



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



**ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Β. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

Καθηγητής

**«ΔΕΝ ΜΕ ΝΟΙΑΖΕΙ ΠΟΣΑ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΤΥΧΙΑ ΕΧΕΙΣ,
ΑΛΛΑ ΑΝ ΔΕΝ ΞΕΡΕΙΣ
ΠΩΣ ΝΑ ΠΟΥΛΑΣ
ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΠΙΘΑΝΟ
ΝΑ ΠΕΙΝΑΣΕΙΣ»**

Συμβουλή τού George Foreman στα παιδιά του

ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ (1/6)

- **ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ**
- **ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**
- **ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΔΡΑΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ**
 - **Νέα θέση: Chief Revenue Officer (CRO) to integrate sales and marketing**

Sales Force Research

High Performance Companies – 2X

Στενή Συνεργασία Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

- ✓ Μάρκετινγκ προμηθεύει Πωλήσεις με ποιοτικά στοιχεία πελατών
- ✓ Μάρκετινγκ και Πωλήσεις έχουν κοινούς στόχους και KPIs
- ✓ Μάρκετινγκ κατανοεί τι χρειάζονται οι Πωλήσεις για να πετύχουν

Sales Force Research

Στενή Συνεργασία Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων (συνέχεια)

High Performance Companies – 2X

- ✓ Πωλήσεις προμηθεύει Μάρκετινγκ με πληροφορίες που διαμορφώνουν τις δράσεις Μάρκετινγκ
- ✓ Μάρκετινγκ μοιράζεται με Πωλήσεις κρίσιμα στοιχεία/πληροφορίες

ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ (4/6)

- **ΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**
 - ✓ **39% ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ - ADD VALUE**
 - **ΓΙΑ COMMODITIES Η ΜΟΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ**
 - ✓ **22% ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΛΥΣΗ**
 - ✓ **21% ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**
 - ✓ **20% ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑ**
 - ✓ **19% VALUE FOR MONEY**

ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ (5/6)

- **ΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (συνέχεια)**
 - ✓ **65% πελατών θα αλλάξουν προμηθευτή αν ο πωλητής δεν εξατομικεύει επικοινωνία στην εταιρεία του πελάτη**

ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ (6/6)

➤ ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- ✓ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΤΟ 18-20% ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΤΖΙΡΟΥ (25% ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ)
- ✓ ΚΟΣΤΙΖΕΙ 3 ΦΟΡΕΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠ' ΟΤΙ Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
- ✓ 27-41% ΠΩΛΗΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΟΥΝ ΕΤΗΣΙΩΣ
- ✓ 13.000€ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΠΩΛΗΤΗ
- ✓ \$40.000 - \$60.000 ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΝΟΣ ΜΕΣΟΥ ΣΕ ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΩΛΗΤΗ
- ✓ ΚΟΣΤΙΖΕΙ 5 ΦΟΡΕΣ ΤΗΝ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΤΟΥ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ/ΑΠΕΙΡΟΥ ΠΩΛΗΤΗ ΣΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ

ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΔΙΑΡΚΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΜΗ ΔΙΑΡΚΩΝ (ΒΑΣΙΚΩΝ) ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
➤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	69,2	47,6	38,1
➤ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ (ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ, ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ)	0,9	10,7	20,9
➤ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	12,5	16,1	14,8
➤ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	9,6	15,5	15,5
➤ ΣΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	4,5	9,5	9,8
➤ ΑΛΛΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ	3,3	0,6	0,9

Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ

- ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΕΣΟΔΑ
- ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΚΙΝΗΣΕΩΝ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ
- ΑΡΙΣΤΗ ΓΝΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
- ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
- ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ MANAGEMENT ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΤΟΥ
- ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

3 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

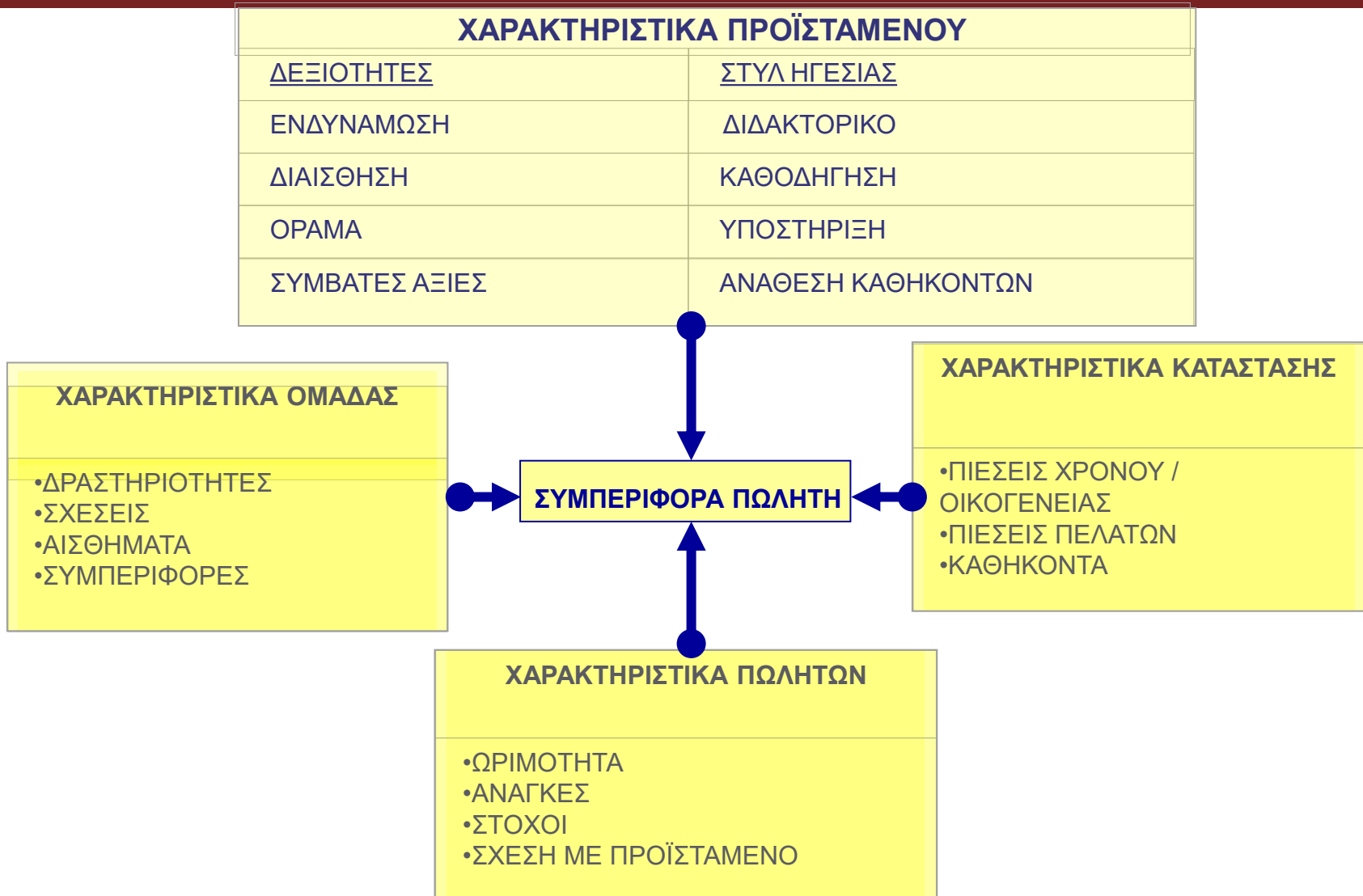


ΔΡΑΣΕΙΣ

- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (91%)** → **ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ**
- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΓΑΛΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (81%)** → **KEY ACCOUNT MANAGEMENT**
- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (66%)** → **ΚΤΙΣΙΜΟ ΣΧΕΣΕΩΝ**

3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

- **Top Performers (52% ετήσιου τζίρου)**
 - ✓ 1 στους 15 υποψήφιους προς πρόσληψη
 - ✓ 1 στους 5 προσληφθέντες
- **Dependable Performers (45% ετήσιου τζίρου)**
- **Low/Poor Performers (3% ετήσιου τζίρου)**



ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ



- 1. Επιχειρηματικοί / Περιβαλλοντικοί Παράγοντες**
- 2. Προσωπικά Χαρακτηριστικά/Ταλέντο**
- 3. Αντίληψη Ρόλου**
- 4. Υποκίνηση**
- 5. Επίκτητες Δεξιότητες (soft skills)**

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

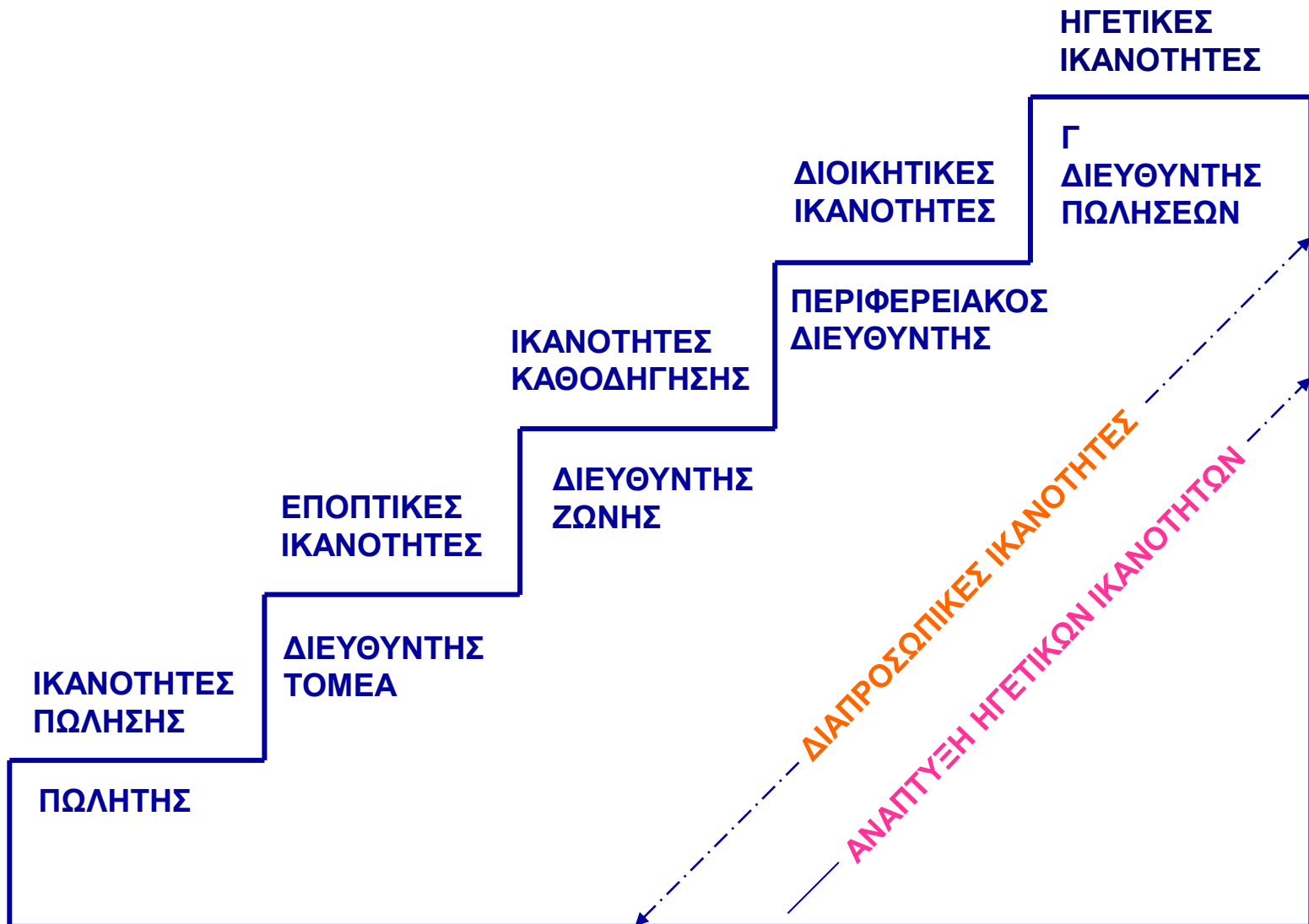
- **ΑΝΑΛΥΕΙ ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**
- **ΒΑΖΕΙ ΣΤΟΧΟΥΣ**
- **ΕΛΕΓΧΕΙ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΕΙ**
- **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙ**
- **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ**
- **ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ**
- **ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΙ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΑΤΟΜΑ**

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΤΟ ΓΙΑΤΙ, ΠΟΥ, ΠΩΣ ΚΑΙ ΠΟΤΕ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ
- ΔΙΝΕΙ ΤΗΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ ΝΑ ΜΑΘΟΥΝ ΑΠΟ ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΟΥΣ
- ΑΚΟΥΕΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙ ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
- ΠΑΡΕΧΕΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ
- ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΕΙ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ

ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ SALES MANAGER





Η Διαφορά Μεταξύ Πώλησης και Διοίκησης Πωλήσεων

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΠΩΛΗΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΚΥΡΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΟΓ/ΣΜΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ
ΡΟΛΟΣ	ΜΟΝΑΧΙΚΟΣ ΠΑΙΚΤΗΣ	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ, ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ, ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΟΧΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ	ΝΑΙ
ΆΛΛΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΠΩΛΗΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΙΣΕΙ ΠΩΛΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ <ul style="list-style-type: none">➤ Επιλογή➤ Πρόσληψη➤ Εκπαίδευση➤ Υποκίνηση➤ Συνεργασία με άλλα τμήματα

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:

**ΑΠΟΔΟΣΗ [ΣΕ ΠΩΛΗΣΕΙΣ] ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΕ ΜΙΑ
ΜΟΝΑΔΑ MARKETING ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ.**

ΣΚΟΠΟΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- **ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**
- **ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**
- **ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ**
- **ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Λόγοι Χρησιμοποίησης Στόχων Πωλήσεων

% Επιχειρήσεων

- | | |
|--|-------|
| • Υποκίνηση Πωλητών | 51,4% |
| • Καθορισμός Ετησίου Προγράμματος Πωλήσεων | 29,7 |
| • Αποτελεσματικός Έλεγχος | 18,9 |
| • Ορθολογική Κατανομή Πριμ (Bonus) | 16,2 |
| • Άλλοι Λόγοι | 32,4 |
| ✓ Κάλυψη εποχικότητας | |
| ✓ Αύξηση ενδιαφέροντος & συνεργασίας | |
| ✓ Αντιμετώπιση ανταγωνισμού | |

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΚΑΛΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

- **S** pecific
- **M** easurable
- **A** chievable
- **R** ealistic
- **T** ime bound

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΥΠΟΥ ΣΤΟΧΟΥ



ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΘΕ ΤΥΠΟΥ



ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ / ΥΨΟΥΣ ΚΑΘΕ ΤΥΠΟΥ

ΤΥΠΟΙ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

•ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- ✓ΑΞΙΕΣ
- ✓ΜΟΝΑΔΕΣ

•ΣΤΟΧΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

- ✓ΗΜΕΡΗΣΙΕΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ
- ✓ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΣΕ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- ✓ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- ✓ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ

•ΣΤΟΧΟΙ ΚΕΡΔΟΥΣ

- ✓ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ
- ✓ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ

•ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΩΝ

IT'S A NUMBERS' GAME

Αναλογία Επαφών –
Εν Δυνάμει Πελατών
10:1

Αναλογία Υποψηφίων
Πελατών - Πώλησης
3:1

30:1

Αναλογία Επαφών – Πώλησης

Στόχος πωλήσεων= 50000€ / μήνα
Μέση πώληση 10000 € = 5 πωλήσεις για
επίτευξη στόχου

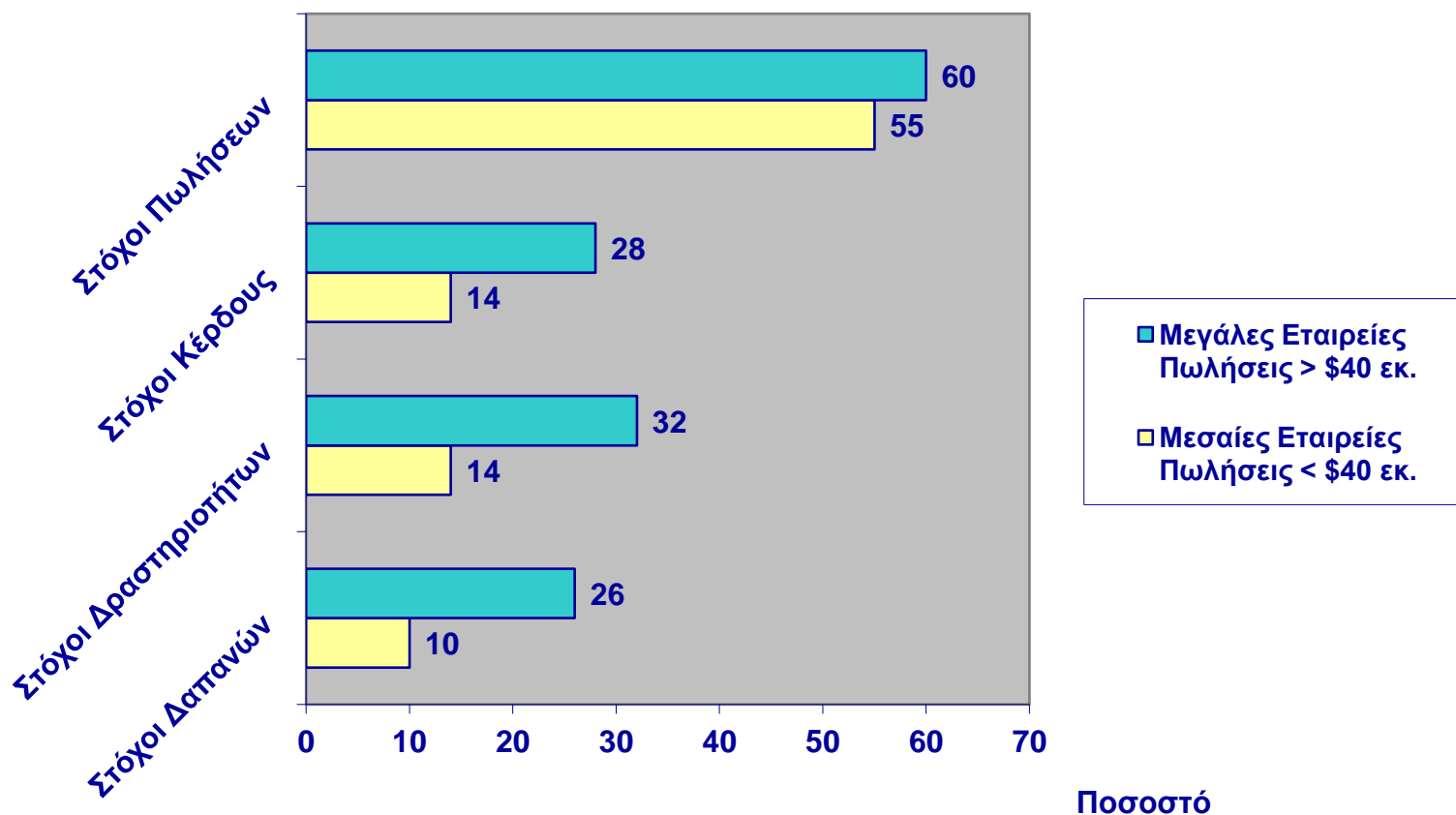
Σημαίνει...

