten dan voor binnenlandse. Het individu bevindt zich immers op een afstand van het hoofdbureau, middelpunt van technische deskundigheid, en kan dus niet zo gemakkelijk bij collega's en experts te rade gaan als er technische problemen opduiken (Tung, 1981, blz. 69).

Onder een *geschikte persoonlijkheid* verstaat men eerst en vooral "*culturele empathie*". Daarmee bedoelt men niet alleen een diepgaande kennis van de cultuur, maar ook de capaciteit om te leven en te werken tussen mensen waarvan het waardensysteem, de meningen en de manier van "zaken doen" verschillen van die in de eigen cultuur (Keegan, 1989). Studies over de prestaties van *expatriates* wezen uit dat aan de basis van praktisch elke mislukking de "culturele schok" lag, het niet in staat zijn de vreemde omgeving te begrijpen en erin te werken (*Management Today*, 1986, blz. 60). Maar het probleem is dat we, doordrongen van onze eigen culturele onderstellingen en gedragingen, vaak niet in staat zijn andere culturen te appreciëren. Om zulke culturele myopie te overwinnen zijn dus voorafgaande (culturele) trainingen nodig (Keegan, 1989).

Naast culturele empathie wordt de persoonlijkheid van een goede internationale verkoper gekenmerkt door:

- een zekere agressiviteit: in het buitenland gaan de deuren immers niet zo gemakkelijk open als in eigen land;
- flexibiliteit en een hoge tolerantie voor ambiguïteit;
- onbevooroordeeldheid inzake ras, religie en politiek; ruimheid van opvatting;
- soepelheid in taalverwerving, meertaligheid;
- interesse voor geschiedenis, cultuur en zeden van volkeren;
- een onbetwiste integriteit en een goed imago om de firma in het buitenland te vertegenwoordigen.

Bovendien moet enige reis-georiënteerdheid aanwezig zijn om het hoofd te kunnen bieden aan talrijke negatieve consequenties van een *expatriate's* job: voortdurende verandering van tijdzone, klimaat en gewoonten, het onregelmatig eten van zeer wisselende voeding, heimwee en eenzaamheid.

Internationale verkopers behoren notie te hebben van *de omgevingsvariabelen*, zoals de politieke, wettelijke en socio-economische structuur. Met de politieke omgeving wordt niet alleen de rol van de overheid in de economie bedoeld, maar ook de economisch-politieke ideologie (kapitalisme, socialisme, ...) en de internationale betrekkingen van het land. Al deze variabelen kunnen erg verschillen van het systeem waarmee de *expatriate* vertrouwd was. Dat stelt problemen van aanpassing. Enig inzicht is nodig om er effectief in te kunnen werken (Tung, 1981). Het belangrijkste is echter te weten waar men voor welbepaalde informatie terecht kan en sensitief te zijn voor de omgeving.

De *familie* van de *expatriate* wordt vaak over het hoofd gezien, terwijl ook zij zeer veel invloed heeft op de doeltreffendheid van de verkoper. Er is namelijk een direct verband tussen jobprestaties en tevredenheid thuis (Harvey, 1985, blz. 84). De taak van een internationale verkoper vergemakkelijkt echter geenszins het familieleven. Indien de *expatriate* niet alleen het hoofd moet bieden aan de spanningen die met elke nieuwe opdracht samengaan, maar ook nog geconfronteerd wordt met een hoge mate van familiale ontevredenheid en onrust, zal zijn produktiviteit aanzienlijk worden aangetast. Hieruit blijkt hoe belangrijk het is de echtgenote of echtgenoot van de kandidaat-internationale verkoper van bij het begin bij het selectieproces te betrekken. Ook de bereidheid van het gezin om in het buitenland te leven moet onderzocht worden.

Onderzoekers en praktijkmensen zijn het over het algemeen eens dat de voorgaande factoren de determinanten van succes/mislukking van een internationaal vertegenwoordiger vormen. Toch wijst het beschikbare onderzoeksmateriaal erop dat geen van de verbanden tussen die factoren en de verkoopprestaties op consequente wijze gelden wanneer ze bestudeerd worden doorheen de verschillende industrieën en jobsituaties (Churchill et al., 1981).

Wil men verkoopgeschiktheid definiëren en iemands potentieel voor toekomstig succes evalueren, dan komt het erop aan eerst het soort taken van de specifieke verkooppositie grondig te analyseren. Op basis daarvan kan het management dan een lijst van de meest relevante selectiecriteria opstellen.

Een onderzoek in die richting werd ondernomen door D.E. Newton (1969). Hij bestudeerde de determinanten van verkoopgeschiktheid in 4 verschillende verkoopsituaties: *trade selling*, *missionary selling*, *technical selling* en *new business selling*. Dit onderzoeksdomein is echter nog relatief onontgonnen.

