

# **Selling to the salesforce**

**De invloed van productgerichte en klantgerichte productpromotie op de adoptie van nieuwe producten door verkopers**



**Master Thesis  
Stephan van der Meer**

**Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit**

Auteur:  
Stephan van der Meer (403275)

RSM Erasmus Universiteit Rotterdam  
Parttime Master Bedrijfskunde

Afstudeercommissie:  
dr. S.A. Rijsdijk  
Prof. dr. G.H. van Bruggen

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie ligt bij de auteur Stephan van der Meer. Dit werk is origineel, er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en referentielijst. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze scriptie ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijk voor de inhoud.

## Voorwoord

Hoewel ik mijn “studie carrière” ooit bescheiden begonnen ben op het MBO, en later het HBO, kan ik nu met trots terugkijken op twee leerzame jaren aan de RSM. De combinatie tussen een fulltime baan en een intensief studieprogramma hebben er voor gezorgd dat ik mijn grenzen heb gevonden en verlegd.

De scriptie heeft er voor gezorgd dat ik veel van de kennis binnen de vakgebieden New Business, Innovatie en Marketing nog beter heb kunnen doorgronden. Daarbij heb ik waardevolle ervaring opgedaan in het opstellen en uitvoeren van een volwaardig onderzoek.

De resultaten van het onderzoek dragen bij aan de bestaande kennis over productlanceringen. Hierbij verwacht ik dat de bevindingen nieuwe inzichten geven waarmee marketeers, productmanagers en verkopers succesvoller worden in hun werk.

Ik wil alle collega's bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zonder hun inbreng zou het onderzoek niet meer zijn dan een theoretisch verhaal. Serge Rijdsdijk wil ik bedanken voor zijn rol als coach, de leerzame feedback en alle tijd die hij heeft vrijgemaakt om mij te helpen. Gerrit van Bruggen wil ik bedanken voor zijn rol als tweede lezer en zijn feedback die dit onderzoek relevanter en beter hebben gemaakt.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun hulp en geduld in de afgelopen twee jaar, met in het bijzonder mijn vriendin Kristel die mij onvoorwaardelijk heeft gesteund gedurende de gehele studie.

*Stephan van der Meer*

*Voorburg, augustus 2015*

## Inhoudsopgave

1. Aanleiding.....	5
1.1 Introductie op de probleemstelling .....	6
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen .....	7
1.3 Onderzoeksdoelstellingen.....	7
2. Theorie.....	8
2.1 Adoptie .....	8
2.2 Interne Promotie.....	10
2.3 Invloed van de verkopers en hun karakteristieken .....	11
2.4 Radicale en incrementele productinnovatie .....	12
2.5 Hypothesen.....	12
3. Methodologie .....	17
3.1 Materialen .....	17
3.2 Respondenten.....	18
3.3 Procedure .....	18
3.4 Meetinstrumenten.....	18
3.5 Schaalvalidatie .....	18
4. Resultaten.....	19
4.1 Testen van het hoofdeffect.....	20
4.2 Testen van de interactie effecten .....	20
5. Discussie.....	24
5.1 Theoretische Implicaties .....	24
5.1.1 Het effect van een lange termijnooriëntatie .....	24
5.1.2 Het effect van een leerooriëntatie.....	25
5.1.2 Het effect van een resultaat oriëntatie.....	25
5.2 Management Implicaties.....	26
5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek .....	27
Referenties.....	29
Appendix I – Vragen en meetschalen .....	31
Apendix II – Scenario’s.....	33

## 1. Aanleiding

Dit onderzoek richt zich op de invloed van de verschillende manieren van productpromotie (productgericht en klantgericht) op de adoptie van de verkopers. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in producten die breken met bestaande kennis (radicale innovaties) en producten die voortbouwen op reeds bestaande kennis en productkenmerken (incrementele innovaties). De verwachting is dat hierbij verschillende persoonlijkheidskenmerken ook van invloed zullen zijn op het effect van interne promotie.

Het ontwikkelen en commercialiseren van nieuwe producten en diensten is voor veel bedrijven de belangrijkste drijfveer achter het creëren van nieuwe inkomsten (Langerak, Hultink, & Robben, 2004). De levenscyclus van producten wordt steeds korter en (internationale) concurrentiedruk neemt toe (Rose, 1991; Cooper, 2000) wat er voor zorgt dat bedrijven steeds sneller met nieuwe productintroductions moeten komen.

Van het totale ontwikkelproces blijkt de lanceringsfase het grootste deel van de middelen te kosten (Hultink E., Griffin, Hart, & Robben, 1997; Guiltinan, 1999). Hultink et al. (1997, 2000) deelt de productlanceringsfase op in de strategieën en de tactieken die bedrijven kunnen gebruiken om het succes, in de vorm van een bredere acceptatie van het nieuwe product door de markt, te vergroten. In het raamwerk dat Guiltinan (1999) mede op het onderzoek van Hultink heeft opgebouwd beschrijft hij het lanceringsplan aan de hand van strategische en tactische beslissingen. Om naast de strategische en tactische keuzes beter te begrijpen wat nieuwe producten tot een succes maakt, hebben verschillende auteurs onderzoek verricht naar tools voor het ontwikkelen en lanceren van nieuwe producten, zoals Stage Gate (Cooper, 2008). Daarnaast is ook gekeken naar antecedenten van een succesvolle productlancering, zoals het soort marktorientatie van het bedrijf (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004) en de adoptie van de nieuwe producten door de salesorganisatie (Atuahene-Gima & Hultink, 2000).

Deze studie gaat verder in op een deel dat binnen de sales en distributie van het nieuwe product valt, namelijk de interne promotie van het nieuwe product aan de verkopers. Er wordt een antwoord gezocht op de vraag welk effect interne productpromotie heeft op de adoptie van het nieuwe product door de verkopers. De adoptie is van belang omdat deze het succes van het nieuwe product sterk beïnvloedt. Atuahene-Gima (1997) heeft als een van de eerste het mogelijke verband tussen de adoptie van sales en de prestaties van de productverkopen, arbeidsvreugde van de verkoper en klanttevredenheid beschreven. De adoptie wordt gezien als de mate waarin de verkoper zich committeert aan het product en de inspanning die hij of zij in de verkoop van het product steekt. In zijn onderzoek verwacht Atuahene-Gima dat de adoptie van het product door sales zorgt voor hogere verkoopresultaten, klant tevredenheid en arbeidsvreugde van de verkoper. In een vervolgstudie tonen Atuahene-Gima en Hultink in een kwantitatief onderzoek onder 97 Nederlandse technologiebedrijven aan dat adoptie van de verkopers inderdaad een positief effect heeft op de verkoopprestaties (Atuahene-Gima & Hultink, 2000).

Er zijn duidelijke argumenten die aanduiden dat de verkopers en verkooporganisatie een sterke invloed hebben op het succes van nieuwe producten. Deze nieuwe producten zijn daarbij van groot strategisch belang voor de continuïteit en concurrentiekracht van bedrijven. Verkopers kunnen gezien worden als de eerste groep klanten die het product op waarde beoordelen (Athuahene-Gima, 1997). Het intern verkopen van een nieuw product is daarom van invloed op het succes van het product. Over de invloed van deze “interne promotie” is echter nog weinig bekend. Meer onderzoek naar dit veld is van belang om managers te helpen in het vormen en uitvoeren van beleid wat bijdraagt aan het succes van nieuwe producten.

### 1.1 Introductie op de probleemstelling

De interne promotie van nieuwe producten wordt ook wel beschreven als de interne promotie van nieuwe producten (Athuahene-Gima, 1997). Deze promotie moet er voor zorgen dat verkopers beschikken over de juiste kennis om het nieuwe product te kunnen verkopen. Daarnaast worden zij bewust van de klant-, bedrijfs- en persoonlijke belangen die bij het nieuwe product horen (Athuahene-Gima, 1997). De kennis die verkopers hebben van de producten verkrijgen ze voor een groot deel door interne productlancerings. Tijdens deze lancerings worden de verkopers door marketing- en productmanagement op de hoogte gebracht van het nieuwe product. Productmanagement gebruikt hier vaak middelen zoals presentaties, trainingen of brochures voor. Volgens Rackham (1998) zijn er twee verschillende manieren van interne productpromotie. Namelijk de klantgerichte productpromotie. Hierbij staat de klant waarvoor het product het meeste geschikt is centraal en gaat het voornamelijk om de problemen die in potentie opgelost kunnen worden met het product. De andere manier waarop het product intern gepromoot kan worden is productgericht. Bij deze vorm van productpromotie staat het product centraal en wordt er voornamelijk gefocust op alle kenmerken van het product. De mate waarin een nieuw product intern succesvol gepromoot wordt is direct van invloed op de adoptie van het nieuwe product door de verkopers en daarmee op het succes van het nieuwe product (Athuahene-Gima, 1997; Athuahene-Gima & Hultink, 2000; Fu, Richards, Hughes, & Jones, 2010; Rackham, 1998). De adoptie van het nieuwe product door de verkoper wordt bepaald door de mate waarin hij of zij zich committeert aan het product (*commitment*). Deze attitude bestaat uit de acceptatie van het product en de persoonlijke toewijding om het product succesvol te willen maken (Athuahene-Gima & Hultink, 2000). De inspanning (*effort*) bestaat uit de energie, kracht, uithoudingsvermogen en intensiteit van de verkopers hun activiteiten om het gewenste resultaat te behalen (Athuahene-Gima, 1997).

## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

### **Wat is de invloed van productgerichte en klantgerichte productpromotie op de adoptie van nieuwe producten door verkopers?**

Onderzoeksvragen:

- Wat is klantgerichte en productgerichte interne promotie?
- Wat is adoptie van een nieuw product?
- Wat zijn belangrijke karakteristieken van verkopers die invloed hebben op de adoptie van een nieuw product?
- Wat is het verschil tussen een radicaal nieuw product en een incrementeel nieuw product?

## 1.3 Onderzoeksdoelstellingen

Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen wat de invloed is van productgerichte productpromotie ten opzichte van klantgerichte productpromotie op de adoptie van verkopers. De productlanceringsfase is de kostbaarste fase in het totale ontwikkelproces (Guiltinan, 1999), (Hultink E. , Griffin, Hart, & Robben, 1997). Het succes wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin verkopers zich committeren aan de doelstellingen voor het product en de energie die zij in het realiseren van deze doelstellingen steken (Atuahene-Gima & Hultink, 2000), (Atuahene-Gima, 1997). De resultaten van dit onderzoek zullen een beter beeld geven op de mate waarin adoptie beïnvloed kan worden door de keuze van het type productpromotie. Met dit inzicht kunnen (product)managers betere keuzes maken bij het intern promoten van een nieuw product. Verkopers kunnen hierdoor succesvoller worden in het verkopen van nieuwe producten. En uiteindelijk leidt dit tot een beter resultaat voor de betreffende onderneming.

## 2. Theorie

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de theoretische achtergrond die gebruikt is bij de totstandkoming van dit onderzoek. Als eerste wordt er ingegaan op de gebruikte begrippen, namelijk: adoptie, product- of klantgerichte, interne productpromotie, de karakteristieken van de verkoper en het verschil tussen een incrementeel en radicaal nieuw product. Tot slot worden er vanuit dit theoretisch kader verschillende hypothesen gevormd die met het onderzoek worden getoetst.