Οι πωλητές πρέπει να έλθουν σε επαφή με 150
νέους Πελάτες κάθε μήνα για να πετύχουν τον
στόχο

37.5 επαφές ανά βδομάδα

7.5 επαφές ανά ημέρα

Συχνότητα Χρησιμοποίησης Διαφόρων Τύπων Στόχων





Sales Force Research

Top Performance Companies – T10 vs. Rest

- Συνολικός κύκλος εργασιών (79% vs. 82%)
- Κύκλος εργασιών ανά πελάτη (57% vs. 35%)
- Κύκλος εργασιών ανά προϊόν (53% vs. 40%)
- Κύκλος εργασιών νέων πελατών (39% vs. 39%)
- Περιθώριο κέρδους ανά προϊόν (36% vs. 36%)

- **ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (61%)**
- **ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (28%)**
- **ΕΠΑΝΑΚΤΗΣΗ ΧΑΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (11%)**

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

- **ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**
 - ✓ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
 - ✓ ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ
 - ✓ ΓΝΩΜΗ ΠΩΛΗΤΩΝ
- **ΣΤΟΧΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**
 - ✓ ΜΕΓΕΘΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
 - ✓ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
- **ΣΤΟΧΟΙ ΚΕΡΔΟΥΣ**
 - ✓ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΝΑ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΟΥΝ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΕΡΔΟΥΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Παραγωγικότητα Πωλητών

- **53% επιτυγχάνουν στόχους**
- **49% 'ανοίγουν' καινούργιους πελάτες**
- **19% αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις**

ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

- ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΠΕΛΑΤΗ = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αριθμός πελατών}}$
- ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αριθμός παραγγελιών}}$
- ΠΟΣΟΣΤΟ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ = $\frac{\text{Αριθμός Νέων Πελατών}}{\text{Αριθμός Πελατών}}$
- ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΝΕΡΓΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ = $\frac{\text{Πελάτες που αγόρασαν}}{\text{Αριθμός πελατών}}$

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ



ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ / ΕΞΟΔΩΝ

ΚΟΣΤΟΣ / ΕΠΙΣΚΕΨΗ =

Έξοδα / δαπάνες

Αριθμός επισκέψεων

ΔΑΠΑΝΕΣ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ =

Έξοδα / Δαπάνες

Πωλήσεις

Δείκτες Αξιολόγησης

Sales Force Research

Top Performance Companies – T10 vs. Rest

- Περιθώριο κέρδους ανά προϊόν (66% vs. 51%)
- Πωλήσεις ανά πωλητή (66% vs. 58%)
- Αξία υπαρχόντων ευκαιριών (61% vs. 44%)
- Περιθώριο κέρδους ανά πελάτη (51% vs. 39%)
- Αριθμός επισκέψεων ανά πελάτη (48% vs. 32%)
- Μέσο μέγεθος παραγγελίας (47% vs. 32%)
- Προσφορές vs. Παραγγελίες (42% vs. 33%)
- Αριθμός χαμένων πελατών (38% vs. 34%)

Η Νέα Τάση

- **BIG SALES DATA**
- **SALES ANALYTICS**

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΧΡΟΝΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΤΗ



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΩΛΗΤΗΣ
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	(%)	(%)
ΠΩΛΗΣΗ	29%	51%
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	(17)	(30)
- ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ	(12)	(21)
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	24	17
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	17	12
ΤΑΞΙΔΙΑ / ΑΝΑΜΟΝΗ	15	20
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ	14	-

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ (1/2)

- **96% ΔΕΝ ΚΛΕΙΝΟΥΝ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ**
- **89% ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**
- **85% ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΕΜΡΑΤΗΥ**
- **82% «ΑΓΝΟΟΥΝ» ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥΣ**
- **83% ΔΕΝ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΘΕ ΠΩΛΗΣΗΣ**

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ (2/2)

- **51% ΔΕΝ ΑΝΑΛΥΟΥΝ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ**
- **25% ΔΕΝ ΤΑΞΙΝΟΜΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ**
- **50-75% ΝΕΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΟΥΝ ΕΝΤΟΣ 2-3 ΕΤΩΝ**
- **ΧΡΟΝΟΣ > 2 ΕΤΩΝ ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΔΩΣΕΙ ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΠΩΛΗΤΗΣ**

Sales Force Research

Top Performance Companies – T10 vs. Rest

- Αριθμός συνεδριάσεων καθοδήγησης/έτος (13 vs. 9)
- Αριθμός συναντήσεων για συζήτηση στόχων και απόδοσης/έτος (14 vs. 11)

Sales Force Research

Top Performance Companies – T10 vs. Rest

- 7 πωλητές vs. 6 πωλητές

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- **ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**
- **ΟΡΙΑΚΗ**
- **ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

$$n = \frac{s}{p}$$

$$n = \frac{s}{p} (1+t)$$

ΟΡΙΑΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΠΩΛΗΤΗΣ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΠΩΛΗΤΗ	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΚΕΡΔΟΣ / ΠΩΛΗΤΗ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΚΟΣΤΟΣ / ΠΩΛΗΤΗ
1	300.000	300.000	60.000	60.000	50.000	50.000
2	550.000	250.000	110.000	50.000	100.000	50.000
3	775.000	225.000	155.000	45.000	150.000	50.000
4	975.000	200.000	195.000	40.000	200.000	50.000

ΚΟΣΤΟΣ: 50.000 ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΩΛΗΤΗΣ
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ: 20% ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΜΕΘΟΔΟΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ
ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ



ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ



ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΩΛΗΤΗ



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΧΡΟΝΟΥ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ / ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ



ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΩΛΗΤΩΝ

Σημαντικότητα των Κριτηρίων / Παραγόντων που Καθορίζουν το Μέγεθος της Δύναμης των Πωλητών (N = 70)



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Κριτήρια / Παράγοντες που Λαμβάνονται Υπόψη	Μικρές Επιχειρήσεις (10-99 εργαζ.)	Μεσαίου Μεγέθους Επιχειρήσεις (100-499 εργαζ.)	Μεγάλες Επιχειρήσεις (> 500 εργ.)
Γεωγραφική Κάλυψη της Αγοράς	7,1*	6,4	7,1
Συχνότητα Επισκέψεων	7,4	5,2	6,8
Αριθμός και Μέγεθος Πελατών	6,8	5,2	5,7
Μέσος Αριθμός Επισκέψεων	6,2	5,0	6,0
Βασικός Μισθός	4,2	2,4	1,8
Κόστος / Απόδοση	3,8	3,2	4,0
Στόχοι Πωλήσεων	6,4	4,4	6,3
Ανταγωνισμός	4,9	5,7	5,6
Παραγωγικότητα Πωλητών	5,9	5,2	6,7
Συχνότητα Αποχώρησης Πωλητών	3,1	2,6	2,2

*Οι αριθμοί των πινάκων αντιπροσωπεύουν τις μέσες τιμές σε κλίμακα από 1-9

Μέθοδοι Καθορισμού του Μεγέθους της Δύναμης των Πωλητών. Μελέτη Ανάλυσης Παραγόντων (N = 70)



Κριτήρια που Λαμβάνονται Υπόψη	Παράγοντας 1 Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας	Παράγοντας 2 Οριακή Μέθοδος	Παράγοντας 3 Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων
Γεωγραφική κάλυψη της αγοράς		0,544	
Συχνότητα επισκέψεων	0,824		
Αριθμός και μέγεθος πελατών	0,693		
Μέσος αριθμός επισκέψεων	0,693		
Βασικός μισθός		0,612	
Κόστος / απόδοση		0,825	
Στόχοι πωλήσεων			0,527
Ανταγωνισμός		0,608	
Παραγωγικότητα πωλητών			0,645
Συχνότητα αποχώρησης πωλητών			0,770

Μέθοδοι Καθορισμού της Δύναμης Πωλητών και Τύποι Πωλητών (Συντελεστής Συσχέτισης Pearson-r)

Μέθοδοι καθορισμού του αριθμού των Πωλητών	ΤΥΠΟΙ ΠΩΛΗΤΩΝ		
	ΤΕΧΝΙΚΟΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ	ΙΕΡΑΠΟΣΤΟΛΟΣ
Μέθοδος του Φόρτου εργασίας	0,28a	0,19c	0,02
Οριακή μέθοδος	0,21b	0,26b	0,29a
Μέθοδος επιμερισμού των πωλήσεων	0,10	0,03	0,42a

a Στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 1%
b Στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 5%
c Στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 10%

ΤΡΟΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

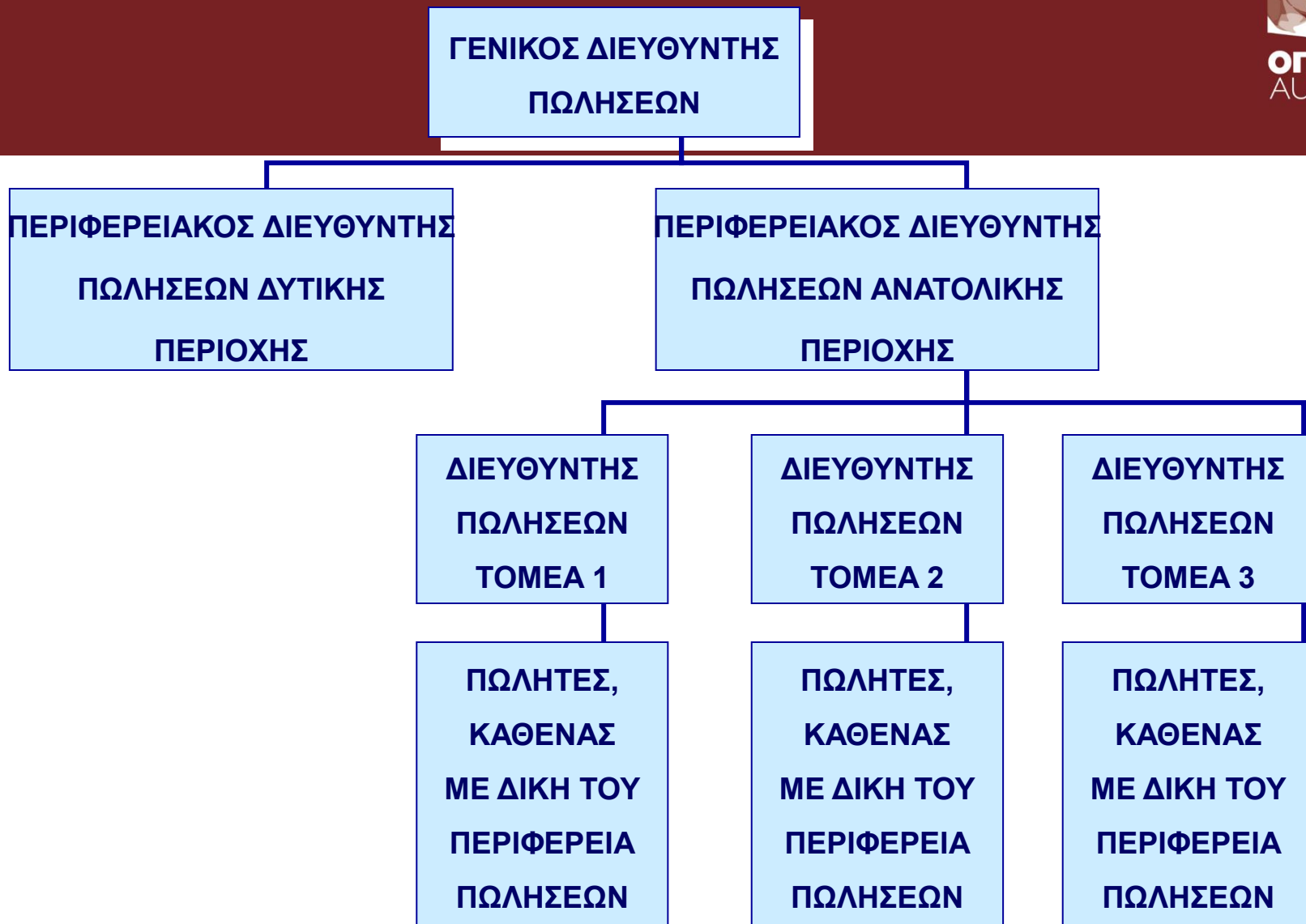


ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
<p>ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> •ΜΙΚΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ •ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΑΠΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ 2) ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ 3) ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΠΙΚΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΑΠΩΛΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ 2) ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ
<p>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> •ΑΝΟΜΟΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ •ΠΟΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ •ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ 2) ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΚΑΛΥΨΗ ΙΔΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ 2) ΑΥΞΗΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 3) ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ
<p>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΗ Ή ΑΓΟΡΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> •ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ •ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ 2) ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ & ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ 3) ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΚΑΛΥΨΗ ΙΔΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ 2) ΣΥΓΧΥΣΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ 3) ΑΥΞΗΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
<p>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> •ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ •ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ •ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΤΩΝ •ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΤΩΝ/ΤΕΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝ ΓΚ •ΑΠΟΔΟΧΗ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΡΙΒΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ 2) ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΚΑΛΥΨΗ 3) ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

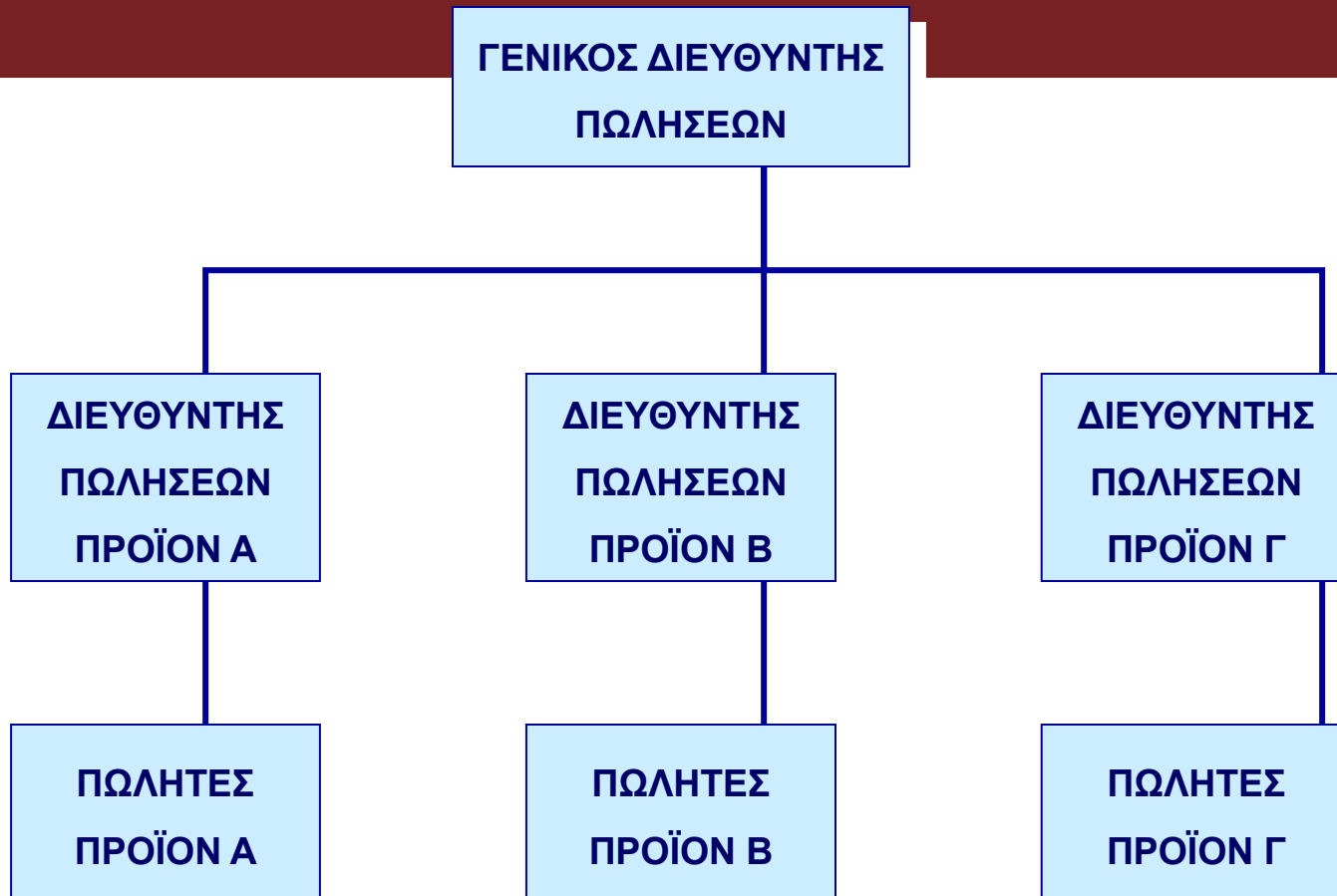
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΗ ή ΑΓΟΡΑ



