

De relatie tussen bedrijfscultuur en motivatie. Leidt variabele beloning van salesmedewerkers tot een verandering in motivatie en indirect op bedrijfsresultaat?

Een onderzoek onder de salesmedewerkers van negen Nederlandse organisaties

Onderwijsinstelling:

Open Universiteit Nederland
Faculteit der Managementwetenschappen
Valkenburgerweg 177
6419 AT Heerlen

Afstudeerbegeleiders:

1e Begeleider Albert Kamperman
2e Begeleider: Daniel Kooistra

Auteur:

Mark (M.W.) Verhoeven
Studentnummer: 850071781
e-mail: markverhoeven77@gmail.com

Boxtel: 22 oktober 2018

Voorwoord

Het schrijven van dit voorwoord is een terugblik op velerlei zaken. De keuzes die ik maakte als tiener, met een minder hoge ambitie, samen met de wetenschap van vandaag dat je nooit te oud bent om te leren.

Een stap zetten naar de beantwoording van een vraag die tijdens mijn eerste commerciële functie in het jaar 2000 ontstond: in hoeverre dragen bonussen nu echt bij aan een beter bedrijfsresultaat, is het logisch om te denken dat bonussen daar aan bijdragen?

Ik denk nu ook aan het proces om mijn Master te halen dat begon in 2005, onderbroken werd door een periode van ondernemerschap en waarbij vele andere zaken de aandacht van het studeren afhaalden.

De jonge man die aan zijn studie begon is nu een iets minder jongere man. Nog steeds was ik, ben ik en blijf ik op zoek naar een verdere beantwoording van die eerste vraag uit het jaar 2000. Want zoals het eerste vak capita selecta mij aan de OU leerde als basis van de wetenschap. Iets is slechts waar totdat het tegendeel bewezen is.

Dit voorwoord is bij uitstek het moment om dank uit te spreken.

Zonder steun van mijn vrouw had ik de tijd aan mijn studie niet kunnen besteden. Dank daarvoor schat.

Mijn kleine (en nu al grotere) meisjes hebben hun vader vaak moeten missen, of stil moeten zijn in huis, wat natuurlijk moeilijk is. Ik ben trots op jullie.

Dank aan vrienden, familie en collega's die hebben moeten luisteren naar mijn studieonderwerpen of die ik niet altijd de aandacht heb gegeven die ik eigenlijk wilde, omdat de studie door moest gaan. Bijzonder dank voor mijn ouders die me blijkbaar toch het doorzettingsvermogen hebben meegegeven om deze studie af te ronden.

Inhoudelijk dank voor mijn studiebegeleiders, Albert Kampermann en Daniel Kooistra voor jullie begeleiding en ondersteuning. Ik was wellicht niet altijd de makkelijkste student om te begeleiden, maar het onderzoek geeft mij, en hopelijk jullie, veel voldoening.

Alle bedrijven die deel hebben genomen wil ik hartelijk danken. Gezien de vertrouwelijkheid kan ik jullie niet bij naam noemen, maar complimenten om een gevoelig onderwerp als bonussen bij sales te laten onderzoeken. Ik wens jullie veel wijsheid bij het wel of niet toepassen van deze kennis en sta jullie graag met raad en daad bij.

Ik wens de lezer veel plezier met dit rapport. Hopelijk leidt dit tot een versterking van succes van organisaties en veel arbeidsvreugd.

Mochten er vragen zijn, schroom niet om mij te benaderen.

Groet,

Mark Verhoeven

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.1.1. Angelsaksisch of Rijnlands.....	7
1.1.2. Motivatie.....	7
1.1.3. Samenvattend	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Methode van onderzoek	8
1.3.1 Literatuuronderzoek.....	8
1.3.2 Database analyse.....	8
1.3.3 Enquête	9
1.4 Leeswijzer.....	9
2. Literatuuronderzoek	10
2.1 Relevantie.....	10
2.2 Motivatie als afhankelijke variabele.....	11
2.2.1 Intrinsieke en extrinsieke motivatie	11
2.2.2 Self Determination Theory	12
2.2.3 Principaal-Agent Theorie/ Agency Theory	12
2.3 Cultuur als onafhankelijke variabele: Angelsaksisch of Rijnlands.....	13
2.4 Effect van variabele beloning (modererende variabele) op motivatie.....	15
2.4.1 Twee hoofdstromen: Er is een relatie tussen variabele beloning en motivatie binnen sales.....	15
2.4.2 Twee hoofdstromen: Er is geen relatie tussen variabele beloning en motivatie binnen sales.....	16
2.4.3 Variabele beloning (in een, Angelsaksische, marktcultuur)	17
2.5 Bedrijfsresultaat als modererende variabele	18
2.6 Salesmedewerker	18
2.7 Onderzoeksmodel.....	19
2.8.1 Hypotheses.....	19
3. Methodologie.....	20
3.1 Methode van onderzoek	20
3.2 Dataverzameling.....	21
3.3 Operationalisatie	21
3.3.1 Beloning.....	21
3.3.2 Bedrijfsresultaten	21
3.3.3 Bedrijfscultuur	22
3.3.4 Salesmedewerkers	22
3.3.5 Motivatie.....	22
3.3.6 Controlevariabelen.....	23
3.4 Data-analyse en kwaliteit	23
3.5 Methodologische kwesties	24

4.	Resultaten	25
4.1	Beschrijvende statistiek respondenten	25
4.2	Beschrijvende statistiek variabelen	25
4.2.1	Tijd besteed aan sales	26
4.2.2	Motivatie	27
4.2.3	Cultuur.....	29
4.2.4	Categorische variabelen	30
4.3	Correlatieanalyse	31
4.4	Regressieanalyse	33
4.5	Toetsing van de hypothesen	35
5.	Conclusies, discussie en aanbevelingen	36
5.1	Conclusies	36
5.2	Discussie en theoretische implicaties.....	37
5.2.1	Ontwikkeling Angelsaksische (markt) cultuur in Nederland	37
5.2.2	Invloed van variabele beloning op motivatie	37
5.2.3	Invloed van cultuur op motivatie	37
5.3	Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek	38
5.4	Praktische implicaties	39
	Literatuurlijst.....	40
	Bijlagen.....	42
1.	Vragenlijst bedrijfsgegevens	42
2.	Vragenlijst sales management	43
3.	Vragenlijst salesteam	44
4.	Cultuur vragenlijst.....	45
5.	Correlatiematrix.....	46
6.	Rotated Component Matrix WEIMS	47

Samenvatting

Variabele beloning binnen sales (b)lijkt in populariteit toe te nemen, zowel in mate van gebruik, als met betrekking tot de bedragen die er mee gemoeid zijn. Het effect ervan op bedrijfsresultaat of op motivatie is duidelijk positief aangetoond. De onderzoeksvraag hier is dan ook:

“Is er een significant verschil in motivatie van salesmedewerkers binnen bepaalde cultuurtypes en wordt deze motivatie positief beïnvloed via variabele beloning, om daarmee een positieve impact te hebben op bedrijfsresultaat?”

De onderliggende vraag, die indirect benaderd wordt is: “Is er relatie tussen variabele beloning van salesmedewerkers en bedrijfsresultaat?”.

Rond deze onderzoeksvraag zijn hypotheses opgesteld met betrekking tot de beïnvloeding van motivatie door bedrijfscultuur, de invloed van variabele beloning op de relatie tussen bedrijfscultuur en op intrinsieke, extrinsieke en totaal motivatie.

Hiertoe is data verzameld onder de salesmedewerkers (n=103) van negen Nederlandse organisaties in Business to Business (B2B) en Business to Consumer (B2C) omgevingen. Salesmedewerkers hebben enquêtes ingevuld over de gepercipieerde bedrijfscultuur en de eigen motivatie. Dit is gekoppeld aan de historische data van de organisatie met betrekking tot de ontwikkeling van omzet, winst, investeringen in marketing en productontwikkeling en het gemiddelde uitgekeerde variabel loon over alle saleswerknemers.

De conclusies van dit onderzoek zijn dat variabele beloning leidt tot een hogere extrinsieke motivatie binnen alle vier de cultuurtypes zoals omschreven door OCAI en dat een lagere (<16,7%) variabele beloning dit effect niet versterkt. Tevens leidt variabele beloning niet tot een hogere intrinsieke motivatie. Daarnaast leidt variabele beloning, binnen alle culturen, tot een lagere totaal motivatie.

Dit onderzoek draagt daarom bij aan de stelling dat variabele beloning alleen een positieve invloed heeft op extrinsieke motivatie en geen invloed heeft op intrinsieke motivatie, met als aanvulling dat het de totaal motivatie verkleint.

Willen organisaties resultaat vergroten door variabele beloning toe te passen, dan lijkt dat, gezien dit onderzoek en eerdere onderzoeken, een verkeerde keuze.

De onderzoeker is genegen verder onderzoek op te stellen om het directe effect tussen variabele beloning en bedrijfsresultaat te onderzoeken en zoekt daarvoor 300+ organisatie om deel te nemen.

Trefwoorden: variabele beloning, sales, salesmedewerkers, bonus, motivatie, WEIMS, intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie, bedrijfscultuur, OCAI.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van het onderzoek uiteengezet. Paragraaf 1.1 schetst de aanleiding voor de probleemstelling in paragraaf 1.2. Paragraaf 1.3 gaat in op de methode van onderzoek en dit hoofdstuk sluit af met een weergave van de structuur waarmee deze scriptie is opgebouwd.

1.1 Aanleiding

De bezoldiging van bestuurders is een beladen onderwerp schrijven Ees, Van der Laan, Engesaeth en Selker (2007) in het onderzoek naar de bezoldiging van topbestuurders (beter bekend als Commissie Tabaksblat). Dit omdat vaste beloningen van bestuurders exorbitant zijn gestegen, maar ook de variabele beloning een grote sprong heeft gemaakt. Een ontwikkeling die de laatste decennia vanuit de Verenigde Staten naar Nederland is overgeslagen

Ees et al. (2007), Brouwer en Moerman (2005), Brouwer (2006) en Albert (1992) stellen dat dit een van de kenmerken is van de beïnvloeding van de traditionele Rijnlandse cultuur in de Nederlandse (Europese) samenleving door de Angelsaksische cultuur.

Daar waar Ees et al. (2007) de relatie onderzoeken tussen de bezoldiging van bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en de prestaties van deze ondernemingen onderzochten, is in dit onderzoek het effect van variabele beloning bij verkopers onderwerp. Dit wordt onderzocht in de context van de relatie tussen bedrijfscultuur en motivatie.

Joseph en Kalwani (1998) geven aan dat internationale veldonderzoeken laten zien dat 50% van de verkopers beloond wordt met bonussen. De verwachting was dat dat sindsdien zou stijgen.

Hoe groot de variabele beloning van verkopers is illustreert het citaat van Zoltners, Sinha en Lorimer (2012), pp1.

“We estimated that U.S. spending on sales force incentives totalled more than \$200 billion (Zoltners, Sinha, and Lorimer 2006) and we estimated that annual spending remained at this level through 2010. This is almost as much as the \$241 billion projected to be spent on all media advertising for 2010 (Barclays Capital 2009) and almost nine times as much as the \$22.7 billion spent on Internet advertising in 2009” (Interactive Advertising Bureau 2010, p. 3)

De hoge impact van variabele beloningen van verkopers in combinatie met de wijdverspreide toepassing hiervan, ook in Nederlandse bedrijven, maken dit een onderwerp tot een belangrijk onderzoeksthema.

Zoltners et al. (2012) laten, in onderzoek binnen de Verenigde Staten, tevens zien dat de verhouding vast - variabele beloning afhankelijk is per branche. Variabele beloning is bij functies met directe verkoop ca. 40% en in rollen waar relaties onderhouden worden ca. 30%. Het percentage variabele beloning lijkt te stijgen volgens diverse onderzoeken tussen 2005-2010. Dit is in lijn met het onderzoek van Joseph en Kalwani (1998). Er zijn geen onderzoeken gevonden die aantonen of dit in Nederland of andere Europese landen het geval is.

Volgens Piercy, Low, en Cravens (2011) en Churchill Jr, Ford, Hartley en Walker Jr (1985) is de effectiviteit, ofwel "the effectiveness", van sales afdelingen nog maar in weinig onderzoeken aan bod gekomen. Er is weinig bekend over de effecten van variabele beloning op de prestaties. Het ontbreekt ook aan consensus over de effecten op motivatie, betrokkenheid en gepercipieerd belang van bonussen en variabele beloning binnen sales. De effectiviteit van het geheel in bedrijfsdoelstellingen loopt achter terwijl er op grote schaal met variabele beloning wordt gewerkt. Dit is op zijn minst reden voor een nadere bestudering.

1.1.1. Angelsaksisch of Rijnlands

Ees et al. (2007) geven aan dat de ontwikkeling van de (variabele) beloning een trend is die ingezet is in de Verenigde Staten en door de groeiende toepassing hiervan wordt ook de traditionele Rijnlandse cultuur binnen organisaties beïnvloedt. Deze West-Europese cultuur kan getypeerd worden als familiecultuur binnen het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) en staat haaks op de Angelsaksische cultuur die binnen dat model getypeerd kan worden als marktcultuur.

Binnen de Angelsaksische-/ marktcultuur zijn zaken als interne controle/ repeterende processen een belangrijk aspect omdat er uitgegaan wordt van een maakbare wereld, medewerkers dienen gestuurd te worden om werkzaamheden uit te voeren.

Binnen het Rijnlandse model/ familiecultuur zit het uitgangspunt meer in gemotiveerde medewerkers die hun taken uitstekend op eigen inzichten uit kunnen voeren.

Wongergem (2008) heeft in zijn onderzoek een uitgebreide literatuurstudie gedaan naar de verschillen tussen Angelsaksische en Rijnlandse organisaties. En ook Kuiken (2012) doet een poging om de verschillen te duiden, al blijkt het kwantificeren hiervan zeer lastig.

In dit onderzoek zullen wij de bedrijfsculturen typeren als familiecultuur, marktcultuur, adhocratie en hiërarchie conform het model van de concurrerende waarden, wat gemeten wordt via OCAI-model.

1.1.2. Motivatie

Bij het gebruik van variabele beloning wordt al snel een relatie gelegd met een verbeterde extrinsieke motivatie van medewerkers. Variabele beloning wordt als een van de manieren om medewerkers te motiveren gezien. Binnen dit onderzoek maken we gebruik van uitgebreid onderzoek door Ryan en Deci (1977-2018) die aan de klassieke zwart-wit indeling tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie een aantal nuances hebben toegevoegd. Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009) brachten dit samen in de Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS).

De Principaal-Agent Theorie (Agency-Theory) van de Amerikaanse econoom Jensen (1983) is, binnen het literatuuronderzoek naar de motivatie van salesmedewerkers, een dominante visie op motivatie. De voornaamste aanname in deze theorie is dat de werknemer (agent) altijd zal proberen om zo min mogelijk werk te verzetten en dat de principaal (werkgever) dit haast niet kan controleren door een continue achterstand in kennis en feiten. Dit is in lijn met de Angelsaksische visie zoals hierboven omschreven.