### 2.1 Adoptie

Atuahene-Gima (1997) beschrijft de verkopers van een organisatie als de eerste lijn van klanten. Hij claimt daarom dat managers naast de productkarakteristieken, de omgeving van het bedrijf en de organisatie van productlanceringen ook de verkopers in acht moeten nemen bij het lanceren van een nieuw product. Atuahene-Gima heeft als een van de eerste onderzoekers een theoretisch model ontwikkeld waarin een groot aantal factoren beschreven wordt die de adoptie van een nieuw product door de verkopers beïnvloeden. Hij ziet adoptie als een combinatie van de mate waarin verkopers zich committeren (*commitment*) aan het nieuwe product (accepteren en eigen maken van de doelstellingen) en de inspanning (*effort*) die verkopers in het behalen van de doelstellingen stoppen. De factoren die adoptie beïnvloeden zijn de karakteristieken van de verkoper, kenmerken van de organisatie, de ondersteuning vanuit het management en de productinnovativiteit. De mate waarin op de juiste wijze aan deze factoren wordt voldaan, beïnvloedt dus de adoptie van het nieuwe product. Of wanneer er aan deze factoren niet juist wordt voldaan de mate van disfunctioneel gedrag ten opzichte van de doelstellingen. Uiteindelijk verwacht Atuahene-Gima (1997) een positief verband tussen de mate van adoptie en de verkoopresultaten, klanttevredenheid en arbeidsvreugde van de verkoper.

Hultink en Atuahene-Gima (2000) hebben in een vervolgstudie delen van het theoretisch model van Atuahene-Gima (1997) onderzocht. Hun onderzoek richt zich met name op de relatie tussen adoptie van de verkopers en de verkoopresultaten. Het kwantitatieve onderzoek dat Hultink en Atuahene-Gima hebben uitgevoerd onder 97 Nederlandse technologiebedrijven toont aan dat adoptie positief is gerelateerd aan de verkoopt resultaten. Ze laten daarnaast zien dat resultaatgericht management, interne promotie en de volatiliteit van de markt ook tot een positieve relatie staan met de verkoopresultaten. Uit het onderzoek van Hultink en Atuahene-Gima (1997) blijkt dat training en aandacht van het management tijdens het verkoopproces de relatie tussen adoptie en het verkoopresultaat verzwakken. De verklaring die zij hier voor geven is dat Nederlandse verkopers training mogelijk als micromanagement zien en aandacht van het management tijdens het verkoopproces als het over de schouder meekijken.

Bolman Pullins en Buehrer (2007) beschrijven in hun onderzoek mogelijke verklaringen voor de adoptie van verkopers om bepaalde technologie, zoals CRM software, te gebruiken en hoe deze technologie de performance van de verkopers beïnvloedt. Uit het onderzoek van Bolman Pullins en Buehrer (2007) blijkt dat de innovativiteit van de verkopers een sterk positief verband heeft met de mate waarin een nieuwe technologie gebruikt wordt. Dit lijkt verband te kunnen hebben met het theoretisch model van Atuahene-Gima (1997) waarin een hij een negatief verband verwacht tussen de mate



van innovativiteit van het nieuwe product en de adoptie van de verkopers. Het effect dat Atuahene-Gima verwacht kan mogelijk verzacht worden door een hogere mate van innovativiteit bij de verkopers.

Fu et al. (2010) kijken in hun studie naar een aantal invloeden op de motivatie van verkopers. Ten eerste kijken ze naar de relatieve invloed van de attitude om een nieuw product te gaan verkopen. Ten tweede wordt onderzocht welke invloed subjectieve normen en tot slot de persoonlijke effectiviteit van de verkoper heeft op de verkoopintenties en het uiteindelijke verkoopresultaat. Fu et al. (2010) gebruikt hiervoor de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991). De auteurs tonen aan dat de intentie van de verkopers een significante voorspeller is van het verkoopresultaat en een hogere intentie leidt tot snellere groei van het verkoopresultaat bij zowel nieuwe producten als toevoegingen aan bestaande productlijnen. Dit komt overeen met de bevindingen van Hultink en Atuahene-Gima (2000) die een soortgelijk verband aantoonde tussen adoptie en verkoopresultaat. Fu et al. (2010) tonen aan dat subjectieve normen, attitude en self-efficacy bijdragen aan het vergroten van de intenties en daarmee de resultaten. Met de attitude beschrijft men de mate waarin de verkoper gunstig of ongunstig gestemd is om het nieuwe product te verkopen (Fu, Richards, Hughes, & Jones, 2010). Dit is vergelijkbaar met het commitment dat Atuahene-Gima (1997) als onderdeel van adoptie beschrijft. De self-efficacy in het model van Fu et al. (2010) beschrijft de perceptie die de verkoper heeft van zijn of haar vermogen om het nieuwe product te kunnen verkopen, het geloof in de eigen competenties en de toegang tot de benodigde middelen om succesvol te zijn in het verkopen van het nieuwe product. Uit subjectieve normen ontstaat de organisatorische, bestuurlijke en sociale druk om te presteren (Ajzen, 1991). De subjectieve normen worden voor verkopers door onder andere het verkoopmanagement, productmanagement, marketingmanagement, top management en andere verkopers gestuurd (Fu, Richards, Hughes, & Jones, 2010). Naast het directe verband tussen de afhankelijke variabelen in het onderzoek van Fu et al. (2010) is er ook onderzocht of de subjectieve normen een modererend effect hebben op de invloed van attitudes en persoonlijke effectiviteit op de intentie om het nieuwe product te verkopen. Hieruit blijkt dat de subjectieve normen het versterkende effect van attitudes en persoonlijke effectiviteit verkleinen. Rede hiervoor is dat de intrinsieke motivatie wordt ondermijnd door de druk en verwachtingen die het management en directe collega's scheppen. Dit gaat uiteindelijk en op de lange termijn ten koste van de verkoopresultaten van het nieuwe product. Daardoor kunnen subjectieve normen mogelijk een sterker negatief effect hebben op het resultaat dan dat uit de eerste analyse in het onderzoek van Fu et al. (2010) blijkt.

In een recent onderzoek van Kimutai en Korir (2014) wordt de relatie tussen de karakteristieken van een nieuw product en de adoptie van de verkoper onderzocht in een kwantitatieve studie onder productiebedrijven in Kenia. Uit dit onderzoek blijkt dat er een grote correlatie is tussen de productkarakteristieken en adoptie van het nieuwe product door de verkopers. De relatieve voordelen van het product voor de klant, compatibiliteit met het huidige gebruik, de mate waarin het product uitgeprobeerd kan worden en het gemak waarmee het nieuwe product kan worden uitgelegd blijken de sterkste relatie te hebben met de adoptie van het nieuwe product door de verkopers. De complexiteit van het product heeft geen invloed op de adoptie, omdat een complexer

product de verkoper meer tijd kost om te doorgronden en te kunnen uitleggen aan de klanten.

## 2.2 Interne Promotie

Atuahene-Gima (1997) beschrijft interne promotie als een onderdeel van de ondersteuning die verkopers krijgen van het management, naast bijvoorbeeld training of feedback van leidinggevende. Interne promotie zorgt voor duidelijkheid over de rolverdeling, procedures en doelstelling die voor het nieuwe product gelden. Door deze interne promotie zouden verkopers het strategische belang van het nieuwe product niet alleen voor de organisatie moeten begrijpen, maar ook voor zichzelf. Commissies of bonussen kunnen hier aan bijdragen.

Verder literatuuronderzoek geeft een definitie van interne promotie die veelal gebruikt wordt binnen de HR. Hier wordt interne promotie gedefinieerd als het motiveren en tevreden stellen van de medewerkers, klantgerichtheid, klanttevredenheid en de implementatie van de strategie.

Binnen de literatuur is een vergelijkbaar proces beschreven over het implementeren en versterken van het merk onder de medewerkers. Het doel hiervan is om de merkbeleving beter te kunnen uitdragen als organisatie, en daarmee het onderscheidende vermogen te vergroten. Dit proces wordt interne branding genoemd (Punjaisri & Wilson, 2011). Zij gebruiken in hun onderzoek naar de invloed van interne branding op de brand identificatie en loyaliteit van medewerkers ten aanzien van het merk een aantal interne mechanisme waarmee bedrijven het merk intern verkopen.

Neil Rackham (1998) heeft onderzoek gedaan naar het succes en falen van nieuwe innovatieve producten. Volgens Rackham (1998) zijn tegenvallende verkoopresultaten, in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, niet te danken aan de weerstand van de klanten om te veranderen of de conservatieve houding van de verkopers. Wat volgens Rackham een grotere rol speelt is de mate waarin de lancering en verkoop gericht is op de productkenmerken of op de klantsituatie. Uit een uitgebreide analyse van verkoopgesprekken blijkt dat verkopers bij nieuwe producten veel sneller geneigd zijn om over de kenmerken te praten (product gericht) dan vragen te stellen om de behoefte van de klant helder te krijgen (klant gericht) (Rackham, 1998). De onderzochte verkopers waren echter getraind in het verkopen door vraagggesprekken. Uit het onderzoek blijkt dat (zelfs de getrainde) verkopers van hun training en gewoonte afstappen doordat de meeste productlanceringen intern gefocust zijn op het communiceren van de product kenmerken. In een vervolg op Rackham zijn onderzoek kreeg een deel van de verkopers een aangepaste productlancering waarin op het probleem oplossende vermogen, klantsegmenten en de juiste vragen werd gefocust. Dit resulteerde in een stijging van het verkoop volume van 54% ten opzichte van de traditionele productlancering. De meest succesvolle verkopers die productgerichte communicatie ontvingen bleken daarbij de verkopers te zijn die het minste enthousiasme toonde in het product. Interne productpromotie met een productgericht karakter richt zich dus voornamelijk op de kenmerken van het product, bijvoorbeeld de bandbreedte in megabytes, het veiligheidsniveau of het aantal service ingangen waar de klant gebruik van kan maken. Bij klantgerichte interne productpromotie ligt de nadruk op de problemen die het nieuwe product in potentie op zal lossen. Daarbij wordt vrijwel geen aandacht besteed aan de kenmerken van het product. De nadruk zal juist liggen op de verschillende typen

klanten en hoe het product van invloed is op de problemen die deze klanten in hun business ervaren. Een klantgerichte productpromotie zou bijvoorbeeld in kunnen gaan op de mate waarin klanten steeds meer tijd en geld kwijt zijn aan reizen tussen verschillende kantoren. Met het nieuwe product zou het bijvoorbeeld mogelijk kunnen zijn om voor de helft van de afspraken niet meer fysiek aanwezig te zijn. Dit zou bijvoorbeeld voor advocaten kunnen betekenen dat ze meer tijd kunnen maken voor hun cliënten of meer cliënten op een dag kunnen helpen.