III. Steekproef, response en onderzoeksofzet

Na studie van de literatuur werden een aantal gesprekken gevoerd met personeelsverantwoordelijken, directeuren of verkopers van ondernemingen zoals BP, Continental Lines, Ford Tractor, Transport & Services International, en een psycholoog van een selectiebureau.

Op basis van deze contacten werd de lijst met te onderzoeken variabelen gereduceerd en genuanceerd. Zo kreeg de uiteindelijke vragenlijst zijn definitieve vorm.

Om de bevindingen uit de literatuurstudie en de exploratieve gesprekken op hun relevantie te toetsen, maakten we gebruik van een schriftelijke enquête. We opteerden voor een gesloten vraagstelling en een zeer korte vragenlijst om een grote response mogelijk te maken.

De vragenlijst werd verstuurd naar 203 firma's. De adressen waren alle afkomstig uit de Top 500 Limburg, de Top 20.000 België en uit personeelsadvertenties voor internationale functies. In totaal hebben 112 bedrijven geantwoord. Een dertigtal ondernemingen liet echter weten over geen internationale verkopers te beschikken (o.m. wegens exclusieve verkoop aan buitenlandse partners of verkoop via exportfirma's). Een tiental vragenlijsten waren slechts gedeeltelijk ingevuld.

De vragenlijst bestond uit twee reeksen variabelen. Rond de eerste reeks, die in tabel 2 wordt weergegeven, werden drie vragen gesteld. In eerste instantie moesten de respondenten de 5 karakteristieken aanstippen die ze als belangrijkste selectiecriteria voor een internationale vertegenwoordiger beschouwden (eventueel ook minder noodwendige of zelfs negatieve eigenschappen). Vervolgens dienden ze zich hun beste internationale verkoper voor de geest te halen en de 5 kenmerken waarop deze het beste scoort, aan te stippen. Dan dienden ze voor hun zwakste verkoper aan te duiden welke 5 eigenschappen het minst ontwikkeld waren (eventueel ook hun sterke kanten).

Tabel 2
Variabelen kenmerken profiel

zelfvertrouwen
geloof in produkt en firma
zelfdiscipline
creativiteit
goed voorkomen (een goede indruk makend)
ego-drive (ambitie, behoefte aan erkenning en succes)
interesse voor de geschiedenis, cultuur en zeden van andere landen
initiatiefnemer met organisatievermogen
integriteit, eerlijkheid
doorzettingsvermogen
technische deskundigheid
familiale tevredenheid
spreekvaardigheid
empathie (kunst om zich in de situatie van de inkoper in te leven en zijn problemen te doorgronden)
commerciële opleiding
technische opleiding
omgevingsbewustzijn (bezit van veel feitenkennis op diverse terreinen)
extraversie (ingesteldheid waardoor men vlot contacten legt en men gemakkelijk zijn mening en gevoelens uit)
aanpassingsvermogen
luistervaardigheid
leiderschap (vermogen om samenwerkingsverbanden tot stand te brengen)

Tabel 3
Kennis en kunde van een internationale vertegenwoordiger

talenkennis
financiële kennis (om voordelen voor de klant inzake kosten en opbrengsten duidelijk te kunnen maken)
culturele kennis en empathie (capaciteit om te leven en te werken tussen mensen, bedrijven van een andere nationaliteit, cultuur, kennis van vreemde culturen)
inzicht in de wettelijke en politieke omgeving van de landen waarmee men handel drijft (o.a. rol van de overheid in de economie, de economisch-politieke ideologie, de (on)gunstige internationale betrekkingen)
inzicht in de manier waarop bij (potentiële) afnemers de aankoopbeslissing tot stand komt (wie beïnvloedt deze beslissing en welke koopcriteria worden gehanteerd)
inzicht in de lokale handelsgewoonten en manier van zaken doen
technische produkt- en produktiekennis
een hogere technische deskundigheid dan verkopers die uitsluitend in België opereren

De tweede reeks variabelen die aan de respondenten werd voorgelegd, peilde naar kunde- en kenniselementen (tabel 3). De respondent werd hier gevraagd via scores de mate van belangrijkeid aan te geven voor elk van deze variabelen (3 = onmisbaar tot 0 = overbodig).

IV. Gehanteerde methoden en resultaten¹

In tabel 4 worden de frequenties van de eerste reeks variabelen voor de 3 vragen samengebracht.