1.1.3. Samenvattend

Via dit onderzoek zullen we de relatie tussen bedrijfscultuur, variabele beloning en motivatie verder onderzoeken. Dit doen we door salesmedewerkers te enquêteren over de ervaren cultuur en de eigen motivatie. Deze data combineren we met bedrijfsmatige gegevens als ontwikkeling van omzet en EBITDA en de hoogte van variabele beloning aangevuld met controlevariabelen.

Door dit onderzoek verwachten we aanvullende inzichten te geven op het effect van variabele beloning bij verkopers en bij te dragen aan de discussie hierover. Dit effect hiervan is van belang, omdat er grote bedragen mee gemoeid zijn en er een toenemende trend lijkt te zijn. De effectiviteit ervan in termen van toevoeging aan bedrijfsresultaten en motivatie van medewerkers is niet aangetoond.

Daarnaast is een interessante vraag of variabele beloning, als kenmerk van een Angelsaksisch bedrijfscultuur, wel past in het traditionele Rijnlandse model. De onderzoeken over variabele beloning hebben voornamelijk een Amerikaanse grondslag en zelden Europees, laat staan Nederlands.

Deze punten samen, maken dit onderzoek relevant, zowel vanuit wetenschappelijk oogpunt, als vanuit de mogelijke directe toepassing in de praktijk.

1.2 Probleemstelling

Met variabele beloning van salesmedewerkers is een significant, en mogelijk stijgend, bedrag gemoeid. Maar noch bij het Rijnlandse model, noch bij het Angelsaksische model is aangetoond dat variabele beloning ook effectief is als middel om motivatie te vergroten en daarmee betere resultaten te behalen.

De omvang en toenemende hoogte van variabele beloning samen met de verandering van de traditionele Rijnlandse cultuur en de onbekendheid met effectiviteit van variabele beloning maken dit van groot belang.

Vanwege het bovenstaande definiëren we de probleemstelling voor dit onderzoek als volgt:

Is er een significant verschil in motivatie van Nederlandse salesmedewerkers binnen bepaalde cultuurtypes en wordt deze motivatie positief beïnvloed via variabele beloning, om daarmee een positieve impact te hebben op bedrijfsresultaat?

Hoofdstuk 3 behandelt hoe we deze kernvraag beantwoorden.

1.3 Methode van onderzoek

Dit onderzoek draagt bij aan eerder onderzoek over de effectiviteit van variabele beloning. Het vult eerder onderzoek aan op de aspecten intrinsieke en extrinsieke motivatie (en de tussenliggende schalen) en ook de bedrijfscultuur (Angelsaksisch versus Rijnlands) wordt onderzocht.

1.3.1 Literatuuronderzoek

Om dit onderzoek in een juist perspectief te plaatsen wat betreft het wetenschappelijk belang en de relatie met eerdere onderzoeken, is gestart met een literatuuronderzoek. Hiervoor zijn totaal zesendertig bronnen bestudeerd over de verschillende onderwerpen binnen het onderzoek te duiden. Deze literatuur behandelt het effect van variabele beloning op motivatie of bedrijfsresultaat, gevolgd door de invloed van motivatie op resultaat. Alsmede de ontwikkeling van de Rijnlandse en Angelsaksische cultuur in West-Europa en de methodes voor het meten van cultuur.

1.3.2 Database analyse

In totaal hebben negen Nederlandse organisaties data aangeleverd. Deze data zijn anoniem verwerkt, bedrijven zijn vernoemd naar kruiden, voor zover ze verder in het rapport weergegeven worden. De informatie die we gebruiken met betrekking tot het bedrijfsresultaat is in lijn met het onderzoek van Ees et al. (2007) in opdracht van Monitoring Commissie Corporate Governance Code (code-Tabaksblad)

1. Absolute cijfers in lijn met Ees et al. (2007)
 - a. Omzet
 - b. Winst, gemeten als EBITDAⁱ
 - c. Controlevariabele het aantal werknemers
2. Beloningscijfers in lijn met Ees et al. (2007)
 - a. Bruto basislonen verkoopteam
 - b. Variabel beloningsdeel verkoopteam
3. Aangevuld met twee controlevariabelen, in lijn met Gleißner, Helm, en Kreiter (2013):
 - a. Investerings in marketing
 - b. Investerings in productontwikkeling

1.3.3 Enquête

Via enquêtes zijn data verzameld onder salesmedewerkers. Alle gegevens zijn, per organisatie, anoniem verwerkt en daarmee niet te herleiden tot personen. De organisaties zijn opnieuw gecodeerd met willekeurige namen van kruiden en daarmee niet te herleiden.

1. Medewerkersmotivatie

Tremblay et al (2009) hebben op de Self Determination Theory van Ryan en Deci (1985-2002) een vragenlijst ontwikkeld op 18 punten om intrinsieke en extrinsieke motivatie te meten. Deze vragenlijst heet Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. De gebruikte vragenlijst kan gevonden worden in bijlage 3.

2. Angelsaksisch of Rijnlands

Wondergem (2008) toont in zijn literatuuronderzoek aan dat de definitie van het verschil tussen het Angelsaksische en Rijnlandse model gevonden kan worden in het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (1999). Hierbij zijn Angelsaksische bedrijven passend binnen het kwadrant marktcultuur en het Rijnlandse model binnen het kwadrant familiecultuur.

Het concurrerende waarden model wordt onderzocht aan de hand van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Het OCAI bestaat uit zes onderwerpen. Ieder onderwerp bestaat uit vier uitspraken, A, B, C en D. Over de vier uitspraken worden honderd punten verdeeld, afhankelijk van de mate waarin de uitspraak past bij de organisatie. Uitspraken die het beste passen bij de organisatie krijgen de meeste punten. Deze vragenlijst is afkomstig van "Vragenlijst OCAI-model Cameron & Quinn" (z.j.) en is te vinden in bijlage 4. De kwadranten marktcultuur en familiecultuur (en ook de kwadranten hiërarchie en adhocratie) zijn niet exclusief. Organisaties zullen in meerdere kwadranten scoren.

3. Tijd besteed aan sales

De hoeveelheid tijd die werknemers besteden aan sales, om als sales werknemers gedefinieerd te worden, is niet eerder bepaald. Omdat de salesmanagers teamleden hebben uitgenodigd voor dit onderzoek, zal dit een eerste indicatie geven voor toekomstig onderzoek.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van deze scriptie omschrijft het theoretisch kader van de variabelen van dit onderzoek.

- Motivatie; intrinsiek vs. extrinsiek, Self Determination Theory en de Principaal-Agent Theorie
- Bedrijfscultuur; Angelsaksisch vs. Rijnlands en het model van de concurrerende waarden
- Effect van variabele beloning
- Bedrijfsresultaat (modererende variabele)
- Effect van motivatie op resultaat

Hoofdstuk 2 bevat tevens de hypotheses van dit onderzoek die per variabele van het onderzoek toegevoegd worden. Het hoofdstuk eindigt met het onderzoeksmodel.

Hoofdstuk 3 beschrijft de methode van onderzoek gevolgd door de resultaten daarvan in hoofdstuk 4. Ter afsluiting bevat hoofdstuk 5 de conclusies, discussie en aanbevelingen.

2. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk omvat het literatuuronderzoek dat de basis vormt voor de probleemstelling, de onderzoeksvraag en de hypotheses.

In de paragrafen worden de variabelen geschetst, inclusief een analyse van de gebruikte literatuur waaruit de hypotheses zijn opgesteld. De laatste paragraaf bevat het onderzoeksmodel.

Volledigheidshalve volgt hier nogmaals de kernvraag van dit onderzoek: Is er een significant verschil in motivatie van Nederlandse salesmedewerkers binnen bepaalde cultuurtypes en wordt deze motivatie positief beïnvloed via variabele beloning, om daarmee een positieve impact te hebben op bedrijfsresultaat?

2.1 Relevantie

Zoals in hoofdstuk 1 via Ees et al. (2007) beschreven, riep vier jaar na de start van de code-Tabaksblat de beloning van topbestuurders van beursgenoteerde organisaties nog veel emotie op. Ook rond de variabele beloning speelt de nodige emotie.

Ook Van Herpen, Van Praag, en Cools (2005) erkennen dit, getuige het volgende citaat:

“The strong public interest in incentive compensation has presumably largely been caused by the great increase in CEO salaries in the late 1990s. Their remunerations, being tied to company stock-price performance through stock options, have benefited from the bull market of the 1990s. Executive compensation has also attracted a large amount of academic research, in particular by agency theorists who have focused on the relationship between managerial performance and incentives. In contrast, little empirical work has been done on (incentive) compensation for workers”. (p. 2)

De wijdverbreide toepassing van variabele beloning en de bedragen die daarmee gemoeid zijn, zijn eerder onderwerp geweest van onderzoek.

Zoltners et al. (2012) schatten dat in de VS de extra uitgaven voor variabele beloning van salesmedewerkers (in 2006) meer dan 200 miljard per jaar bedraagt. Dat is gelijk aan het bedrag dat op dat moment besteed werd aan de totale uitgaven aan online media voor marketing.

Joseph en Kalwani (1998) hebben eerder al onderzocht dat 50% van de verkopers een variabele beloning ontvangt en het is hun verwachting dat die trend zich doorzet. Of dit het geval is geweest na het onderzoek van Zoltners et.al (2012) is onduidelijk.

In dit literatuuronderzoek gebruiken we meerdere bronnen die het effect van variabele beloning van salesmedewerkers laten zien en waaruit geen eenduidige conclusie getrokken kan worden over de vraag of variabele beloning wel of niet het gewenste effect heeft. Deze effecten betreffen zowel de motivatie van salesmedewerkers als harde outputcriteria zoals omzet, winst etc.

Het ontbreken van eenduidige conclusies maakt dat dit onderwerp relevant is verder te onderzoeken wat het effect van variabele beloning is binnen salesafdelingen. We beschrijven eerst de te onderscheiden variabelen in hun onderlinge relatie tot de vraagstelling.

2.2 Motivatie als afhankelijke variabele

Motivatie is de afhankelijke variabele in de statistische analyses via welke we de kernvraag zullen proberen te beantwoorden.

2.2.1 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Wiersma (1992) geeft in zijn introductie over intrinsieke motivatie een uitgebreid historisch perspectief over de periode van 1943 tot 1980:

“Maslow (1943) wrote of the need to fulfil one's potentialities and called it self-actualization. Alderfer's (1972) growth needs describe a person's need to investigate, explore and master his or her environment. McGregor's (1960) Theory Y and McClelland's (1961) achievement motivation theory each stress the importance of an internal desire to succeed at challenging tasks and to seek responsibility. Similar themes can be found in the writings of White (1959), Argyris (1957), Herzberg (1966) and Hackman & Oldham (1980).” (p102-103)

In de literatuur is het gebruikelijk motivatie te verdelen in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Ryan en Deci (1985-2002) hebben zich de laatste decennia met uitgebreid onderzoek stevig gemanifesteerd binnen dit domein.

De invulling van Ryan en Deci (2000) op intrinsieke motivatie luidt;

“Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence.” (p 56)

Hiervan zijn twee operationele definities af te leiden:

1. Vrije wil; doe ik een taak ook, als deze niet hoeft te gebeuren.
2. Plezier en interesse; heb ik plezier in wat ik doe

De invulling van Ryan en Deci (2000) op extrinsieke motivatie luidt;

“Extrinsic motivation is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome.” (p. 7)

De kern van intrinsieke motivatie is de afweging of je iets doet, omdat je het vanuit jezelf wilt doen. Daarvan afgeleid kun je stellen dat, wanneer je iets doet omdat er een externe beloning/ waardering tegenover staat, er dan sprake is van extrinsieke motivatie. Deci en Ryan (1985) stellen dat intrinsieke en extrinsieke motivatie weliswaar tegelijk kunnen bestaan bij een taak, omdat het verschillende dimensies zijn, maar dat er een dominant zal zijn. Externe variabelen kunnen daarmee intrinsieke motivatie verdringen als dominante motivator.

Extrinsieke motivatie is dus niet zwart-wit, maar een schaal. Je kunt voor bepaalde taken én meer of minder intrinsiek gemotiveerd zijn én meer of minder extrinsiek.

Pink 2018 (p.95) refereert aan Baard, Deci, en Ryan (2004). Zij tonen aan dat bedrijven waar werknemers gestimuleerd worden om meer autonoom te zijn, harder groeien dan bedrijven die meer controlegericht zijn. Wanneer we dit koppelen aan culturen, dan past controleerbaarheid aanzienlijk meer bij de Angelsaksische, maakbare, marktcultuur dan bij de Rijnlandse familiecultuur.

Koppelen we deze motivaties aan het eerdere onderscheid tussen de cultuurmodellen, dan stelt Wondergem (2008) dat het Rijnlandse model meer uitgaat van intrinsieke motivatie in tegenstelling tot het Angelsaksische model, dat uitgaat van extrinsieke motivatie. Deze culturen worden verder behandeld in paragraaf 2.3.

2.2.2 Self Determination Theory

Deci en Ryan (1985) hebben in de discussie rond intrinsieke en extrinsieke motivatie de Self Determination Theory ontwikkeld. Vrij vertaald als Zelf Determinatie Theorie, vanaf hier ZDT.

ZDT gaat uit van drie basisbehoeftes: competentie, relatie en autonomie. Deze basisbehoeftes zijn volgens hen van grote invloed op de ontwikkeling van persoonlijkheid en cognitieve structuur.

Binnen ZDT hebben zij een aantal lagen toegevoegd aan de klassieke tegenstelling tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie;

1. Intrinsic motivation
2. Integration
3. Identification
4. Introjection
5. External regulation
6. A-motivation

Deze begrippen kunnen concreter worden gemaakt. Hiervoor heeft Sims (2015) het vergelijk getrokken met hardlopers. Deze vergelijking vind je hieronder vrij vertaald en gekoppeld per subject

Stel je bent jong en je moeder vertelt je dat je geweldig kunt hardlopen. Ze roemt je voor je snelheid en zegt dat je loopt als een gazelle of een poema. Je vindt dat geweldig om te horen en blijft hardlopen. Op de middelbare school loop je hard, misschien zelfs in teamverband, waardoor je intrinsieke motivatie (sociale waarde, teamverband, status en succes) en je extrinsieke motivatie (beloning, symbolen, medailles etc.) samenkomen.

Tegenwoordig loop je hard voor je plezier, om te ontspannen en omdat het goed voelt. Op ieder moment in dit verhaal is motivatie anders op de schaal tussen extrinsiek en intrinsiek

1. Intrinsic motivation; dit is de klassieke intrinsieke motivatie. Ik houd van hardlopen, ik voel me er goed bij
2. Integration; Ik loop hard, want dat is wie ik ben
3. Identification; Ik loop hard, want dat is goed voor me
4. Introjection; Ik loop en blijf lopen omdat/ zodat mensen mij zien als een goede loper
5. External regulation; dit is de klassieke extrinsieke motivatie; ik doe dit omdat ik er een beloning voor krijg. In dit voorbeeld, ik loop hard omdat ik een prijs kan winnen.