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



Μελλοντική Τάση

- **Inside vs. Field Sales force**

- **1 vs. 5**

Ποσοστά Εταιρειών Κατά Οργανωτική Δομή

Οργανωτική Δομή	Ποσοστό Εταιρειών	
	Επιχειρήσεις Καταναλωτικών Προϊόντων	Επιχειρήσεις Βιομηχανικών Προϊόντων
Γεωγραφική Οργάνωση	66%	58%
Οργάνωση Κατά Προϊόν	63	38
Οργάνωση Κατά Πελάτη	37	13
Οργάνωση Κατά Δίκτυο Διανομής	16	28
(α) Πολλαπλές απαντήσεις		

Ποσοστά Θυγατρικών Πολυεθνικών Εταιρειών κατά Οργανωτική Δομή



	Οργανωτική Δομή	Αριθμός Θυγατρικών	%
Απλή Οργάνωση	Γεωγραφική Οργάνωση	69	51,5
	Οργάνωση Κατά Προϊόν	3	2,2
	Οργάνωση Κατά Πελάτη	8	6,0
Ενδιάμεση Οργάνωση	Κατά Γεωγραφική Περιοχή και Προϊόν	19	14,2
	Κατά Γεωγραφική Περιοχή και Πελάτη	20	14,9
	Κατά Προϊόν και Πελάτη	5	3,7
Πολύπλοκη Οργάνωση	Κατά Προϊόν, Γεωγραφική Περιοχή και Πελάτη	10	7,5
	Σύνολο	<u>134</u>	<u>100,0</u>

Τρόποι Οργάνωσης Πωλητών Ελληνικών Επιχειρήσεων

Οργανωτική Δομή	% Επιχειρήσεων
Κατά Γεωγραφική Περιοχή	60
Κατά Γεωγραφική Περιοχή και Πελάτη	13
Κατά Προϊόν και Πελάτη	7
Κατά Γεωγραφική Περιοχή, Προϊόν και Πελάτη	7
Κατά Γεωγραφική Περιοχή και Προϊόν	3
Κατά Πελάτη	3
Κατά Προϊόν	1

Σχέση Τύπου Πωλητή και Οργάνωσης Πωλητών στην Ελλάδα (1/3)

- **Εμπορικός Πωλητής**

- **Γεωγραφική, Πελάτες & Key Accounts (36%)**

- **Πελάτες & Key Accounts (22%)**

- **Γεωγραφική, Προϊόν, & Key Accounts (19%)**

- **Γεωγραφική (11%)**

Σχέση Τύπου Πωλητή και Οργάνωσης Πωλητών στην Ελλάδα (2/3)

- **Τεχνικός Πωλητής**

- **Γεωγραφική (41%)**

- **Πελάτες & Key Accounts (22%)**

- **Γεωγραφική, Πελάτες & Key Accounts (18%)**

Σχέση Τύπου Πωλητή και Οργάνωσης Πωλητών στην Ελλάδα (3/3)

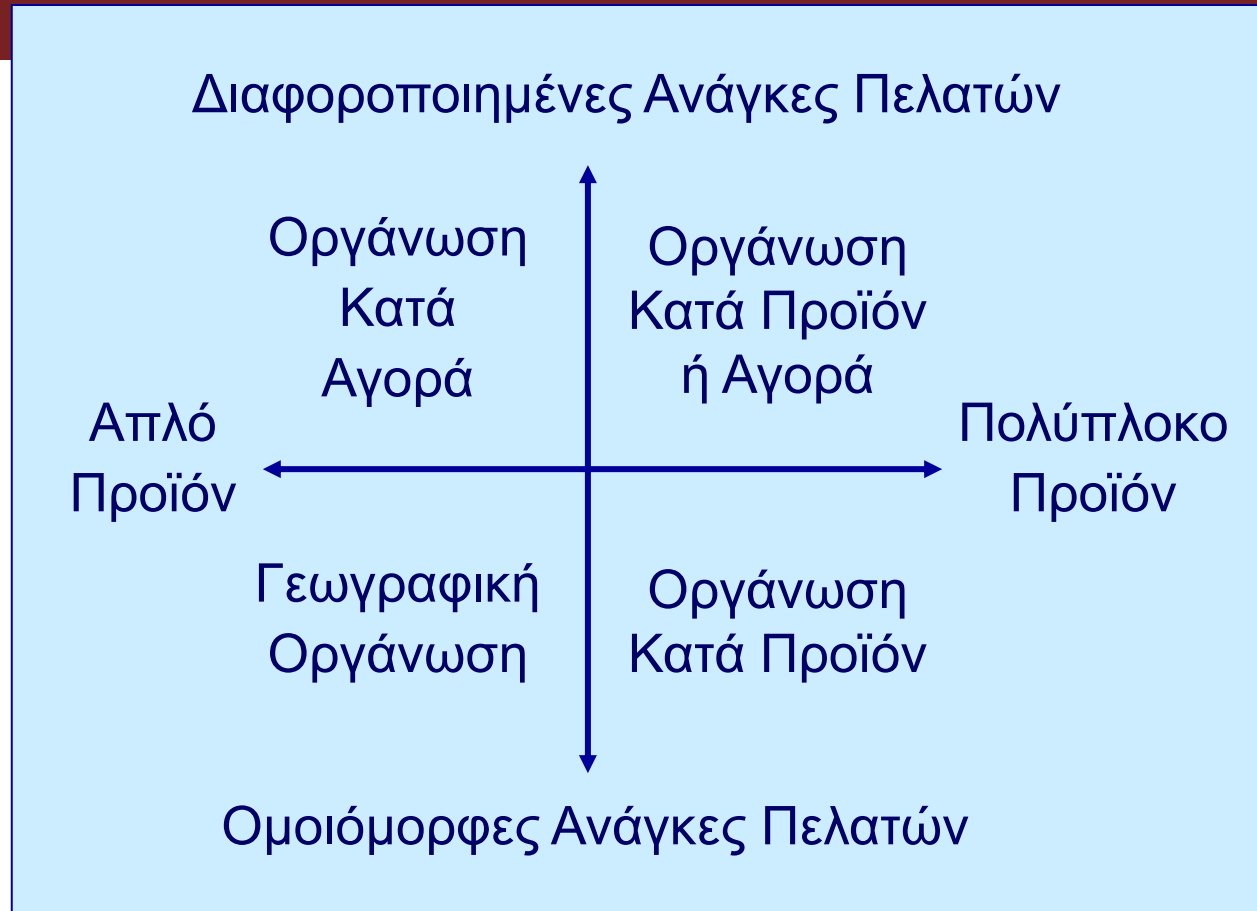
- **Ιεραποστολικός Πωλητής**

- **Γεωγραφική (36%)**

- **Γεωγραφική & Προϊόν (32%)**

- **Γεωγραφική, Προϊόν, & Key Accounts (17%)**

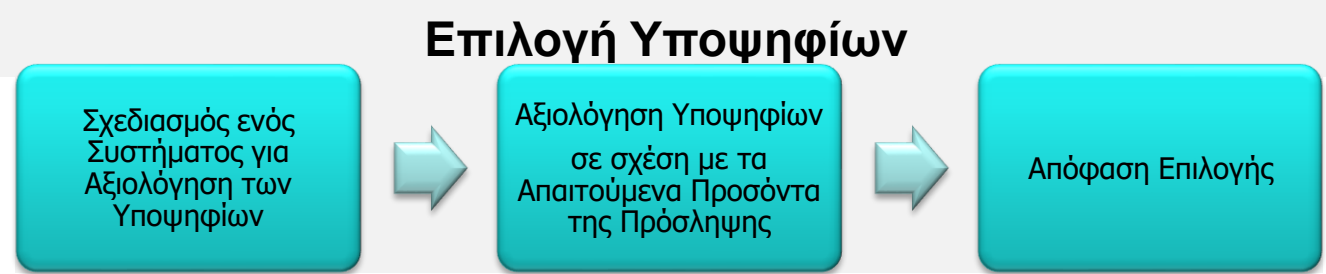
Παράγοντες Καθορισμού Οργανωτικής Δομής Πωλητών



Διαδικασία Στελέχωσης Δύναμης Πωλητών: Σχέδιο για Στρατολόγηση και Επιλογή



Στρατολόγηση Υποψηφίων



Πρόσληψη Ατόμων

Ένταξη Νέων Ατόμων στη Δύναμη Πωλητών

Περιεχόμενο Περιγραφής Θέσης Εργασίας



- Τίτλος
- Η φύση του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα πωληθεί
- Τύπος πελατών που θα επισκεφθούν, συχνότητα επισκέψεων και τύποι προσωπικού που θα προσεγγιστεί
- Συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες που θα εκτελεστούν
- Οργανωσιακές σχέσεις
- Πνευματικές και σωματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας
- Περιβαλλοντικές πιέσεις και περιορισμοί που πιθανόν θα επηρεάσουν τη θέση εργασίας

10 Χαρακτηριστικά και Ικανότητες των κορυφαίων Πωλητών

Χαρακτηριστικό	Σχετική Ικανότητα
Εγωισμός	Διαχείριση Απορρίψεων
Αίσθηση του Επείγοντος	Ολοκλήρωση Πώλησης
Κίνητρο Εγωισμού	Πειθώ
Αυτοπεποίθηση	Σταθερότητα στις Διαπραγματεύσεις
Προθυμία Ανάληψης Ρίσκου	Καινοτομικότητα
Κοινωνικότητα	Χτίσιμο Σχέσεων
Αφηρημένη Λογική	Πώληση ιδεών
Αίσθηση Σκεπτικισμού	Αμφισβήτηση, Ετοιμότητα Δράσης
Δημιουργικότητα	Πώληση πολύπλοκων προϊόντων και ιδεών
Ενσυναίσθηση	Κατανόηση αναγκών του πελάτη

Πηγές Στρατολόγησης Πωλητών

Πηγή	Σχόλιο
Συστάσεις	Οι υποψήφιοι και η θέση είναι γνωστά στο άτομο που κάνει τη σύσταση. Η υπάρχουσα Δύναμη Πωλητών είναι μία άριστη πηγή για συστάσεις, καθώς γνωρίζει τις απαιτήσεις της δουλειάς και μπορεί να εντοπίσει ταιριαστούς υποψήφιους
Υπάρχοντες Εργαζόμενοι	Οι εργαζόμενοι της εταιρίας γνωρίζουν την εταιρία και τα προϊόντα της
Άλλες Εταιρίες:	
•Ανταγωνιστές	Οι ανταγωνιστές γνωρίζουν τους πελάτες και είναι εξοικειωμένοι με τα προϊόντα
•Πελάτες	Οι πελάτες γνωρίζουν τα προϊόντα και την εταιρία
•Προμηθευτές	Οι προμηθευτές γνωρίζουν την εταιρία και τα προϊόντα
Διαδίκτυο	Νεοσύλλεκτοι μπορούν να έρθουν μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρίας, ή μέσα από εξειδικευμένες ιστοσελίδες στρατολόγησης
Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	Χρησιμοποιείται κυρίως όταν στρατολογούνται μη έμπειρα άτομα. Οι φοιτητές συνήθως εμπλέκονται ενεργά σε αναζήτηση εργασίας και αυτό παρέχει έναν επαρκή χώρο για προβολή μεγάλου αριθμού διαθέσιμων υποψηφίων
Διαφημίσεις	Παράγει το μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων, αλλά η μέση ποιότητα είναι κάποιες φορές χαμηλή
Εταιρείες Προσέλκυσης Προσωπικού (Recruitment Agencies)	Είναι συνήθως πιο δαπανηρό από άλλες μεθόδους, αλλά θα κάνει ένα μεγάλο μέρος από την αρχική διαλογή
Εργαζόμενοι Μερικής Απασχόλησης	Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι εύκολο να προσεγγιστούν, είναι πρόθυμα διαθέσιμοι και μπορούν να δουλεύουν ευέλικτα ωράρια.
Εθελοντές Αιτούμενοι	Αυτοί οι αιτούμενοι ενδιαφέρονται για την εταιρία και πιθανότατα κατέχουν υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης, αξιοπιστίας και ανάλιπης προωποβουλίας.

Στρατολόγηση για την Ομάδα



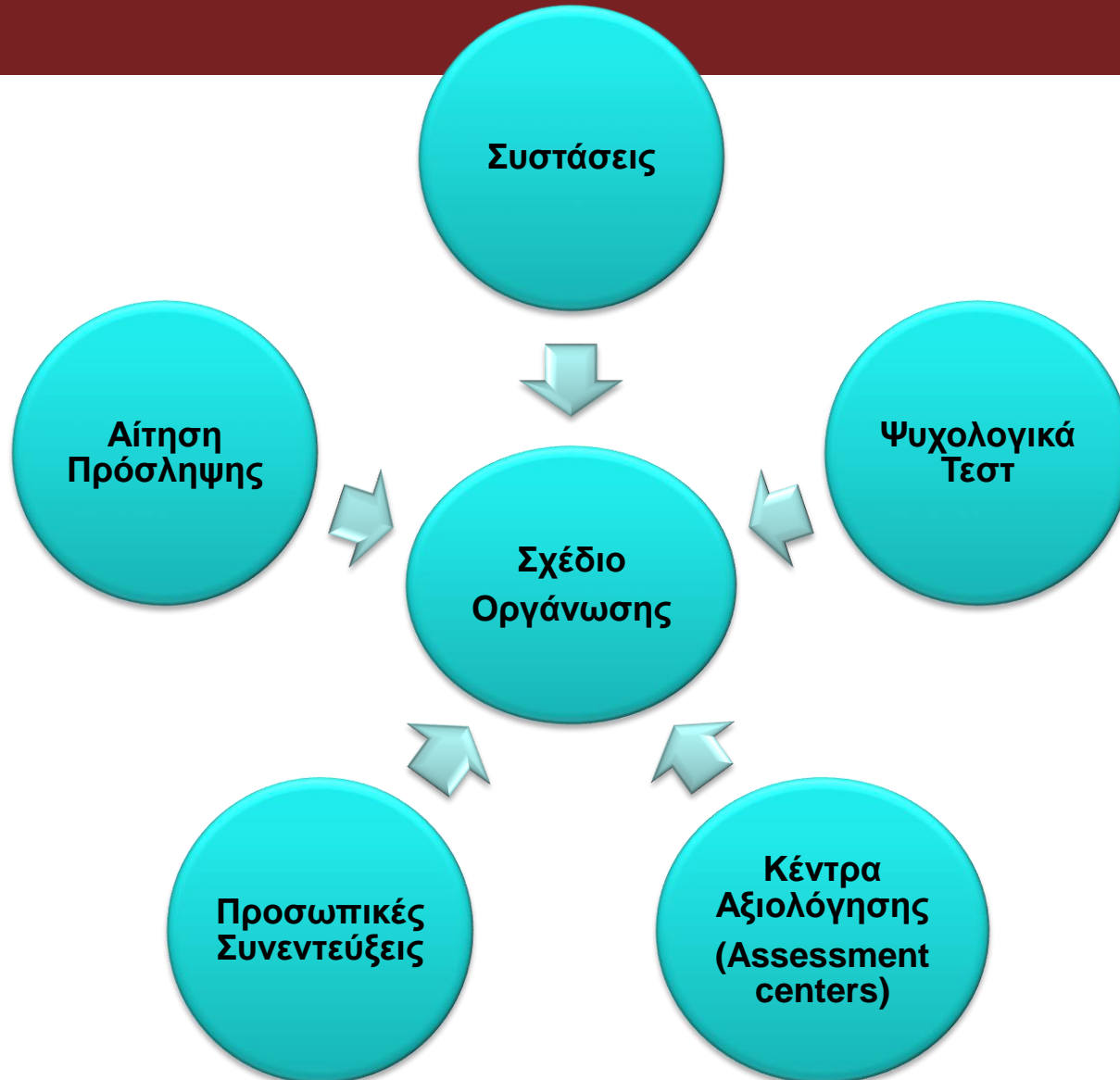
- Προθυμία πωλητή να μοιράζεται
- Συνεργάσιμος
- Έμπιστος
- Ενσυναίσθηση
- Αποδοχή της διαφορετικότητας των άλλων
- Είναι δεκτικός σε ιδέες άλλων
- Ανιδιοτελής
- Ηγετικές ικανότητες

Διαφορές σε Αντιλήψεις Φοιτητών και Recruiters για Σημαντικά Χαρακτηριστικά Επιλογής μια Θέσης Πωλήσεων

Χαρακτηριστικά όπως αυτά επιλέχθηκαν από τον:

Κατάταξη	Φοιτητή	Recruiter
1	Εργασιακή Ικανοποίηση	Πρόγραμμα Εκπαίδευσης
2	Ευκαιρίες Ανέλιξης	Ευκαιρίες Ανέλιξης
3	Οικονομική Σταθερότητα Εταιρίας	Μισθός
4	Ο recruiter δείχνει ενδιαφέρον	Ηθικό Εργαζόμενου
5	Ηθικό Εργαζόμενου	Εργασιακή Ικανοποίηση
6	Ταίριασμα με τους Στόχους	Οικονομική Σταθερότητα Εταιρίας
7	Ασφάλεια Εργασίας	Ασφάλεια Εργασίας
8	Φήμη Εταιρίας	Δυνητική Ανάπτυξη Εταιρίας
9	Πρόγραμμα Εκπαίδευσης	Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του πωλητή
10	Δυνητική Ανάπτυξη Εταιρίας	Ποικιλία Καθηκόντων
11	Φιλικός Recruiter	Φήμη Εταιρίας
12	Γεωγραφική Τοποθεσία	Μη Χρηματικές Αποζημιώσεις
13	Μη Χρηματικές Αποζημιώσεις	Φιλικός Recruiter
14	Μισθός	Ταίριασμα με τους Στόχους
15	Προσωπικότητα Recruiter	Ο recruiter δείχνει ενδιαφέρον