Tabel 4
Belang van de eigenschappen aan de hand van de frequenties

% der respondenten die de variabele aankruisten als:	belangrijkste criterium	sterk ontwikkeld bij de beste	minst ontwikkeld bij de zwakste
zelfvertrouwen	40	50	40
geloof in produkt en firma	69	64	15
zelfdiscipline	18	16	26
creativiteit	25	20	31
goed voorkomen	22	33	7
ego-drive	8	27	11
interesse voor geschiedenis, cultuur, zeden	8	9	7
initiatiefnemer met organisatietalent	40	38	36
integriteit, eerlijkheid	42	25	7
doorzettingsvermogen	41	45	35
technische deskundigheid	18	17	31
familiale tevredenheid	11	8	11
spreekvaardigheid	29	38	13
empathie	38	19	36
commerciële opleiding	22	20	15
technische opleiding	7	8	1
omgevingsbewustzijn	8	13	2
extraversie	25	23	
aanpassingsvermogen	27	17	
luistervaardigheid	38	25	
leiderschap	14	13	

Wat de eerste kolom betreft, staat geloof in produkt en firma onbetwistbaar op kop. Dit vormt immers een van de motivatiekrachten.

¹ De auteurs danken prof. dr. E. Gijsbrechts, prof. dr. G. Swinnen en drs. W. Goessens voor hun waardevolle suggesties inzake de statistische toetsen.

"Ego-drive" werd slechts door 8 % van de respondenten aangekruist, ofschoon het in de literatuur als zeer belangrijk wordt beschouwd. Misschien is hier sprake van een vertekend beeld door de licht pejoratieve bijklank van "ego-drive".

Luistervaardigheid (38 %) blijkt voor de hier beschouwde steekproef belangrijker te zijn dan spreekvaardigheid (29 %). Dat is consistent met de probleemoplossingsvisie die tegenwoordig in vele verkoopafdelingen binnendringt: je moet eerst weten waar het bij de klant schort alvorens je hem een oplossing kunt aanbieden. Luistervaardigheid staat logischerwijs op gelijke voet met empathie (38 %).

Er dient wel vermeld te worden dat de getrokken conclusies betrekking hebben op de hier getrokken steekproef. Een veralgemening is hier niet mogelijk daar de beide percentages niet noodzakelijk statistisch significant verschillend zijn ($\alpha = 0,05$).

Technische deskundigheid werd door 18 % van de respondenten aangekruist, terwijl technische opleiding slechts 7 % behaalt. Dat betekent dat men onder technische deskundigheid voornamelijk een grondige produkt- en produktiekennis verstaat die door de firma zelf wordt bijgebracht, zonder dat een technische vooropleiding vereist wordt. De commerciële opleiding blijkt belangrijker te zijn: 22 %.

De percentages zijn, naar analogie van het bovenstaande, opnieuw niet statistisch significant verschillend ($\alpha = 0,05$) van elkaar. Voorzichtigheid is dus geboden bij de veralgemening van de conclusies naar andere situaties.

Een laatste merkwaardige vaststelling is dat, niettegenstaande de huidige tendens van toenemend professionalisme in het koop- en verkoopgebeuren, 22 % van de respondenten het bezit van een goed voorkomen als een van de vijf belangrijkste criteria aanduidde.

Door de percentages in de tweede met die in de eerste kolom te vergelijken, kan men de eigenschappen opsporen waarop de beste vertegenwoordigers significant beter of slechter scoren dan wat wordt verwacht. Vooral het laatste (slechtere scores) is van groot belang. Aangezien de waarnemingen afhankelijk zijn en gemeten op nominaal meetniveau, wordt voor de toetsing gebruik gemaakt van een McNemar-test (Siegel, 1956, p. 63-67). De nulhypothese dat de percentages in de eerste en de tweede kolom niet van elkaar verschil-

len, kan in twee gevallen met 99 % zekerheid ($\alpha = 0,01$) worden verworpen. De beste vertegenwoordigers blijken over een grote dosis *ego-drive* te beschikken (27 %, zie kolom 2), althans meer dan het relatieve belang dat daaraan wordt gehecht (8 %, zie kolom 1). Anders is het gesteld met empathie. Zelfs de beste vertegenwoordigers blijken relatief niet over zoveel empathie te beschikken (19 %) als het belang dat eraan gehecht wordt (38 %).

De nulhypothese dat de percentages in de eerste en de tweede kolom niet van elkaar verschillen, kan in drie bijkomende gevallen met 90 % zekerheid ($\alpha = 0,10$) worden verworpen. Het zelfvertrouwen is relatief beter dan verlangd, het aanpassingsvermogen en de luistervaardigheid daarentegen vormen ook bij een deel van de beste vertegenwoordigers een probleem.