2.2.3 Principaal-Agent Theorie/ Agency Theory

Binnen de onderzochte literatuur in de context van sales en variabele beloning wordt de Agency Theory (in Nederlands principaal-agent) veelvuldig aangehaald.

De kern van de principaal-agent is dat de agent (in dit geval verkoper) niet altijd in het beste belang van de principaal (werkgever/ manager) zal werken. Daarbij heeft de agent altijd een kennisvoorsprong op de principaal, omdat deze (de agent) het meest inhoudelijk betrokken is.

De principaal gebruikt daarom incentives (bij sales vaak bonussen) om het gedrag van de agent te sturen.

Overige theorieën en onderzoeken met betrekking tot motivatie zijn er in overvloed binnen verschillende disciplines. Binnen de onderzochte bronnen binnen sales is de Principaal-Agent Theorie de meest dominante. Het is onbekend waarom deze theorie als dominante theorie in de onderzochte literatuur gebruikt wordt, aangezien we niet in de hoofden van de desbetreffende onderzoekers kunnen kijken.

Vanuit bovenstaande uiteenzetting over intrinsieke vs. extrinsieke motivatie, zou een minder controlerende houding logisch zijn wanneer salesmedewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn.

2.3 Cultuur als onafhankelijke variabele: Angelsaksisch of Rijnlands

Variabele beloning is onderdeel van de kernvraag binnen dit onderzoek. Niet alleen roept dit veel discussie op, het lijkt ook geworteld te zijn in een Angelsaksische marktcultuur waarin de vigerende opvatting is dat de wereld maakbaar en controleerbaar is en dus dat met bonussen direct het gedrag van teams én de resultaten beïnvloed kan worden.

Deze cultuur wordt wel gezien als de tegenhanger van het Rijnlandse model waarin ontwikkelingen plaatsvinden zoals ze gebeuren. In dit model hebben zowel de mens als de organisatie zeker enige invloed, maar is van maakbaarheid geen sprake.

Zowel het onderzoek van Van Herpen et al. (2005) als dat van Ees et al. (2007) koppelt variabele beloning (van topbestuurders) aan aandelenkoersen en de ontwikkeling in aandacht daarvoor sinds de jaren '90. Van Herpen et al. (2005) leggen daarbij de link naar de Principaal-Agent Theorie, waarin de maakbare wereld van gedrag sturen en controle door middel van variabele beloning logisch is.

Onderzoek naar de verschillen tussen de Rijnlandse en Angelsaksische culturen binnen bedrijven is schaars. J.J. Brouwer (2005-2006) is met twee boeken een van de dominante auteurs. Hij gebruikt hiervoor veelvuldig de periode van de eerste tot en met de tweede wereldoorlog. M. Albert (Kapitalisme contra Kapitalisme (1992) lijkt de eerste publicerende onderzoeker te zijn die deze culturen met elkaar vergelijkt.

Albert (1992), Moerman (2005) en Brouwer (2006) benoemen allen de groeiende dominantie van het Angelsaksische model sinds de jaren '70 in West-Europa (en ook in andere delen van de wereld als Zuid-Amerika en Japan) ten koste van het origineel aanwezige Rijnlandse model. Het toekennen van bonussen binnen de Angelsaksische cultuur is hierbinnen een veel besproken onderwerp, waarvan bijzonder genoeg het effect niet aangetoond is.

Angelsaksisch en Rijnlands zijn twee vrij algemene begrippen. De eerste staat voor velen synoniem aan de 'Amerikaanse cultuur'. Waarbij de Rijnlandse cultuur (voor zover al bekend) gelinkt wordt aan de Duitse cultuur van stabiele organisaties.

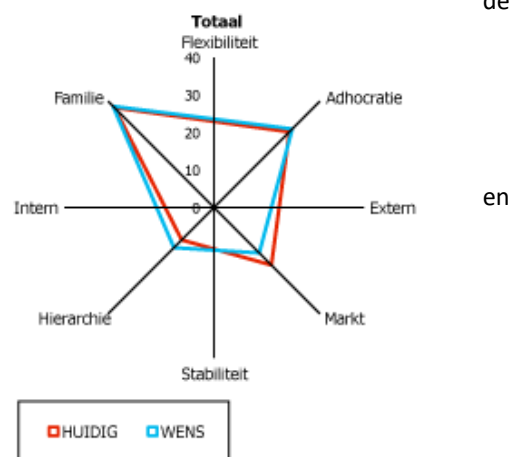
Ironisch is dat "Angelsaksen" een verzamelnaam is voor de Germaanse stammen die zich in vijfde eeuw na Christus vestigden in het huidige Engeland, maar dit terzijde.

Wongergem (2008) koppelt in zijn literatuuronderzoek de definities Angelsaksisch en Rijnlands aan het organisatiecultuuronderzoek van Cameron en Quinn (1999). Het organisatiecultuuronderzoek van Cameron en Quinn (1999) staat bekend als het model van de concurrerende waarden. Dit model wordt meetbaar onderzocht via het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Wongergem (2008) koppelt binnen dit model de Angelsaksische cultuur aan de marktcultuur binnen het OCAI en de Rijnlandse cultuur aan de familiecultuur. Dit onderzoek volgt die koppeling.

Het OCAI is in 1999 ontwikkeld door Cameron en Quinn als analyse instrument waarmee bedrijfscultuur gedefinieerd wordt op basis van zes dimensies van organisaties, de dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van organisatie, strategische accenten en succescriteria. Ieder van deze zes dimensies wordt beoordeeld aan de hand van vier claims, waarover honderd punten verdeeld dienen te worden.

Op basis van deze verdeling wordt de cultuur bepaald over vier kerntypes: familiecultuur, adhocratie, hiërarchie marktcultuur. Figuur 1 is een voorbeeld waarmee het OCAI gebruikt wordt om huidige en gewenste cultuur weer te geven.

In dit onderzoek gebruiken we OCAI om de huidige bedrijfscultuur te definiëren zoals werknemers deze ervaren.



Figuur 1; voorbeeld OCAI

Zoals gezegd stelt Wondergem (2008) het Rijnlandse model gelijk aan de familiecultuur uit het model van Cameron en Quinn en het Angelsaksische model aan de marktcultuur. Dit maakt het mogelijk de twee verschillende systemen te vergelijken aan de hand van onderliggende kenmerken.

Onderstaande tabel 1 geeft de kenmerken van de familie- en de marktcultuur weer

Familiecultuur (Rijnlands)	Marktcultuur (Angelsaksisch)
Intern gericht	Extern gericht
Flexibiliteit en vrijheid van handelen	Stabiliteit en beheersbaarheid
Vriendelijke werkomgeving	Resultaatgericht
Leiders zijn mentoren	Competitief
Loyaliteit en traditie	Leiders zijn opjagers
Grote betrokkenheid	Reputatie en succes
Zorgen voor het personeel	Externe positionering
Teamwork	
Lange termijn gericht	Korte termijn gericht

Tabel 1 eigenschappen familie- en marktcultuur

De overige twee culturen binnen het OCAI zijn adhocratie en hiërarchie. Onderstaand de kenmerken van deze culturen. Het onderzoek zal uitwijzen welke van de vier culturen dominant is binnen de steekproef.

Hiërarchische cultuur	Adhocratie cultuur
Intern gericht	Extern gericht
Stabiliteit en beheersbaarheid	Flexibiliteit van handelen
Formalistisch en gestructureerd	Creatieve werkomgeving
Leiders zijn coördinatoren	Leiders zijn innovators
Formele regels en beleidsstukken	Experimenteren en innoveren
Behoeftte aan stabiliteit en beheersbaarheid	Toonaangevend
	Flexibel
	Individualistisch

Tabel 2 eigenschappen hiërarchische en adhocratie cultuur

2.4 Effect van variabele beloning (modererende variabele) op motivatie

Binnen dit onderzoek onderzoeken we het effect van variabele beloning op de motivatie van verkoopteams. Hierbij beschouwen het percentage variabele beloning ten opzichte van het vaste loon. De variabele beloning en het vaste loon vormen samen de totale beloning die de werknemer direct ontvangt.

In dit onderzoek volgen we het onderzoek van Ees et al. (2007) waarin sec de variabele beloning in contanten (bonus of commissie), aangevuld met eventuele beloningen in opties of aandelen tegen de geldende waarde, meegenomen worden.

Wanneer in de literatuur gesproken wordt over beloning van medewerkers gaat dit aanzienlijk verder dan de salariëring en variabele beloning. Zo benoemen Kok, Praag, Cools en Herpen (2002) meerdere componenten van het beloningssysteem. Ook zaken als evaluatie, heldere doelstellingen en promoties vallen hieronder. Deze aspecten worden in dit onderzoek niet meegenomen.

De invloed van variabele beloning op motivatie zullen we meten door de hoogte van het variabele loon als modererende variabele toe te passen op de invloed van bedrijfscultuur op motivatie.

Binnen sales is het effect van variabele beloning op motivatie vaak onderzocht in de afgelopen decennia. Meerdere van deze onderzoeken zijn tijdens dit onderzoek bestudeerd. Vanuit de onderzochte studies is er geen eenduidige conclusie te trekken over het effect van variabele beloning op motivatie.

Miao, Evans en Shaoming (2007) tonen aan dat motivatie de op twee na grootste voorspeller is van verkoopprestaties. Des te bijzonderder is het relatief kleine aantal onderzoeken naar het effect van variabele beloning (als grote kostenpost/ investering) op de motivatie van Salesmedewerkers.

2.4.1 Twee hoofdstromen: Er is een relatie tussen variabele beloning en motivatie binnen sales

Vijf bestudeerde bronnen Yuan, Le, McCaffrey, Marsh, Hamilton, Stecher en Springer (2013), Van Herpen et al. (2005), Kok et al (2002), Lee (1998), Oliver en Anderson (1994) en Sujan (1986) tonen een (soms negatieve) relatie tussen variabele beloning en motivatie.

Sujan (1986) onderzocht de relatie tussen variabele beloning en slimmer/ harder werken. Intrinsiek gemotiveerde werknemers zijn eerder genegen slimmer te gaan werken. Het niet behalen van doelstellingen zien zij vanuit het perspectief van een verkeerde strategie en zij kiezen ervoor om deze strategie aan te pakken. Extrinsiek gemotiveerden gaan juist harder werken om doelstelling te halen. Tussen slimmer werken en variabele beloning is er een negatieve relatie gevonden, zoals ook tussen "intrinsieke beloning oriëntatie" en meer inzet, daar waar de hypothesen van Sujan (1986) een positieve relatie verwachtten. Wel positief is de relatie tussen "extrinsieke beloning oriëntatie" en inzet. Hier blijft de relatie tussen "extrinsieke beloning oriëntatie" en slimmer werken ("strategy attributions") afwezig, in lijn met de hypothesen.

Oliver en Anderson (1994) hebben dit onderwerp onderzocht met de verdeling in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Daarnaast namen zij sturing van werknemers op gedrag of resultaat in ogenschouw, waar Sujan (1986) keek naar het eigen gedrag van de werknemers. Variabele beloning heeft invloed om werknemers aan te sturen op zowel gedrag als resultaat. Intrinsiek gemotiveerde werknemers reageren beter op sturing op gedrag middels variabele beloning, terwijl extrinsiek gemotiveerden beter reageren op sturing op resultaat.

Lee (1998) onderscheidt in zijn onderzoek intrinsiek en extrinsieke gemotiveerde verkopers en verdeelt deze groepen (in een laboratorium omgeving) met variabel hoog/laag vast loon en hoog/laag variabel loon. Intrinsieke gemotiveerde werknemers presteren meer (in uren en activiteit) op uitdagende werkzaamheden bij een vast loon dan bij variabel loon. Dit nam af als er sprake was van meer variabel loon. Extrinsiek gemotiveerde werknemers werkten harder bij variabel loon, en dat nam af bij vast loon. Bij beide groepen nam inzet af als de taak minder complex was.

Van Herpen et al. (2005) onderzoeken de relatie tot extrinsieke motivatie en variabele beloning. Volgens hen wordt intrinsieke motivatie gestimuleerd door promotiekansen. Wel vinden zij een positieve relatie tussen variabele beloning en extrinsieke motivatie. De aanwezigheid van het effect van de “Crowding Theory van Frey”ⁱⁱ ontbreekt.

Kok et al (2002) delen de conclusie van Herpen et al. (2005); ja er is een positieve relatie tussen variabele beloning en extrinsieke motivatie. Ook hier wordt de Crowding Theory niet ondersteund.

In het onderzoek van Yuan et al. (2013), werd vooraf aangegeven dat meer dan tweederde van de werknemers een bonus wil ontvangen. De mate waarin de bonus hen motiveerde om beter werk te leveren was minder dan 40%. Dit onderzoek betreft docenten, een groep waarvan je kunt aannemen dat intrinsieke motivatie hoog is, met als resultaat uit bovenstaande drie onderzoeken dat variabele beloning op hen minder of geen invloed heeft.

Het toepassen van variabele beloning zou volgens deze bevindingen sec toegepast dienen te worden om extrinsieke motivatie te vergroten.

Zoals Ryan en Deci (1985-2002) aangeven bestaan extrinsieke en intrinsieke motivatie tegelijkertijd. De positieve impact op extrinsieke motivatie betekent volgens bovenstaande onderzoeken ook direct een negatieve impact op intrinsieke motivatie. Het toepassen van variabele beloning zou daarmee afhankelijk moeten zijn van de taak.

Pink, 2018 stelt dat intrinsieke motivatie bij werknemers bij aanvang van de functie hoogstwaarschijnlijk hoog is. Slechts weinigen zullen voor een rol kiezen die niet aansluit bij de interne drijfveren.

2.4.2 Twee hoofdstromen: Er is geen relatie tussen variabele beloning en motivatie binnen sales

In zeven onderzoeken wordt er geen relatie gevonden tussen variabele beloning en motivatie; Elton en Gostrick (2017), Zoltners et al. (2012), Miao et al. (2007), Pullins (2001), Harrison, Virick en William (1996), Wiersma (1992), en Hackman en Lawler (1971).

Wiersma (1992) begint met een overzicht van eerdere bronnen waarin de tegenstrijdigheid tussen variabele beloning en motivatie weergegeven wordt. Deze introductie eindigt zoals bovenstaande paragraaf geëindigd is: “variabele beloning kan succesvol toegepast worden om extrinsiek gemotiveerde werknemers verder te motiveren en voor intrinsiek gemotiveerde werknemers werkt variabele beloning averechts tenzij het gedrag betreft en niet het resultaat”. In het onderzoek van Wiersma (1992) wordt de data van twintig eerdere onderzoeken opnieuw geanalyseerd.