### 2.3 Invloed van de verkopers en hun karakteristieken

Eerder onderzoek toont aan dat de intenties van verkopers een significante voorspeller kan zijn van de prestaties van nieuwe producten (Fu, Richards, Hughes, & Jones, 2010). Atuahene-Gima (1997) stelt dat een nieuw product verschillende voordelen biedt voor verkopers, zoals het openen van een nieuwe markt en kansen, het geeft de mogelijkheid tot het verkrijgen van nieuwe ervaringen en inkomsten en het kan de persoonlijke waarde en reputatie van de verkoper binnen zijn of haar organisatie vergroten. Daarnaast geeft hij aan dat het verkopen van nieuwe producten het grote nadeel heeft dat deze veelal moeilijker te verkopen zijn dan bestaande producten. Atuahene-Gima (1997) beschrijft een aantal karakteristieken die volgens hem van invloed zijn op het innovatieve gedrag van de verkoper, namelijk goal orientation, problem-solving style, career success en job experience. De werkervaring wordt door Atuahene-Gima gedefinieerd in het aantal jaar dat een verkoper zijn of haar baan als verkoper uitvoert. In zijn theorie stelt hij dat ervaren verkopers nieuwe producten sneller zullen adopteren, omdat zij dankzij hun ervaring beschikken over meer kennis betreffende de typen klanten en behoeften van de klanten.

Neil Rachham (1998) ondersteunt dit met zijn onderzoek waaruit bleek dat ervaren en vaak succesvolle verkopers zich minder snel enthousiast laten maken door nieuwe productkenmerken. De ervaren verkopers bleken in zijn onderzoek juist de tijd te nemen om de kenmerken te vertalen naar toegevoegde waarde voor hun klanten. De ervaring zorgt er niet alleen voor dat de verkopers meer tijd nemen om in kaart te brengen wat het nieuwe product voor hun klanten betekent. Ze zullen ook sneller in staat zijn om deze vertaling te maken dan onervaren verkopers. Omdat ervaren verkopers in staat zijn om door de productkenmerken heen te kijken is het voordeel van een klantgerichte promotie mogelijk minder groot dan voor ervaren verkopers. Een ander kenmerk dat verwacht wordt hier effect op te hebben is de lange termijnoriëntatie van de verkoper. Verkopers met een lange termijnoriëntatie laten zich minder snel leiden door de korte termijn doelen van de organisatie en richten zich daarom op het succes op de langere termijn (Beuk, Malter, Spanjol, & Cocco, 2014). Dit geeft hun de rust en mogelijkheid om het nieuwe product te leren begrijpen en aan hun klanten te verkopen.

Het derde en laatste kenmerk van de verkoper dat in deze studie wordt bekeken in relatie tot de adoptie van een nieuw product is de doelgerichtheid van de verkoper. De doelstellingen die mensen nastreven bij het behalen van bepaalde resultaten kunnen worden gecategoriseerd in twee verschillende soorten oriëntaties. De leeroriëntatie en de resultaatgerichte oriëntatie (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Athuahene-Gima (1997) beschrijft dat verkopers met een hoge leeroriëntatie over het algemeen gemotiveerd raken van uitdagende situaties waarin ze leren door het maken van fouten en groeien

door ontplooiën van verkoopactiviteiten. Deze verkopers zullen dus van nature geïnteresseerd zijn in nieuwe producten. Verkopers met een hoge resultaatgerichte oriëntatie worden gemotiveerd door een positieve beoordeling van hun werk door zowel leidinggevende als collega verkopers. Verkopers met een prestatiegerichte oriëntatie gaan uit van een vaste set vaardigheden die ze beheersen en zijn daardoor geneigd om zicht aan deze routines te houden en moeizaam te veranderen. Dit type verkoper reageert negatief op het maken van fouten, omdat dit zou betekenen dat de verkoper zijn of haar vaardigheden slecht beheerst. Deze verkopers zijn van nature minder geïnteresseerd in het verkopen van nieuwe producten omdat deze producten een hoger risico met zich meebrengen.

#### **2.4 Radicale en incrementele productinnovatie**

We spreken van een radicale innovatie wanneer het nieuwe product in hoge mate verschilt van de bestaande producten. Deze radicaliteit is relatief en kan over tijd veranderen. Het product kan bijvoorbeeld nieuw voor het bedrijf, de industrie of de hele wereld zijn. Een product dat voor het bedrijf een radicale innovatie is hoeft dus niet per se radicaal te zijn voor bijvoorbeeld een concurrent. Radicale innovaties bestaan doorgaans uit nieuwe technologie of kennis. Een hoge radicaliteit wordt vaak gezien als een risicofactor voor de acceptatie van gebruikers, producten en mogelijk dus ook verkopers. Een incrementele innovatie behelst vaak een kleine verandering van het product of een aanpassing aan het product (Schilling, 2008). Het risico van acceptatie is bij een incrementele innovatie kleiner dan bij een radicale innovatie.

#### **2.5 Hypothesen**

Aan de hand van de theorieverkenning zijn de in dit hoofdstuk beschreven hypothesen geformuleerd voor het onderzoek volgens het eerder beschreven conceptuele model.

Wanneer er een nieuw product of een nieuwe versie van een bestaand product gelanceerd wordt is de kans groot dat de promotie van het nieuwe product richting sales gericht is op de verschillen tussen het nieuwe product en de vorige versie van het product, of het vergelijkbare product van de concurrent. Vaak worden tijdens de interne promotie evenementen en in het promotiemateriaal voornamelijk aandacht besteed aan de zogenaamde “toeters en bellen” die het nieuwe product onderscheiden van voorgaande producten of die van concurrenten (Rackham, 1998). Onderzoekers hebben ontdekt dat klanten in eerste instantie positief reageren op de nieuwe productkenmerken wanneer deze door verkopers worden gepresenteerd. Echter blijkt dat deze productgerichte aanpak in een tweede gesprek geen positieve reactie meer uitlokt bij de klanten en na het tweede gesprek zelf zorgt voor een negatieve houding ten opzichte van het nieuwe product (Rackham, 1998). Het resultaat van deze negatieve spiraal is dat de verkoper niet in staat is om de klant te overtuigen en er geen verkoop plaatsvindt. Als dit op grote schaal gebeurt, ontstaat het risico dat het management van de betreffende organisatie besluit om het product van de markt te halen, ondanks dat het product een bepaalde potentie heeft, want de klanten waren in het eerste gesprek positief over het nieuwe product. Wanneer het management meer geduld en vertrouwen in het product heeft, blijken de verkoopresultaten na verloop van tijd toch naar het in eerste instantie verwachte niveau te kunnen stijgen. Neil Rackham (1998) verklaart dit door het feit dat verkopers de interesse voor het nieuwe product verliezen en daardoor weer terugvallen op de klantfocus. Deze focus zorgt er voor dat de verkopers in gesprek gaan over de behoeften en problemen die bij hun klant spelen. Door uiteindelijk de

vertaalslag te maken van de productkenmerken naar de bijdrage aan de klantbehoeften slagen de verkopers er uiteindelijk in om het product succesvol te verkopen. Productgerichte promotie leidt tot een productgericht, en over het algemeen minder succesvol, verkoopproces. Het kost de verkopers meer tijd en energie om de productkenmerken te vertalen naar toegevoegde waarde voor de klanten dan de reeds bekende producten. Bij nieuwe producten zijn tevens de risico's minder goed in te schatten door de verkoper. Een klantgerichte interne productpromotie richt zich juist op de problemen die in potentie voor verschillende klanttypen worden opgelost. Hierdoor is het voor verkopers gemakkelijker en natuurlijker om het product met klanten te gaan bespreken. Dit zorgt er voor dat verkopers zich sneller zullen committeren (*commitment*) aan een nieuw product dat klantgericht wordt geïntroduceerd. Een succesvol nieuw product kan daarbij ook kansen voor verkoper bieden, zoals het openen van nieuwe markten, verkrijgen van nieuwe vaardigheden, kennis of inkomsten (Athuahene-Gima, 1997). Hierdoor zullen verkopers sneller geneigd zijn om meer energie in het nieuwe product te steken (*effort*). Deze inzichten hebben geleid tot de eerste hypothese voor dit onderzoek.

*H1: Klantgerichte promotie zorgt voor een hogere adoptie van het nieuwe product door verkopers dan productgerichte promotie.*

Ervaren en daardoor vaak succesvollere verkopers laten zich mogelijk minder snel overtuigen door alle nieuwe "toeters en bellen" die het product te bieden heeft (Rackham, 1998). De ervaren verkopers hebben mogelijk ook een langere en persoonlijkere relatie met de klanten, waardoor ze minder snel het product voor de behoeften van de klant zullen plaatsen. Op deze manier zijn zij eerder in staat om de relatie tussen klantbehoeften en productkenmerken te leggen en daarmee dus sneller succes halen uit de verkoop van nieuwe producten. Een productlancering waarbij de promotie van het nieuwe product onder de verkopers gericht is op de klanten die deze verkopers bedienen zal daardoor na verwachting nog steeds zorgen voor een hogere adoptie van het product door de meer ervaren verkopers. Echter omdat zij minder moeite zullen hebben met de vertaling van productkenmerken naar klantbehoefte is de verwachting dat het voordeel van klantgerichte productpromotie bij ervaren verkopers minder groot zal zijn dan bij onervaren verkopers. De onervaren verkopers hebben minder klantkennis en zullen daardoor meer tijd en energie nodig hebben om de kennis en informatie uit een productgerichte interne productpromotie om te zetten in succesvolle verkoopkansen.

De ervaring van verkopers heeft dus een modererend effect op de mate waarin product- of klantgerichte promotie van invloed is op de adoptie van de verkoper. Om dit te onderzoeken is tot de onderstaande hypothese gekomen.

*H2: Het voordeel van klantgerichte promotie (ten opzichte van productgerichte promotie) is kleiner voor ervaren verkopers dan voor minder ervaren verkopers.*

Een lange termijnnoriëntatie (LTO) van een verkoper bepaalt de mate waarin verkopers hun inspanningen op de korte termijn van invloed laten zijn op hun doelen op de lange termijn (Beuk, Malter, Spanjol, & Cocco, 2014). Verkopers met een korte termijnnoriëntatie (KTO) richten hun inspanningen op het behalen van de korte termijn doelen. Het opbouwen van een relatie met de klant heeft een bepaalde tijd nodig. De

verkoper moet bijvoorbeeld eerst leren hoe de organisatie in elkaar zit, welke personen belangrijk zijn voor zijn business en welke doelstellingen en problemen er bovenaan de agenda staan. Een verkoper met een lange termijnnoriëntatie is daarom in eerste instantie geïnteresseerd in de mate waarin het nieuwe product iets voor zijn relatie met de klant kan betekenen. Bij een productgerichte interne productpromotie zal een verkoper met een LTO zijn relatie niet op het spel willen zetten door lukraak de “toeters en bellen” van het product met de klant te gaan bespreken. Een verkoper met LTO wil eerst begrijpen of het nieuwe product van toegevoegde waarde is voor de klant en hiermee dus ook de relatie kan versterken. Verkopers die zich richten op een kortere termijn (KTO) zijn wel gericht op het snel verkrijgen van resultaten dankzij het nieuwe product. Zij zullen dankzij een klantgerichte interne productpromotie makkelijker en sneller met de klant in gesprek kunnen gaan. Bij een productgerichte interne productpromotie moet de verkoper eerst nog de vertaalslag kunnen maken van kenmerken naar voordelen voor de klant. Een verkoper met een KTO zal het nieuwe product dus sneller adopteren bij klantgerichte interne promotie dan productgerichte interne promotie. Omdat de verkopers met een LTO wel bereid zijn om tijd (*effort*) te steken in de vertaling van de kenmerken naar voordelen is het effect van een productgerichte interne promotie op de adoptie mogelijk minder groot voor LTO verkopers dan voor verkopers met een KTO.