De derde kolom geeft een overzicht van de problemen van de slechtste vertegenwoordigers. Het meest problematisch zijn het zelfvertrouwen (40 %), leiderschap (38 %), initiatiefnemen met organisatievermogen (36 %), empathie (36 %) en doorzettingsvermogen (35 %). De vergelijking van de resultaten uit de derde kolom met de bevindingen uit de eerste kolom laat toe te bepalen waar de probleemgevallen zich situeren. Probleemgevallen komen voor wanneer een eigenschap een hoge belangrijkheid heeft (kolom 1) en de vertegenwoordiger hierop in belangrijke mate slecht scoort (kolom 3). Van de bovenstaande 5 problemen valt enkel leiderschap weg, daar dit als relatief onbelangrijk wordt beoordeeld (significant verschillend, $\alpha = 0,01$, McNemar-test). Daarnaast scoren de minst goede vertegenwoordigers niet slecht op een aantal heel belangrijke eigenschappen. Een voorbeeld hiervan is geloof in produkt en firma. Alhoewel 69 % van de ondervraagden deze eigenschap als zeer belangrijk beschouwen, scoort slechts een beperkt deel van de vertegenwoordigers (15 %) er slecht op (significant verschillend, $\alpha = 0,001$). Hetzelfde geldt voor integriteit en eerlijkheid (belangrijkheid: 32 %, slechte score: 7 %, significant verschillend, $\alpha = 0,01$).

Na deze analyses hebben we getracht een verband te leggen tussen ervaring en het profiel van de vertegenwoordigers. Uit de analyse van het aantal jaren dat de beschreven personen reeds in een verkoopfunctie stonden, bleek dat goede verkopers niet geboren maar wel gemaakt worden.

Toch kan bij de groep der besten geen stijgende lijn in de percentages worden vastgesteld bij een toenemend aantal dienstjaren. Verschillende verklaringen zijn mogelijk. Ten eerste vormt persoonlijke ver-

koop in vele ondernemingen een weg naar de top; vele topmanagers zijn immers vanuit de verkoopafdeling gegroeid. Deze personen verlaten de onderneming niet, maar wel hun verkoopfunctie. Ten tweede doet zich over het algemeen tussen het vijfde en vijftiende dienstjaar een motivatiecrisis voor, waardoor ook hier een aantal van de goede verkopers afhaken.

In verband met de kunde/kennis-variabelen traden 2 opmerkelijke vaststellingen op de voorgrond. Ten eerste vond slechts 25 % van de respondenten dat internationale verkopers een hogere technische deskundigheid moeten bezitten dan nationale verkopers. Zo'n laag percentage contrasteert sterk met de bestaande literatuuropvatting. De oorzaak ligt wellicht in de razendsnelle evolutie in de telecommunicatie, de informatica en de transportsector. Daardoor wordt het voor de internationale verkopers voortdurend eenvoudiger om bij technische problemen een beroep te doen op de expertise die zich in het thuisbedrijf bevindt.

Ten tweede vertoonde ook culturele empathie een opvallend lage score. Bovendien gaven 7 op de 15 respondenten wier firma handel drijft met afnemers in het Midden-Oosten, het Verre Oosten en Afrika, dit item score 1: "aardig meegenomen". Slechts 2 onder hen beschouwden het als onmisbaar. Een mogelijke verklaring is dat de afnemers in die gebieden hoofdzakelijk filialen van multinationals zijn, zodat de heersende cultuur er een minder uitgesproken nationale stempel zal dragen. 39 % van deze respondenten gaven als type afnemer multinationals op, zij die daarentegen score 3 toekenden, leveren niet aan multinationals. Culturele myopie zou echter ook aan de basis van deze contradictie kunnen liggen: doordrongen van onze eigen cultuur, vinden we het moeilijk verschillen te zien met totaal andere culturen.

Op de 21 binair gecodeerde variabelen is vervolgens een clusteranalyse uitgevoerd. De bedoeling hiervan is te komen tot groepen (clusters) van respondenten die intern (binnen elke cluster) een zo homogeen mogelijk en extern (tussen de clusters) een zo heterogeen mogelijk antwoordpatroon vertonen op de 21 voorgelegde uitspraken. Hiertoe is een procedure gebruikt die bestaat uit de volgende stappen (Wishart, 1987). Vooreerst wordt een hiërarchische clusteranalyse via de methode van Ward (Wishart, 1987, p. 88) uitgevoerd. Er wordt een te groot aantal clusters geselecteerd. Die dienen vervolgens als startconfiguratie voor een clusteranalyse volgens een iteratieve partitiemethode (Wishart, 1987, p. 145). Een resultaat wordt berekend voor een aantal clusterniveaus (b.v. een 10-, 9-, 8-, ... t.e.m. een 2-

clusteroplossing). Vervolgens wordt het optimale aantal clusters bepaald. Voor een aantal procedures hiertoe wordt verwezen naar Milligan en Cooper (1985, p. 159).

Eenmaal de clusters bepaald, is het mogelijk om via een andere statistische techniek, factoriële correspondentie-analyse (Green, Carmone en Smith, 1989, p. 338; Carroll, Green en Schaffer, 1986, p. 271; Greenacre, 1984), de interrelaties tussen de bekomen clusters onderling, de 21 uitspraken onderling, en alle clusters en alle uitspraken onderling in één gemeenschappelijke visuele ruimte voor te stellen. Het resultaat is een gemeenschappelijke euclidische ruimte waarin de clusters en de uitspraken als punten worden weergegeven. Hoe dichter (respectievelijk verder) twee punten bij (van) elkaar liggen in de ruimte, hoe groter (respectievelijk kleiner) hun onderlinge associatie is.

