
Salgskvota som ledelsesværktøj

Af Laurids Hedaa*)

Resumé

Salgsbesøg er dyre, og sælgere arbejder sjældent under direkte observation. Derfor er sælgerstyring et vigtigt og vanskeligt problem.

I det følgende vil jeg forsøge at redegøre for nogle muligheder og begrænsninger i anvendelsen af salgskvota som ledelsesværktøj med udgangspunkt i amerikanske forhold. Muligheder for at overføre resultaterne på danske forhold overlades til den enkeltes vurdering.

1. Definitioner

Philip Kotler (1): »En salgskvota er salgsmålet for en produktlinie, en salgsafdeling eller en sælger. Den er først og fremmest et ledelsesværktøj med hvilket man kan bestemme og stimulere salgsindsatsen«.

Gilbert J. Black (2): »Salgskvota er en metode til at sætte (Scientific) standarder for en sælgerstyrke.... En salgskvota er et mål, eller en standard, som sættes for salgsindsatsen gældende for en specifik tidsperiode«.

David A. Weeks (3) definerer indirekte: »Hvad enten de valgte basale standarder retter sig mod en enkelt sælgers forventede præstationer eller en hel afdelings, så meddeles det forventede salgsvolumen oftest i form af kvota«.

George Risley (4) advarer imidlertid: »Kvota må aldrig blandes sammen med salgsmål, salgs-estimat, markedspotentiel eller salgspotentiel....«.

*) Adm. direktør, Byggecentrum – København. HD, HHK, MS, Stanford University, Col.
Artiklen modtaget april 1981.

Salgskvota som ledelsesværktøj

Af Laurids Hedaa*)

Resumé

Salgsbesøg er dyre, og sælgere arbejder sjældent under direkte observation. Derfor er sælgerstyring et vigtigt og vanskeligt problem.

I det følgende vil jeg forsøge at redegøre for nogle muligheder og begrænsninger i anvendelsen af salgskvota som ledelsesværktøj med udgangspunkt i amerikanske forhold. Muligheder for at overføre resultaterne på danske forhold overlades til den enkeltes vurdering.

1. Definitioner

Philip Kotler (1): »En salgskvota er salgsmålet for en produktlinie, en salgsafdeling eller en sælger. Den er først og fremmest et ledelsesværktøj med hvilket man kan bestemme og stimulere salgsindsatsen«.

Gilbert J. Black (2): »Salgskvota er en metode til at sætte (Scientific) standarder for en sælgerstyrke.... En salgskvota er et mål, eller en standard, som sættes for salgsindsatsen gældende for en specifik tidsperiode«.

David A. Weeks (3) definerer indirekte: »Hvad enten de valgte basale standarder retter sig mod en enkelt sælgers forventede præstationer eller en hel afdelings, så meddeles det forventede salgsvolumen oftest i form af kvota«.

George Risley (4) advarer imidlertid: »Kvota må aldrig blandes sammen med salgsmål, salgs-estimat, markedspotentiel eller salgspotentiel....«.

*) Adm. direktør, Byggecentrum – København. HD, HHK, MS, Stanford University, Col.
Artiklen modtaget april 1981.

Han foreslår en definition, som jeg personligt foretrækker: »Kvota bør defineres som en rimelig andel af den overordnede salgsopgave, der er knyttet til en sælger, et distrikt eller andet markeds-segment. Den er et produkt af et ledelsesskøn med et bestemt udgangspunkt rettet mod et bestemt formål og udtrykt for en veldefineret tidsperiode«.

Risley's angrebsmetode er således at allokere potentiel til virksomhedens ressourcer, at gøre det målrettet, men baseret på skøn frem for »videnskabelig« metode, og indrammet i tid. Han vægter således efficiency højere end effectiveness. Det er vigtigere at anvende tilgængelige ressourcer fuldt ud end at nå en høj absolut målopfyldelsesgrad i markedet.

2. Anvendelse og udbredelse

I en undersøgelse fra 1970 fandt *Weeks* (3) at 82% af 100 udvalgte virksomheder anvendte kvota som basis for incentivplanlægning (provision, bonus m.v.).

Newton (5) fandt i en undersøgelse fra 1973 at over 70% af mere end tusinde responderede virksomheder anvendte kvota for hver sælger, der var ansat.

I *Black's* undersøgelse (2) fra 1968 fandtes at 72% af de adspurgte virksomheder anvendte kvota for alle sælgere. 34% anvendte volumenkvota. 32% anvendte produktorientering i kvotasætning, 9% tog udgangspunkt i serviceydelser. 7% kvoterede efter kundetype. 15% måtte på besøg. 47% benyttede overskud. 25% af virksomhederne brugte imidlertid mere end eet kriterium i kvotafastsættelsen.