*H3: Het voordeel van klantgerichte promotie (ten opzichte van productgerichte promotie) is kleiner voor verkopers met een LTO dan voor verkopers met een KTO.*

De onderliggende doelstellingen die verkopers nastreven in hun werk kunnen onderverdeeld worden in twee verschillende oriëntaties. Een leeroriëntatie en resultaatgerichte oriëntatie (Athuahene-Gima, 1997). Verkopers met een leeroriëntatie zijn nieuwsgierig en op zoek naar uitdagingen in hun werk. Deze verkopers worden in mindere mate afgeremd door de angst voor het maken van fouten en halen waardering uit persoonlijke groei. Dit type oriëntatie zorgt ervoor dat verkopers op zoek zijn naar nieuwe kennis en vaardigheden en daardoor snel open zullen staan voor nieuwe dingen. Verkopers met een hoge leeroriëntatie zien de uitdaging van een nieuw product als een kans om zichzelf te ontwikkelen. Deze verkopers zijn hierdoor mogelijk eerder geneigd om energie te steken in het vertalen van de productkenmerken (die in een productgerichte promotie gecommuniceerd worden) naar voordelen voor hun klanten dan verkopers met een lage leeroriëntatie.

*H4a: Het voordeel van klantgerichte promotie (ten opzichte van productgerichte promotie) is kleiner voor verkopers met een hoge leeroriëntatie dan voor verkopers met een lage leeroriëntatie.*

Verkopers met een hoge resultaatgerichte oriëntatie worden gemotiveerd door een positieve beoordeling van hun werk door zowel leidinggevende als collega verkopers. Verkopers met een hoge resultaatgerichte oriëntatie werken over het algemeen harder en presteren daardoor beter dan verkopers met een lage resultaatgerichte oriëntatie (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Een puur resultaatgerichte verkoper gaat er vanuit dat zijn of haar vaardigheden vaststaan. Hierdoor zijn ze terughoudend in het proberen van nieuwe verkoopstrategieën of -technieken, omdat deze het risico van mislukken vergroten. Dit betekent dat een verkoper een mindere beoordeling krijgt van zijn omgeving. Hierdoor

staat zij tevens minder snel open voor nieuwe producten. Het effect van een klantgerichte promotie krijgt waarschijnlijk een grotere invloed op verkopers met een hoge resultaatoriëntatie dan op verkopers met een lage resultaatoriëntatie. Dit komt mede doordat een klantgerichte promotie de risico's van een nieuw product verkleint door de specifieke focus op het type klant en probleem waarbij het product de grootste succeschansen heeft.

*H4b: Het voordeel van klantgerichte promotie (ten opzichte van productgerichte promotie) is groter voor verkopers met een hoge resultaatoriëntatie dan voor verkopers met een lage resultaatoriëntatie.*

Een radicaal nieuw product wijkt in techniek en/of kennis in grote mate af van bestaande producten (Schilling, 2008). Het risico dat het nieuwe product niet wordt geaccepteerd neemt daarom ook toe naarmate de nieuwheid groter is. Dit komt doordat klanten het nut of de betrouwbaarheid niet goed kunnen inschatten. Een productgerichte interne productpromotie zal bij een radicaal nieuw product daarom ook meer tijd en inzet vragen van de verkopers dan bij een incrementeel nieuw product. Van een incrementeel nieuw product is immers al bekend wat de voordelen voor een klant zijn van de vorige versie(s) en hoeft de verkoper alleen nog de vertaalslag te maken van de nieuwe kenmerken naar de nieuwe voordelen voor de klant. Wanneer een radicaal product op een klantgerichte manier wordt gepromoot zal dit niet meer tijd en inzet vragen van de verkoper dan bij een incrementele productinnovatie. Dit komt doordat de promotie niet gericht is op alle nieuwe techniek en/of kennis die in het product zit (nieuwe "toeters en bellen"), maar juist op de problemen die het nieuwe product in potentie oplossen voor de klant. Bij een klantgerichte promotie is het daarom ook niet direct noodzakelijk dat de verkopers begrijpen hoe het nieuwe product in elkaar zit voor ze er over in gesprek kunnen gaan met de klanten. Er wordt dus verwacht dat bij een radicale productinnovatie het effect van klantgerichte interen productpromotie groter zal zijn dan bij incrementele productinnovaties. Om dit te onderzoeken is de onderstaande hypothese geformuleerd.

*H5: Het effect van klantgerichte promotie (ten opzichte van productgerichte promotie) op adoptie is sterker bij radicale innovaties dan bij incrementele innovaties.*

In figuur 1 is het conceptuele model weergegeven met daarin alle hierboven beschreven variabelen en hypothesen. In het model is zichtbaar gemaakt dat het soort interne promotie een directe invloed heeft op de adoptie van een nieuw product door de verkoper. Daarbij wordt verwacht dat bepaalde karakteristieken van de verkoper en de nieuwheid van het product een modererend effect hebben op de relatie tussen interne promotie en adoptie.



*Figuur 2.1 - conceptueel model*



### 3. Methodologie

De hypothesen zullen worden getoetst aan data die wordt verzameld in een experiment volgens een “Between-Subjects” ontwerp (Greenwald, 1976) en (Seltman, 2014). Bij een “Between-Subjects” ontwerp wordt het effect gemeten dat een variabele (of combinatie van variabelen) heeft op de onderzochte proefpersoon (de verkoper). Dit in tegenstelling tot een “Within-Subjects” aanpak waarbij alle variabelen op alle respondenten getest worden (Greenwald, 1976). Voor het “Between-Subjects” is gekozen omdat hierbij het risico dat scenario’s elkaar beïnvloeden (Carry-over effect) wordt uitgesloten. Of het risico dat respondenten beïnvloed worden door de verschillen tussen de scenario’s (Sensitization effect).

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende scenario’s om de effecten van verschillende typen promotie te meten. De respondenten worden aselekt verdeeld over de opgestelde scenario’s. Deze scenario’s verschillen op een de volgende punten van elkaar: productgericht of klantgericht in combinatie met een incrementeel nieuw product of een radicaal nieuw product. De verschillen zijn in figuur 3.1 schematisch weergegeven.

		<b>Nieuwheid van het product</b>	
		<i>Incrementeel</i>	<i>Radicaal</i>
<b>Type Promotie</b>	<i>Productgericht</i>	Scenario I (n=20)	Scenario III (n=22)
	<i>Klantgericht</i>	Scenario II (n=20)	Scenario IV (n=22)

*Figuur 3.1 – scenario overzicht*

#### 3.1 Materialen

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de verkoopafdeling van een grote Nederlandse telecom en IT onderneming. Manipulaties in het type promotie zijn vormgegeven door in de productgerichte scenario’s de nadruk te leggen op de productkenmerken. Deze zijn als een opsomming van kenmerken weergegeven. De klantgerichte scenario’s kenmerken zich door in plaats van de opsomming van kenmerken een omschrijving te geven van wat het product voor klanten kan betekenen en welke problemen het in potentie oplost. In tegenstelling tot het productgerichte scenario worden hier ook voorbeelden van potentiële klanten gegeven. Om het onderscheid in nieuwheid te maken tussen de scenario’s is gekeken naar technische ontwikkelingen die binnen de telecom spelen. Bij beide producttypen is gekozen voor een mobiele netwerktechnologie. Het onderscheid wordt gemaakt in invloed die de techniek heeft op de business van het bedrijf. Het incrementele product is 5G wat een doorontwikkeling is op het bestaande 4G netwerk. Het radicale product is 10G genoemd om de afstand met de huidige techniek (4G) te benadrukken. Het radicale aspect van dit product zit in de verandering van de waardepropositie ten opzichte van de huidige situatie. Het radicale product wordt in de scenario’s gepositioneerd als een vervanging van de bestaande

(vast) infrastructuur en levert niet alleen spraak en data maar ook het vermogen, wat het mogelijk maakt om de hardware van energie te voorzien. Zie appendix II voor de gebruikte scenario's. Om te testen of de scenario's werden geïnterpreteerd zoals bedoeld werd, is vooraf aan het onderzoek een test uitgevoerd. Hierin zijn de scenario's door medestudenten en verkopers beoordeeld op het typen promotie en de nieuwigheid van het product door middel van de keuze uit twee stellingen per begrip. Uit de test is gebleken dat acht van de tien personen de nieuwigheid van het product goed interpreteerde en zeven van de tien personen het type promotie goed interpreteerde. Dit resultaat gaf voldoende vertrouwen om de scenario's te gebruiken voor het onderzoek.

### 3.2 Respondenten

In totaal is de vragenlijst naar 150 verkopers verstuurd. Van de aangeschreven groep zijn uiteindelijk 84 volledig ingevulde en bruikbare vragenlijsten verzameld. De verdeling van de respondenten over de scenario's is weergegeven in figuur 3.1. De scenario's zijn aselekt verdeeld onder de respondenten. Alle respondenten in het onderzoek zijn werkzaam als verkoper bij de zakelijke markt divisie van Koninklijke KPN B.V. De verkopers zijn verantwoordelijk voor de omzet en klanttevredenheid van zakelijke klanten. Hierbij verkopen ze zowel bestaand als nieuw telecom en IT portfolio.

### 3.3 Procedure

Alle respondenten hebben een e-mail ontvangen met daarin een korte uitleg van de reden dat ze uitgenodigd waren om mee te werken aan het onderzoek en wat er globaal onderzocht werd. Via een hyperlink in de e-mail kon de online vragenlijst worden gestart. In de vragenlijst werden eerst de persoonsgegevens en karaktereigenschappen verzameld. Vervolgens kreeg de respondent één van de scenario's te zien, waarna middels een aantal vragen de adoptie gemeten werd. Na het versturen van de vragenlijst zijn er twee herinneringen verstuurd om het aantal reacties te stimuleren.

### 3.4 Meetinstrumenten

Het onderzoek richt zich op de invloed van de onafhankelijke variabelen (het type productpromotie; klantgericht of productgericht) op de afhankelijke variabele (adoptie; effort + commitment). Hierbij zijn de kenmerken van de verkoper (ervaring, termijnnoriëntatie, leeroriëntatie en resultaatoriëntatie) en de nieuwigheid van het product (incrementeel vs. radicaal) modererend op de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele.