Εργαλεία Επιλογής Πωλητή



Έχει σημασία η εικόνα;

Τι είδους πωλητές θα αποφεύγατε να προσλάβετε;

- 80% όποιον έχει πρόχειρο ντύσιμο
- 78% όποιον χρησιμοποιεί ακατάλληλη γλώσσα/φρασεολογία
- 77% όποιον έχει ορατά σκουλαρίκια ή τατουάζ
- 51% όποιον φαίνεται χωρίς στυλ

Προτάσεις για τη Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των Συνεντεύξεων

- Να έχετε συγκεκριμένες προδιαγραφές απαιτούμενων προσόντων ξεκάθαρες στο μυαλό σας
- Να καθιερώνετε συγκεκριμένους στόχους της συνέντευξης
- Να παρέχετε κάποιο βαθμό δομής (κατευθυντήριες γραμμές, επιπρόσθετες ερωτήσεις περεταίρω διερεύνησης)
- Να επιτρέπετε επαρκή χρόνο
- Να είστε πολύ εξοικειωμένοι με τις πληροφορίες αιτήσεων
- Να χρησιμοποιείτε τυποποιημένες φόρμες αξιολογήσεων μετά από κάθε συνέντευξη
- Να χρησιμοποιείτε πολλαπλές συνεντεύξεις
- Να παρέχετε εκπαίδευση και πρακτική για τους συνεντευξιαζόμενους
- Να θυμάστε, η συνέντευξη είναι μια ευκαιρία για να μάθετε περισσότερο για τον υποψήφιο, καθώς και για να «πουλήσετε» την εταιρία σας

Η Επιλογή και Η Πρόσληψη δεν είναι Συνώνυμα



Προβλήματα Στρατολόγησης και Επιλογής



- Έλλειψη πόρων
- Έλλειψη προδιαγραφών και απαιτούμενων προσόντων θέσης εργασίας
- Μη αντικειμενική καθιέρωση απαιτούμενων προσόντων
- Έλλειψη εκπαίδευσης
- Προσωπικές προκαταλήψεις
- Αναζήτηση ταλέντου

Ανάπτυξη και Διεξαγωγή ενός Εκπαιδευτικού Προγράμματος Πωλήσεων

- Καθιερώστε τους Στόχους του Προγράμματος
- Προσδιορίστε ποιος πρέπει να εκπαιδευτεί
- Προσδιορίστε τις εκπαιδευτικές ανάγκες και συγκεκριμένους στόχους
 - Πόση εκπαίδευση απαιτείται;

Εκτίμηση Εκπαίδευσης

- Ποιος θα πρέπει να κάνει την εκπαίδευση;
- Πότε θα πρέπει να λάβει χώρα η εκπαίδευση;
 - Που θα πρέπει να γίνει η εκπαίδευση;
 - Περιεχόμενο εκπαίδευσης
- Μέθοδοι διδασκαλίας που θα χρησιμοποιηθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Σχεδιασμός Προγράμματος

Καθορίστε πώς θα υποστηριχθεί/ενισχυθεί η εκπαίδευση μετά το πέρας της

Ενίσχυση

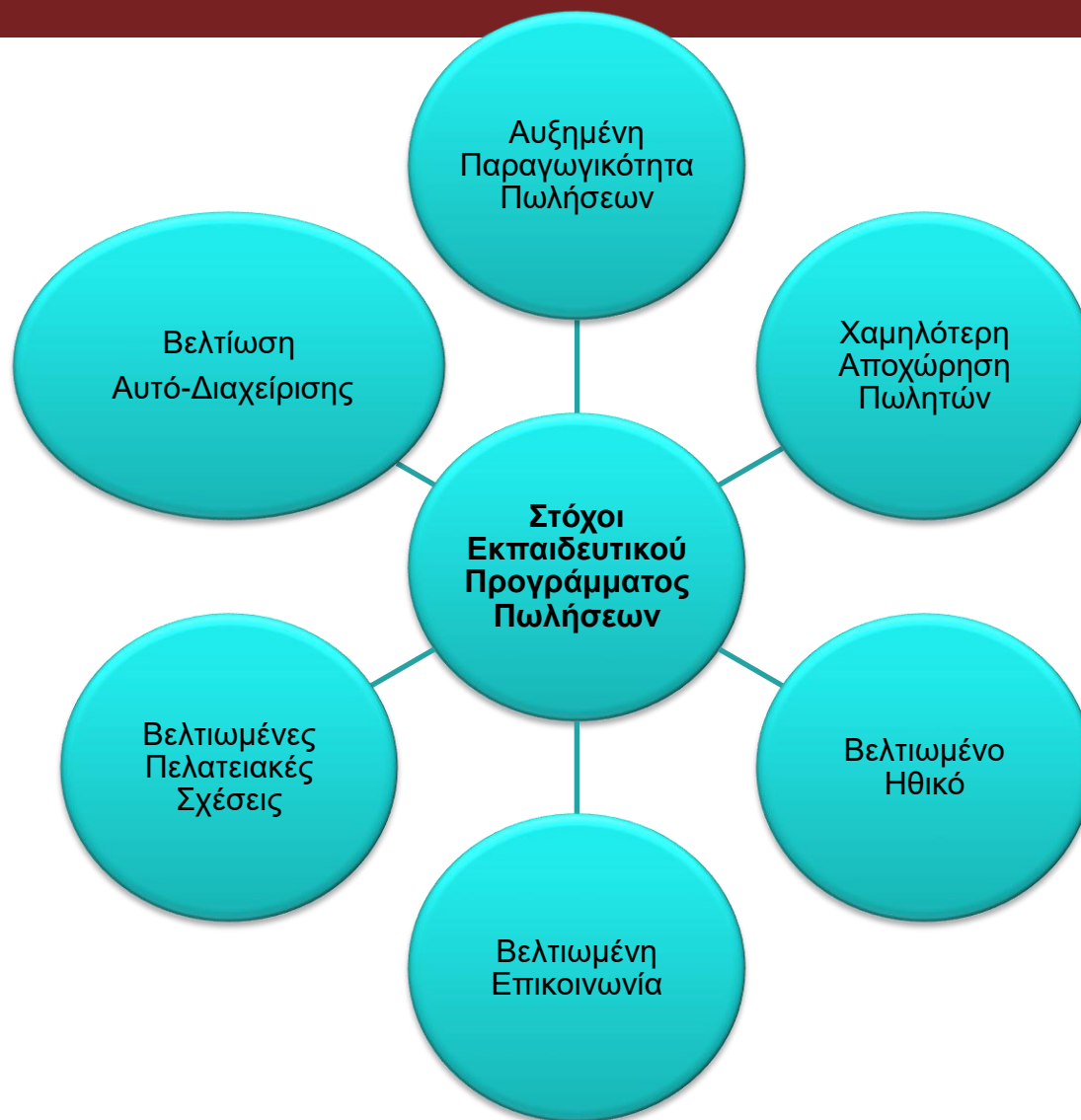
- Τι αποτελέσματα θα αξιολογηθούν;
- Τι συστήματα μέτρησης θα χρησιμοποιηθούν;

Αξιολόγηση

Στόχοι Εκπαιδευτικού Προγράμματος Πωλήσεων



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



Παραδείγματα Συγκεκριμένων Στόχων Εκπαίδευσης

Προσανατολισμός της Εταιρίας και Διοικητικές Δεξιότητες:	<ul style="list-style-type: none">Κατανόηση εταιρικών στόχωνΚατανόηση εταιρικής φιλοσοφίας πωλήσεωνΚατανόηση οργανωτικής δομήςΚατανόηση εταιρικών πολιτικών και διαδικασιώνΒελτίωση αναφορών των πωλητώνΒελτίωση προτύπων επίσκεψης των πωλητώνΒελτίωση διοίκησης του χρόνου
Γνώση:	<ul style="list-style-type: none">Υπάρχοντα προϊόντα-χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη και εφαρμογέςΝέα προϊόντα-χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη και εφαρμογέςΚλαδικές τάσειςΑνταγωνιστικά προϊόντα-χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη και εφαρμογέςΣυγκεκριμένες εφαρμογές πελάτη και προβλήματαΠρωθητικά προγράμματα
Δεξιότητες Πώλησης:	<ul style="list-style-type: none">Βελτίωση σχεδιασμού πριν την επαφή με τον πελάτηΒελτίωση μεθόδων αναζήτησης πελατώνΒελτίωση επιλογής πελατώνΒελτίωση δεξιοτήτων παρουσίασηςΒελτίωση τεχνικών κλεισίματος πώλησηςΒελτίωση κατανόησης και χειρισμού αντιρρήσεωνΒελτίωση ευαισθησίας απέναντι στον πελάτη

Μελέτη ΣΕΒ



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Απαιτούμενες Δεξιότητες/Ανάγκη Εκπαίδευσης

- **Επικοινωνία**
- **Κριτική σκέψη**
- **Εργασία σε ομάδες**
- **Διαχείριση χρόνου**
- **Προσδιορισμός αναγκών πελατών**
- **Προσεκτική ακρόαση**
- **Διαπραγμάτευση**

Ποιος θα πρέπει να εκπαιδεύσει τους πωλητές;



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Πηγή	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Προϊστάμενος Πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none">- Μεγαλύτερη αξιοπιστία- Πιο ξεκάθαρες προσδοκίες- Καλύτερη αξιολόγηση υποψηφίων	<ul style="list-style-type: none">- Έλλειψη χρόνου- Έλλειψη διδακτικής ικανότητας
Εσωτερικός Εκπαιδευτής	<ul style="list-style-type: none">- Περισσότερος χρόνος- Περισσότεροι πόροι- Καλύτερες δεξιότητες εκπαίδευσης	<ul style="list-style-type: none">- Επιπρόσθετο έξοδο- Έλλειψη εξουσίας- Λιγότερη αξιοπιστία
Εξωτερικός Ειδικός	<ul style="list-style-type: none">- Μεγαλύτερη εξειδίκευση και εμπειρία	<ul style="list-style-type: none">- Επιπρόσθετο έξοδο- Μη εξειδικευμένο πρόγραμμα

Πότε θα πρέπει να λαμβάνει χώρα η Εκπαίδευση;

Δυο βασικές απόψεις:

1. Να γίνετε αμέσως γιατί...

- Κανένας πωλητής δε θα πρέπει να τοποθετείται στο πεδίο έως ότου είναι πλήρως εκπαιδευμένος
- Δεν μπορεί να ρισκάρετε την έκθεση πελατών σε άσχημα εκπαιδευμένους πωλητές

2. Να καθυστερεί η εκπαίδευση γιατί...

- Είναι πολύ πιο εύκολο να εκπαιδευτούν άτομα που έχουν κάποια εμπειρία στο πεδίο
- Οι αδύναμοι πωλητές απομακρύνονται πριν η εταιρία δαπανήσει χρήματα στην εκπαίδευσή τους

Που θα πρέπει να λαμβάνει χώρα η Εκπαίδευση;

Πού ;	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Αποκεντρωμένη Εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none">- Λιγότερο ακριβή- Μπορεί να διαρκέσει περισσότερο χρόνο- Περιλαμβάνει τον Διευθυντή Πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none">- Ο Διευθυντής Πωλήσεων συχνά έχει έλλειψη χρόνου και δεξιοτήτων για να εκπαιδεύσει κατάλληλα
Κεντρική Εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none">- Περιλαμβάνει προσωπικό αφοσιωμένο και πολύ επιδέξιο στην εκπαίδευση- Επιτρέπει την αλληλεπίδραση με τα κεντρικά γραφεία- Οι πωλητές εστιάζουν στην εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none">- Περισσότερο ακριβή- Περιορισμένος χρόνος- Οι πωλητές διατηρούνται μακριά από το σπίτι και την οικογένειά τους

Προσαρμοσμένη Πώληση

- Τι είναι;
- Γιατί είναι σημαντική;
- Με ποιο τρόπο επηρεάζει:
 - την Επιλογή
 - την Εκπαίδευση
 - την Καθοδήγηση

4 Επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Επίπεδο 1: Περιβάλλον

Επίπεδο 2: Μεταφορά Γνώσης

Επίπεδο 3: Αλλαγές Συμπεριφοράς

Επίπεδο 4: ROI

Περιεχόμενο Εκπαίδευσης και Μήτρα Μεθόδων



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

	Διαλέξεις	Συζήτηση	Επίδειξη	Μάθηση βασισμένη στο Διαδίκτυο	Ηχογραφήσεις	Πάνω- στη- δουλειά	Βίντεο	Μέντορες	Υπόδηση Ρόλων
Γνώση Εταιρίας	*	*		*				*	
Γνώση Προϊόντος	*	*	*	*	*	*	*	*	
Γνώση Αγοράς/ Κλάδου	*	*		*	*	*	*	*	
Δεξιότητες Πώλησης	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Διοίκηση Χρόνου	*	*	*			*	*	*	

Κυρίαρχοι Μύθοι σχετικά με τη Διαδικασία της Πώλησης



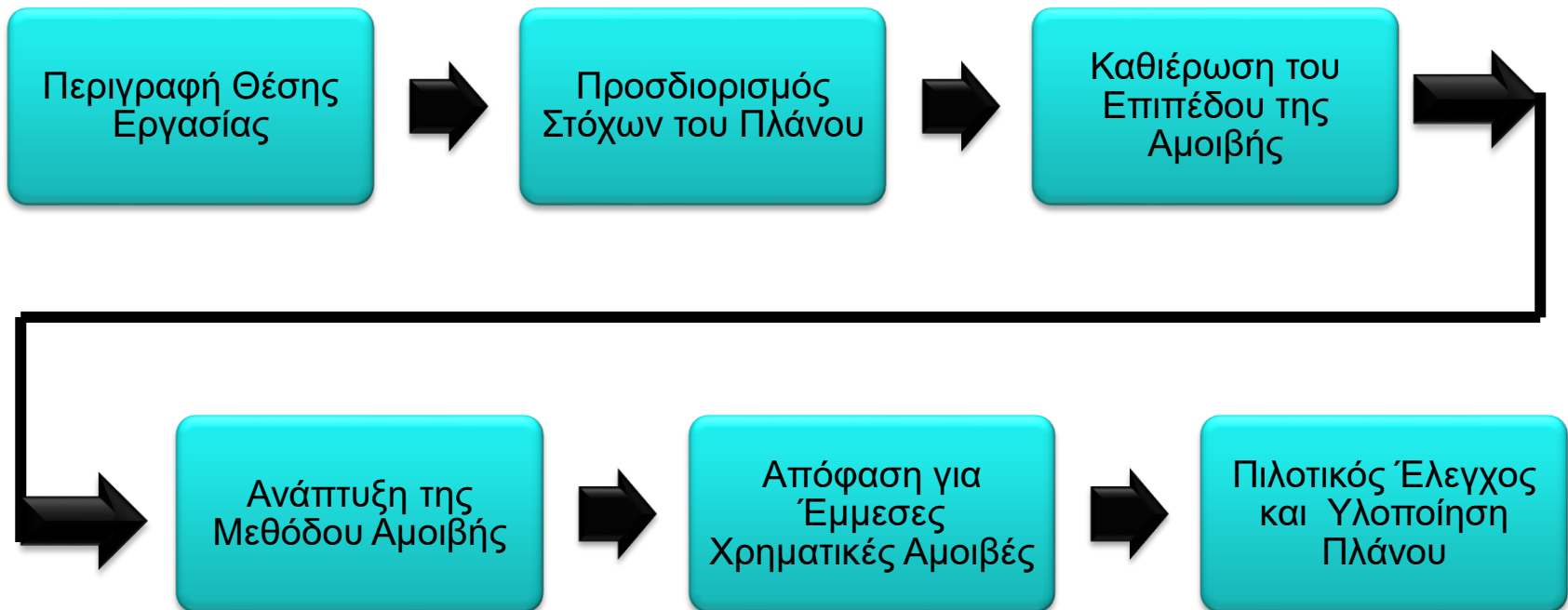
- **Μύθος Νο. 1:** Οι πωλητές γεννιούνται – δε γίνονται
- **Μύθος Νο. 2:** Οι πωλητές πρέπει να είναι καλοί ομιλητές
- **Μύθος Νο. 3:** Η πώληση είναι ζήτημα γνώσης των σωστών τεχνικών και κόλπων
- **Μύθος Νο. 4:** Ένας καλός πωλητής μπορεί να πουλήσει τα πάντα
- **Μύθος Νο. 5:** Οι άνθρωποι δεν θέλουν να αγοράζουν

Sales Force Research

Top Performance Companies – T10 vs. Rest

➤ **7 vs. 4**

Βήματα για το σχεδιασμό ενός πλάνου Αμοιβών Πωλήσεων



Τι θα πρέπει να κάνει ένα αποτελεσματικό πλάνο αμοιβών



Οικοδομώντας ένα πλάνο αμοιβών πωλήσεων

		Άλλα	
		Διανομή Κερδών	Άλλα
		Σύνταξη	Διασκέδαση
		Έξοδα Μετακίνησης	Εταιρικό Αυτοκίνητο
	Bonus		
		Ασφάλιση	Διαμονή
Μισθός	Προμήθεια	«Πληρωμένες» Διακοπές	Ταξίδια
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΚΙΝΗΤΡΑ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΟΧΕΣ	ΔΑΠΑΝΕΣ