De interpretatie van de uitgevoerde computeranalyses leidde tot de identificatie van 5 groepen verkopers (tabel 5).

Cluster 1: de bedaarde technisch adviseur
12 respondenten

Technische deskundigheid, gecombineerd met luistervaardigheid en empathie kan onder de noemer "technisch adviseur" gebracht worden, terwijl het geringer belang dat aan spreekvaardigheid en extravertie gehecht wordt, op bedaarde types wijst. De naam "verkoper" wordt best vermeden omdat doorzettingsvermogen en geloof in produkt en firma niet essentieel zijn. Zelfvertrouwen lijkt wel sterk gewenst voor dit type, waarvan veel initiatiefname en organiseertalent geveerd wordt.

Cluster 2: de integere, onopvallende persoon
17 respondenten

Deze types beschikken over een sterk aanpassingsvermogen en een zeer grote integriteit, maar ze zijn weinig extravert en niet bijzonder spreekvaardig. Ze vallen dan ook helemaal niet op. Hun gebrek aan empathie en doorzettingsvermogen rechtvaardigt de naam "verkoper" niet. Bovendien zal creativiteit zonder empathie of technische deskundigheid de verkoopresultaten weinig beïnvloeden. Bij dit type is er ook geen sprake van een commerciële opleiding.

Cluster 3: de doorzetter met neiging tot agressiviteit
17 respondenten

De combinatie van zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen en spreekvaardigheid maakt van deze types echte doordrijvers. Doordat empathie en luistervaardigheid weinig belangrijk zijn, zullen ze gemakkelijk agressief overkomen: ze willen verkoopcontracten binnenhalen en hebben weinig aandacht voor de behoeften van de klant. Bovendien is ook integriteit van ondergeschikt belang. Opvallend zijn evenzeer de geringe creativiteit en initiatiefname/organisatietalent.

Cluster 4: de theoretische verkoper
10 respondenten

Ondanks een geringe luisterbereidheid, voelt deze commercieel onderlegde verkoper de problemen en behoeften van zijn afnemers vrij goed aan. Een gebrek aan zelfvertrouwen en creativiteit kan echter remmend werken bij het uitwerken van een oplossing. Aangezien deze verkoper het vooral moet hebben van de aangeleerde verkooptechnieken, spreken we van de "theoretische" verkoper.

Cluster 5: de creatieve vertegenwoordiger
15 respondenten

Hij gelooft sterk in zijn produkt en in zijn firma en is uitgesproken creatief. Hij bezit echter onvoldoende doorzettingsvermogen, wat het etiket "vertegenwoordiger" in plaats van "verkoper" rechtvaardigt. Ook het gebrek aan empathie en zelfvertrouwen wijzen in die richting: hij biedt zijn produkten op een overtuigende en creatieve manier aan, maar laat het aan de afnemer over deze in zijn behoeftenstructuur in te passen.

Tabel 5
Significante verschillen tussen de clusters en de totale steekproef

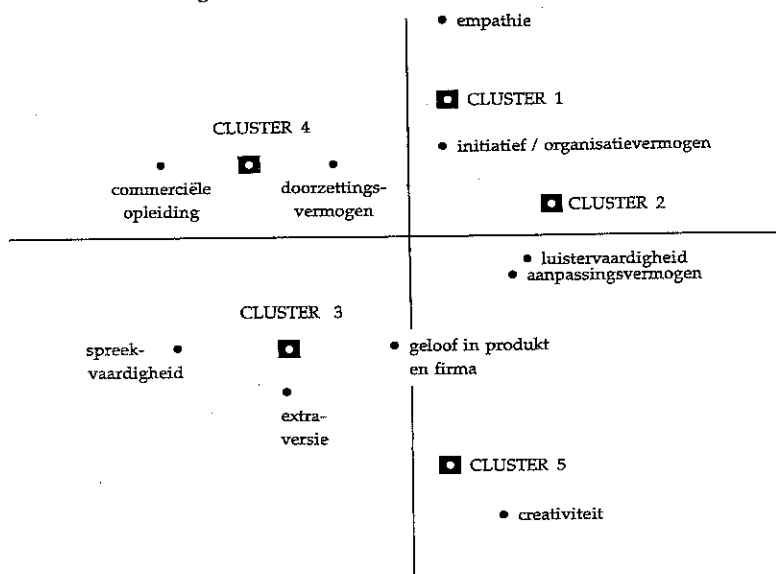
	X	1	2	3	4	5	α	NR
1. zelfvertrouwen	40	67	29	65	0	20	0,0012	1
2. geloof in produkt/firma	69	25	59	77	80	93	0,0025	2
3. zelfdiscipline	18	17	24	12	0	20	0,62	N
4. creativiteit	25	8	18	6	0	80	0,0000	3
5. voorkomen	22	0	29	24	30	13	0,27	N
6. ego-drive	8	8	0	18	0	0	0,29	N
7. cultuur/geschiedenis	8	17	6	12	0	0	0,67	N
8. initiatief/organisatievermogen	40	83	24	12	50	47	0,0014	4
9. integriteit	32	0	88	12	20	13	0,0000	5
10. doorzettingsvermogen	41	50	18	65	50	20	0,0231	6
11. technische deskundigheid	18	25	6	12	10	27	0,53	N
12. familiale tevredenheid	11	17	24	0	0	7	0,13	N
13. spreekvaardigheid	29	0	0	82	40	7	0,0000	7
14. empathie	38	92	47	0	70	0	0,0000	8
15. commerciële opleiding	22	0	6	24	90	7	0,0000	9
16. technische opleiding	7	0	0	12	10	7	0,50	N
17. omgevingsbewustzijn	8	0	12	12	0	0	0,31	N
18. extraversie	25	8	0	29	50	40	0,0462	10
19. aanpassingsvermogen	27	17	53	12	10	27	0,0367	11
20. luistervaardigheid	38	67	35	18	0	60	0,0128	12
21. leiderschap	14	8	24	0	0	20	0,14	N
n	73	12	17	17	10	15		