De *adoptie* en de *karakteristieken* van de verkoper worden gemeten aan de hand van reeds bestaande Likert schalen. Voor adoptie worden de schalen van Hultink en Atuahene-Gima (2000) gebruikt. Voor het meten van de lange termijnnoriëntatie wordt de schaal ontwikkeld door Beuk et al. (2014) gebruikt. De schalen voor leer- en resultaatoriëntatie zijn afkomstig uit eerder onderzoek naar deze variabelen door Sujan, Weitz, & Kumar (1994). Voor alle variabelen worden vijfpuntschalen gebruikt. De ervaring van de verkoper wordt gemeten in het aantal jaren dat hij of zij werkzaam is als verkoper in de zakelijke markt. Zie appendix I voor de schalen en vragen.

### 3.5 Schaalvalidatie

Om tot een zo zuiver mogelijke meting van de variabelen te komen zijn middels een factoranalyse de gebruikte schalen opgeschoond. Na aanleiding van de factoranalyse zijn

de schalen van effort en commitment behouden gebleven. Uit de schalen die gebruikt zijn voor het meten van termijn-, leer- en resultaat oriëntatie zijn na aanleiding van de factor analyse twee vragen per variabele afgevallen.

#### 4. Resultaten

Het model dat in deze studie is opgesteld onderzoekt de effecten van twee typen interne product promotie (klantgerichte en productgerichte promotie) op de adoptie van het nieuwe product door verkopers. Hierbij worden de karaktereigenschappen, ervaring, lange termijnnoriëntatie, leeroriëntatie, resultaat oriëntatie en het geslacht van de verkoper meegenomen als modererende variabelen. Daarnaast is gekeken naar de invloed van de nieuwheid van het product op de relatie tussen promotie en adoptie. Omdat er geen correlaties van ,8 of hoger (zie tabel 4.1) gevonden zijn hoeft er geen rekening te worden gehouden met de effecten van (Multi) Collineariteit in de analyse. Adoptie is hierbij een uitzondering. De correlaties met effort (,873) en commitment (,798) worden veroorzaakt doordat Adoptie de som is van beide variabelen en daardoor dus een sterkere samenhang hebben.

**Tabel 4.1 - Correlaties en Discriptives (N=85)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mean	SD
1. Promotie	1									0,49	0,50
2. Nieuwheid	,012	1								0,52	0,50
3. Effort	-,070	-,078	1							3,78	0,64
4. Commitment	-,026	-,119	,457**	1						3,16	0,47
5. Adoptie (E+C)	-,064	-,106	,873**	,798**	1					7,69	0,97
6. Ervaring	,018	-,012	-,115	,128	-,009	1				11,00	8,11
7. Lange termijnnoriëntatie	-,048	,026	,113	,402**	,266*	-,009	1			4,45	0,38
8. Leeroriëntatie	-,137	,072	,210	,265*	,300**	-,242*	,213	1		4,15	0,40
9. Resultaatorientatie	-,075	,066	,276*	,213	,272*	-,066	-,007	,368**	1	3,51	0,52
10. Geslacht	-,150	-,086	-,055	,027	-,056	-,086	,069	,060	-,109	0,88	0,32

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

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

#### 4.1 Testen van het hoofdeffect

Voor het testen van het hoofdeffect is gebruik gemaakt van hiërarchische meervoudige regressies. De resultaten van de regressieanalyses zijn per model weergegeven in tabel 4.2. Model 1 laat zien dat er geen significant effect gevonden is van Promotie op Adoptie ( $\beta$ -,024,  $p > .05$ ). De modellen 3 en 5 laten zien dat er geen significant effect is van Promotie op Effort ( $\beta$  -,046,  $p < .05$ ) of Promotie en Commitment ( $\beta$ ,027,  $p < .05$ ). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de resultaten van het onderzoek het hoofdeffect en daarmee hypothese 1 niet ondersteunen.

**Tabel 4.2 – Resultaten van de Hiërarchisch gemiddelde regressie analyse**

	Adoptie		Effort		Commitment	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
<i>Controle variabelen</i>						
Geslacht	-,074	-,094	-,065	-,097	,017	,021
<i>Hoofd effecten</i>						
Klantgerichte promotie (vs. Productgericht)	-,024	,130	-,046	,097	,027	,094
Incrementeel (vs. Radicaal)	,145	,030	,110	-,007	,149	,125
Lange Termijnnoriëntatie	,234**	-,069	,100	-,173	,371**	,066
Leer Oriëntatie	,198*	,378**	,087	,271	,179	,295*
Resultaatoriëntatie	,204*	,177	,235**	,358**	,176	,012
Ervaring	,047	,131	-,083	,015	,185*	,241
<i>Modererende effecten</i>						
Promotie x Lange termijnnoriëntatie		,451**		,403**		,443**
Promotie x Ervaring		-,121		-,089		-,121
Promotie x Leeroriëntatie		-,339*		-,285		-,274
Promotie x Resultaatoriëntatie		-,153		-,079		,319*
Promotie x Nieuwheid		,287		-,261		,130
R <sup>2</sup>	,198	,321	,119	,228	,275	,388
Adjusted R <sup>2</sup>	,125	,208	,039	,100	,209	,286
F	2,713	2,836	1,492	1,776	4,178	3,801
R <sup>2</sup> change		,123		,109		,113
F change		2,610		2,033		2,647

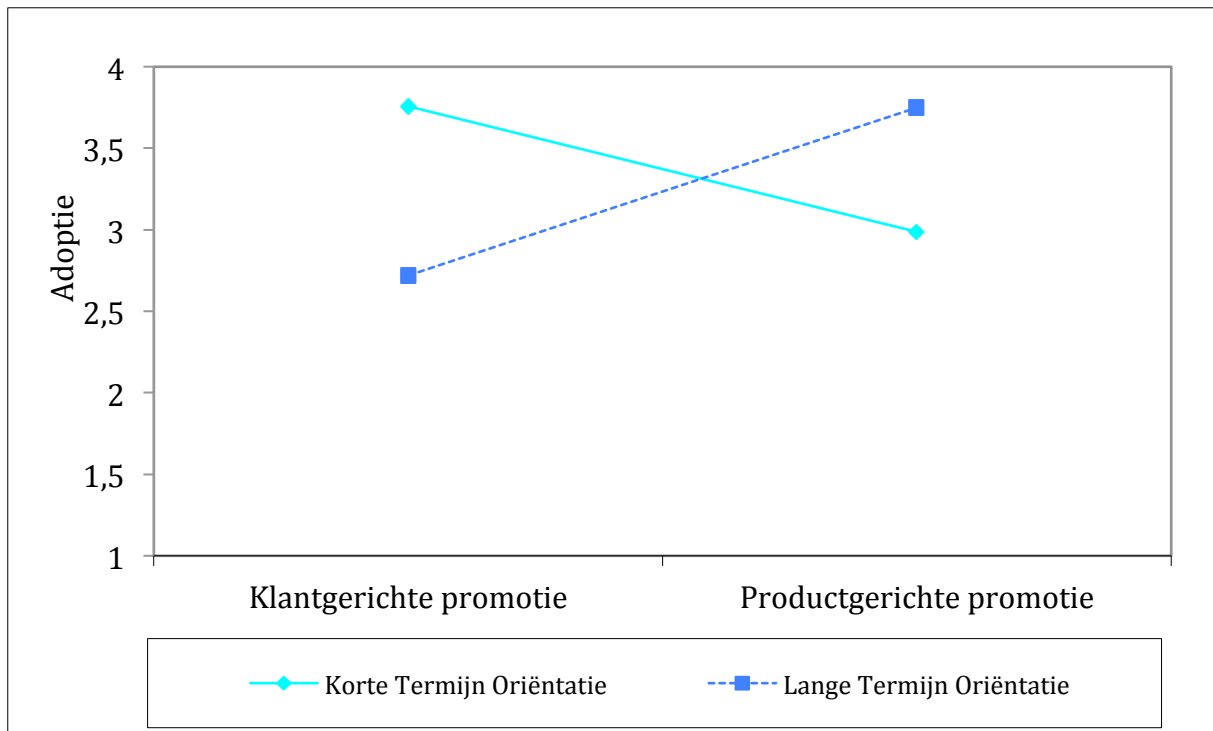
\*  $p < ,10$

\*\*  $p < ,05$

#### 4.2 Testen van de interactie effecten

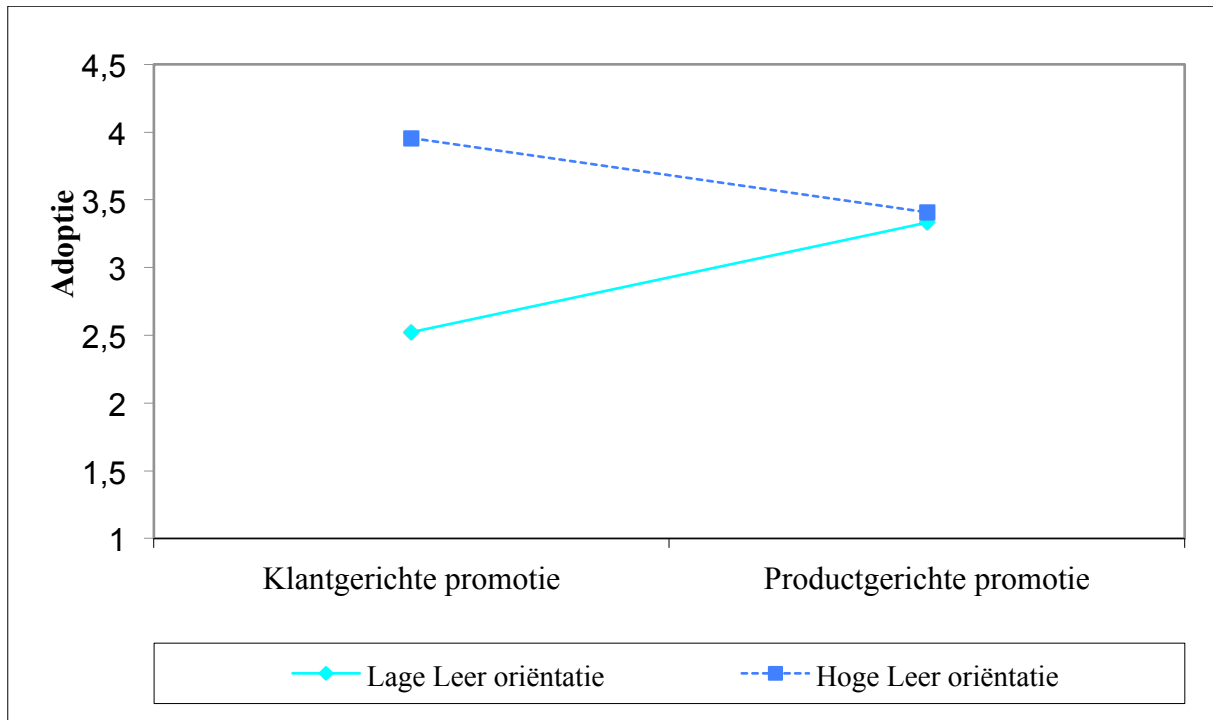
Voor het testen van de interactie effecten is gebruikgemaakt van modellen 2, 4 en 6. Model 2 laat zien dat de interactie tussen Ervaring en Promotie de Adoptie niet significant beïnvloedt. Hetzelfde geldt voor de invloed op Effort en Commitment. Dit betekent dat hypothese 2 niet wordt ondersteund door de resultaten van het onderzoek. In model 2 is wel te zien dat de interactie tussen Promotie en Lange termijnnoriëntatie positief en significant is ( $\beta$  =,451,  $p < ,05$ ) voor Adoptie. Modellen 4 en 6 laten zien dat de onderliggende variabelen van Adoptie (Effort en Commitment) beide positief en significant worden beïnvloed ( $\beta$  =,403,  $p < ,05$  voor Effort en  $\beta$  =,443,  $p < ,05$  voor Commitment). Hiermee wordt hypothese 3 niet ondersteund door de resultaten. Er werd verwacht dat het voordeel van klantgerichte promotie kleiner zou worden wanneer verkopers beschikken over een LTO. Uit de resultaten blijkt echter dat het