Μέθοδος	Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα	Καλύτερα να χρησιμοποιείται...
Μόνο Μισθός	<p>Παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα για τους πωλητές</p> <p>Καλύτερο για διεύθυνση και έλεγχο δραστηριοτήτων πώλησης</p> <p>Διασφαλίζει τον κατάλληλο χειρισμό των πελατών</p>	<p>Το άμεσο κίνητρο είναι εύκολο να χαθεί εάν δεν διοικηθεί κατάλληλα</p> <p>Αντιπροσωπεύει ένα σταθερό κόστος</p> <p>Απαιτεί επίβλεψη για να κατευθυνθεί, να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί</p>	<p>Για προϊόντα που απαιτούν πολύ εξυπηρέτηση πριν ή/ και μετά την πώληση</p> <p>Για το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη</p> <p>Όταν η επίβλεψη είναι δυνατή για νέο-προσληφθέντες</p> <p>Για νέες περιοχές</p> <p>Για ιεραποστολικές πωλήσεις</p>
Μόνο Προμήθεια	<p>Παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο</p> <p>Οι πωλητές έχουν μεγαλύτερη ελευθερία</p>	<p>Είναι δύσκολο να διευθυνθούν και να επιβλεφθούν οι πωλητές</p> <p>Μπορεί να αγνοηθούν οι ανάγκες των πελατών</p> <p>Τα έσοδα των πωλητών μπορεί να διακυμαίνονται έντονα</p>	<p>Όταν ένα ισχυρό κίνητρο χρειάζεται για να επιτευχθούν πωλήσεις</p> <p>Για προϊόντα που απαιτούν λίγη εξυπηρέτηση πριν ή/ και μετά την πώληση</p> <p>Όταν η πώληση είναι πώληση μιας φοράς</p> <p>Όταν δεν υπάρχει διαθέσιμη αρκετή επίβλεψη πεδίου</p> <p>Όταν η εταιρία βρίσκεται σε αδύναμη οικονομική θέση</p> <p>Όταν η εταιρία χρησιμοποιεί ανεξάρτητους πωλητές ή πωλητές μερικής απασχόλησης</p>
Bonus	<p>Πρόσθετο κίνητρο</p> <p>Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συγκεκριμένες δραστηριότητες - ευέλικτο</p>	<p>Επιπρόσθετο κόστος</p> <p>Μπορεί να θεωρηθεί ως ανεπαρκές εάν δεν διοικηθεί κατάλληλα</p>	<p>Για να ενθαρρυνθεί η απόδοση πάνω του φυσιολογικού σε συγκεκριμένες δραστηριότητες</p>

Πιθανές Συγκρούσεις στο Σχεδιασμό Πλάνου Αμοιβών



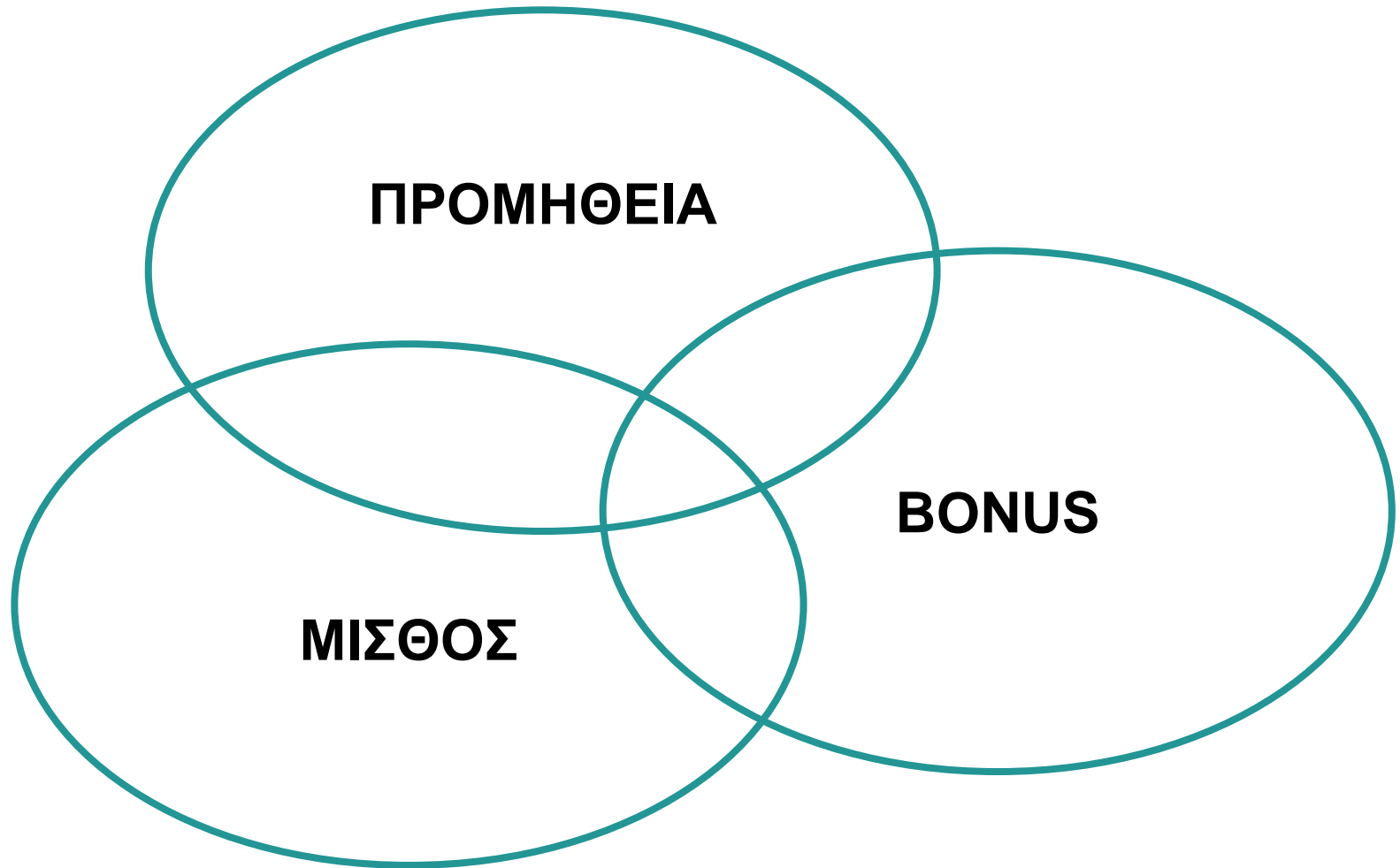
Χαρακτηριστικά του Πλάνου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Επιβράβευση αποτελεσμάτων	-											
2. Επιβράβευση προσπαθειών	C	-										
3. Παροχή σταθερού εισοδήματος	C	-	-									
4. Παροχή κινήτρου	-	C	C	-								
5. Δίκαιο	C	C	C	C	-							
6. Ευέλικτο	-	C	C	-	-	-						
7. Απλό	C	-	-	C	C	C	-					
8. Οικονομικό	-	C	C	-	C	-	C	-				
9. Ανταγωνιστικό	-	C	C	-	-	-	C	C	-			
10. Έλεγχοι και κατευθύνσεις	C	-	-	C	C	C	-	-	-	-		
11. Συνεπές με τους εταιρικούς στόχους	C	C	C	C	-	-	C	-	-	-	-	
12. Σταθερό	C	C	-	C	C	C	-	C	-	C	C	-

C = Πιθανότητα συγκρούσης

Πιθανοί Συνδυασμοί Πλάνου Αμοιβών



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



Μεταβλητό Στοιχείο/Κίνητρο Προμήθεια ή Bonus (1/4)

**ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΚΑΤΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΟΛΟ ΚΑΙ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ**

ΚΙΝΗΤΡΟ

25% -30% ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ Ελλάδα

vs.

40% USA

Μεταβλητό Στοιχείο/Κίνητρο Προμήθεια ή Bonus (2/4)

Όταν:

- **Στόχος πωλήσεων > \$300.000**
- **Ο κύκλος της πώλησης μικρός (<1 μήνα)**

Max Κίνητρο: 75%

Διαφορετικά: 25%

Μεταβλητό Στοιχείο/Κίνητρο Προμήθεια ή Bonus (3/4)

Όσο μεγαλύτερο το μεταβλητό στοιχείο, τόσο μεγαλύτερη:

- **Η μείωση ηθικού**
- **Η αύξηση του στρες**
- **Η απουσία από την εργασία**

Μεταβλητό Στοιχείο/Κίνητρο Προμήθεια ή Bonus (4/4)

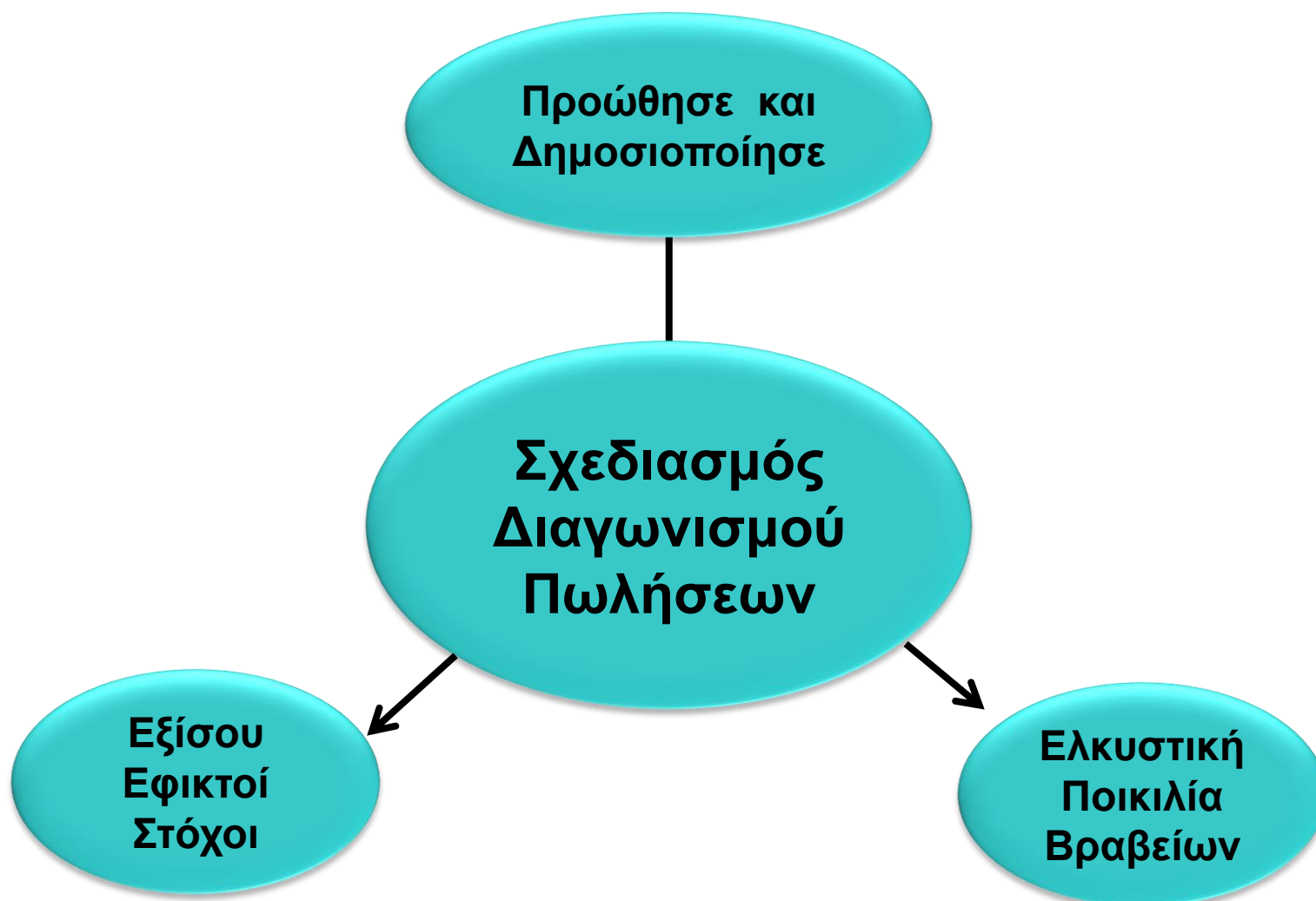
Διοικητικές Ένέργειες:

- **Empathetic Managers**
- **Επιλογή «ανθεκτικών πωλητών»**
- **Υποστηρικτικό δίκτυο (συνάδελφοι και προϊστάμενοι)**
- **Pipeline πελατών**

Στοιχεία Σχεδιασμού Διαγωνισμού Πωλήσεων



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



Ανταμείβοντας Δια-τμηματικές Ομάδες

- «Μοίρασμα» αμοιβής
- Αναλογία ρόλου – αμοιβής
- Συνεισφορά ομάδας – μέλους
- Αξιολογήσεις από μέλη ομάδας

Παράγοντες που επηρεάζουν τα Έξοδα της Δύναμης Πωλητών



Χαρακτηριστικά ενός Υγιούς Πλάνου Εξόδων

- Δίκαιη μεταχείριση
- Όχι περικοπή των ευεργετικών δραστηριοτήτων
- Απλό και οικονομικό
- Αποφυγή διενέξεων
- Εταιρικός έλεγχος δαπανών και αποφυγή του “φουσκώματος”

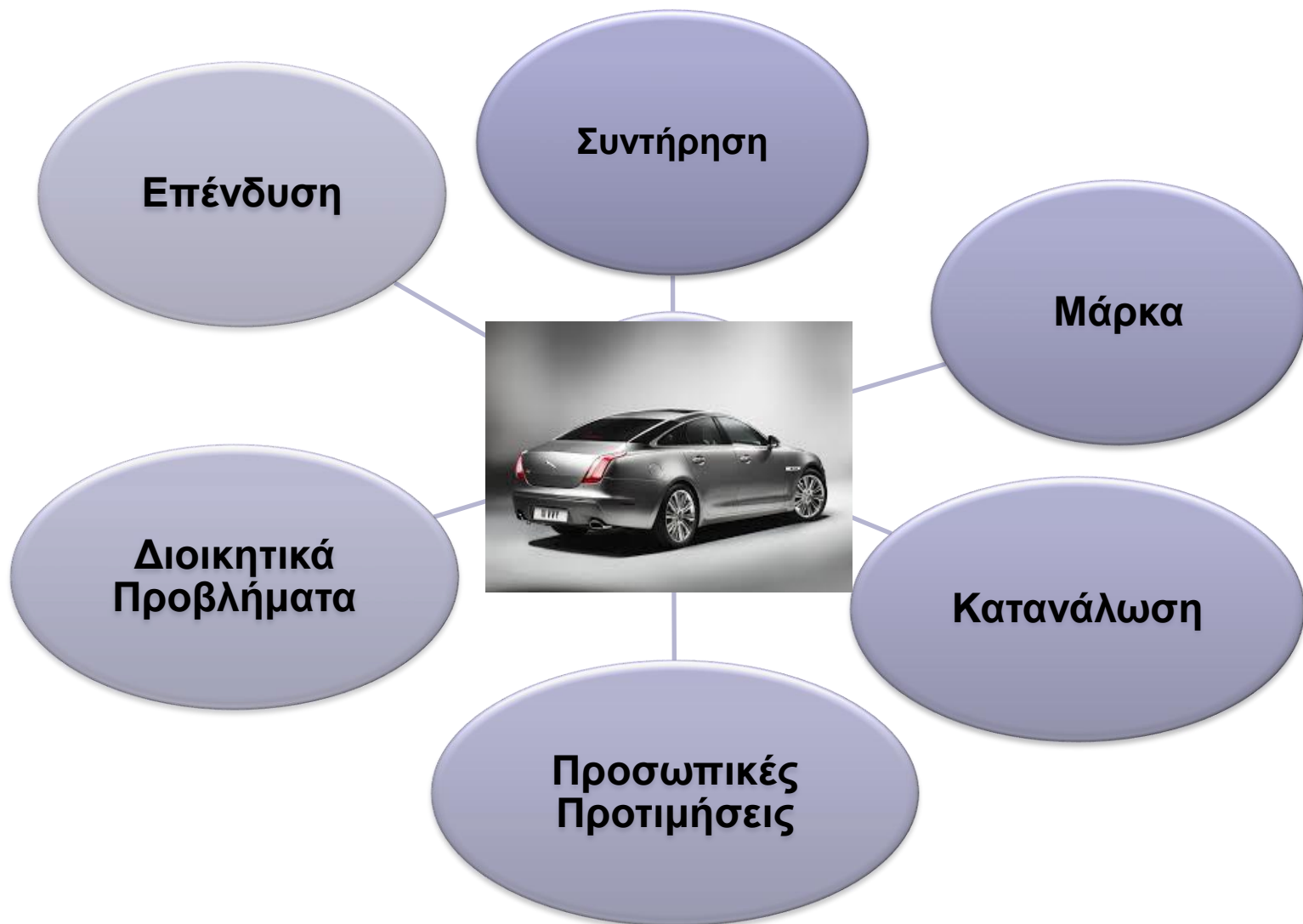
Επιλογές Εξόδων Πωλητή



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Μέθοδος	Αποζημίωση	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Οι Πωλητές πληρώνουν τα έξοδά τους	Καμία	Απλό, χωρίς κόστη	Οι πωλητές μπορεί να μην ξοδεύουν αρκετά σε πελάτες
Πλάνο απεριόριστων πληρωμών	Όλα τα θεμιτά εταιρικά έξοδα	Ευέλικτο και δίκαιο, επιτρέπει διαφορές σε γεωγραφικές περιοχές	Ενθαρρύνει υπερβολικές δαπάνες
Πλάνο περιορισμένων πληρωμών	Επιτρέπονται συγκεκριμένα ποσά π.χ. € 80/ ημέρα – Διαμονή € 45/ ημέρα – Γεύματα € 0,25/χιλ. – Μετακινήσεις	Περιορισμένες και προβλέψιμες δαπάνες	Μη ευέλικτο, πιθανότητα για αλλαγές δαπανών μεταξύ των κατηγοριών, οι πωλήσεις μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά
Οριζόντιο Επίδομα	€ 700 ανά εβδομάδα	Περιορισμένες και προβλέψιμες δαπάνες	Μη ευέλικτο, οι πωλήσεις μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά

Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση ιδιοκτησίας αυτοκινήτου: εταιρικής ιδιοκτησίας, εταιρικής μίσθωσης ή ιδιοκτησίας πωλητή



Η υποκίνηση του πωλητή αναφέρεται ...