De verschillende onderzoeken laten verschillende uitkomsten zien omdat de operationalisatie van de onderzoeken, zeker die van motivatie, complex is. Er zijn veel mogelijke effecten van iedere aanpassing door externe systemen (zoals beloning) op persoonlijke veranderingen die niet direct tot een verandering in gedrag of resultaat leiden, en er zijn veranderingen in gedrag of resultaat die niet gedreven zijn door aanpassingen van systemen of persoonlijke veranderingen

Hackman en Lawler (1971), onderzoeken intrinsieke en extrinsieke motivatie binnen een meerdere organisaties en niet sales gerelateerde functies. Zij vinden geen relatie tussen variabele beloning en motivatie

Harrison et al. (1996) onderzoeken een groep salesmedewerkers van wie de beloningsstructuur verandert wanneer ze langer in dienst zijn bij de organisatie. Het moment waarop een basisdeel aan vaste beloning verdwijnt en medewerkers volledig op variabele beloning komen te staan, is het moment waarop de meeste werknemers ontslag nemen.

Miao et al (2007) hebben als een van de hypothesen of *outcome control* gestuurd belonen (bonus) invloed heeft op *compensation seeking*, het gedrag om tot die beloning te komen. Dit onderzochten zij onder de moderatie “extrinsiek gemotiveerd” en is niet gevonden.

Elton en Gostrick (2017) laten in de analyse van over motivatie van salesmedewerkers zien dat variabele beloning een *dissatisfier* is en niet leidend is voor resultaat. Zaken als familie, trots en ontwikkeling zijn volgens

hen belangrijke motiverende aspecten. Zij koppelen dit direct aan het subject van dit onderzoek. Het onderzoek betrof een analyse van 5800 vragenlijsten van salesmedewerkers. Zij plaatsten beloning op plek 22 van 23 als motivator.

Pullins (2001) is een kwalitatief onderzoek onder salesmanagers. Managers die aangeven dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, linken dit ook aan het bouwen van relaties (een van de grote doelen van salesmedewerkers volgens hen). Sales managers die commissie uitbetalen geloven dat lange termijn relaties goed onderhouden worden, maar geven ook direct aan dit niet zeker te weten.

Ook Zoltners et al. (2012) is een kwalitatief onderzoek, waarin de effecten van bonussen op motivatie niet helder worden en zowel negatief (lange termijn) als neutraal omschreven worden.

Bovenstaande onderzoeken kennen diverse uitgangspunten. Maar in geen van deze onderzoeken is er een verband tussen variabele beloning en motivatie.

Uit bovenstaande paragrafen kan de conclusie getrokken worden dat het effect van variabele beloning op motivatie in de meeste gevallen niet aangetoond kan worden en waar dat wel is dat het van positieve invloed is op extrinsieke motivatie en merendeels van negatieve invloed op intrinsieke motivatie.

Dit onderzoek volgt het onderzoek van Ees et al. (2007) naar het effect van variabele beloning van topbestuurders. We passen dit toe op salesmedewerkers, omdat we verwachten dat de relatie tussen bedrijfscultuur en motivatie significant beïnvloed wordt door variabele beloning. Daarmee zouden indirect ook de bedrijfsresultaten worden beïnvloed.

Vanuit bovenstaande uiteenzetting in relatie tot variabele beloning en motivatie nemen onderstaande hypothesen aan:

Hypothese 2A: Variabele beloning leidt tot hogere extrinsieke motivatie

Hypothese 2B: Variabele beloning leidt niet tot hogere intrinsieke motivatie

Hypothese 2C: Variabele beloning leidt tot een hogere motivatie.

2.4.3 Variabele beloning (in een, Angelsaksische, marktcultuur)

Kenmerkend voor variabele beloning binnen sales organisaties, is dat deze vaak gericht zijn op korte termijn resultaat. Ook dit is te plaatsen binnen de context van het OCAI en de Angelsaksische en Rijnlandse modellen. Segalla, Rouziès, Besson & Weitz (2006), p. 5, halen Gooderman, Nordhaug en Ringdal (1999) aan, volgens wiens onderzoek Duitse firma's significant minder vaak variabele beloning toepassen dan Britse organisaties.

Oliver en Anderson (1994) stellen juist dat salesmedewerkers die gestuurd worden op gedrag, meer betrokken, tevreden en meer teamspeler zijn en dat past weer beter in het Rijnlandse model. Salesmedewerkers die gestuurd worden op resultaat, in lijn met de uitgangspunten van marktcultuur, zullen meer gericht zijn op korte termijn en eigen belang, omdat de investeringen in werkzaamheden voor de toekomst wellicht door hen niet als rendabel geacht zullen worden.

Vanuit de relaties tussen cultuur, motivatie en variabele beloning volgen onderstaande twee hypothesen.

Hypothese 3a: Er is een positieve relatie tussen familiecultuur en de intrinsieke motivatie van salesmedewerkers.

Hypothese 3b: Er is een positieve relatie tussen marktcultuur en de extrinsieke motivatie van salesmedewerkers

2.5 Bedrijfsresultaat als modererende variabele

Bedrijfsresultaat is de kern waar organisaties, in economische zin, om draaien. Immers wanneer een organisatie geld investeert (in medewerkers, deels via variabele beloning) is de vraag naar rendement logisch.

Van de onderzochte bronnen in dit onderzoek zijn er acht onderzoeken gevonden waarbij bedrijfsmatige indicatoren als omzet en winst onderzocht zijn. Hierbij is in vier gevallen effect te duiden; Oliver en Anderson (1994) Joseph en Kalwani (1998), Ees et al. (2007) en Yuan et al. ((2013).

Het verband tussen behaalde bonussen en resultaat lijkt aanwezig, maar van causaliteit is in deze onderzoeken geen sprake. Joseph en Kalwani (1998) tonen gedetailleerd de verschillen aan tussen ontvangen beloningen van hoog en laag presterende werknemers van salesmedewerkers. De relatie tot bedrijfsresultaat, behalve gegenereerde omzet als reden voor uit te keren bonus, wordt hier echter niet direct gelegd, noch is er enige causaliteit.

In vier gevallen is er überhaupt geen relatie tussen variabele beloning en bedrijfsresultaat. Sujan (1986), Hoenen (2008), Zoltners et al. (2012) en Turktas (201x) samen omschrijven tientallen eerdere onderzoeken. Deze onderzoeken kennen diverse perspectieven en hebben meer of mindere bedrijfsmatige indicatoren. Zij allen komen met overkoepelende consensus dat uit deze onderzoeken geen eenduidige conclusie getrokken kan worden over het effect van variabele beloning op bedrijfsresultaat.

De relatie tussen variabele beloning en bedrijfsresultaat kan ook in dit onderzoek niet direct onderzocht worden. Wel zal de ontwikkeling van bedrijfsresultaat, als EBITDA en omzet meegenomen worden als modererende variabele op de relatie tussen bedrijfscultuur en motivatie. Hiermee willen we een omgekeerde hypothese testen, we zouden dit kunnen beschouwen als het winnaars-effect.

Hypothese 4: werknemers binnen organisaties met positieve omzetontwikkeling zijn meer extrinsiek gemotiveerd.

2.6 Salesmedewerker

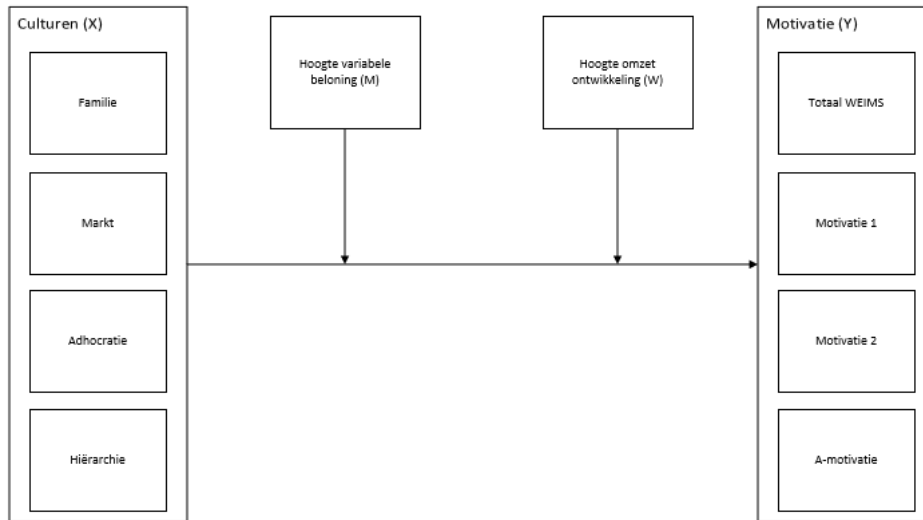
Salesmedewerker is als variabele in eerdere literatuur niet gedefinieerd.

Wel is er eerder over sales geschreven. Sager and Johnston (1989) stellen dat verkoop een complexe bezigheid is dat aanpassingsvermogen en initiatief vereist en dat salesmedewerkers een hoge commitment aan het bedrijf hebben. Dit is relevant gezien bovenstaande uiteenzettingen met betrekking tot motivatie.

Tijdens dit onderzoek is de indicatie van de salesmanager of een werknemer gedefinieerd wordt als salesmedewerker bepalend, aangezien alleen salesmedewerkers aan dit onderzoek deel mochten nemen. Het percentage van de werktijd die medewerkers bezig zijn met sales, zal aangegeven worden door zowel medewerkers als managers. Dit percentage kan een leidraad zijn voor toekomstige onderzoeken.

2.7 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel kan als onderstaand weergegeven worden in figuur 2.



Figuur 2 onderzoeksmodel

2.8.1 Hypotheses

Hypothese 1: Marktcultuur is een dominante cultuur binnen sales.

Hypothese 2a: Variabele beloning leidt tot hogere extrinsieke motivatie.

Hypothese 2b: Variabele beloning leidt niet tot hogere intrinsieke motivatie.

Hypothese 2c: Variabele beloning leidt tot een hogere totaal motivatie.

Hypothese 3a: Er is een positieve relatie tussen familiecultuur en de intrinsieke motivatie van salesmedewerkers.

Hypothese 3b: Er is een positieve relatie tussen marktcultuur en de extrinsieke motivatie van salesmedewerkers

Hypothese 4: werknemers binnen organisaties met positieve omzetontwikkeling zijn meer extrinsiek gemotiveerd.

Via beschrijvende statistiek: percentage van de tijd dat salesmedewerkers besteden aan directe en indirecte sales activiteiten.

3. Methodologie

3.1 Methode van onderzoek

In hoofdstuk 2 hebben we de eerdere theoretische kaders opgesteld voor dit onderzoek. De voornaamste hypothesen betreffen

- De relatie tussen bedrijfscultuur en motivatie, gemodereerd via variabele beloning
- De relatie tussen bedrijfscultuur en motivatie

Om deze hypothesen te kunnen toetsen, kiezen we voor kwantitatief onderzoek. Dit wordt in de vorm van een enquête onder salesmedewerkers van meerdere organisaties binnen Nederland.

Door te kiezen voor een enquête onder meerdere bedrijven hebben we de mogelijkheid om informatie over de huidige cultuur en huidige motivatie samen met informatie over historische data met betrekking tot bedrijfsresultaten en beloning over een langere periode te analyseren.

Het onderzoek meet de volgende variabelen:

Onder werknemers

1. Organisatiecultuur (Angelsaksisch of Rijnlands): Cameron en Quinn (1999) OCAI
2. Motivatie: WEIMS schaal Tremblay et al. (2009)
3. Tijd besteed aan sales door salesmedewerkers.

Onder managers

4. Organisatiecultuur (Angelsaksisch of Rijnlands): Cameron en Quinn (1999) OCAI
5. Tijd besteed aan sales door salesmedewerkers.

Op organisatieniveau

6. Bedrijfsresultaat
 - a. Omzet
 - b. Winst, gemeten als EBITDA
 - c. Controlevariabelen
 - i. Aantal werknemers
 - ii. Investering in marketing
 - iii. Investering in productontwikkeling/ innovatie
 - c. Beloning
 - iv. Hoogte variabele beloning (contante waarde)
 - v. Hoogte totale beloning

Bovenstaande variabelen zijn goed te operationaliseren en er wordt gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, met uitzondering van de definitie van salesmedewerkers. De verzamelde data worden statistisch geanalyseerd om de hypothesen te toetsen.

Per bedrijfsmodel streven we naar minimaal twee organisaties, idealiter acterend binnen dezelfde branche.

Voor de aantallen ingevulde vragenlijsten door werknemers willen we minimaal honderd compleet ingevulde enquêtes.

3.2 Dataverzameling

Het onderzoek zal plaatsvinden door meerdere bedrijven willekeurig en specifiek te benaderen om deel te nemen aan het onderzoek, idealiter zullen er meerdere bedrijven binnen dezelfde branche bij betrokken zijn.

Van deze bedrijven zal de informatie verzameld worden op twee niveaus:

- Niveau 1. Management voor bedrijfsmatige indicatoren, beloningsinformatie, analyse van de bedrijfsmodellen en tijd besteed aan sales.
- Niveau 2: salesmedewerkers voor een enquête m.b.t. motivatie en tijd besteed aan sales.

De vragen op niveau 1 zullen aan bedrijven gekoppeld worden, maar later geanonimiseerd worden. De vragen op niveau 2 zullen aan het bedrijf gekoppeld zijn, maar geanonimiseerd per werknemer, zodat werknemers vrij kunnen antwoorden.

Alle informatie wordt digitaal aangeleverd door de deelnemers

3.3 Operationalisatie

De verschillende variabelen in dit onderzoek worden meetbaar gemaakt via (grotendeels) eerder gevalideerde en gebruikte onderzoeksmethodes

3.3.1 Beloning

Beloning (en bedrijfsresultaat) wordt gemeten volgens de uitgangspunten van toegekende beloning opgezet door Ees et al. (2007).

Te verdelen in:

- a. Vast salaris
- b. Bonus
- c. Toegekende opties (tegen contante waarde)
- d. Toegekende aandelen (tegen contante waarde)

De delen b, c en d beschouwen we als de variabele delen. Ees et al. (2007) hadden ook de component "overige". Die betrof daar beloningen als tekengelden, beloningen voor incidentele prestaties etc. In dit onderzoek wordt dit buiten beschouwing gelaten. Onder a. vallen alle vaste inkomsten (loon) en vergoedingen.

3.3.2 Bedrijfsresultaten

Ook bedrijfsresultaat wordt gemeten volgens de uitgangspunten gebruikt door Ees et al. (2007). Daar waar Ees et al. (2007) zich focussen op sec beursgenoteerde bedrijven, is marktwaarde een van hun variabelen. Omdat marktwaarde bij niet-beursgenoteerde bedrijven geen waarde is, zullen we EBIT(D)A als maatstaf gebruiken. Dit is een veel gebruikte manier in jaarverslagen van organisaties.

De variabelen zijn daarmee:

- Omzet
- EBITDA
- Aantal werknemers
- Investering in marketing
- Investering in productontwikkeling/ innovatie

De data over beloning en bedrijfsresultaat zal over een aaneengesloten periode van vijf jaar gerapporteerd worden, van waaruit vier aaneengesloten jaren over de gehele groep geselecteerd worden. Naar verwachting zal dit de periode 2012 tot en met 2017 zijn.

Afhankelijk van het aantal deelnemende organisaties zal er clustering plaatsvinden. Vanuit een sterker wetenschappelijk en praktisch belang is een grotere groep van meer toegevoegde waarde.