N = niet significant

n = aantal subjecten (2 respondenten werden uit de cluster-routine verwijderd)

De vijf types vertegenwoordigers werden via de bovenbeschreven factoriële correspondentie-analyse vervolgens in een tweedimensionele ruimte ondergebracht (figuur 2), samen met de significante kenmerken (twee van de significante kenmerken, m.n. zelfvertrouwen en integriteit, "laden" hoog op een derde dimensie en zijn daarom niet terug te vinden op deze figuur).

Figuur 2
Visuele voorstelling van de clusters



De voorstelling illustreert hoe de clusters zich onderling verhouden. Bijvoorbeeld, type 1-verkopers hebben meer met type 2-verkopers gemeen dan met enig ander type.

Bestudering van de afstanden tussen clusters en kenmerken laat toe de belangrijkste kenmerken van elke cluster nogmaals te benadrukken. Bijvoorbeeld, voor type 5 zijn dat een grote creativiteit en geloof in produkt en firma, en een gebrek aan empathie. Op deze wijze is figuur 2 een visuele samenvatting van de bovenvermelde beschrijvingen van elk type.

Tot slot willen wij wijzen op de schijnbare aanwezigheid van twee hoofddimensies, die we als volgt kunnen interpreteren. De x-as zou kunnen wijzen op een dimensie met de volgende polen: vlot/actief/

extravert versus analytisch/luisterbereid/introvert. De y-as is moeilijker te interpreteren, doch lijkt veeleer de tegenstelling klantgericht (empathie) versus firmagericht te bevatten. Gezien de eerder beperkte steekproef, heeft deze interpretatie slechts exploratieve waarde.

Conclusies

Tot besluit kan men stellen dat, gezien de enorme kosten die met vergissingen in selectie en aanwerving van verkopers samenhangen, ondernemingen zich ernstig over deze problematiek moeten bezinnen. De literatuur kan hierbij een hulp, een richtsnoer vormen, maar het zijn de specificiteit van de onderneming en de verkoopfunctie die de accenten moeten leggen, die de gewichten aan de verschillende attributen moeten toekennen.

Vooraleer verkopers te recruterend, dient de verkoopafdeling dus eerst de verkoopjob grondig te analyseren om daaruit de relevante criteria af te leiden. Niet elke kandidaat kan elke verkoopfunctie even goed aan. Pas wanneer aan het principe "de juiste man op de juiste plaats" voldaan is, zal de onderneming goed kunnen functioneren.

Juist binnen dit domein bestaat er een grote schaarste aan onderzoek en studies. Publikaties die de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden, belangrijk voor succes in verschillende soorten verkoopposities, geïdentificeerd hebben, zijn zeer gering in aantal. Onderzoekers hebben hier dus nog heel wat werk voor de boeg, om meer informatie met praktisch nut voor de verkoopdirecteur beschikbaar te maken.

Het ideale profiel van de internationale vertegenwoordiger is sterk afhankelijk van de aard van de *verkoopcontext*. Daarom lijkt het wenselijk in verder onderzoek de vijf profieltypes die we geïdentificeerd hebben, te relateren aan verkoop-situationele variabelen zoals sector, applicatie, techniciteit, type verkoopcontacten, concurrentiële structuur enz. Ook is een validatie van deze types nog wenselijk, bijvoorbeeld via discriminantanalyse of kruistabulatie met χ^2 -berekening.