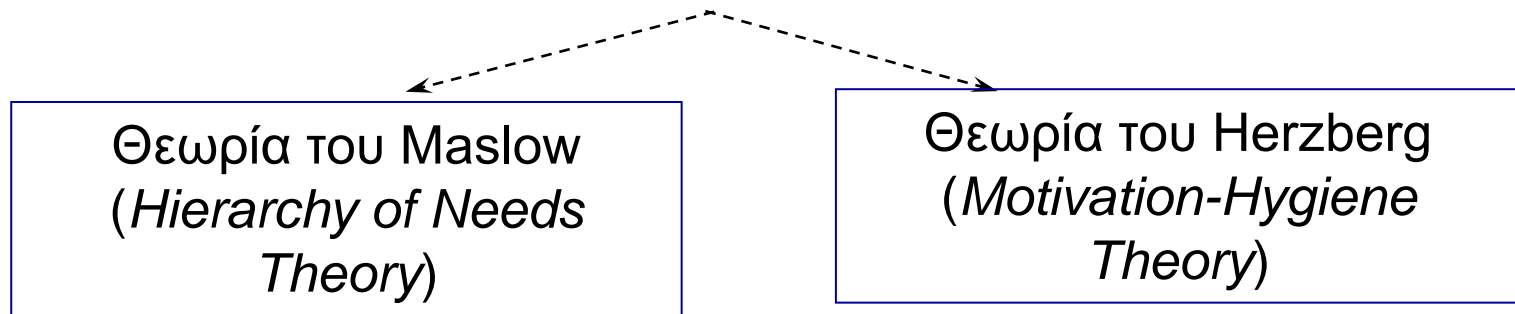
- στην προσπάθειά του να αναλάβει πρωτοβουλία/ δράση
- στην ποιότητα της προσπάθειάς του
- στην επιμονή του

Συνθήκες Υποκίνησης

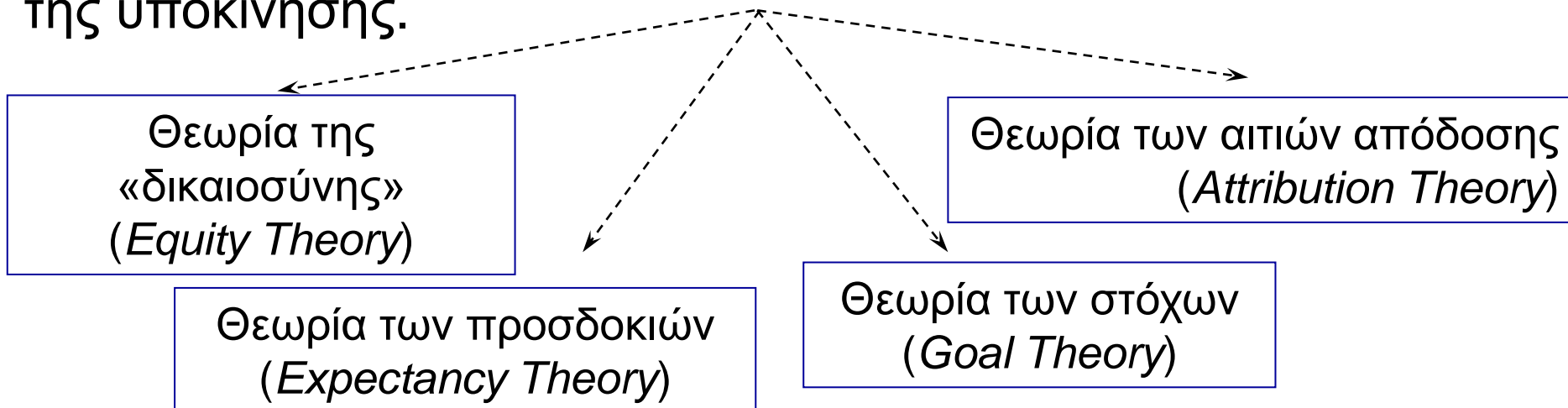


Κλασσικές Θεωρίες Υποκίνησης

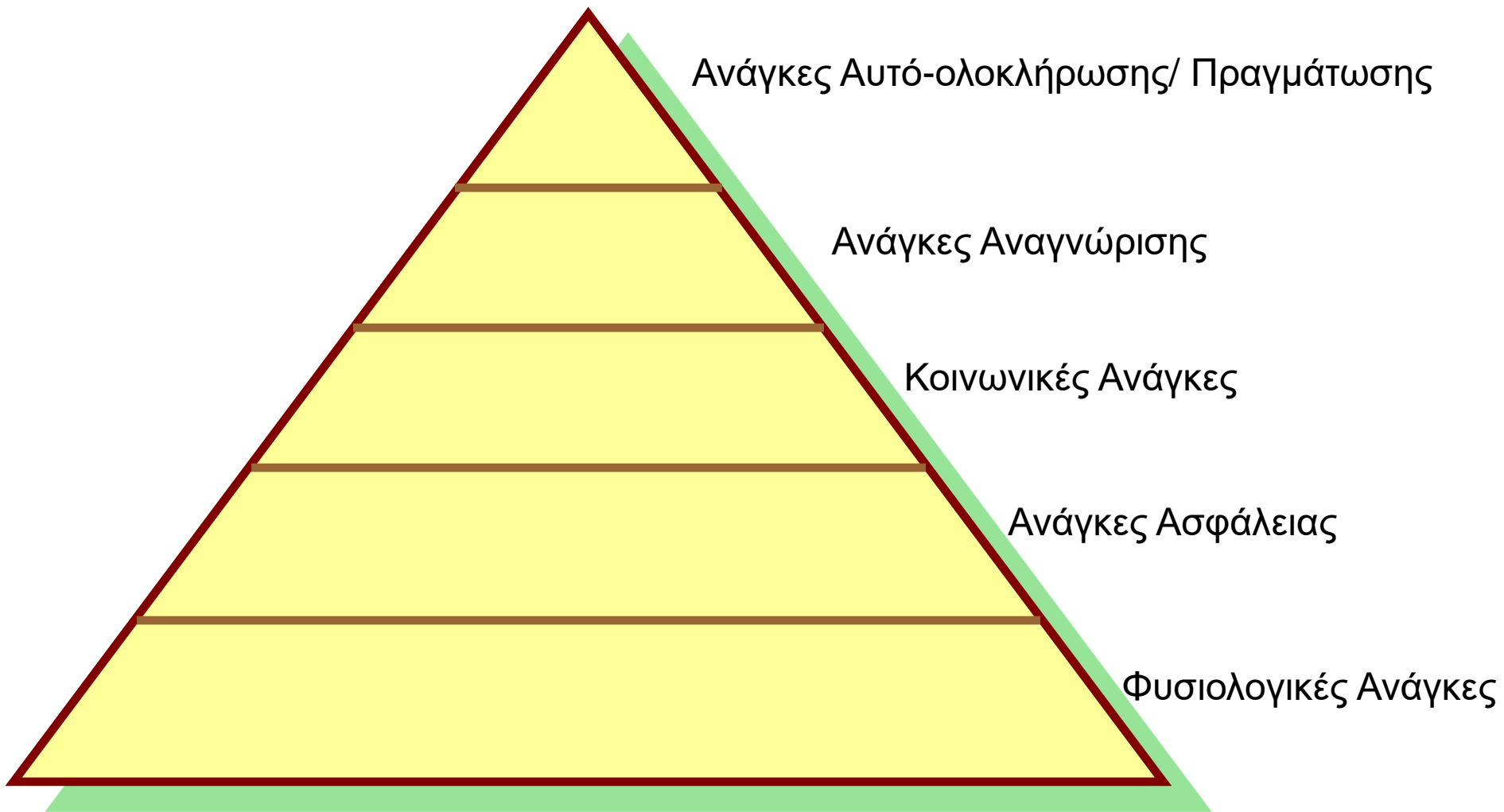
1η κατηγορία: Θεωρίες που προσπαθούν να δείξουν αυτό που υποκινεί τους ανθρώπους.



2η κατηγορία: Θεωρίες που περιγράφουν τη διαδικασία της υποκίνησης.



ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΣΛΟΩ – Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



Πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του Maslow στη Διοίκηση των Πωλήσεων



- Ο πωλητής έχοντας λάβει ικανοποιητικές χρηματικές απολαβές καλύπτει τις φυσιολογικές του ανάγκες.
- Στη συνέχεια, αναζητά κάποια εξασφάλιση της εργασίας του, συνοδευόμενη από επιπλέον παροχές (fringe benefits).
- Κατόπιν, έχει ανάγκη να αισθανθεί μέλος μιας ομάδας καταξιωμένων πωλητών.
- Ακολούθως, έχει ανάγκη αναγνώρισης της εργασίας του (*σημαντικά τα προγράμματα αναγνώρισης*).
- Τέλος, η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ικανοποιείται με την ανάθεση καθηκόντων που απαιτούν καινοτομικότητα και δημιουργικότητα.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΥΓΙΕΙΝΗ

Έρευνα σε 200 μηχανικούς και λογιστές της περιοχής Pittsburg των ΗΠΑ με τη χρήση της μεθόδου του κρίσιμου περιστατικού και την ελεύθερη συνέντευξη.

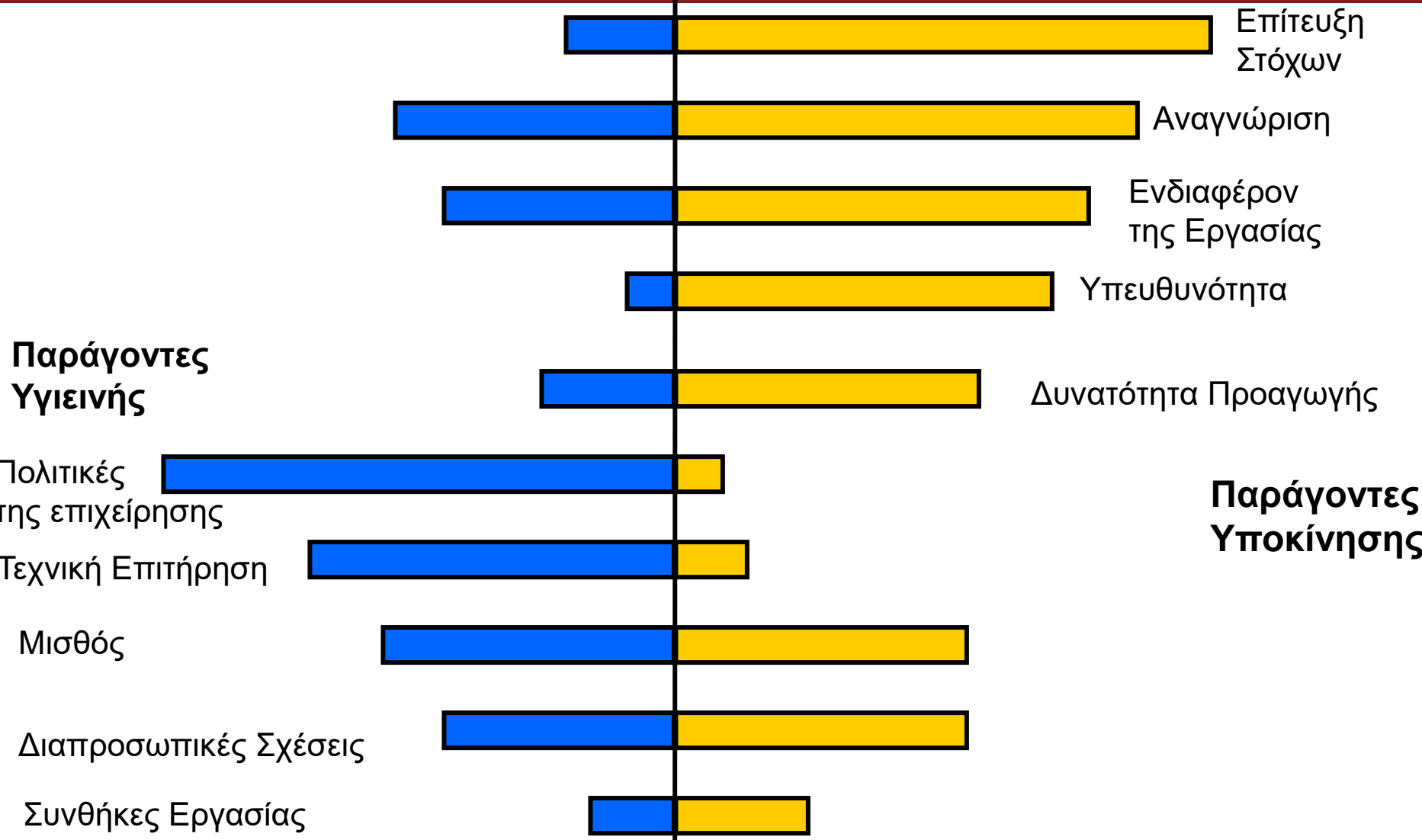
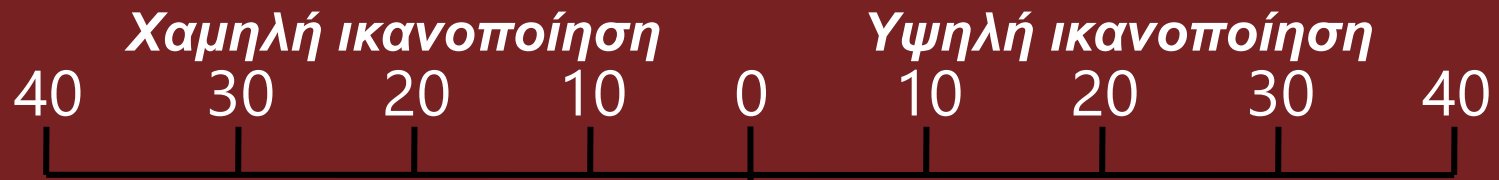
Οι παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με τις ευχάριστες στιγμές ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με τις δυσάρεστες στιγμές.

Παράγοντες Υγιεινής
ΔΕΝ ΥΠΟΚΙΝΟΥΝ

Παράγοντες Υποκίνησης
ΥΠΟΚΙΝΟΥΝ

Η υποκινητική δύναμη των παραγόντων υποκίνησης δεν μπορεί να υπάρξει αν δεν υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής.

Σύγκριση παραγόντων υγιεινής και υποκίνησης (Συχνότητα ποσοστών ικανοποίησης)



ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (Equity Theory)

(του *Stacy Adams*)



Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους παρακάτω δείκτες:

συνεισφορές του ιδίου

απολαβές του ιδίου

συνεισφορές των άλλων

απολαβές των άλλων

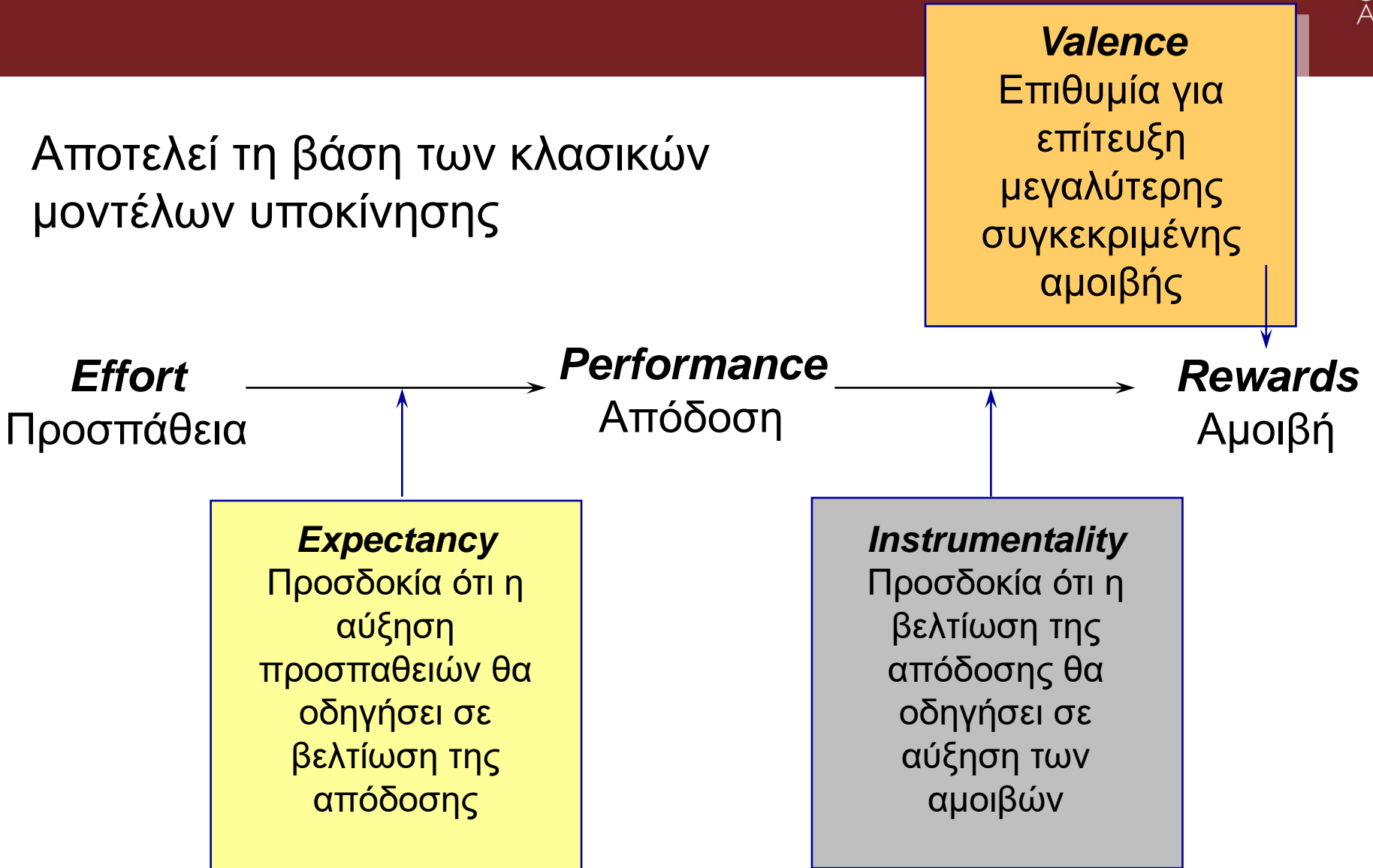
- ❑ Η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει αν υπάρχει αίσθημα αδικίας στους πωλητές της και να εντοπίζει τις πηγές του.
- ❑ Να φροντίζει έτσι ώστε η δομή των αμοιβών να καταλήγει στην ελαχιστοποίηση του αισθήματος αδικίας.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (Expectancy Theory)