voordeel niet kleiner wordt, maar dat verkopers met een LTO een grotere adoptie vertonen bij productgerichte- dan bij klantgerichte promotie. Bij verkopers met een KTO leidt productgerichte promotie tot een lagere adoptie dan klantgerichte promotie (figuur 4.1). Analyse (Aiken & West, 1991) van de simple slope toont echter aan dat dit verschil niet significant is (simple slope =  $-,321$ , S.E. =  $,297$ , t-value =  $-1,080$ , n.s.). Bij verkopers met een LTO leidt productgerichte promotie tot een hogere adoptie dan klantgerichte promotie (figuur 4.1). Analyse (Aiken & West, 1991) van de simple slope toont aan dat dit marginaal significant is (simple slope =  $,581$ , S.E. =  $,309$ , t-value =  $1,883$ ,  $p < ,10$ ).



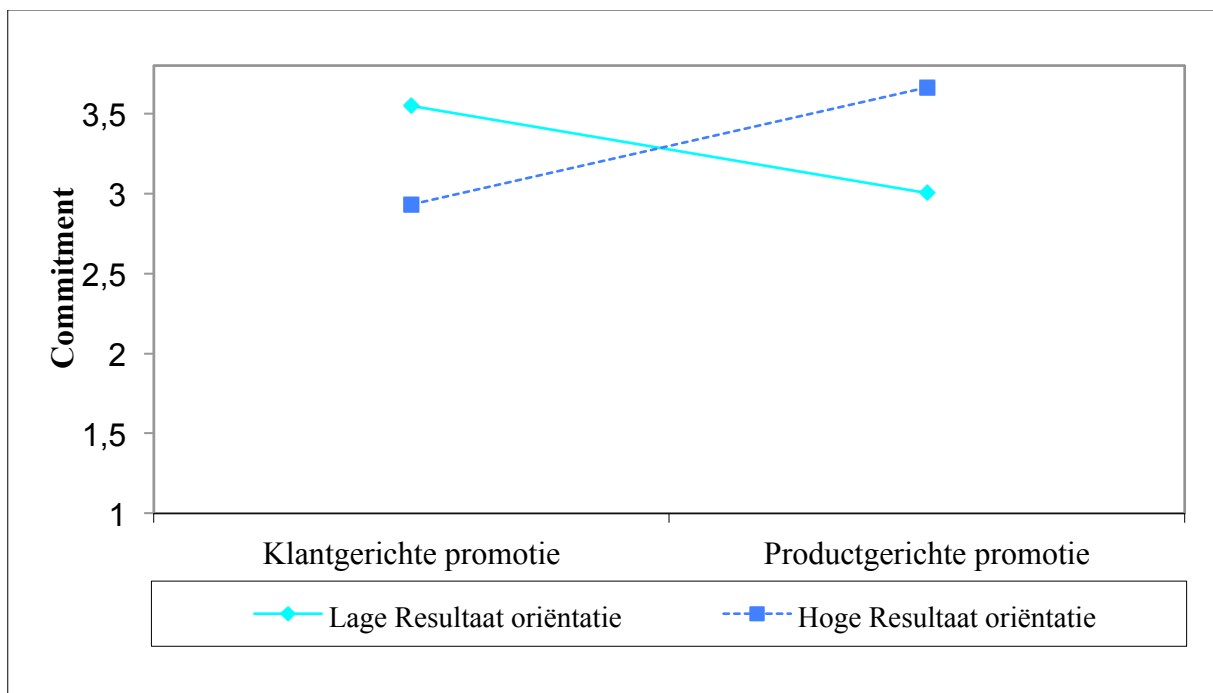
*Figuur 4.1 – Het interactie effect van Interne Promotie en Lange termijnoriëntatie op Adoptie*

Model 2 laat zien dat de interactie tussen promotie en leeroriëntatie negatief en significant is ( $\beta = -,339$ ,  $p < ,10$ ) voor Adoptie. Het effect van promotie op de adoptie voor lage en hoge leeroriëntatie is weergegeven in figuur 4.2. Analyse van de simple slopes toont aan dat zowel de individuele effecten voor een lage leeroriëntatie (simple slope = ,469, S.E. = ,316, t-value = 1,483, n.s.) als hoge leeroriëntatie (simple slope = -,209, S.E. = ,312, t-value = -,670, n.s.) niet significant zijn. Het verschil in adoptie bij een klantgerichte promotie is wel significant ( $p < ,05$ ). Hiermee ondersteunen de resultaten de beantwoording van h4a.



Figuur 4.2 – Het interactie effect van Interne Promotie en Leeroriëntatie op Adoptie

Model 2 laat geen significante interactie zien tussen promotie en resultaatoriëntatie op de adoptie. In model 6 is wel een significant interactie-effect ( $\beta=,319$ ,  $P<,10$ ) gevonden tussen promotie en resultaatoriëntatie op commitment. Commitment verklaart echter maar voor een deel de adoptie, de resultaten zijn hierdoor niet ondersteunend voor hypothese 4b. In figuur 4.3 is het effect van resultaatoriëntatie op de commitment weergegeven. Het figuur laat zien dat bij verkopers met een lage resultaatoriëntatie klantgerichte promotie zorgt voor een hogere commitment dan productgerichte promotie. Uit de analyse van het figuur blijkt echter dat dit effect niet significant is (simple slope =  $-,225$ , S.E. =  $,138$ , t-value =  $1,635$ , n.s.) De figuur laat ook zien dat productgerichte promotie voor een hogere commitment zorgt bij verkopers met een hoge resultaatoriëntatie dan klantgerichte promotie. Analyse van het figuur toont aan dat dit effect significant is (simple slope =  $,413$ , S.E. =  $,146$ , t-value =  $2,824$ ,  $p<,01$ ). Verdere analyse van het figuur laat zien dat het verschil in commitment voor lage en hoge resultaatoriëntatie bij klantgerichte promotie significant is ( $p<,05$ ). Hetzelfde geldt voor het verschil in commitment voor lage en hoge resultaatoriëntatie bij productgerichte promotie ( $p<,05$ ).



Figuur 4.3 – Het interactie effect van Interne Promotie en Resultaatoriëntatie op Commitment

Geen van de modellen uit de analyses laat een significant effect zien tussen de interactie van promotie met de nieuwheid van het product en de adoptie van het product door de verkopers. Hierdoor ondersteunen de resultaten hypothese 5 niet.

## 5. Discussie

Er wordt in de productinnovatieliteratuur veel aandacht besteed aan de lancering van nieuwe producten. Aan de wijze waarop een nieuw product binnen de organisatie aan de verkopers wordt getoond is echter nog weinig aandacht besteed. De manier waarop een nieuw product aan de verkooporganisatie wordt gepresenteerd noemen we de interne promotie. Omdat het succes van de interne promotie direct van invloed is (Atuahene-Gima & Hultink, 2000) op het succes van het product is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de effecten van interne promotie op de verkopers.

Het hoofdeffect van productgerichte- en klantgerichte promotie op de adoptie van de verkoper is niet significant gevonden in de resultaten. De resultaten van dit onderzoek tonen wel aan dat de lange termijnnoriëntatie, leeroriëntatie en resultaat oriëntatie van een verkoper invloed hebben op de manier waarop hij of zij op interne promotie reageert. Door deze karaktereigenschappen in acht te nemen kan de interne promotie beter worden afgestemd op de verkoper en zal het product sneller worden geadopteerd. Tabel 5.1 geeft een overzicht van wanneer welk type promotie het meest effectief is volgens de resultaten van het onderzoek. In de rest van dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de theoretische en management implicaties van deze bevindingen.

**Tabel 5.1 - effectiviteit van klantgerichte- en productgerichte promotie**

Promotie typen	Effectief bij
Productgerichte interne promotie	Lange termijnnoriëntatie Hoge resultaat oriëntatie
Klantgerichte interne promotie	Korte termijnnoriëntatie Hoge leeroriëntatie Lage resultaat oriëntatie

### 5.1 Theoretische Implicaties

De resultaten laten geen significant verschil zien tussen het effect van klantgerichte en productgerichte promotie op de adoptie. De bevindingen van het onderzoek bieden wel inzicht in een aantal potentieel belangrijke theoretische implicaties die voortkomen uit andere effecten.

#### 5.1.1 Het effect van een lange termijnnoriëntatie

Ten eerste tonen de resultaten dat het effect van interne promotie op de adoptie van een nieuw product beïnvloed wordt door de mate waarin een verkoper beschikt over een lange termijnnoriëntatie (LTO). De resultaten tonen aan dat verkopers met een LTO een nieuw product sneller adopteren wanneer de interne promotie productgericht is. De hogere adoptie wordt veroorzaakt doordat verkopers een grotere commitment voor het nieuwe product tonen en meer effort in het nieuwe product willen steken. Verkopers met een LTO vinden het minder belangrijk om met nieuwe producten de klanten te beïnvloeden en richten zich eerder op het oplossen en managen van de uitdagingen die een nieuwe product met zich meebrengt. Hierdoor kan het nieuwe product beter bijdragen aan het lange termijndoel, namelijk het versterken en onderhouden van de relatie (Beuk, Malter, Spanjol, & Cocco, 2014). Verkopers met een LTO steken dus meer effort in het begrijpen van het product. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat



verkopers met een LTO zelfs de voorkeur lijken te geven aan zelf de vertaalslag maken van productkenmerken naar toegevoegde waarde voor hun klanten.

We kunnen niet stellen dat een klantgerichte promotie een voordeel biedt voor verkopers met een LTO, omdat productgerichte promotie tot een hogere adoptie leidt. Hiermee wordt de hypothese 3 verworpen.