Een tweede aspect heeft betrekking op het relatieve belang van de *kennis/kunde*-variabelen en de *persoonlijkheidskenmerken*. Bij de selectie van verkopers lijkt het wenselijk de aandacht gelijkmatig te verdelen over beide aspecten. Ons onderzoek bracht toch wel enkele controversiële bevindingen aan het licht, b.v. in verband met het geringe belang van de culturele empathie en van de technische kennis. In

welke mate neemt de toenemende mundialisering het belang van culturele kennis en empathie weg? In welke mate speelt juridische of technische kennis een rol? Welke investeringen in training en opleiding moeten internationale marktbedrijvers doen om optimale resultaten van hun vertegenwoordigers te bekomen? Dit is slechts een greep uit de vele onbeantwoorde onderzoeksvragen.

Een derde overweging heeft betrekking op de rol die *ervaring* speelt. Dient men jongere verkopers internationaal te laten opereren? Zij hebben het voordeel een grotere flexibiliteit te bezitten (gezinssituatie), minder stereotiep te denken ("self reference criterion" zwakker), en zijn zeer ambitieus. Of dient de onderneming eerder te kiezen voor oudere, meer ervaren vertegenwoordigers die meer kennis en verkoopervaring hebben? Onderzoek zal in de toekomst dit terrein moeten verkennen.

Ten slotte zullen zowel de manager als de onderzoeker er baat bij vinden *gefaalde* internationale verkopers te bestuderen en, zo mogelijk, hun percepties evenzeer te meten. Falingen bestuderen heeft ook in de literatuur en praktijk van nieuwe produkten tot belangrijke conclusies geleid aangaande succesdeterminanten bij de produktontwikkeling. Voorwaarde is wel dat we tot objectieve criteria over succes versus falen kunnen komen. Afrondend willen we de aanbevelingen formuleren om vier populaties op verschillen in hun profiel te bestuderen: falende versus succesvolle vertegenwoordigers en telkens nationaal versus internationaal actieven. Binnen elke categorie kan men dan op zoek gaan naar verschillende verkooptypes en verkoopcontexten.

Vertegenwoordigers zijn "close to the customer". Hun belang voor de onderneming rechtvaardigt meer onderzoeksinteresse.

Referenties

- BELLIZZI, J.A. en P.A. CLINE (1985), "Technical or Nontechnical Salesman?", *Industrial Marketing Management*, blz. 69-74.
- CARROLL, J.D., P.E. GREEN en C.M. SCHAEFFER (1986), "Interpoint Distance Comparisons in Correspondence Analysis", *Journal of Marketing Research*, 23 (August), blz. 271-280.
- CAVUSGIL, S.T. en E. KAYNAK (1982), "Success factors in export marketing: An empirical analysis", in *An Assessment of Marketing Thought and Practice*. Bruce J. Walker et al. (eds.), 1982 Educators' Conference Proceedings, Chicago, AMA, blz. 309-312.
- CHURCHILL, G.A., N.M. FORD en O.C. WALKER (1981), *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*. Homewood (Illinois), Richard D. Irwin.
- CUNNINGHAM, M.T. en R.I. SPIGEL (1971), "A Study in Successful Exporting", *British Journal of Marketing*, 5 (Spring), blz. 2-12.
- DUBINSKY, A.J. en E.N. BERKOWITZ (1980), "Ethical Problems of Field Sales Personnel", *MSU Business Topics*, 28 (Summer), nr. 3, blz. 11-16.
- GORMAN, W. (1983), *Selling: Personality, Persuasion, Strategy*, New York, Random House.
- GREEN, P.E., D.S. TULL en G. ALBAUM (1988), *Research For Marketing Decisions*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- GREEN, P.E., F.J. CARMONE en S.M. SMITH (1989), *Multidimensional Scaling: Concepts and Applications*, Boston, Allyn & Bacon.
- GREENACRE, M.J. (1984), *Theory and Applications of Correspondence Analysis*, London, Academic Press, Inc.
- HAELTERMAN, B. (1988), "De omzetcijfers spreken boekdelen", *Intermediair*, 5 december, blz. 1-7.
- HARVEY, M.G. (1985), "The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments", *Columbia Journal of World Business*, 20 (Spring) nr. 1, blz. 84-92.
- "How to Combat Culture Shock" (1986), *Management Today* (september), blz. 62-65.
- KEEGAN, W.J. (1989), *Global Marketing Management* (4th edition), Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MAZZE, E.M. (1976), *Personal Selling: Choice against Chance*, New York/Boston, West Publishing.
- MILLIGAN, W. en C. COOPER (1985), "An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in A Data Set", *Psychometrika*, 50, (2), blz. 159-179.
- ROBESON, M.S. (1978), *Selling*, Homewood (Illinois), Richard D. Irwin.
- SERVOTTE, M. (1986), "De positie van België in de werelduitvoer: onze sterken, onze zwakten", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 40(6), december, blz. 711-720.
- SHIPP, R.D. (1980), *Practical Selling*, Boston, Houghton Mifflin.
- SIEGEL, S. (1956), *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, New York, McGraw-Hill.