(του Victor Vroom)



Αποτελεί τη βάση των κλασικών μοντέλων υποκίνησης



Η εφαρμογή της θεωρίας των προσδοκιών στη λειτουργία των πωλήσεων απαιτεί από τους υπεύθυνους των πωλήσεων:

- ✓ Να είναι σαφείς ως προς το τι περιμένουν από τους πωλητές τους. Είναι αναγκαίο να τίθενται στόχοι και να δίνονται οδηγίες για την επίτευξη των στόχων.
- ✓ Να απαιτούν από τους πωλητές έργο που είναι εφικτό και μέσα στις δυνατότητες τους.
- ✓ Να κάνουν την εργασία των πωλητών να έχει αξία και για τους ιδίους. Οι χρηματικές αμοιβές δεν επαρκούν αν οι πωλητές δεν είναι ευχαριστημένοι από τα καθήκοντα που εκτελούν.
- ✓ Να ανταμείβουν τους πωλητές όταν είναι επιτυχημένοι, φροντίζοντας οι ανταμοιβές να ταιριάζουν στις ανάγκες τους οι οποίες είναι διαφορετικές.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (Goal Theory)



Εξετάζει τη σχέση μεταξύ προσδιορισμού στόχων και επιτυγχανόμενης απόδοσης

I. Δύσκολοι στόχοι, αν γίνουν αποδεκτοί, αυξάνουν την αποδοτικότητα περισσότερο απ' ό,τι αν υπήρχαν λιγότερο δύσκολοι στόχοι.

II. Δύσκολοι και κατανοητοί, συγκεκριμένοι στόχοι, αν γίνουν αποδεκτοί, οδηγούν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε σχέση με αοριστίες του τύπου: «Κάνε ό,τι καλύτερο μπορείς».

Δημιουργείται ανάγκη για τον καθορισμό προκλητικών στόχων πωλήσεων (sales quotas) και διαγωνισμών πωλήσεων (sales contests)



Για την επιτυχή εφαρμογή αυτών πρέπει να υπάρχει...

Έρευνα των Hart, Moncrief και Parasuraman σχετικά με:



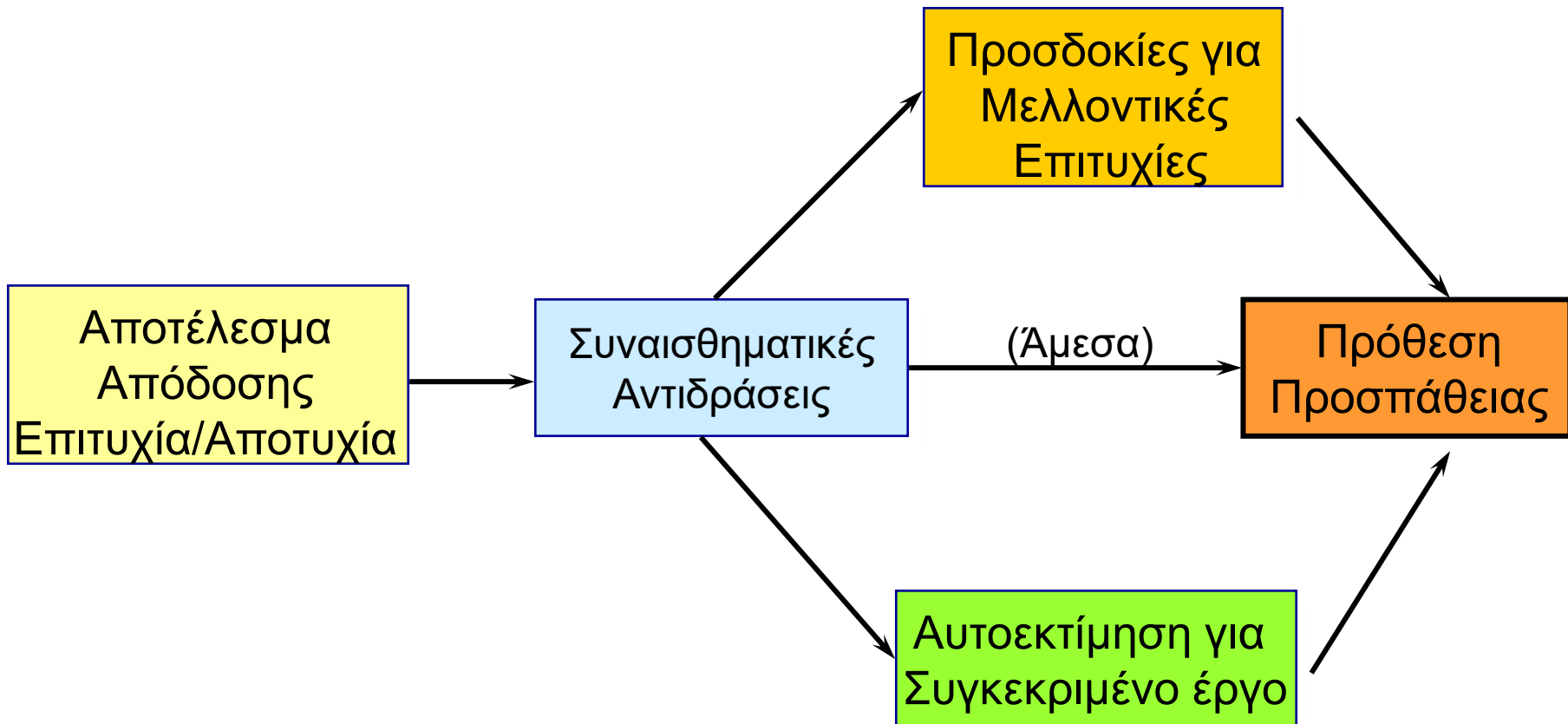
- (α) τη σχέση μεταξύ χαρακτηριστικών του στόχου (δυσκολία, σαφήνεια και αποδοχή) και της απόδοσης, της καταβαλλόμενης προσπάθειας και της μεθόδου πώλησης (προσανατολισμός στην πώληση σε σχέση με τον προσανατολισμό στον πελάτη)
- (β) την επιρροή της αυτοεκτίμησης σχετικά με συγκεκριμένο έργο και της υποκίνησης για επιτυχία (άτομα με μεγάλη ανάγκη να πετύχουν) πάνω στην προηγούμενη σχέση (α).

Η έρευνα έδειξε τα εξής:

- Όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται
- Όσο πιο αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται και καλύτερη απόδοση επιτυγχάνεται.
- Η αποδοχή του στόχου επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλητών με υψηλή αυτοεκτίμηση.
- Η αποδοχή του στόχου επηρεάζει θετικά και την προσπάθεια, αλλά και τη μέθοδο των πωλήσεων (προσανατολισμένη στον πελάτη χωρίς άσκηση πίεσης για το κλείσιμο της πώλησης) των πωλητών με χαμηλή αυτοεκτίμηση.
- Η δυσκολία του στόχου επηρεάζει θετικά την καταβαλλόμενη προσπάθεια των πωλητών που δεν υποκινούνται από την ανάγκη επιτυχίας (achievement motivation).

ΘΕΩΡΙΑ ΑΙΤΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Attribution Theory)

Εμπειρική εξέταση από τους Badonick, Hadaway και Kaminski



Εξετάσθηκαν οι συναισθηματικές αντιδράσεις 291 πωλητών και η πρόθεσή τους για εργασία έπειτα από μία πετυχημένη (137 πωλητές) ή αποτυχημένη (154 πωλητές) εκπλήρωση ενός στόχου πωλήσεων

Συναισθηματικές Αντιδράσεις Πωλητών

Παράγοντες	Περιγραφή
Αυτό-κατηγορία (<i>Self-Blame</i>)	Ντροπή, Εκνευρισμός, Απογοήτευση, Ενοχή, Απολογητική Διάθεση, Αμηχανία
Ικανοποίηση (<i>Good</i>)	Ευχαρίστηση, Υπερηφάνεια, Ευγνωμοσύνη, Ευτυχία, Ικανοποίηση, Ανακούφιση
Ικανότητα (<i>Competence</i>)	Ικανότητα, Αυτοπεποίθηση
Έκπληξη (<i>Surprise</i>)	Έκπληξη, Σάστισμα

Αποτελέσματα σχετικά με τις Υποθέσεις του Υποδείγματος της Θεωρίας Αιτιών Απόδοσης

Υπόθεση	Αποτυχία	Επιτυχία
<ul style="list-style-type: none"> • Συναισθήματα αυτό-κατηγορίας έχουν θετική επίδραση στην πρόθεση για προσπάθεια 	Αποδείχθηκε	Δεν Αποδείχθηκε
<ul style="list-style-type: none"> • Συναισθήματα ικανοποίησης έχουν αρνητική επίδραση στην πρόθεση για προσπάθεια 	Αποδείχθηκε	Δεν Αποδείχθηκε
<ul style="list-style-type: none"> • Προσδοκίες για μελλοντική επιτυχία έχουν θετική επίδραση στην πρόθεση για προσπάθεια 	Αποδείχθηκε	Αποδείχθηκε
<ul style="list-style-type: none"> • Η αυτοεκτίμηση έχει θετική επίδραση στην πρόθεση για προσπάθεια 	Δεν Αποδείχθηκε	Δεν Αποδείχθηκε
<ul style="list-style-type: none"> • Το συναίσθημα ικανότητα έχει θετική επίδραση στις προσδοκίες 	Αποδείχθηκε	Δεν Αποδείχθηκε
<ul style="list-style-type: none"> • Η έκπληξη έχει θετική επίδραση στις προσδοκίες 	Αποδείχθηκε	Δεν Αποδείχθηκε
<ul style="list-style-type: none"> • Το συναίσθημα ικανότητα έχει θετική επίδραση στην αυτοεκτίμηση 	Αποδείχθηκε	Αποδείχθηκε

Επιπτώσεις της Θεωρίας Αιτιών Απόδοσης για τη διοίκηση ...

Για να βοηθηθεί αποτελεσματικά ένας πωλητής ο οποίος δεν αποδίδει ικανοποιητικά, πρέπει ο δ/ντής πωλήσεων να καταλάβει τις αιτίες της απόδοσης.

Εφόσον, συνήθως, οι πωλητές διστάζουν να αποκαλύψουν τις αιτίες, οι δ/ντές κάνουν κάποιες υποθέσεις, οι οποίες, αν είναι λανθασμένες, οδηγούν και σε λανθασμένες ενέργειες.

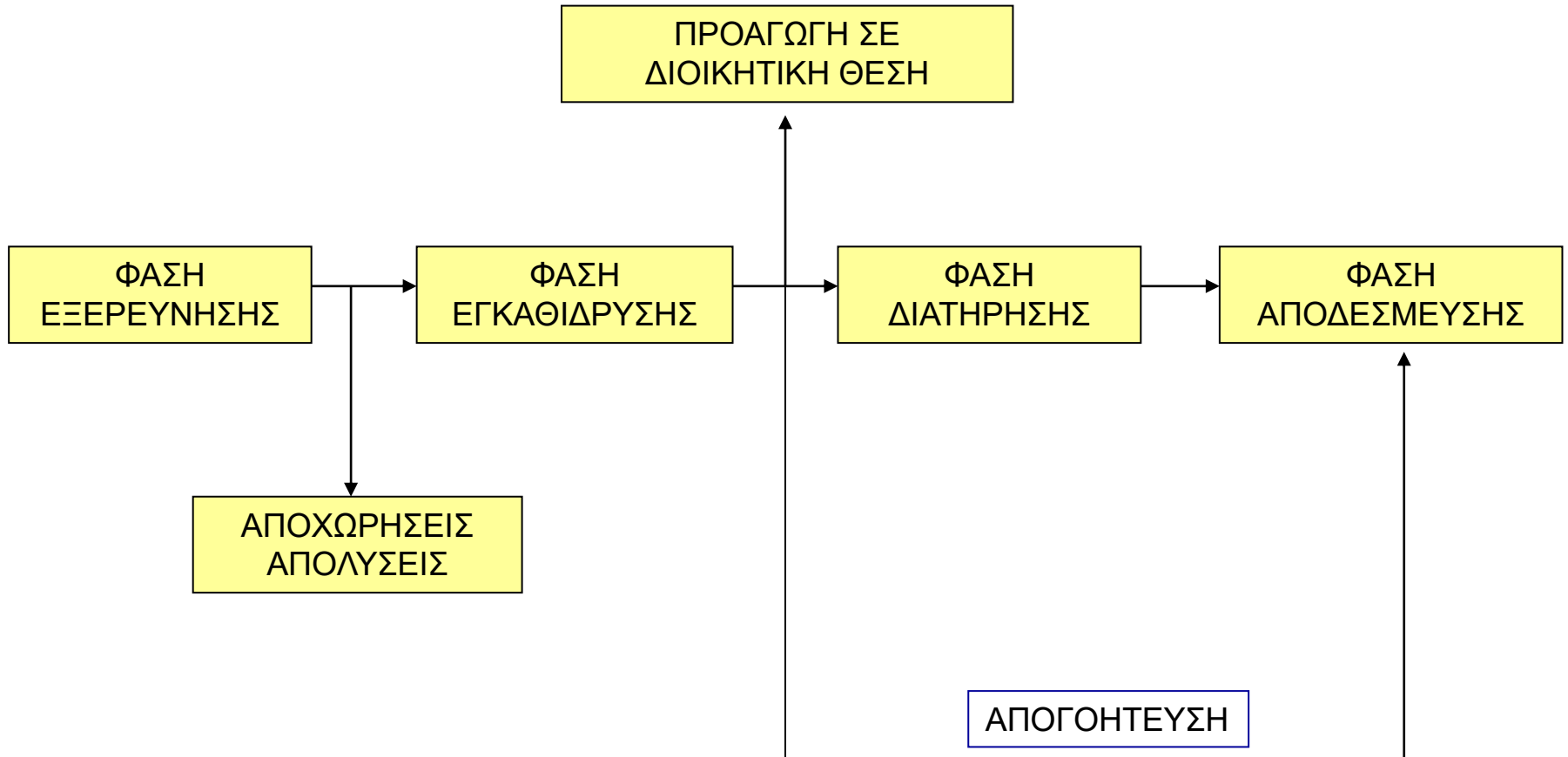
Γι' αυτό και οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην παρατήρηση των συναισθηματικών αντιδράσεων των πωλητών έτσι ώστε οι υποθέσεις τους να είναι πιο ακριβείς.