De vragenlijst voor de bedrijfsmatige gegevens betreffende beloning en bedrijfsresultaten staat in de bijlage 1.

3.3.3 Bedrijfscultuur

Welke bedrijfscultuur binnen een organisatie dominant is, zal getoetst worden aan de hand van de OCAI-vragenlijst. Daarbij wordt, in lijn met Wondergem (2009), het Rijnlandse model gelijkgesteld aan “familiecultuur” binnen de OCAI-vragenlijst en Angelsaksisch aan “marktcultuur”. Deze vragenlijst staat in bijlage 4.

Het model van de concurrerende waarden en OCAI is sterk gevalideerd. Meer dan 10.000 organisaties wereldwijd hebben OCAI gebruikt om de cultuur te analyseren en de artikelen van Cameron en Quinn hierover zijn duizenden keren geciteerd. Als zodanig kan deze als zeer betrouwbaar beschouwd worden.

3.3.4 Salesmedewerkers

De definitie van salesmedewerkers is niet eenduidig, noch zijn hier gevalideerde vragenlijsten van. Gedurende dit onderzoek willen we de wetenschappelijke basis sterker maken.

Dit doen we via 2 vragen.

- Aan salesmanagers: Hoeveel procent van de tijd besteden je salesmedewerkers aan directe en indirecte sales activiteiten?
- Aan salesmedewerkers: Hoeveel procent van je tijd besteed je aan directe en indirecte sales activiteiten?

Via deze twee eenvoudige vragen ontstaat een kader voor toekomstige onderzoeken

3.3.5 Motivatie

Motivatie wordt gemeten via de Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) van Tremblay et al. (2009).

Ryan en Deci kunnen binnen motivatieonderzoeken gezien worden als grote autoriteit. Boeken en artikelen van hen worden duizenden tot tienduizenden keren geciteerd. De Zelf Determinatie Theorie (ZDT) is daarvan de overkoepelende omschrijving.

Tremblay et al. (2009) hebben op basis van ZDT een vragenlijst ontwikkeld, die Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) heet. WEIMS is gevalideerd als onderzoeksmethode om intrinsieke en extrinsieke motivatie te meten conform de tussenschalen van Ryan en Deci (Intrinsic motivation, Integration, Identification, Introjection, External regulation en A-motivation). Deze subschalen worden separaat behandeld, maar tevens samengebracht in totaal WEIMS, via de formule voor WEIMS: $(3 \times \text{intrinsic motivation}) + (2 \times \text{integration}) + (1 \times \text{identification}) + (-1 \times \text{introjection}) + (-2 \times \text{external regulation}) + (-3 \times \text{A-motivation})$

WEIMS is gevalideerd door twee groepen militairen (n=465) en burgers (n=192) vragenlijsten in te laten vullen en deze met elkaar te vergelijken.

De originele vragenlijst betrof “Blais Inventory of Work Motivation” (BIWM), met 31 items. Deze is (onderbouwd met drie studies) overgezet naar de WEIMS vragenlijst. Sinds 2009 is WEIMS 365 keer¹ geciteerd.

Respondenten beantwoorden achttien stellingen op een 7-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor weinig en 7 staat voor veel. WEIMS drukt dit uit om de positieve en negatieve criteria ten opzichte van werk te onderzoeken.

Andere gevalideerde vragenlijsten waren aanzienlijk groter (tot wel 60 punten: een andere extreme ten opzichte van de 6 vragen van Sujan (1986) en Hackman en Lawler (1971) om intrinsieke en extrinsieke motivatie te meten) of dienden aangepast te worden naar het onderwerp van onderzoek. Dat zou ten koste kunnen gaan van de validiteit en de responsrate.

De volledige vragenlijst staat in bijlage 2.

¹ Bron Google Scholar 23-8-2018

3.3.6 Controlevariabelen

Aanvullende op de controlevariabele “aantal medewerkers”, zullen binnen dit onderzoek nog twee controlevariabelen meegenomen worden.

Ondanks dat we zo veel mogelijk vergelijkbare bedrijven zullen proberen te vinden als basis voor die vergelijking, kunnen de kenmerken van salesactiviteiten niet als enige succesfactor voor bedrijfsresultaat en omzet benoemd worden. Het succes van verkoop is immers ook afhankelijk van andere bedrijfsprocessen.

Gleißner et al (2013) hebben in hun onderzoek naar concurrentievoordelen een literatuuronderzoek gedaan. Binnen dit brede onderzoek zijn meerdere indicatoren voor succes benoemd. Bedrijfsgrootte, product (innovatie en ontwikkeling) en marketing zijn de meest voorkomende.

Bedrijfsgrootte is in dit onderzoek meegenomen met de variabelen omzet en aantal werknemers, de twee aanvullende controlevariabelen (die door omschrijving goed te kwantificeren en te vergelijken zijn) zijn:

- Investerings in marketing
- Investerings in productontwikkeling/ innovatie

3.4 Data-analyse en kwaliteit

De uitkomsten van de data-analyse staan omschreven in hoofdstuk 4. Hieronder omschrijven we de gekozen methodes en acties.

De verzamelde data wordt geanalyseerd met SPSS versie 22.

Als eerste stap is de datakwaliteit gecontroleerd, waarmee extreme waarden beschouwd werden. Enkele fouten die ontstaan zijn door het overnemen van de data zijn gecorrigeerd. Twee respondenten zijn verwijderd in verband met dubbele aanwezigheid.

Omdat de statistische analyses van toepassing zijn op cultuur en motivatie, is alleen de groep van salesmedewerkers relevant. Motivatie is namelijk niet gemeten bij salesmanagers.

De interne consistentie van de vragen is getoetst via de Cronbach's Alpha (α). Een α lager dan 0,7 kan als twijfelachtig beschouwd worden. De resultaten van de toets worden weergegeven in hoofdstuk 4. Tevens zijn de gemiddelden, standaard deviatie, minimum en maximum per waarde vastgesteld.

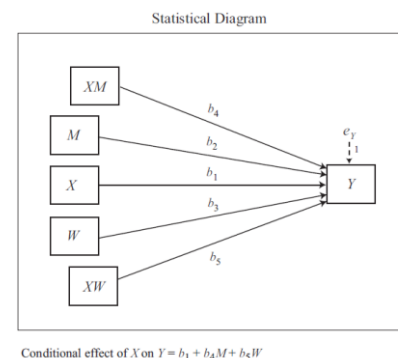
Vervolgens is een factoranalyse toegepast op de onderdelen van WEIMS. Voor de nieuwe schalen is opnieuw de Cronbach's Alpha (α) bepaald en zijn de gemiddelden, standaarddeviatie, minimum en maximum waardes bepaald.

Via beschrijvende statistiek duiden we de hoeveelheid tijd die verkopers besteden aan verkoop gerelateerde taken en de hoeveelheid die managers verwachten dat men hieraan besteed.

Dit werd gevolgd door een correlatieanalyse tussen de variabelen alsmede de controlevariabelen.

De regressieanalyses zijn uitgevoerd met behulp van model 2 van Hayes (2013), release 2.16.3. Waarvan in figuur drie het statische diagram weergegeven is.

De toepassing van Hayes is een aanvulling op SPSS en geeft de mogelijkheid om meerdere analyses in een actie uit te voeren. Door de breedte van de data zijn er alsnog zestien regressieanalyses uitgevoerd.



Figuur 3 regressie analyse model Hayes

3.5 Methodologische kwesties

Tijdens dit onderzoek zullen zich mogelijk meerdere methodologische kwesties voordoen.

De eerste is de zelfselectie op werknemers die vrijwillige de motivatievragenlijst invullen. Het is mogelijk dat zij een hogere intrinsieke motivatie hebben dan werknemers die hier niet aan deelnemen.

Een belangrijke kans op falen komt uit non-response en de vraag is: vinden we gedurende het onderzoek voldoende (vergelijkbare) bedrijven die deel willen nemen aan dit onderzoek en (ondanks de anonimiteit) de vertrouwelijke data willen delen?

Om de validiteit van de data te optimaliseren is gekozen om onderzoeksmethodes uit eerdere onderzoeken te gebruiken.

Voor de bedrijfsmatige (omzet, winst, aantal werknemers) en beloningsaspecten (vast en variabel loon) is het onderzoek van Ees et al (2007) gevolgd. Dit is aangevuld met controle variabelen die door Gleißner et al (2013) als bepalende indicatoren voor bedrijfssucces genoemd zijn.

Bedrijfscultuur wordt gemeten via het model van de concurrerende waarden en OCAI, een zeer sterk gevalideerde onderzoeksmethode.

Motivatie wordt gemeten via de onderzoeksmethode WEIMS, de validatie hiervan staat omschreven in paragraaf 3.3.5.

De uiteindelijke steekproef dient voldoende groot te zijn ($n > 100$) voor kwalitatieve statistische analyses. De steekproef bestaat zuiver uit salesmedewerkers, zoals deze gedefinieerd zijn door de leidinggevenden. De bestudeerde literatuur betreft ook grotendeels salesmedewerkers. Deze punten maken de generaliseerbaarheid hoog.

Voor alle variabelen is de Cronbach's Alpha gemeten, waarbij de waardes betrouwbaar (groter dan $\alpha=0,7$) waren, met uitzondering van de cultuur Hiërarchie ($\alpha=0,599$). De keuzes hierbij worden toegelicht in paragraaf 4.2.3

4. Resultaten

De statistische (kwantitatieve) resultaten en de kwalitatieve analyse van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Het start met twee paragrafen over de beschrijvende statistieken van de respondenten en deelnemende bedrijven en de beschrijvende statistieken van de variabelen van het onderzoek. Dit wordt gevolgd door de correlatieanalyse en de regressieanalyses voor het testen van de hypothesen. Daarna volgt de kwalitatieve analyse van de data.

4.1 Beschrijvende statistiek respondenten

Van de respondenten was 82,4% (n=103) salesmedewerker en 17,6% (n=22) salesmanager. Deze zijn verdeeld over 9 entiteiten, die te verdelen zijn in 3 marktsegmenten, te weten B2B marketing, B2B techniek en B2C. Dit leidt tot onderstaande tabel 3 in de verdeling van de respondenten.

Marktsegment	Aantal sales	% sales	Aantal managers	% managers
B2B marketing	66	52,8%	11	8,8%
B2B techniek	6	4,8%	3	2,4%
B2C	31	24,8%	8	6,4%
Totaal	103	82,4%	22	17,6%

Tabel 3 weergave aantal respondenten per marktsegment en functie

4.2 Beschrijvende statistiek variabelen

Om alle variabelen in context te kunnen plaatsen en een indruk te krijgen van de antwoorden van de respondenten, starten we met een korte weergave per variabele: minimum, maximum, gemiddelde en standaarddeviatie.

- De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is motivatie. Motivatie is onderzocht via de WEIMS op een 7-puntslikertschaal.
- De onafhankelijke variabele is cultuur, cultuur wordt gemeten via de OCAI-vragenlijst.
- Als controlevariabelen zijn drie variabelen op organisatieniveau.
 - De omzet ontwikkeling
 - De EBITDA-ontwikkeling
 - Het percentage variabelloon binnen sales

Voor dit onderzoek is informatie op meerdere niveaus verzameld.

- Salesmedewerkers hebben vragen beantwoord over tijd besteed aan sales, motivatie en cultuur
- Salesmanagers hebben vragen beantwoord over tijd besteed aan sales en cultuur.
- Op organisatieniveau is aanvullend informatie verzameld over; omzet ontwikkeling, winstontwikkeling, uitgekeerd vast en variabel loon binnen sales, als totaal en daarmee gemiddeld over alle salesmedewerkers.

4.2.1 Tijd besteed aan sales

Tijd besteed aan sales is een beschrijvende statistiek binnen dit onderzoek. Dit zowel om de respondenten onderling te kunnen vergelijken en tevens omdat de omschrijving "salesmedewerker" in eerdere literatuur niet omschreven is. Onderstaande gegevens kunnen daarom gebruikt worden in toekomstig onderzoek.

Salesmedewerkers noemen als tijd die zij besteden aan sales activiteiten gemiddeld 74,53%, met een standaarddeviatie van 14,4% en minimum van 30% en een maximum van 99%.

Salesmanagers noemen de tijd die zij verwachten dat de salesmedewerkers besteden aan sales activiteiten gemiddeld 75,9%, met een standaarddeviatie van 17,6% en minimum van 20% en een maximum van 100% is.

Tijd besteed aan sales Weergegeven als sales- manager	Gemiddeld sales tijd	Standaard deviatie	Minimale waarde	Maximale waarde
B2B marketing (N 66-11)	76,7% - 81,7%	14,6% - 11,8%	35% - 60%	99% - 100%
B2B techniek (N 6-3)	65% - 83,3%	13,7% - 5,77%	50% - 80%	80% - 90%
B2C (N 31 - 8)	71,8% - 64,3%	13,3% - 23%	30% - 20%	90% - 90%
Totaal (N 103- 22)	74,5% - 75,9%	14,4% - 17,6%	30% - 20%	99% - 100%

Tabel 4 Tijd besteed aan sales volgens salesmedewerkers en managers

Opvallend is dat de totale populatie redelijk constant is met betrekking tot de daadwerkelijke tijd besteed aan sales en de verwachting van management daaromtrent. Binnen de segmenten zijn de afwijkingen groter, zowel positief als negatief.

De afwijking hier is het grootst binnen B2B techniek met een verschil van 18,3%, dat de salesmedewerkers minder tijd besteden aan daadwerkelijke sales tijd dan salesmanagers verwachten. Het aantal salesmanagers is hier 3, het aantal salesmedewerkers is 6.

Binnen B2C is het verschil 7,5% en salesmedewerkers besteden meer tijd aan sales dan dat de salesmanagers verwachten.

4.2.2 Motivatie

Motivatie, de te verklaren variabele, is gemeten met zes subschalen, die resulteren in een totale schaal genaamd WEIMS onder salesmedewerkers.

N is 103, De zes niveaus konden gewaardeerd op een 7-puntslikertschaal.

Motivatie (n=104)	Gemiddeld	Standaard deviatie	Minimum	Maximum	Cronbach's Alpha
Intrinsic motivation	5,57	1,09	2,3	7	0,808
Integration	4,50	1,22	1	7	0,777
Identification	5,02	1,04	1,3	7	0,504 ²
Introjection	5,01	1,33	1	7	0,777
External regulation	4,77	1,23	1,7	7	0,739
A-motivation	2,18	1,12	0,7	5,3	0,777
WEIMS	9,63	6,17	-5	22	0,772
WEIMS aangepast	4,62	5,91	-9,33	17,33	0,685

Tabel 5 Beschrijvende statistiek motivatie

De Cronbach's Alpha van de subschaal Identification is laag met 0,498. Het verwijderen van vragen zou deze maximaal naar 0,672 brengen. Vanuit de hypotheses zijn vooral de variabelen Intrinsic motivation, External regulation, A-motivation en WEIMS van belang. Omdat Identification (maal 1) onderdeel is van de formule (zie paragraaf 3.3.5 voor details) om WEIMS te berekenen is WEIMS_aangepast als variabele toegevoegd. Identification is een positieve waarde in de berekening voor totaal WEIMS, het gemiddelde van WEIMS_aangepast is als gevolg ook met de waarde van het gemiddelde van identification gedaald ten opzichte van WEIMS. De Cronbach's Alpha van WEIMS_aangepast neemt af ten opzichte van de originele WEIMS. Omdat WEIMS als totale schaal zeer relevant is, zullen we in verdere analyses de originele WEIMS blijven gebruiken

² Bij verwijdering van 1 vraag wordt Cronbach's Alfa 0,672

Voor motivatie hebben we vervolgens een factoranalyse toegepast. De volledige Rotated Component Matrix staat in bijlage 6.