- TERPSIRA, V. (1983), *International Marketing*, New York, CBS College Publishing.
- TUNG, F.L. (1981), "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", *Columbia Journal of World Business*, 16 (Spring), nr. 1, blz. 68-78.
- WISHART, D. (1978), *CLLISTAN User Manual*, University of St. Andrews, Schotland.

Abstract

The International Salesperson's Profile

On the basis of a screening of the literature the characteristics deemed to be important for salespersons in general and more specifically for international sales people are identified. A survey among sales managers determines the most important characteristics as well as the most developed traits of the best sales people and the least developed traits of the weakest salesmen. A cluster analysis and factorial correspondence analysis are applied to the data, identifying five types of sales persons.

**TELEBANK,
DE MODERNE
BANKRELATIE VAN
DE ONDERNEMING**

Telebank biedt u de mogelijkheid continue geïnformeerd te zijn omtrent de stand van uw bankrekeningen, individueel, gegroepeerd of gekonsolideerd. Tevens kunt u dringende betaalopdrachten doorgeven en de ontwikkeling van uw

U bent bedrijfsleider, financieel directeur of hoofdboekhouder van een toekomstgericht bedrijf. U wenst uw financieel beheer te optimaliseren. Dan heeft u nood aan snelle en betrouwbare bancaire, economische, financiële en markt-informatie.

Telebank, de interactieve dienstverlening van de Paribas Bank België vormt hier toe het uitgelezen instrument. Telebank is de aangewezen aanvulling van de nu stilaan ingeburgerde computer-computer verbinding tussen onderneming en bank.

**TELE
BANK**

portefeuille roerende waarden, handelspapier en wisselcontracten op termijn volgen.

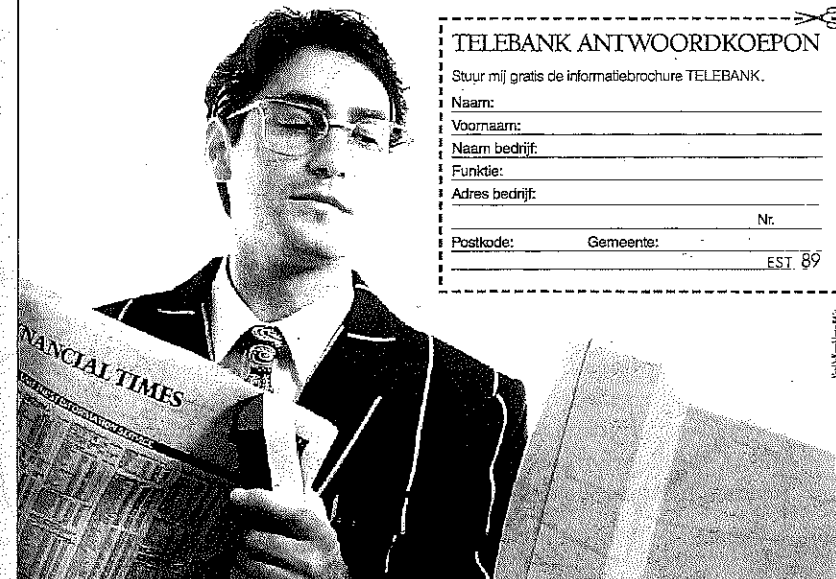
Daarnaast biedt Telebank u de mogelijkheid de ontwikkeling van permanent bijgewerkte wisselkoersen en rentevoeten op de voet te volgen.

Telebank verstrekt u informatie over Euro-obligaties, over economische en financiële ontwikkelingen.

Telebank geeft u toegang tot de balansgegevens van ruim 100.000 Belgische ondernemingen, zoals de jaar- en resultatenrekening, de financiële structuur, de ratio's en een steekkaart.

Meer inlichtingen in alle Paribas kantoren. De adressen vindt u in de Gouden Gids onder de rubriek "Banken". U kunt gratis de uitgebreide informatiebrochure TELEBANK bestellen.

Stuur gewoon de onderstaande antwoordkoepon op naar: Paribas Bank België Studie- en Marketingdienst W.T.C., Toran van Parijs en de Nederlanden Em. Jacqueminaan 162, bus 2 1210 Brussel



TELEBANK ANTWOORDKOEPEL

Stuur mij gratis de informatiebrochure TELEBANK.

Naam: _____

Voornaam: _____

Naam bedrijf: _____

Functie: _____

Adres bedrijf: _____

Nr. _____

Postcode: _____ Gemeente: _____

EST. 89