Risley (4) angiver tre formål med kvota:

- (i) et planlægningsværktøj
- (ii) et aflønningsgrundlag
- (iii) motivationsmiddel
- (iv) en kontrolmetode for marketingaktiviteter.

Fælles for de anførte forfattere er:

– at et kvota-system skal konstrueres på en sådan måde, at der sker en måling af *alle* de faktorer, som er af betydning for præstationerne, *hvis* systemet skal anvendes til at bedømme de valgte præstationer.

Det er således ikke et anvendeligt kvotasystem som alene måler på omsætning, hvis besøg hos nye kunder eller service er vigtige præstationsfaktorer.

Forfatterne synes også at være enige om, at kvota ikke bør sættes for lavt eller uopnåeligt højt. Et synspunkt som støttes af Kurt Lewin's tidligere undersøgelse af aspirations-niveauer.

Kotler (1) anfører imidlertid specifikt 3 »skoler«:

- (i) høj-kvota skolen, som går ind for at et kvotasystem skal indrettes på, at kun få *vil* opnå en 100% kvota, selvom faktisk alle *kan* gøre det.
- (ii) middel-kvota skolen, som foreskriver kvota som flertallet kan og vil opnå.
- (iii) variabel-kvota skolen, som tilpasser kvota til sælgernes individualitet og forskelle i evner og forudsætninger.

Den sidstnævnte skole baserer kvota-sætning på forskellige hensyn: – sælgerens præstationer i den forudgående periode, distriktets skønnede potentiel og en vurdering af sælgerens aspirationsniveau og evne til at tåle pres eller særlige motivationskompleks. Dette kan udtrykkes i følgende formel:

$$Q_{jt} = S_{jt-1} + E_j (S_{pjt} - S_{jt-1})$$

Sælgers *j*'s kvota i tiden *t* skal være mindst lig med hans faktiske salg-præstation i den forudgående periode plus en del E_j , som er forskellen mellem distriktets skønnede salgspotentiel og hans salg i den forudgående periode, f.eks. sidste år. Jo mere positiv sælgeren reagerer på pres, jo højere er denne plus-del. Men mon ikke denne andel kan være negativ i et vigende marked eller hvis konkurrencen øges ud over en eventuel vækst i markedet?

Black (2) fandt ti aktuelle anvendelser af salgskvota:

- (i) forøgelse af salgsvolumen
- (ii) forøgelse af indtjeningen
- (iii) motivation af sælgere
- (iv) kontrol af andre aspekter i marketingprocessen:
 - kontrol af produkt-mix
 - kontrol af service
 - kontrol af kunder og marked
 - kontrol af potentielle kunder
 - kontrol af salgsomkostninger
- (v) træning af sælgere
- (vi) afgrænsning af distrikter
- (vii) kontrol/styring af aflønning
 - fast løn
 - ren provision
 - kombination af fast løn og provision
- (viii) grundlag for incentiver
- (ix) ledelse af sælgere
- (x) præstationsvurdering

Selvom *Black* således forsyner os med en nyttig check-liste, har *Risley* (4) grebet sagen mere principiel, forståeligt an i sin måde at differentiere kvota-systemer på. Han klassificerer kvota i fire grupper:

- (i) Salgskvota
 - baseret på salgs-estimer (korttids salgsprognoser)
 - baseret på salgs-potentiell (markedsundersøgelser)
 - baseret på »guesstimate« (kvalificerede skøn)
 - baseret på tidligere salg
- (ii) Budgetkvota (vægt på omkostninger el. indtjening)
 - baseret på direkte omkostninger
 - baseret på bruttoavance
 - baseret på dækningsbidrag
- (iii) Aktivitetskvota
 - baseret på en eller flere faktorer i kombination, som udtrykker en ønsket præstation.

- (iv) Kombinerede kvota
– f.eks. af to eller alle ovenstående kvota.

En foreløbig konklusion kan drages, nemlig at der ikke findes en standardløsning på, hvorledes kvota bør anvendes i salgsarbejdet. De specifikke salgsopgaver, de salgsmål og den strategi en virksomhed retter sig imod, bestemmer den mest hensigtsmæssige konstruktion af et kvota-system.

3. Fastsættelse af kvota

Som nævnt i Risly's definition er en kvota en *rimelig* andel. Netop rimelighedsaspektet er en af årsagerne til at kvota er et kontroversielt værktøj.

Wotruba (6) anfører herom: »Rimelige eller retfærdige kvota kan ikke forstås i en absolut forstand; ens kvota for alle. Distrikter er forskellige og ligeså konkurrenceforholdene, eller hvor udviklet et distrikt er, ligesom sælgernes generelle forudsætninger varierer. Ens kvota medfører f.eks. at gode sælgere = gode distrikter samt dårlige sælgere = dårlige distrikter, og dermed er hele idéen bag kvota-systemet krænket«.