De subschaal A-motivation blijft als variabele staan. De overige vijf variabelen kunnen samengevoegd worden tot twee nieuwe variabelen. De nieuwe variabele Motivatie 1 bevat vooral vragen die meer aan de kant van intrinsieke motivatie zitten in de vragenlijst van WEIMS. De nieuwe motivatie 2 bevat drie vragen gericht op extrinsieke motivatie.

De stelling van Iden reg_1 is; "Graag aangeven op een 7-puntsschaal in hoeverre onderstaande punten op jou van toepassing zijn, waarom je je huidige baan hebt. (1=weinig 7= veel)" stelling "Omdat dit werk me in staat stelt mijn levensstijl/ -standaard mogelijk te maken"

Deze stelling kunnen we ook zeker beschouwen als een meer extrinsiek georiënteerde vraag.

Onderstaande tabel geeft de beschrijvende statistiek weer van de variabelen waarmee de verdere analyses gemaakt worden.

Motivatie (n=104)	Gemiddeld	Standaard deviatie	Minimum	Maximum	Cronbach's Alpha
Motivatie 1	5,05	1,01	1,91	6,91	0,893
Motivatie 2	4,79	1,16	1,5	7	0,788
A-motivation	2,18	1,12	0,7	5,3	0,777
WEIMS	9,62	6,17	-5	22	0,772

Tabel 6 Beschrijvende statistiek motivatie, na factor analyse

4.2.3 Cultuur

Voor de analyse van cultuur is de OCAI-vragenlijst gebruikt. In de analyse beschouwen we sec de input van de salesmedewerkers, omdat zij ook de input hebben geleverd voor de motivatie vragenlijst en we deze variabelen kwantitatief zullen analyseren.

Cultuur	Gemiddeld	Standaard deviatie	Minimum	Maximum	Cronbach's Alfa
Familie	167,55	59,46	32	350	0,840
Markt	123,80	36,12	15	240	0,873
Adhocratie	141,16	35,13	25	210	0,714
Hiërarchie	167,50	36,12	15	240	0,599 ³

Tabel 7 Beschrijvende statistiek cultuur

Een van de onderliggende aspecten van dit onderzoek betreft de claims van Albert (1992), Moerman (2005) en Brouwer (2006). Volgens hen neemt de dominantie van het Angelsaksische model (marktcultuur) in West-Europa toe sinds de jaren '70.

Familiecultuur (het Rijnlandse model) is in deze populatie van Nederlandse salesmedewerkers de dominante cultuur. In zowel gemiddelde als in aantal keer dat deze cultuur de hoogste waarde had, kort gevolgd door Hiërarchie. Het maximum voor familiecultuur is aanzienlijk hoger dan het maximum op de andere cultuurmodellen.

Marktcultuur is in gemiddelde en ook in het aantal keren dat de cultuur door deelnemers als dominante cultuur geschetst is, de kleinste cultuur. Binnen dit onderzoek is de hypothese dat marktcultuur dominant aan het worden dan ook weerlegd.

Hiërarchie toont een lage betrouwbaarheid ($\alpha=0,599$). De aanpassing door een van de vragen te veranderen maakt de variabele niet veel sterker $\alpha=0,599$ naar $\alpha=0,644$, daarbij zou die aanpassing de totale kracht van OCAI, die al veelvuldig bewezen is, aantasten. We laten de variabele hiërarchie intact voor verdere analyses. Bij de conclusies dienen we hier rekening mee te houden.

Hypothese 1

Met dit overzicht kunnen we de eerste hypothese verwerpen. Deze hypothese luidde: marktcultuur is een dominante cultuur binnen sales. De cultuur is, op basis van het gemiddelde én op basis van het aantal keer dat een cultuur het vaakst als dominante cultuur naar voren komt, juist de minst dominante cultuur binnen sales.

³ Door de stelling over dominante kenmerken te verwijderen zou de Alfa naar 0,644 stijgen.

4.2.4 Categorische variabelen

Er zijn diverse categorische variabelen binnen dit onderzoek. Deze fungeren als modererende variabelen. Daarbij zijn dummyvariabelen aangemaakt voor:

- Bedrijfsresultaat:
 - Omzet hoog-laag. Deze dummyvariabele is bepaald door de omzet index van 2014 vs. 2017 te vergelijken. Een positieve ontwikkeling is gecodeerd als (1), een negatieve ontwikkeling of geen ontwikkeling is gecodeerd als (0).
We zien we dat bij 48% (n = 60) van de respondenten de omzet ontwikkeling negatief/neutral is.
 - EBITDA-ontwikkeling; De ontwikkeling van EBITDA is op dezelfde manier als de ontwikkeling van omzet gecodeerd, door de index van 2014 vs. 2017 te vergelijken. Een positieve ontwikkeling is gecodeerd als (1) een negatieve ontwikkeling of geen ontwikkeling is gecodeerd als (0).

Voor de ontwikkeling van EBITDA gelden dezelfde aantallen als voor de Dummy omzet hoog-laag. Het betreft ook dezelfde organisaties. Als gevolg toonden deze variabelen een correlatie van 1 in de correlatieanalyse en zijn ze uit de verdere analyse verwijderd.

- Variabel-loon: De hoogte van het variabel loon is gesplitst in 2 dummy's waarbij hoog (1) meer dan 16,7% op jaar basis is, en laag (0) is minder. 42,4% van de respondenten (n=53) werkt bij een organisatie waar gemiddeld minder dan 16,7% variabele beloning aan salesmedewerkers uitgekeerd wordt. De grenswaarde van 16,7% is gekozen om twee argumenten. Ten eerste is 16,7% gelijk aan twee maandsalarissen, wat verwacht kan worden als een acceptabele variabele beloning. Daarnaast verdeeld 16,7% de totale onderzoekspopulatie in 2 redelijk vergelijkbare groepen, waardoor het statistisch significant blijft.

Tevens zijn als controlevariabelen meegenomen:

- Investering in marketing (controlevariabele): De investeringen in marketing als absoluut bedrag in Euro's is de eerste dummyvariabele. Deze is gesplitst in afnemend (0) en toenemend of gelijkblijvend (1). Als controlevariabelen behouden we dezelfde basisjaren als voor omzet hoog-laag als EBITDA 2014. 63,1% (n=65) werkt bij een organisatie waar de investeringen in marketing zijn afgenomen.
- Investering in product ontwikkeling (controlevariabele): De investeringen in product ontwikkeling als absoluut bedrag in Euro's is de twee dummyvariabele. Ook deze is verdeeld in afnemend (0) en toenemend of gelijkblijvend (1). Als controlevariabelen behouden we dezelfde basisjaren als voor omzet hoog-laag als EBITDA 2014. 63,1% (n=65) werkt bij een organisatie waar de investeringen in marketing zijn afgenomen.

Net zoals de sterke overeenkomst bij Omzet ontwikkeling en EBITDA ontwikkeling, zijn de bedrijven met een afname in investeringen in product en marketing ook gelijk. Als gevolg daarvan nemen we deze mee als variabele "investeringen".

4.3 Correlatieanalyse

In onderstaande tabel staan de correlaties, gemiddelden, standaarddeviaties en Cronbach's Alpha van de meest relevante variabelen in het onderzoek.

	Gem	S.	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Sales tijd	0,745	0,144		1										
2 A-motivation	2,18	1,12	0,777	-,070	1									
3 WEIMS	9,62	6,17	0,772	,124	-,614**	1								
4 Motivatie_1	5,05	1,01	0,893	,139	,148	,495**	1							
5 Motivatie_2	4,79	1,16	0,789	,102	,274**	-,298**	,324**	1						
6 Familie	167,55	59,46	0,84	,179	-,292**	,308**	,095	-,073	1					
7 Adhocratie	141,16	35,13	0,714	,222*	-,006	,180	,215*	,059	,197*	1				
8 Hiërarchie	167,5	36,12	0,599	-,208*	,156	-,255**	-,161	-,022	-,763**	-,572**	1			
9 Markt	123,8	36,12	0,873	-,104	,183	-,184	-,050	,105	-,351**	-,176	-,134	1		
10 Omzet	0,515	0,502		-,116	-,202*	,265**	,021	-,186	,149	,070	-,066	-,183	1	
11 Variabel loon	0,592	0,494		,028	,062	-,335**	-,119	,310**	,155	-,196*	-,016	-,034	-,485**	1
12 Investeringsen	0,4	0,492		-,187	,095	-,123	-,078	-,010	,164	,077	-,121	-,108	,416**	-,138

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), N=102

Tabel 8 Correlatiematrix

Motivatie;

Alleen de variabelen die overgebleven zijn na de factoranalyse zijn weergegeven in de correlatietabel, waarbij we correlaties kleiner dan 0,3 onderstaand niet verder behandelen.

De eerste correlaties om te beschouwen zijn de motivatieaspecten.

WEIMS kent meerdere correlaties.

Tussen de motivaties onderling heeft WEIMS een significante en negatieve en middelmatige correlatie ($r = -0,614^{**}$) met A-motivation en een lage én significante correlatie met Motivatie_1 ($r = 0,495^{**}$)

De correlatie van WEIMS met motivatie_2 is significant, maar zeer laag, tot niet bestaand ($r = 0,298^{**}$)

Daarnaast correleert WEIMS laag maar significant met meet de familiecultuur ($r = 0,308^{**}$) en negatief met variabel loon ($r = -0,355^{**}$)

Motivatie_1 en motivatie_2 kennen een lage maar significante onderlinge correlatie ($r = 0,324^{**}$).

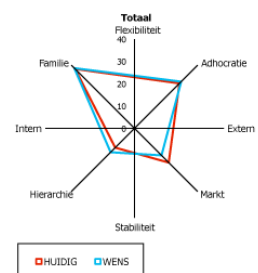
Motivatie_2 correleert laag maar significant met variabel loon ($r = 0,310^{**}$)

Cultuur

De correlaties tussen de culturen onderling geven een interessante toets voor het theoretisch model van OCAI.

Hiërarchie correleert significant, middelmatig en negatief met adhocratie ($r = -0,572^{**}$).

Dit is vergelijkbaar met de lage, negatieve correlatie tussen familiecultuur en marktcultuur ($r = -0,351^{**}$). Binnen OCAI zijn deze culturen ook tegengestelden, wat onderschreven wordt door deze negatieve correlaties. De hoge negatieve correlatie tussen hiërarchie en familiecultuur ($r = -0,763^{**}$) wordt niet verklaard vanuit dit theoretisch kader.



Tijd besteed aan sales

De variabele tijd besteed aan sales kent slechts 2 significante correlaties, maar deze zijn zeer laag. Er is een positieve correlatie ($r = 0,222^*$) met de cultuur adhocratie en een negatieve correlatie met cultuur hiërarchie ($r = -0,208^*$)

Variabel loon

Variabel loon heeft de eerder omschreven lage correlaties met WEIMS (negatief) en Motivatie_2 (positief). Tevens is er een significante, negatieve lage tot middelmatige correlatie met omzet.

Omdat met correlaties geen causaliteit geduid kan worden kunnen bovenstaande cijfers nog geen conclusies getrokken worden.

Investeringen

Investeringen kennen alleen een positieve correlatie met omzetontwikkeling. Deze zal als zodanig niet verder meegenomen worden in de regressieanalyse.

De overige verbanden binnen motivatie zijn én niet significant én hebben een zeer lage correlatie.

4.4 Regressieanalyse

Om de kwantitatieve data verder te kunnen analyseren zijn zestien regressieanalyses uitgevoerd. Iedere regressieanalyse is uitgevoerd met Model 2 van Hayes, weergegeven in figuur 4;

- Afhankelijke variabele (Y) = motivatie, met als variabelen; A-motivation, WEIMS, Motivatie_1 en Motivatie_2
- Onafhankelijke variabele (X)= cultuur, met als variabelen; marktcultuur, hiërarchie, familiecultuur en adhocratie
- Moderatoren; M = variabel loon en W = omzetontwikkeling (= gelijk aan EBITDA-ontwikkeling)

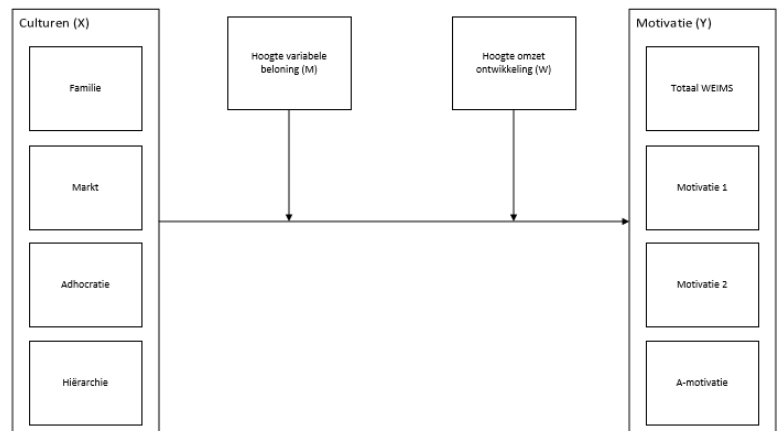


Diagram model 2 Hayes

Figuur 4 onderzoeksmodel met codes X, Y, M en W conform Hayes model 2

Onderstaande tabellen geven de invloed weer van per cultuur met daarbij de modererende variabelen op ieder van de vier motivatie vormen. Uit resultaten van deze 4 tabellen met regressieanalyses worden de hypothesen getoetst.