### **5.1.2 Het effect van een leeroriëntatie**

Uit de resultaten blijkt dat bij klantgerichte promotie de adoptie van verkopers met een hoge leeroriëntatie groter is dan die van verkopers met een lage leeroriëntatie. Klantgerichte promotie maakt de koppeling tussen het product en de problemen die het product in potentie oplost voor de klanten. Deze promotie zet verkopers aan om op zoek te gaan naar de problemen die hun klanten ervaren. Dit stelt verkopers in staat om te bepalen bij welke klanten het nieuwe product de grootste kans van slagen heeft en welke verkoopstrategie ze moeten inzetten. Dat verkopers met een hoge leeroriëntatie het product bij een klantgerichte promotie eerder adopteren dan verkopers met een lage leeroriëntatie is mogelijk te verklaren doordat verkopers met een hoge leeroriëntatie nieuwsgierig zijn en op zoek naar uitdagingen in hun werk (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Deze verkopers worden in mindere mate afgeremd door de angst voor het maken van fouten en halen waardering uit persoonlijke groei. Dit stelt verkopers met een hoge leeroriëntatie in staat om slimmer te werken en zo beter te presteren. Atuahene-Gima (1997) voorspelt in zijn onderzoek ook dat verkopers met een hoge leeroriëntatie nieuwe producten sneller adopteren, omdat zij de risico's van het nieuwe product zien als een kans om vaardigheden te leren en te ontwikkelen. Voorafgaand aan het onderzoek werd verwacht dat verkopers met een hoge leeroriëntatie minder voordeel zouden hebben aan een klantgerichte promotie dan verkopers met een lage leeroriëntatie. Aangezien verkopers met een hoge leeroriëntatie een hogere adoptie laten zien bij klantgerichte promotie blijkt dit niet te kloppen en wordt hypothese 4a verworpen.

### **5.1.2 Het effect van een resultaatoriëntatie**

Tot slot tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat er een verband is tussen de resultaatoriëntatie van een verkoper en de invloed van interne promotie op de commitment. Met commitment bedoelen we de mate waarop een verkoper het product en de daaraan verbonden doelstellingen accepteren en eigen maakt. Commitment is een belangrijke voorwaarde voor adoptie. Verkopers met een hoge resultaatgerichte oriëntatie worden gemotiveerd door een positieve beoordeling van hun werk door zowel leidinggevende als collega verkopers. Verkopers met een hoge resultaatoriëntatie werken over het algemeen harder en presteren daardoor beter dan verkopers met een lage resultaatoriëntatie (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Bestaande theorie over de invloed van resultaatoriëntatie op de adoptie van een nieuw product door verkopers (Athuahene-Gima, 1997) voorspelt een negatief effect van resultaatoriëntatie op adoptie. Dit effect wordt veroorzaakt doordat verkopers met een hoge resultaatoriëntatie bang zijn dat de eventueel nieuwe verkoopstrategieën, die nodig zijn voor het verkopen van het product, hun prestaties negatief beïnvloeden.

Uit de resultaten blijkt ook dat productgerichte promotie zorgt voor een hogere commitment dan klantgerichte promotie bij verkopers met een hoge resultaatoriëntatie. Bij productgerichte promotie is de commitment van verkopers met een hoge resultaatoriëntatie ook significant groter dan bij verkopers met een lage resultaatoriëntatie. Productgerichte promotie heeft dus een positieve invloed op de commitment van een resultaatgerichte verkoper. Dat productgerichte productpromotie een hogere commitment geeft is mogelijk te verklaren doordat deze promotie zich voornamelijk richt op de productkenmerken en daarmee verder afstaat van de verkoopstrategie dan klantgerichte promotie. Een kenmerk van verkopers met een resultaatgerichte oriëntatie is dat zij uitgaan van een vaste set vaardigheden die ze beheersen. Een resultaatgerichte verkoper wil fouten maken te allen tijde voorkomen. Dit zou namelijk betekenen dat hij of zij de verkoopvaardigheden slecht beheerst. Bij productgerichte promotie kan de verkoper gebruik maken van vertrouwde verkoopstrategieën om het product te verkopen. Klantgerichte promotie gaat in op het type klant en soorten problemen waarvoor het product een uitkomst kan bieden. Deze promotie geeft daarbij veel meer richting aan welke verkooptechnieken en -strategieën gebruikt worden. De resultaten laten geen significant verschil in commitment tussen klantgerichte promotie en productgerichte promotie zien voor verkopers met een lage resultaatoriëntatie. Wel laten de resultaten zien dat bij productgerichte promotie de commitment van verkopers met een hoge resultaatoriëntatie groter is dan bij verkopers met een lage resultaatoriëntatie.

Samengevat geven resultaatgerichte verkopers de voorkeur aan productgerichte promotie, omdat dit type promotie meer ruimte geeft voor het gebruik van vertrouwde verkooptechniek en strategie. Hypothese h4b wordt verworpen, omdat er geen bewijs is gevonden dat het verschil in promotie van invloed is op de adoptie van verkopers een hoge resultaat oriëntatie. Verkopers met een hoge resultaatoriëntatie tonen een voorkeur voor productgerichte promotie als we naar de commitment kijken. Dit is tegenstrijdig met de verwachting dat klantgerichte promotie een voordeel zou opleveren voor verkopers met een hoge resultaatoriëntatie.

## 5.2 Management Implicaties

Uit het onderzoek komen een aantal voor managers relevante aanbevelingen waarmee het succes van een nieuw product kan worden beïnvloed. Ten eerste is het belangrijk om te realiseren dat binnen een organisatie verkopers met verschillende karaktereigenschappen werken. En dat deze karaktereigenschappen deels bepalen hoe effectief de interne promotie van een nieuw product zal zijn. Een effectieve interne promotie leidt tot een hogere adoptie van het nieuwe product. En een hoge adoptie zorgt uiteindelijk voor een beter verkoopresultaat van het nieuwe product.

Wanneer de verkoopteams of organisatie bestaan uit verkopers met een lange termijnnoriëntatie zorgt productgerichte promotie voor een hogere adoptie van het nieuwe product dan klantgerichte promotie. Organisaties die opereren in omgevingen waarbij de verkoop bijvoorbeeld afhankelijk is van lange termijn relaties kunnen dus profijt hebben van productlancerings met productgerichte informatie voor de verkopers. Hierbij hebben verkopers die resultaat willen behalen en aan hun management laten zien een hogere commitment ten aanzien van het nieuwe product dan verkopers die het belangrijker vinden om hun vaardigheden te testen en te verbeteren met de verkoop van het nieuwe product. Bij het bepalen van de interne

promotie moeten managers rekeninghouden dat een productgerichte interne promotie vaak zorgt voor een productgerichte verkoopstrategie. Deze strategie kan er voor zorgen dat klanten hun interesse in het nieuwe product sneller verliezen, waardoor de verkoopresultaten in het begin van de lancering tegen kunnen vallen (Rackham, 1998). Experimenteren met een mix van beide soorten interne promotie kan dit risico mogelijk verkleinen.

Als de organisatie een verkoopproces heeft met korte verkoopcycli en/of targets kunnen managers beter voor een klantgerichte productpromotie te kiezen. Hiermee stimuleren managers de adoptie van het nieuwe product door de verkopers die in een dergelijke organisatie eerder op de korte termijn gericht zullen zijn. Dit effect zal sterker worden wanneer de verkopers gemotiveerd worden door de uitdaging en de kans om zicht te ontwikkelen bij het verkopen van het nieuwe product. Worden de verkopers echter sterk gestuurd op het behalen van verkoop resultaten en halen de verkopers hier hun voornaamste motivatie uit dan kan het lonen om ook productgerichte elementen aan de interne promotie toe te voegen. In tabel 5.2 is samengevat welk soort promotie het best gebruikt kan worden bij een bepaald type verkoper.

**Tabel 5.2 – promotie voorkeur per typen verkoper**

Karaktereigenschap	Promotie typen
Lange termijnnoriëntatie	Productgerichte interne promotie
Hoge resultaatnoriëntatie	
Korte termijnnoriëntatie	Klantgerichte interne promotie
Hoge leeroriëntatie	
Lage resultaatnoriëntatie	

### 5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Het uitgevoerde onderzoek kent een aantal beperkingen die in deze paragraaf besproken worden. Ten eerste brengt een experiment waarin doormiddel van verschillende scenario's de manipulaties worden gemeten het risico met zich mee dat respondent het scenario niet interpreteert zoals dit door de onderzoeker bedoeld is. Dit risico is beperkt door voorafgaande aan het onderzoek de scenario's te testen. Echter is niet uit te sluiten dat het gedrag van respondenten beïnvloed is door andere zaken dan de bedoelde manipulaties. Men kan hierbij denken aan bijvoorbeeld de schrijfstijl, interesse in het beschreven onderwerp of sociaal wenselijke antwoorden. Toekomstig onderzoek kan zich hierbij mogelijk richten op andere onderzoeksmethoden bij het onderzoeken van het effect van interne productpromotie op de adoptie van de verkoper. Hierbij kan gedacht worden aan een meer kwalitatieve insteek of het presenteren van de scenario's op een andere manier dan in de tekstuele form gebruikt in dit onderzoek.

Ten tweede is een beperking van het onderzoek dat er geen gecombineerd scenario is getest. Door in vervolgonderzoek te bekijken of een scenario waarbij zowel productgerichte als klantgerichte promotie elementen tegelijk worden gebruikt kan worden onderzocht of er een win-win situatie gecreëerd kan worden.

Een derde beperking van het onderzoek is dat de respondenten uit de steekproef werkzaam zijn bij hetzelfde bedrijf in dezelfde sector. Bij het gebruik van de vindingen moet men dus rekening houden met een beperkte generaliseerbaarheid van de gegevens. Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op andere of meerdere typen verkooporganisaties.

Tot slot is het interessant om in toekomstig onderzoek te kijken naar hoe de verschillende karaktereigenschappen beïnvloed (kunnen) worden. Een verkoper kan zowel een resultaat oriëntatie als een leeroriëntatie hebben. En volgens eerder onderzoek kan de dominante oriëntatie per situatie verschillen (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Onderzoek naar hoe bijvoorbeeld targets en bonussystemen van invloed zijn op de verschillende oriëntaties van een verkopers kan managers helpen met het vormgeven van de interne productpromotie.

## Referenties

Aiken, L., & West, S. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. *Sage*.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organisational behavior and human decision processes* (50), 179-211.

Athuahene-gima, K. (1997). Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 498-514.

Atuahene-Gima, K., & Hultink, E. (2000). The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance. *Journal of Innovation Management*, 435-450.

Beuk, F., Malter, A., Spanjol, J., & Cocco, J. (2014). Financial Incentives and Salesperson Time Orientation in New Product Launch: A Longitudinal Study. *Journal of Product Innovation management*, 647-663.

Bolman Pullins, E., & Buehrer, R. (2007). The extent of technology usage and salespeople: an exploratory investigation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 52-61.

Cooper, R. (2008). Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product and Innovation Management*;25:213-232, 25, 213-232.

Cooper, R. (2000). Winning with new products. *Ivey Business Journal*, 54-60.

Fu, F., Richards, K., Hughes, D., & Jones, E. (2010). Motivation Salespeople to Sell New Products: The Relative Influence of Attitudes, Subjective Norms, And Self-Efficacy. *Journal of Marketing* (Vol. 74), 61-76.

Greenwald, A. (1976). Within-Subjects Designs: To use or not to use? *Psychological Bulletin*, 314-320.

Guiltinan, J. (1999). Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 509-529.

Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. (2000). Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 5-23.