Kvota bør fastsættes på *samme relative sværhedsgrad* for hver sælger, idet man tager hensyn til den enkelte sælgers evner og de omstændigheder der karakteriserer hans specielle markedssegment, distrikt el.lign. Endvidere gælder, at hvad der forventes ud over de opgaver, der er kvotasat, også indgår i opfattelsen af det rimelige og retfærdige.

Wotruba anbefaler en systematisk og logisk gennemført kvotaproces, som består af 3 trin:

- (i) Vælg kvotatype (f.eks. ved at følge Risley)
- (ii) Bestem hver types relative betydning (i overensstemmelse med salgs/marketing strategi)
- (iii) Definer niveauet for hver kvota-type (antal besøg, omsætning, bruttoavance, etc.).

Et eksempel for en sælger i en 3-måneders periode:

<i>Kvotatype</i>	<i>Vægt</i>	<i>Niveau</i>
Omsætning	3	kr. 100.000
Antal besøg	2	150
Nye kunder	1	20

Man må antage at alle 3 trin vil forandres i indhold over tid, og jo mere foranderlig situationen er, jo hyppigere. Derfor må der indføres revisionsrutiner og tilpasningsprocesser for at undgå dysfunktionelle belønnings- og målingsstrukturer.

Både Risley og Wotruba anser sælgers medvirken i kvota-sætning som et vigtigt element i anvendelsen af kvota.

Risley foreslår at ledelsens skøn gøres til genstand for en egentlig forhandling med sælgerne i forbindelse med fastlæggelse af gode kvota, og Wotruba har i en undersøgelse fundet at sælgere faktisk i langt de fleste tilfælde har medvirket aktivt i fastsættelse af kvota og iøvrigt også i fastlæggelse af salgsprognoser. Selvom det almindeligvis må antages at være i sælgers egen interesse at fastsætte en lav kvota – for at indbygge slack – anførte et stort flertal af salgschefer, at de ikke oplevede en sådan tilbageholdenhed i processen:

Salgschefers enighed (i%) med følgende synspunkter om sælgers medvirken i salgs-forecasting:

<i>Synspunkt</i>	<i>% enige</i>
° Mine sælgere prognosticerer typisk lavt, så de kan tjene flere penge.	5
° Generelt er mine sælgere unøjagtige i deres prognoser, fordi de mangler informationer om virksomhedens planer som en forudsætning for skøn over fremtidigt salg.	20
° Generelt prognosticerer mine sælgere for højt, fordi deres optimisme fortrænger deres forretningsmæssige dømmekraft.	24

- ° Generelt er mine sælgere unøjagtige i prognoserne, fordi de mangler indsigt i de økonomiske faktorer, som spiller ind på kundernes behov for vore produkter. 16
- ° I almindelighed stemmer mine sælgeres prognoser for salget temmelig præcist med hvad, der opnås 38

4.1 Case om salgspolitik

4.1.1 Baggrund

En virksomhed er udfordret over deres salgsaktiviteter og søger at forbedre deres salgsaktiviteter i relation til deres virksomheds overordnede salgsstrategier. I det følgende vil vi undersøge, hvordan virksomheden kan forbedre deres salgsaktiviteter og hvordan de kan tilpasse sig markedet og deres ressourcer.

4.1.2 Konklusion

Kvota-systemer er ganske udbredt i alle virksomhedstyper og -størrelser i USA's erhvervsliv og anvendes langt flere steder end de ikke anvendes.

Kvota-systemer er ikke en videnskab, men snarere en systematik til at gennemtænke salgs-opgaver og -processer i relation til virksomhedens overordnede salgsstrategier.

Kvota-systemer bør skræddersyes og konstant tilpasses, så de hele tiden passer til udviklingen i markedet, i ressourcerne og i målsætningen.

Det er ikke nogen let opgave at udvikle og indføre et funktionelt kvota system. Det ser imidlertid ud til, at det for det meste er belønnende at engagere sælgerne i processen, hvis man ønsker at anvende kvota-systemer i salgsledelsen.

Kvota kan være et værdifuldt ledelsesværktøj, hvis man på forhånd anerkender, at det bør målrettes mod incentives, kontrol og styring samt evaluering af salgsindsats, samt at det indføres og tilrettes med omhu, så det af sælgerne opleves rimeligt og retfærdigt.

Litteratur:

- (1) Philip Kotler: *Marketing Management*. 1980.
- (2) G. J. Black: *Motivation of Salesmen Through Compensation and Sales Quotas*. 1968.
- (3) D. A. Weeks: *Incentive Plans for Salesmen*. 1970.
- (4) George Risley: *A Basic Guide for Setting Quotas*. 1961.
- (5) Newton: *Sales Force Participation in Quota Setting and Sales Forecasting*. 1976.
- (6) T. R. Wotruba: *A Systematic Approach for Setting Effective Quotas*. 1972.