Regressieanalyse Familie Cultuur (N = 103)	A-motivatie		Motivatie 1		Motivatie 2		WEIMS	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Familie cultuur	-0,0058**	0,0019	0,0017	0,0017	-0,0031	0,0020	0,0381***	0,0096
Variabel loon hoog	0,1179	0,2583	-0,3495	0,2271	0,8052**	0,2667	-4,8050***	1,2690
Interactie 1	0,0067	0,0043	0,0036	0,0038	0,0029	0,0045	-0,0078	0,0213
Omzet hoog	-0,2702	0,2536	-0,1432	0,223	-0,0134	0,2637	0,3431	1,2463
Interactie 2	0,0013	0,0039	-0,0116*	0,0035	-0,0032	0,0041	-0,467	0,0194
F-waarde	2,8063*		4,3061**		3,0324*		8,5008***	
R2	0,1264		0,1816		0,1352		0,3047	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Analyse is uitgevoerd via Hayes Model 2

Tabel 9 regressieanalyses familiecultuur op motivatie

Regressieanalyse Markt cultuur (N = 103)	A-motivatie		Motivatie 1		Motivatie 2		WEIMS	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Markt	0,0042	0,0024	-0,0011	0,0034	0,0044	0,0051	-0,0229	0,0189
Variabel loon hoog	-0,0243	0,2807	-0,3772	0,2496	0,6985*	0,2693	-4,1928**	1,4036
Interactie 1	-0,0084	0,0050	0,0105	0,0116	0,0051	0,0179	0,0776*	0,0377
Omzet hoog	-0,3704	0,2779	-0,1643	0,2514	-0,0798	0,2590	0,8487	1,4576
Interactie 2	-0,0061	0,0050	0,0010	0,0107	0,0071	0,0155	0,0922*	0,0410
F-waarde	2,9315*		0,6682		2,4963*		6,2710***	
R2	0,0742		0,0550		0,1248		0,2217	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Analyse is uitgevoerd via Hayes Model 2

Tabel 10 regressieanalyses marktcultuur op motivatie

Regressieanalyse cultuur adhocratie (N = 103)	A-motivatie		Motivatie 1		Motivatie 2		WEIMS	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Adhocratie	-0,0009	0,0027	0,0065	0,0034	0,0032	0,0037	0,0318*	0,0139
Variabel loon hoog	0,1294	0,2762	-0,2205	0,2593	0,7488*	0,2576	-3,0151*	1,4108
Interactie 1	0,0045	0,0101	0,0113	0,0098	-0,0078	0,0108	0,0721	0,0387
Omzet hoog	0,5012	0,273	-0,0708	-0,2864	-0,1261	0,2593	1,8432	1,4006
Interactie 2	0,0116	0,0096	0,0106	0,0096	-0,0064	0,01	0,0970*	0,0379
F-waarde	1,0855		1,1246		3,1839*		5,3009**	
R2	0,0603		0,0801		0,1200		0,1919	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Analyse is uitgevoerd via Hayes Model 2

Tabel 11 regressieanalyse cultuur adhocratie op motivatie

Regressieanalyse cultuur hiërarchie (N = 103)	A-motivatie		Motivatie 1		Motivatie 2		WEIMS	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Hiërarchie	0,0025	0,0013	-0,0013	0,0017	0,0003	0,0026	-0,0204*	0,0086
Variabel loon hoog	-0,881	0,2735	-0,3112	0,2759	0,6915*	0,2793	-3,6359*	1,4215
Interactie 1	-0,0012	0,0032	-0,0063	0,0061	-0,0006	0,0050	-0,0295	0,0227
Omzet hoog	-0,4542	0,2686	-0,1135	0,2747	-0,1241	0,265	1,3785	1,4210
Interactie 2	0,0035	0,0027	0,0035	0,0056	0,0026	0,0050	-0,0149	0,0229
F-waarde	2,4164*		3,8325*		2,3806*		4,9935***	
R2	0,2728		0,1269		0,1113		0,2192	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Analyse is uitgevoerd via Hayes Model 2

Tabel 12 Regressieanalyse cultuur hiërarchie op motivatie

4.5 Toetsing van de hypotheses

Hypothese 1 is in de beschrijvende statistiek verworpen. Zie paragraaf 4.2.3

Hypotheses 2 de invloed van variabele beloning op motivatie

De drie sub-hypotheses 2 hebben betrekking op de invloed van variabele beloning op motivatie, waarbij we dit beschouwen per cultuur. Gegevens uit tabel 9, 10, 11 en 12 komen hier samen.

De eerste sub-hypothese H2A luidt; variabele beloning leidt tot hogere extrinsieke motivatie. Binnen ieder van de vier culturen is dit waar deze hypothese wordt aanvaard. Motivatie 2 is de schaal voor extrinsieke motivatie. Binnen familiecultuur is de B waarde 0,8052** (SE = 0,2667), binnen marktcultuur is dit 0,6895* (SE = 0,2693), binnen adhocratie is dit 0,7488* (SE = 0,2576) en binnen hiërarchie is dit 0,6915* (SE = 0,2793).

De tweede sub-hypothese H2B luidt; variabele beloning leidt niet tot hogere intrinsieke motivatie. Deze is ook binnen dit onderzoek aanvaard. Motivatie 1 is de schaal voor intrinsieke motivatie. Deze modererende variabele kent geen enkele significante relatie

De derde sub-hypothese 2C luidt; variabele beloning leidt tot een hogere totaal motivatie. Deze hypothese wordt binnen dit onderzoek verworpen. Binnen de andere culturen is deze invloed significant maar negatief (familie -4,8050*** (SE = 1,269), markt -4,1928** (SE = 1,4036), adhocratie -3,0151* (SE = 1,4108) en hiërarchie -3,6359* (SE = 1,4215)). Een lagere variabele beloning verzacht de daling binnen marktcultuur iets (0,0776*), maar dit is zeer gering en blijft negatief.

Gezien de sterke relaties over de verschillende culturen kunnen we betrouwbaarheid van cultuur hiërarchie in stand houden, waarbij we de kracht van de veelvuldig bewezen methode OCAI prefereren boven eventuele negatieve afwijkingen in dit onderzoek.

Hypotheses 3 de invloed van cultuur op motivatie

Deze twee sub-hypotheses hebben betrekking op de invloed van cultuur op motivatie.

De eerste sub-hypothese H3A luidt; er is een positieve relatie tussen familiecultuur en de intrinsieke motivatie van salesmedewerkers, de hypothese wordt binnen dit onderzoek aanvaard. De F-waarde van deze relatie is 4,3061** met een R^2 van 0,1816. De F-waardes alsmede de R^2 -waardes van in de relatie tussen intrinsieke motivatie en cultuur zijn bij de andere culturen lager.

De tweede sub-hypothese H3B luidt; er is een positieve relatie tussen marktcultuur en de extrinsieke motivatie van salesmedewerkers, de hypothese wordt binnen dit onderzoek aanvaard. De F-waarde van deze relatie is 2,4963* met een R^2 van 0,1248.

Hierbij dienen we op te merken dat alle culturen een statistisch positieve invloed hebben.

Hypothese 4 het winnaarseffect

Hypothese (H4) is: werknemers binnen organisaties met positieve omzetontwikkeling zijn meer extrinsiek gemotiveerd. Deze hypothese is verworpen, binnen geen enkele van de culturen zijn er significante relaties hiervoor gevonden

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we de conclusies die afgeleid worden van voorgaande hoofdstukken. Hierop volgt de discussie met daarin ook de theoretische implicaties, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Tot slot worden de mogelijkheden van toepassing in de praktijk omschreven.

5.1 Conclusies

Het originele doel van dit onderzoek was om de relatie tussen variabele beloning van salesmedewerkers en bedrijfsresultaat te onderzoeken. De scope van het onderzoek is uiteindelijk omgebouwd tot onderstaande onderzoeksvraag:

“Is er een significant verschil in motivatie van Nederlandse salesmedewerkers binnen bepaalde cultuurtypes en wordt deze motivatie positief beïnvloed via variabele beloning, om daarmee een positieve impact te hebben op bedrijfsresultaat?”

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat extrinsieke motivatie stijgt door variabele beloning en dat intrinsieke motivatie hierdoor niet beïnvloed wordt. Beide bevindingen zijn in lijn met de literatuur.

Een nieuw inzicht is de relatie tussen bedrijfscultuur en totaal motivatie (hypothese 2C). Deze hypothese wordt binnen dit onderzoek verworpen. Binnen alle culturen is deze invloed negatief. Een lagere variabele beloning verzacht de daling binnen marktcultuur iets, maar dit is zeer gering en blijft negatief.

Binnen dit onderzoek vinden we geen aanwijzing voor een toenemende dominantie van de Angelsaksische (markt)cultuur. Wel vinden we (in lijn met de hypothesen) een positieve relatie tussen familiecultuur en intrinsieke motivatie en marktcultuur en extrinsieke motivatie. Deze relatie is ook gevonden bij relaties tussen de andere culturen en zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie.

Dit onderzoek laat geen relatie zien tussen het behalen van positieve bedrijfsresultaten (wat gezien zou kunnen worden als trots) en extrinsieke motivatie er is dus geen sprake van het bedachte “winnaarseffect”

Uit de beschrijvende statistiek kan als richtlijn voor toekomstig onderzoek gebruikt worden dat saleswerknemers gemiddeld 74,5% van hun tijd besteden aan sales, waar salesmanagers verwachten dat dit 75,9% is.

Algehele conclusie

De grote vraag onder het onderzoek was “leidt variabele beloning tot een beter bedrijfsresultaat?”. Deze vraag hebben we niet direct kunnen beantwoorden.

Bovenstaande conclusies bevestigen dat variabele beloning een positieve invloed heeft op extrinsieke motivatie maar tevens een negatieve invloed heeft op totaal motivatie. Gezien de enorme hoeveelheid onderzoek en data binnen het onderwijs naar relatie tussen motivatie en resultaat mogen we, met alle voorbehouden, aannemen dat de kans dat de indirecte relatie tussen variabele beloning en bedrijfsresultaat negatief is.

Dit is echter geen harde conclusie die we uit dit onderzoek kunnen trekken. Wellicht zijn er andere invloeden waardoor de invloed van variabele beloning op bedrijfsresultaat positief is.

5.2 Discussie en theoretische implicaties

5.2.1 Ontwikkeling Angelsaksische (markt) cultuur in Nederland

De veronderstelde toenemende dominantie van de Angelsaksische cultuur sinds de jaren '70 wordt door het verwerpen van hypothesen 1 binnen deze populatie niet aangetoond. Het is zeer onwaarschijnlijk dat met een groeiende dominantie van de Angelsaksische cultuur sinds de jaren '70 (Albert 1992), dat deze cultuur nu de kleinste zou zijn. De stellingen die Albert (1992), Moerman (2005) en Brouwer (2006) en Wondergem (2008) hierover aannemen, zijn daarmee minder dominant geworden binnen de managementliteratuur.

5.2.2 Invloed van variabele beloning op motivatie

Het aanvaarden van hypothese 2a en hypothese 2b is in lijn met de eerdere literatuur over de invloed van variabele beloning op intrinsieke en extrinsieke motivatie zoals veelvuldig omschreven door diverse auteurs en onderschreven door Ryan en Deci (1985-2000) die leidende auteurs zijn binnen dit onderzoeksveld. De relatie die Sujan (1986) Oliver en Anderson (1994) en Lee (1998) leggen tussen harder werken variabele beloning in relatie tot extrinsieke motivatie is hier niet onderzocht. Een hogere bonus (in dit onderzoek groter dan 16,7%) heeft geen aanvullende positieve invloed.

Omdat motivatie op schalen gemeten wordt tussen extrinsiek en intrinsiek (zoals ook binnen WEIMS) leidt een toename in extrinsieke motivatie (in dit onderzoek door variabele beloning) automatisch tot een daling in de waardes van intrinsieke motivatie.

Dit is in lijn met Deci en Ryan (1985) zij stellen dat intrinsieke en extrinsieke motivatie tegelijk kunnen bestaan bij een taak en dat externe variabelen intrinsieke motivatie kunnen verdringen als dominante motivator.

In het geheel van de bestudeerde onderzoeken naar het effect van variabele beloning op motivatie zijn er 7 onderzoeken (waarvan één metaonderzoek door Wiersma met twintig andere onderzoeken) die geen relatie vonden. Van de vijf die wel een relatie vonden, was de relatie positief op extrinsieke motivatie maar afwezig of negatief op intrinsieke motivatie.

Dit onderzoek maakt de totaalscore van onderzoeken binnen sales waarin het effect van variabele beloning op motivatie niet aanwezig of negatief is sterker. De conclusie dat variabele beloning geen of zelfs negatieve invloed heeft op motivatie in het totale onderzoeksveld, wordt daarmee gesterkt.

5.2.3 Invloed van cultuur op motivatie

Dat de relatie tussen marktcultuur en extrinsieke motivatie positief is volgt de theorie over cultuur van Cameron en Quinn (1999) aangevuld met de visie van Oliver en Anderson (1994). De sterke positieve invloed van de andere culturen op extrinsieke motivatie en totaal motivatie is vanuit de hypothese bijzonder te noemen. Maar wanneer we cultuur als externe factor op de persoon (wiens motivatie het betreft) beschouwen, is dit logisch.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

Binnen drie organisaties heeft 100% van de salesmedewerkers de enquêtes ingevuld, bij de overige organisaties was dit lager. Deelname was vrijwillig en anoniem. Omdat de relaties niet op organisatieniveau getrokken zijn is dit voor de kwaliteit van het onderzoek niet relevant, wel dient dit meegenomen te worden in de interpretatie van de resultaten.

De weerlegging van Hypothese 1 binnen dit onderzoek, over de toenemende invloed van het Angelsaksische model, schijnt een breder licht op eerdere aannames, maar kan deze niet volledig weerleggen. Dit onderzoek heeft geen historische data, dus de ontwikkeling van de cultuur is niet gemeten. Om deze vraag echt te beantwoorden zou historische data betrokken moeten worden of het onderzoek in de toekomst over langere tijd herhalen binnen organisaties.

Dit onderzoek naar de ontwikkeling van motivatie van salesmedewerkers binnen diverse bedrijfsculturen met als variabelen "variabele beloning" en "winnaarseffect", bevestigd, deels, bestaande onderzoeken over motivatie waarin Ryan en Deci (1985-2002) leidende auteurs zijn. Een nieuw inzicht in dit onderzoek is dat de ontwikkeling van totaal motivatie negatief is bij variabele beloning, ondanks dat extrinsieke motivatie toeneemt.

Dit onderzoek is gedaan binnen een select aantal deelnemers, gezien de totale populatie van salesmedewerkers. Maar gezien de breedte van de organisaties is de eerste waarde hiervan zeker aanwezig. Toekomstig onderzoek over de invloed van variabele beloning op motivatie zal zeker ook totaal motivatie dienen te beschouwen.

De sterke relaties tussen de cultuurtypes en de motivatievariabelen is tevens een interessante richting voor toekomstig onderzoek.

Voor beide mogelijke opties is de relatief jonge (2009) maar gevalideerde vragenlijst van WEIMS is hier een goed toepasbare aanvulling op.

Om de onderliggende vraag "leidt variabele beloning tot een beter bedrijfsresultaat?" te kunnen beantwoorden, dient een andere onderzoeksopzet gekozen te worden. Hiervoor zou op langere termijn een significant grotere groep (300+) organisaties onderzocht moeten worden, waarbij de data die in dit onderzoek verzameld is, zeker een goede structuur zouden bieden.

De relatief veelvuldige aanwezigheid van de Principaal-Agent Theorie in de onderzoeken rond motivatie en beloningen binnen sales kan een indicatie zijn dat wantrouwen een belangrijk aspect is binnen de aansturing van salesmedewerkers.

Vanuit de praktijk echter kunnen we wel verklaren waarom de Principaal-Agent Theorie leidend is. Veel van de salesactiviteiten zijn lastig te specificeren, terwijl de uitkomst dat wel is.