- Hultink, E., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. (1997). Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 243-257.
- Kimutai, Y., & Korir, M. (2014). Relationship between new product characteristic and salesperson adoption in manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Recent Scientific Research*, 1 (5), 102-106.
- Langerak, F., Hultink, E., & Robben, H. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management* 2004;21:79-94, 21, 79-94.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors. *European Journal of Marketing*, 1521-1537.
- Rackham, N. (1998). From Experience: Why Bad Things Happen to Good New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 201-207.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 449-462.
- Rose, L. d. (1991). Meeting Today's Buying Influences With Value Selling. *Journal of Industrial Marketing Management*, 87-91.
- Samaraweera, M., & Gelb, B. (2014). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-10.
- Schilling, M. (2008). Strategic Management of Technological Innovation. 43-68.
- Seltman, H. J. (2014). Within-Subjects Designs. In H. j. Seltman, *Experimental Design and Analysis* (pp. 339-354). Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University 2012.
- Sujan, H., Weitz, B., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 39-52.

## Appendix I – Vragen en meetschalen

### **Adoptie (commitment + effort)** (Atuahene-Gima & Hultink, 2000)

#### **Commitment** (5-punt schaal “Sterk mee oneens” tot “Sterk mee eens”)

- Ik voel me betrokken bij het succes van dit product
- Ik vind het fijn om dit product met collega's te bespreken
- Ik wacht de ervaring van andere collega's af voor ik dit product probeer te verkopen (R)
- Ik voel een sterke plicht om van dit product een succes te maken
- Ik zou graag mijn tijd en energie willen investeren in het verkopen van dit product.

#### **Effort** (5-punt schaal “Zeer weinig” tot “Zeer veel”)

Hoeveel inspanning zou je verrichten in het verkopen van dit product in vergelijking tot andere producten bij:

- Het suspecteren van verkoopkansen
- Het plannen van verkoopafspraken
- Het verzamelen van klantinformatie
- Het gebruiken van klantinformatie
- Het opbouwen van klantrelaties

#### **Lange termijnoriëntatie** (5-punt schaal “Sterk mee oneens” tot “Sterk mee eens”) (Beuk, Malter, Spanjol, & Cocco, 2014)

- Een goede relatie met mijn klanten zorgt voor succes op de lange termijn.
- Ik vind het belangrijk om een goede relatie met mijn klant te behouden op de lange termijn.
- Ik richt me op lange termijn doelstellingen bij mijn klanten.
- Als ik investeer in de klant verwacht ik daar op de korte termijn wat voor terug (R)
- Ik bespreek mijn lange termijn doelstelling met mijn klanten.
- Ik ontwikkel graag een lange termijn relatie met mijn klanten.

#### **Ervaring**

- Hoeveel jaren bent u werkzaam als verkoper in de B2B/zakelijke markt?

#### **Doelgerichtheid** (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994)

#### **Resultaatgerichte oriëntatie** (5-punt schaal “Sterk mee oneens” tot “Sterk mee eens”)

- Ik vind het belangrijk dat mijn manager mij goed beoordeelt
- Ik vind het belangrijk dat mijn collega's mij zien als een goede verkoper
- Ik voel me goed als ik weet dat ik beter presteer dan mijn collega's
- Ik probeer altijd mijn prestaties te delen met mijn manager
- Ik vraag me vaak af hoe mijn prestaties zich verhouden tot die van mijn collega's
- Ik beoordeel mezelf aan de hand van dezelfde criteria als waar mijn manager mij op beoordeelt

**Leeroriëntatie** (5-punt schaal “Sterk mee oneens” tot “Sterk mee eens”)

- Ik vind het leuk om lastige deals te sluiten
- Voor een goede verkoper is het belangrijk om de verkoopvaardigheden continu te blijven verbeteren
- Fouten maken tijdens het verkoopproces is onderdeel van het leerproces.
- Ik vind het belangrijk om van iedere deal te leren
- Er is niet veel nieuws meer te leren over verkopen (R)
- Ik leer altijd weer iets nieuws van mijn klanten
- Het is waardevol om veel tijd te steken in het leren van nieuwe verkooptechnieken



## **Apendix II – Scenario's**

### **Scenario I: Incrementeel Productgericht - 5G**

KPN gaat in heel Nederland 5G aan bieden aan zakelijke klanten. 5G is de overtreffende trap van 4G en biedt nieuwe functionaliteiten boven op de functionaliteiten die men van 4G gewend is. Een aantal belangrijke kenmerken die 5G van KPN te bieden heeft zijn:

- Gegarandeerd een constante snelheid van 1 Gbps
- Slechts 1 milliseconde responstijd
- Een landelijk dekkend netwerk
- Goede (indoor)dekking dankzij “microcell” antennes
- Werkt op toestellen die 4G ondersteunen
- Volledig geïntegreerd met KPN1
- KPN levert het beste netwerk met de hoogste beschikbaarheid

Dankzij 5G van KPN kunnen klanten verder bouwen op de toenemende mogelijkheden van het internet en de ICT. Hierdoor zorgt KPN dat Nederland de sterke positie op dit gebied vast kan houden. De vraag naar meer bandbreedte blijft aanhouden en met 5G maakt KPN de eerste stap in het mobiele Gigabit tijdperk. Bespreek de mogelijkheden van het 5G netwerk zo snel mogelijk met de klanten, zodat zij ook van deze voordelen gebruik kunnen gaan maken.

### **Scenario II: Incrementeel Klantgericht - 5G**

Vanaf nu is KPN de eerste telecom provider die in heel Nederland 5G aan kan bieden aan zakelijke klanten. 5G is de overtreffende trap van 4G. Met 5G bieden we klanten een aantal belangrijke voordelen waarmee we de business van onze klanten kunnen versterken.

De hoge snelheid en betrouwbaarheid van 5G stelt klanten in staat om bijvoorbeeld diensten als het automatisch en real-time vertalen van gesprekken tussen callcenter agents en bellers te faciliteren. Hierdoor kan de klanttevredenheid worden vergroot, kosten worden bespaard en klantenservice processen worden vereenvoudigd.

5G maakt het ook mogelijk om zonder vertraging te communiceren over grote afstanden. Zo kan een chirurg bijvoorbeeld op afstand een levensreddende operatie uitvoeren. Maar ook is het mogelijk om grote machines, zoals graafmachines of container handling machines op afstand te bedienen. Hierdoor zijn bedrijven in staat om efficiënter te kunnen werken en plannen wat leidt tot een hogere continuïteit en beter resultaat.

Dankzij de hoge beeld en geluidskwaliteit van video bellen met 5G behoort reizen voor een vergadering definitief tot het verleden. Hierdoor zijn klanten in staat om reiskosten te minimaliseren en meer tijd over te houden voor andere werkzaamheden of ontspanning.

Bedenk hoe deze voordelen van toepassing zijn op jouw klanten en bespreek met ze hoe we de kracht van 5G kunnen inzetten om de doelstellingen van onze klanten te helpen realiseren.

### **Scenario III: Radicaal Productgericht – 10G**

Vanaf nu is KPN de eerste Nederlandse telecom provider die een eigen 10G netwerk lanceert. 10G breekt met de manier waarop we tot op heden naar onze netwerken en dienstverlening hebben gekeken. Het verandert de manier waarop KPN diensten aanbiedt en het verandert de manier waarop onze klanten deze diensten gebruiken. Dit doet 10G van KPN door:

- Een einde te maken aan de noodzaak van vaste verbindingen door het leveren van een gegarandeerde snelheden tot 100Gbps met een responsetijd van <1ms.
- 10G kan Smartphones en Tablets draadloos voorzien van stroom tot maximaal 5 watt vermogen. Klanten hebben hiervoor een “Power over 10G” bundel nodig en een speciale beschermhoes.
- Dankzij carrier aggregation kunnen klanten tegen een meerprijs hun snelheid verdubbelen door capaciteit van andere providers toe te voegen aan hun verbinding.
- 10G is een wereldwijd dekkend netwerk, waardoor klanten overal communiceren tegen één tarief.
- 10G is volledig geïntegreerd in alle diensten van KPN1.
- KPN levert het beste netwerk met de hoogste beschikbaarheid

Met 10G komt het Internet of Everything een stap dichterbij. Apparaten zoals Smartphones en slimme sensoren kunnen dankzij 10G met een hoge snelheid gegevens uitwisselen. Hierbij levert 10G niet alleen de data, maar dankzij “Power over 10G” ook draadloze energy. Tot slot gaat het opzetten van betrouwbare en snelle verbindingen met het internet of een besloten bedrijfsnetwerk dankzij 10G automatisch en met de druk op een knop. Bespreek de kenmerken van het 10G netwerk zo snel mogelijk met je klanten, zodat zij hier op korte termijn gebruik van kunnen gaan maken.

### **Scenario IV: Radicaal Klantgericht – 10G:**

Vanaf nu is KPN de eerste Nederlandse telecomprovider die een eigen 10G netwerk lanceert. 10G breekt met de manier waarop we tot op heden naar onze netwerken en dienstverlening hebben gekeken. Het verandert de manier waarop KPN diensten aanbiedt en het verandert de manier waarop onze klanten deze diensten gebruiken. Met 10G bieden we klanten een aantal belangrijke voordelen waarmee we de business van onze klanten kunnen versterken.

We bieden klanten de ultieme flexibiliteit aan door netwerkverbindingen die voorheen over koper of glas liepen met een druk op de knop te activeren via 10G. Hierdoor behoren vaste netwerkverbindingen met bijbehorende graafwerkzaamheden tot het verleden. Neem bijvoorbeeld een bouwmarkt die in een nieuwbouwwijk als eerste een winkel wilt openen. Maar ook een evenementenorganisatie die op verschillende locaties en momenten toegang moet hebben tot diverse systemen. Dankzij deze flexibiliteit

kunnen klanten sneller inspelen op veranderingen en zo hun concurrentiekracht vergroten.

Apparaten zoals Smartphones en Tablets zijn niet meer weg te denken uit de bedrijfsprocessen van moderne bedrijven. Om verbonden te blijven moeten klanten gemiddeld 1 a 2 keer per dag hun Smartphone opladen bij een stopcontact. Door gebruik te maken van een speciale 10G beschermhoes kan tot 5watt aan vermogen worden ontvangen via het netwerk. Hierdoor wordt de accuduur verlengt of is opladen via het stopcontact soms helemaal niet meer nodig. Klanten kunnen door middel van deze techniek ook andere toepassingen altijd verbonden houden. Denk bijvoorbeeld aan beveiligingscamera's die op verschillende plaatsen ingezet kunnen worden of slimme sensoren die helpen bij het automatiseren van bedrijfsprocessen.

Bedrijfsprocessen zijn steeds afhankelijker van de toegang tot data die op verschillende plaatsen in de wereld kan zijn opgeslagen. De behoefte aan een flexibele, snelle en kwalitatief hoge verbinding is daarom nog nooit zo groot geweest. 10G geeft klanten de flexibiliteit van een draadloze verbinding met de zekerheid en snelheid van een vaste verbinding. Hierbij vergroot 10G het gebruiksgemak van mobiele apparaten, door de afhankelijkheid van een stopcontact te verkleinen. Denk na hoe deze techniek kan bijdragen aan de doelstellingen van jouw klanten en deel deze kennis met je klant en collega's.