Zorgvuldigheid in cijfers, planning en organisatie is niet een natuurlijke houding voor salesmedewerkers en salesmanagers (die meestal uit de lagen van de salesteams komen). Het behalen van hoofdzakelijk omzetdoelen is waarop salesmanagement en salesmedewerkers aangestuurd worden.

Juist deze kloof tussen wat er feitelijk plaatsvindt in beloningsbeleid en wat er academisch juist is in de keuze voor beleid in beloning, cultuur en motivatie, is wat dit onderzoek relevant maakt.

5.4 Praktische implicaties

De grote vraag of bonussen direct invloed hebben op bedrijfsresultaat is binnen dit onderzoek niet beantwoord. Een logische aanname zou kunnen zijn dat, omdat motivatie in vele onderzoeken binnen de onderwijswereld een positieve relatie heeft met resultaat én omdat variabele beloning een negatieve impact heeft op motivatie, het verstandig is om variabele beloning niet toe te passen. Deze conclusie kan niet getrokken worden, omdat er nog een andere relatie tussen variabele beloning en resultaat mogelijk zou kunnen zijn. Zorgvuldigheid dient in deze afwegingen zeker aanwezig te zijn.

Wanneer variabele beloning toegepast wordt om motivatie te vergroten, dan is de logische aanbeveling als gevolg van dit onderzoek en de bestudeerde literatuur om dit niet te doen. Variabele beloning heeft naar alle waarschijnlijkheid een negatief effect op totaal motivatie. In het beste geval is de invloed van bonussen, vanuit wetenschappelijk perspectief, niet negatief.

Wanneer variabele beloning toegepast wordt om andere doelen te bereiken - sturing van gedrag, loonkosten variabel houden of andere zaken - dan zou dat wellicht wel relevant kunnen zijn, hoewel de literatuur ook daar geen eenduidige standpunten over heeft. Als vraagstuk was dat echter geen onderdeel binnen dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Albert, M. (1992). kapitalisme contra kapitalisme. Amsterdam/ Antwerpen, Nederland: Business Contact.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Brouwer, J. J. (2006). *Schaduwen over de woestijn* (3e ed.). Westervoort, Nederland: Uitgeverij van Gruting.
- Brouwer, J. J., & Moerman, P. (2005). *Angelsaksen versus Rijnlanders* (2e ed.). Apeldoorn, Nederland: Garant.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and changing organisational culture*, Addison Wesley Publishing company
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 103-118.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Ees, H. V., van der Laan, G., Engesaeth, E. J., & Selker, C. A. (2007). De relatie tussen de bezoldiging van bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en de prestaties van deze ondernemingen. University Groningen and Towers Perrin.
- Elton, C., & Gostrick, A. (2017, 7 september). What motivates sales people? It's not what you think [Blogpost]. Geraadpleegd op 10 september 2017, van <https://www.linkedin.com/pulse/what-motivates-sales-people-its-you-think-chester-elton/>
- Gleißner, W., Helm, R., & Kreiter, S. (2013). Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling. *Journal of Management Control*, 24(1), 53-75.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. doi:10.1037/h0031152
- Harrison, D. A., Virick, M., & William, S. (1996). Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 331-345. doi:10.1037/0021-9010.81.4.331
- Hayes, A. F. (2013). Model templates for PROCESS for SPSS and SAS. Retrieved December, 12, 2013.
- Hoenen, M. (2008). Relatie tussen organisatiecultuur en prestaties. Geraadpleegd van <http://www.commitpeople.nl/userfiles/file/Samenvatting%20Relatie%20organisatiecultuur%20en%20prestaties.pdf>
- Jensen, M. C. (1983). Organization theory and methodology. *The Accounting Review*, 58(2), 319-339.
- Joseph, K., & Kalwani, M. U. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 147-159. doi:10.1016/S0019-8501(97)00045-X
- Kok, R. S., Praag, C. M., Cools, K., & Herpen, M. V. (2002). Motiverend belonen loont. *Economisch-Statistische Berichten*, 87(4386), 867-870.
- Kuiken, B. (2012, 27 november). De verschillen tussen Rijnlands en Angelsaksisch model. Geraadpleegd op 19 september 2017, van <http://managementscope.nl/magazine/artikel/681-verschillen-angelsaksisch-rijnlands-model>
- Lee, D. H. (1998). The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans. *Journal of Business Research*, 43(2), 65-77. doi:10.1016/S0148-2963(97)00131-8
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems — intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.005
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Piercy, N. F., Low, G. S., & Cravens, D. W. (2011). Country differences concerning sales organization and salesperson antecedents of sales unit effectiveness. *Journal of World Business*, 46(1), 104-115. doi:10.1016/j.jwb.2010.05.022
- Pink, D. (2018). *Drive, de verrassende waarheid over wat ons motiveert* (14e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413. doi:10.1016/S0019-8501(99)00095-4
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30-41.
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M., & Weitz, B. A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 419-433. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.10.003
- Sims, S. (2015, June 30). Intrinsic and Extrinsic Motivations. Retrieved February 18, 2018, from <https://badgeville.com/intrinsic-and-extrinsic-motivations/>
- Sujan, H. (1986). Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41-49.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Turktaş, B., & Accountancy&Control, B. Het effect van variabele beloningen voor managers op de bedrijfsprestaties.
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), 303-329.
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
- Wondergem, W. (2008). Managementvaardigheden binnen de lokale rabobank: Angelsaksisch of rijnlans?
- Yuan, K., Le, V., McCaffrey, D. F., Marsh, J. A., Hamilton, L. S., Stecher, B. M., & Springer, M. G. (2013). Incentive pay programs do not affect teacher motivation or reported practices: Results from three randomized studies. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 35(1), 3-22. doi:10.3102/0162373712462625
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXXII(2), 171-186. doi:10.2753/PSS0885-3134320201

Bijlagen

1. Vragenlijst bedrijfsgegevens

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek.
Wanneer je onderstaande punten hebt ingevuld, wil je dit bestand dan delen met de persoon die in je hierover in je organisatie hebt aangewezen. Mocht je vragen hebben over het onderzoek, neem dan gerust contact met me op.

Het invullen kost je niet veel tijd, dank dat je dit wilt doen.

Met vriendelijke groet,

Mark Verhoeven
markverhoeven1977@hotmail.com
06-1334 2934

Organisatie (als anoniem*):	2011	2012	2013	2014	2015
Totaal uitgekeerd vast salaris aan salesmedewerkers					
Totaal uitgekeerde contante bonus of commissie aan salesmedewerkers					
Totale waarde toegekende opties, tegen de dan contante waarde, aan salesmedewerkers					
Totale waarde toegekende aandelen, tegen de dan contante waarde aan salesmedewerkers					
Aantal sales medewerkers					
Totaal omzet organisatie					
EBITDA procentueel					
Controle variabelen					
Totaal aantal medewerkers					
% Investeringen in marketing o.b.v. omzet					
% Investeringen in productontwikkeling o.b.v. omzet					
SVP de grijze vlakken invullen					
*Als je de informatie anoniem in wilt leveren graag aanvullende informatie:					
Soort bedrijf	productie/handel/dienstverlening				
Branche					
Op deze manier kunnen we organisaties (deels) met elkaar vergelijken.					

3. Vragenlijst salesteam

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek.

Wanneer je onderstaande punten hebt ingevuld, wil je dit bestand dan delen met de persoon die in je hiervoor in je organisatie hebt aangewezen gekregen, of eventueel direct met mij. Mocht je vragen hebben over het onderzoek, neem dan gerust contact met me op.

Het invullen kost je niet veel tijd, dank dat je dit wilt doen.

Met vriendelijke groet,

Mark Verhoeven
markverhoeven1977@hotmail.com
06-1334 2934

	De tijd die ik aan directe en indirecte sales activiteiten besteed is.....		%				
	De tijd die ik aan overige zaken besteed is.....		%				
	Graag aangeven op een 7-puntsschaal in hoeverre onderstaande punten op jou van toepassing zijn, waarom je je huidige baan hebt. (1=weinig 7= veel)	1 tot 7					
1	Omdat dit werk me in staat stelt mijn levensstijl / -standaard mogelijk te maken						
2	Voor het inkomen						
3	Ik stel me deze vraag ook. Het lukt mij niet om de moeilijke taken in deze rol goed uit te voeren						
4	Omdat ik er veel plezier uit haal nieuwe dingen te leren						
5	Omdat het een fundamenteel deel is van wie ik ben						
6	Omdat ik wil slagen in deze functie, als dat niet lukt dan schaam ik mezelf						
7	Omdat ik dit soort werk heb gekozen om mijn professionele ambities te realiseren						
8	Voor de uitdaging die ik ervaar om uitdagingen aan te gaan						
9	Omdat ik hiermee geld kan verdienen						
10	Omdat het onderdeel is van de manier waarop ik kies te leven						
11	Omdat ik erg goed hierin wil zijn, anders zou ik teleurgesteld in mezelf zijn						
12	Weet ik niet, we werken in een niet realistische werkomgeving						
13	Omdat ik een winnaar wil zijn in mijn leven						
14	Omdat ik dit werk gekozen heb om bepaalde belangrijke doelen te halen.						
15	Voor de voldoening die ik ervaar als ik succesvol ben in het afronden van moeilijke taken						
16	Omdat dit soort werk mij zekerheid geeft						
17	Weet ik niet, er wordt te veel van ons verwacht						
18	Omdat dit werk onderdeel is van mijn leven.						

4. Cultuur vragenlijst

Cultuur vragenlijst; verdeel per onderdeel 100 punten over de 4 uitspraken							
1. Dominante kenmerken							Score
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te						
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te						
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het						
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.						
Totaal (dient 100 te zijn)							0
2. De leiding van de organisatie							Score
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.						
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.						
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blij van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.						
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blij van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel						
Totaal (dient 100 te zijn)							0
3. Personeelsmanagement							Score
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.						
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.						
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.						
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele						
Totaal (dient 100 te zijn)							0
4. Het bindmiddel van de organisatie							Score
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.						
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.						
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.						
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende						
Totaal (dient 100 te zijn)							0
5. Strategische accenten							Score
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.						
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen worden gewaardeerd.						
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.						
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de						
Totaal (dient 100 te zijn)							0
6. Succescriteria							Score
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.						
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.						
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.						
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope						
Totaal (dient 100 te zijn)							0

5. Correlatiematrix

Correlations ^a																					
Coördinatie matrix totaal variabelen onderzoek	Gemiddelde	Std. Dev	Tijd_besteed_aan_sale	Totaal_intrinsieke_motivatie	Totaal_integrated_regulation	Totaal_identified_regulation	Totaal_injected_regulation	Totaal_extermal_regulation	Totaal_ambivotion	Totaal_WEIMS	WEIMS_aangepast	Motivatie_1	Motivatie_2	totaal_cultuur_Familie	totaal_cultuur_Adhocratie	Totaal_cultuur_Hierarchie	Totaal_cultuur_Markt	Omzethoogte	variabeloosnhoogte		
Tijd_besteed_aan_sale	0.7453	0.14422	1																		
Totaal_intrinsieke_motivatie	5.57	1.09	0.808	1																	
Totaal_integrated_regulation	4.5	1.22	0.777	0.129	1																
Totaal_identified_regulation	5.02	1.04	0.504	0.093	0.510	1															
Totaal_injected_regulation	5.01	1.33	0.777	0.185	0.712	0.431	1														
Totaal_extermal_regulation	4.77	1.23	0.739	0.116	0.678	0.718	0.339	1													
Totaal_ambivotion	2.18	1.12	0.777	0.064	0.268	0.431	0.339	0.295	1												
Totaal_WEIMS	9.62	6.17	0.772	-0.070	0.216	0.119	0.183	0.295	0.614	1											
WEIMS_aangepast	4.62	5.91	0.685	0.124	0.429	0.339	0.203	-0.356	-0.614	0.985	1										
Motivatie_1	5.05	1.01	0.893	0.097	0.358	0.175	0.080	-0.451	-0.666	0.985	0.985	1									
Motivatie_2	4.79	1.16	0.788	0.139	0.736	0.826	0.871	0.313	0.148	0.495	0.367	0.367	1								
totaal_cultuur_Familie	167.55	59.46	0.84	0.102	0.284	0.512	0.335	0.969	0.274	-0.298	-0.404	0.324	0.324	1							
totaal_cultuur_Adhocratie	141.16	35.13	0.714	0.179	0.009	0.177	0.007	-0.097	-0.292	0.308	0.292	0.095	-0.073	0.095	1						
Totaal_cultuur_Hierarchie	167.5	36.12	0.599	0.222	-0.148	0.255	0.122	0.034	-0.006	0.180	0.143	0.215	0.059	0.197	0.197	1					
Totaal_cultuur_Markt	123.8	36.12	0.873	-0.208	-0.122	-0.283	-0.028	0.003	0.156	-0.255	-0.217	-0.161	-0.022	-0.763	1						
Omzethoogte	0.5146	0.50223	0.50223	-0.104	0.054	0.013	-0.076	0.121	0.183	-0.184	-0.195	-0.050	0.105	-0.351	-0.176	1					
variabeloosnhoogte	0.5922	0.49382	0.49382	-0.116	0.094	-0.035	-0.082	-0.193	-0.202	0.265	0.286	0.021	-0.186	0.149	0.070	-0.066	1				
Ebtota_posneg_dummy	0.5146	0.50223	0.50223	0.028	-0.110	0.032	0.045	0.322	0.062	-0.335	-0.357	-0.119	0.310	0.155	-0.196	-0.016	-0.034	1			
				-0.116	0.055	-0.035	-0.082	-0.193	-0.202	0.265	0.286	0.021	-0.186	0.149	0.070	-0.066	-0.183	1.000			

^a. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
^c. Listwise N=102

6. Rotated Component Matrix WEIMS

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	Motivati e 1	Motivati e 2	A-motivation
Int._mot._2	,825		
Iden_reg_3	,765		
Int._mot._1	,761		
Int._Mot._3	,751		
Iden_reg_2	,750		
Intro_reg_3	,734		
Intro_reg_1	,695		
integ_Reg_1	,674		
Intro_reg_2	,657		
integ_Reg_3	,522		
integ_Reg_2	,434		,403
Ext._Reg._1		,884	
Ext._Reg._2		,795	
Iden_reg_1		,741	
Ext._Reg._3	,356	,580	
A_moti_3			,766
A_moti_1			,749
A_moti_2			,700

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

ⁱ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization en is een maatstaf voor de brutowinst voor aftrek van overheadkosten van een bedrijf. De Nederlandse vertaling is inkomsten voor aftrek van interest, belastingen, afschrijvingen op activa en afschrijvingen op leningen en goodwill, dit is ook de letterlijke inhoud van het begrip. Het wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die een onderneming haalt met haar operationele activiteiten zonder dat hier kosten en opbrengsten van de financiering in verwerkt zitten [1].

ⁱⁱ De Crowding Theory stelt dat het effect van variabele beloning op intrinsieke motivatie negatief is, met als gevolg een afname in inzet (uren) en daarmee resultaat.