Διάκριση μεταξύ του **«εργάζομαι πιο σκληρά»**
σε αντιδιαστολή με το **«εργάζομαι πιο έξυπνα»**

Το στάδιο της καριέρας σχετίζεται με:

- μία ποικιλία στάσεων απέναντι στην εργασία (δέσμευση εργασίας, προκλητικότητα/ ελκυστικότητα εργασίας, ψυχολογική επιτυχία)
- διάφορες πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία (ικανοποίηση εργασίας, ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, ικανοποίηση από το μισθό, ικανοποίηση από τους συνεργάτες και ικανοποίηση από προοπτικές προαγωγής)
- αντιλήψεις που αφορούν το περιβάλλον εργασίας (στυλ προϊσταμένου, αμοιβές απόδοσης, τρόποι λήψης αποφάσεων, ασκούμενη πίεση, απαιτούμενη διορατικότητα)
- την απόδοση

Οι Φάσεις της Σταδιοδρομίας των Πωλητών



- Ενδιαφέρον για εξεύρεση όπου μπορούν να αισθάνονται άνετα και ότι έχουν πιθανότητες να επιτύχουν
- Προσωπική δέσμευση για την απασχόληση χαμηλή
- Απόδοση χαμηλή
- Άτομα ηλικίας 20-30 και ανύπαντρα

Μερικοί Αριθμοί

- Απαιτούνται >2 χρόνια για να αποδώσει ένας πωλητής
- 7/10 δεν προχωρούν στο επόμενο στάδιο
- 50%-70% των πωλητών αποχωρούν εντός των πρώτων 2-3 ετών

- Ενδιαφέρον για μια επιτυχημένη και σταθερή σταδιοδρομία
- Απόδοση υψηλή
- Άτομα ηλικίας 25-35, παντρεμένα

- Ενδιαφέρον για διατήρηση υπάρχουσας θέσης, κύρους και απόδοσης
- Απόδοση μέγιστη
- Χαμηλές προσδοκίες για μελλοντική προαγωγή
- Άτομα ηλικίας 35-45, παντρεμένοι με παιδιά

- Ενδιαφέροντα άλλα από την απασχόληση
- Επιθυμία διατήρησης απόδοσης σε αποδεκτά επίπεδα με τη χαμηλότερη δυνατή προσπάθεια
- Απόδοση μέση
- Άτομα ηλικίας 50-60

Επιθυμίες Ανταμοιβών για κάθε φάση

ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ

- Αβεβαιότητα όσον αφορά την καταλληλότητα της σταδιοδρομίας σαν πωλητής
- Υψηλή επιθυμία για αναγνώριση και προσωπική ανάπτυξη
- Αβεβαιότητα οδηγεί σε αποχωρήσεις, απολύσεις και χαμηλή απόδοση
- Εποπτεία είναι κρίσιμη για να επιτύχουν

Επιθυμίες Ανταμοιβών για κάθε φάση

ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ

- Αφοσίωση στη σταδιοδρομία σαν πωλητής, αλλά την αντιμετωπίζουν σαν το «πρώτο βήμα» για μια διοικητική θέση
- Υψηλή επιθυμία για χρηματικές αμοιβές, αλλά μέγιστη για προαγωγή και αναγνώριση
- Υψηλή προσδοκία ότι θα είναι επιτυχημένοι
- Προϊστάμενοι δεν πρέπει να δημιουργούν ανέφικτες προσδοκίες

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ

- Αποφασισμένοι να παραμείνουν στις πωλήσεις
- Επιθυμία για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία σαν πωλητές
- Χαμηλή επιθυμία για προαγωγή
- Υψηλή επιθυμία για αναγνώριση
- Μέγιστη επιθυμία για χρηματικές αμοιβές
- Υποκινούνται με χρηματικά κίνητρα και σεβασμό

ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΣΗ

- ❑ Ψυχολογική αποξένωση από την εργασία
 - ❑ Απλά μια δουλειά
 - ❑ Επιθυμία για ελαχιστοποίηση προσπάθειας

- ❑ Ικανοποιημένοι με χρηματικές αμοιβές

- ❑ Επιθυμία για αντιμετώπιση για σεβασμό, αλλά μάλλον απίθανο αυτό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προσπάθεια

Μεταχείριση Μεγαλύτερων σε Ηλικία Πωλητών



- Πρόγραμμα κινήτρων (π.χ. χρηματικά δώρα, προμήθειες)
- Προαγωγή σε μη διοικητική θέση
 - Υπεύθυνος μεγάλων λογαριασμών/ πελατών
 - Ομαδική πώληση (μέλος ομάδας)
 - Προσωπικό υποστήριξης
- Αυξημένη πιθανότητα και ποικιλία στην εργασία
 - Εκπαίδευση, στρατολόγηση/επιλογή υποψηφίων πωλητών
 - Μέλος αγοραστικού κέντρου
 - Μέλος επιτροπών
- Τελευταίο σκαλοπάτι = πρώιμη συνταξιοδότηση

Ο “Τελματωμένος” (Plateaued) Πωλητής

Χαρακτηριστικά:

- Βαριούνται την εργασία τους
- Απογοητευμένοι αφού δεν έχουν προαχθεί
- Απομακρύνονται ψυχολογικά από τη δουλειά τους
- Έχουν σταματήσει να βελτιώνονται και να αναπτύσσονται
- Είναι, εν γένει, αδιάφοροι
- Η απόδοσή τους έχει τελματώσει

Τι κάνει έναν πωλητή “τελματωμένο”; (1/2)



- Καθυστέρηση προαγωγής ή επέκτασης των ευθυνών, παραπάνω από το κανονικό
- Ο πωλητής είναι νέος και έχει φιλοδοξίες
- Έλλειψη career path
- Ανία
- Αποτυχία για αποτελεσματική διοίκηση των πωλητών από τους διευθυντές πωλήσεων

Τι κάνει έναν πωλητή “τελματωμένο”; (2/2)



Οι πωλητές:

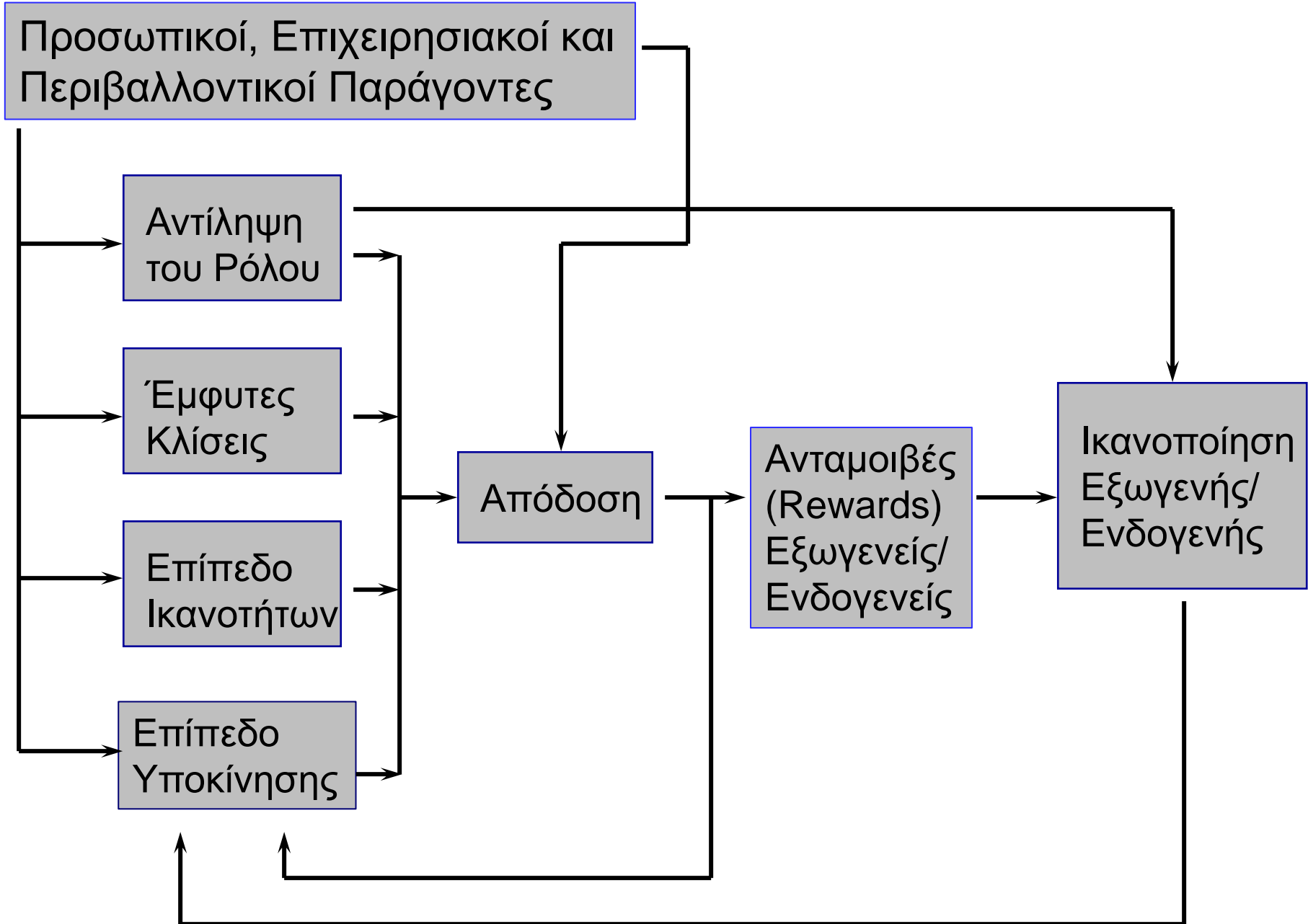
1. με Μεγάλη εμπειρία στις πωλήσεις (7-20 έτη)
2. με Μεγάλη προϋπηρεσία στην εταιρεία (7 + έτη)
3. Γυναίκες

**Νιώθουν μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από την
πολιτική προαγωγής και την πολιτική
υποστήριξης της εταιρείας**

Πώς υποκινούνται οι “τελματωμένοι” πωλητές;

- Προαγωγή σε θέσεις πωλήσεων με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και περισσότερες προκλήσεις
- Ανάθεση κερδοφόρων και προκλητικών περιοχών πώλησης
- Ανάθεση μεγαλύτερων πελατών (KAM)
- Συμμετοχή στην εκπαίδευση νέων πωλητών
- Εμπλοκή σε cross-functional ομάδων εργασίας
- Εμπλοκή σε project συλλογής δεδομένων από τον ανταγωνισμό

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗΣ-ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΗ



Σημασία του μοντέλου για το Διευθυντή Πωλήσεων ...

Οτιδήποτε κάνει ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των πωλητών του:

I. Το πώς οργανώνει και κατανέμει τους πωλητές στις περιοχές πώλησης

επηρεάζει

το πώς αυτοί αντιλαμβάνονται την εργασία τους

II. Το πώς επιλέγει και εκπαιδεύει τους πωλητές

επιδρά

στις κλίσεις και τις ικανότητες που διαθέτει η δύναμη των πωλητών της επιχείρησης

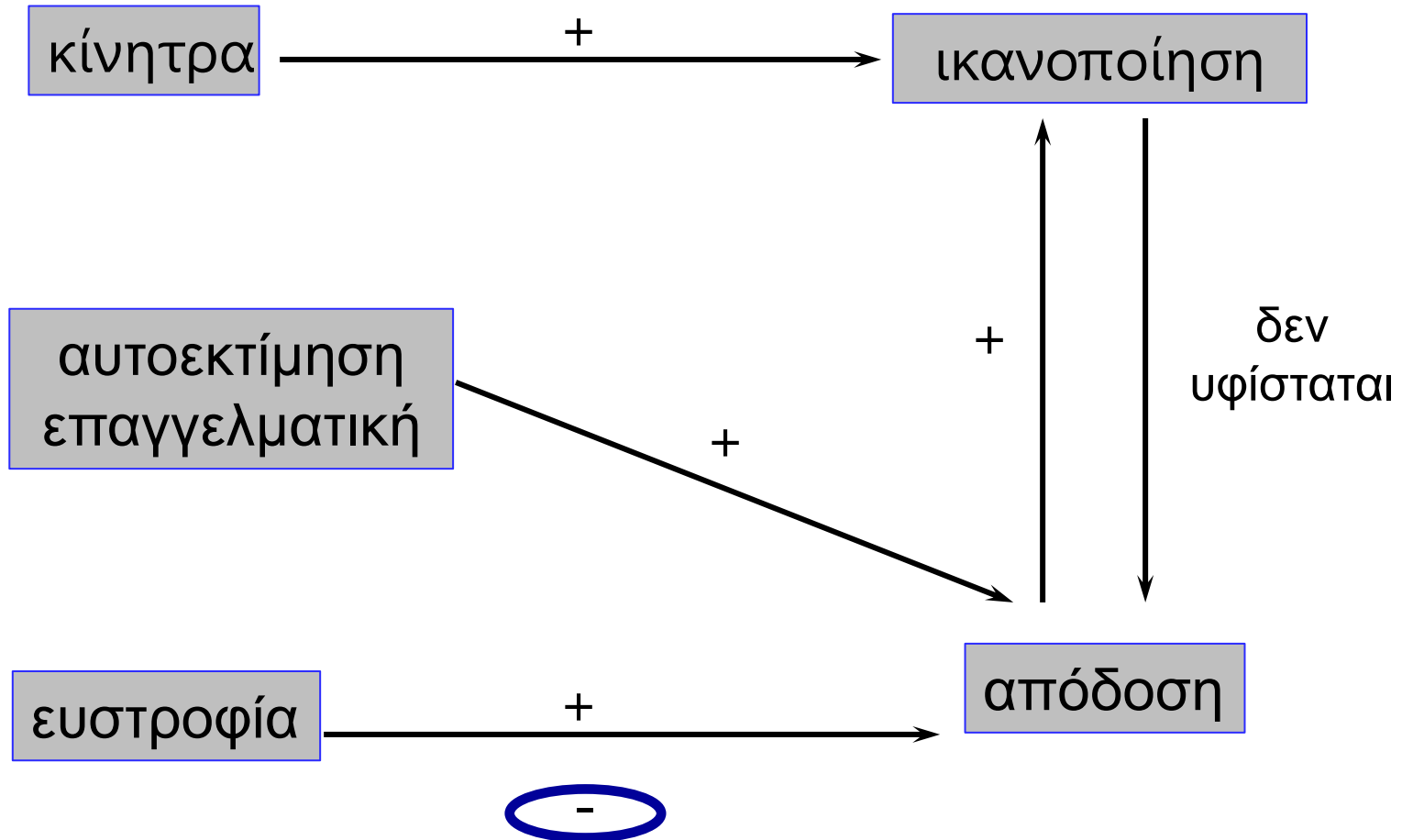
III. Το πρόγραμμα αμοιβών και ο τρόπος διοίκησης των πωλητών


επηρεάζει

το βαθμό υποκίνησης, και συνεπώς, τη συνολική απόδοση

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

(R. P. Bagozzi)



 : Αρνητική σχέση, όχι στατιστικά σημαντική

Σημασία του μοντέλου για το Διευθυντή Πωλήσεων ...

- ✓ **Αναγνώριση του επιθυμητού είδους αμοιβών**

- ✓ **Πρέπει να ακολουθηθεί πολιτική πρόσληψης ατόμων με υψηλή αυτο-εκτίμηση, να βελτιώνεται το επιχειρησιακό κλίμα, να υιοθετείται μία δίκαιη πολιτική καθορισμού των περιοχών πώλησης και του φόρτου εργασίας**

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ



(Behrman, Bigoness και Perreault)

Ασάφεια σχετικά με
την Εργασία

Ατομικές
Διαφορές

Αποτελέσματα
Εργασίας

Ανάγκη Αποσαφήνισης

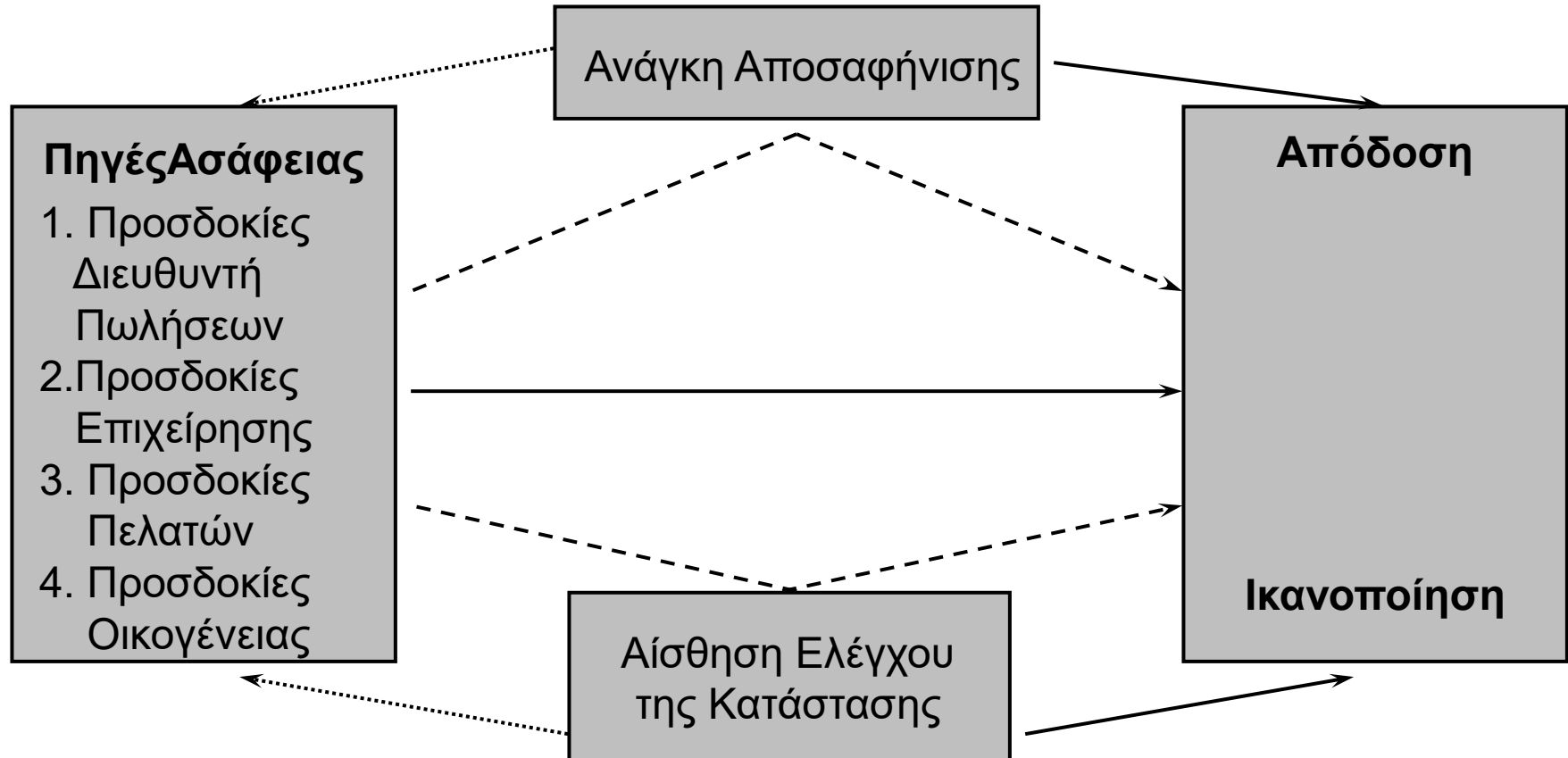
Πηγές Ασάφειας

1. Προσδοκίες Διευθυντή Πωλήσεων
2. Προσδοκίες Επιχείρησης
3. Προσδοκίες Πελατών
4. Προσδοκίες Οικογένειας

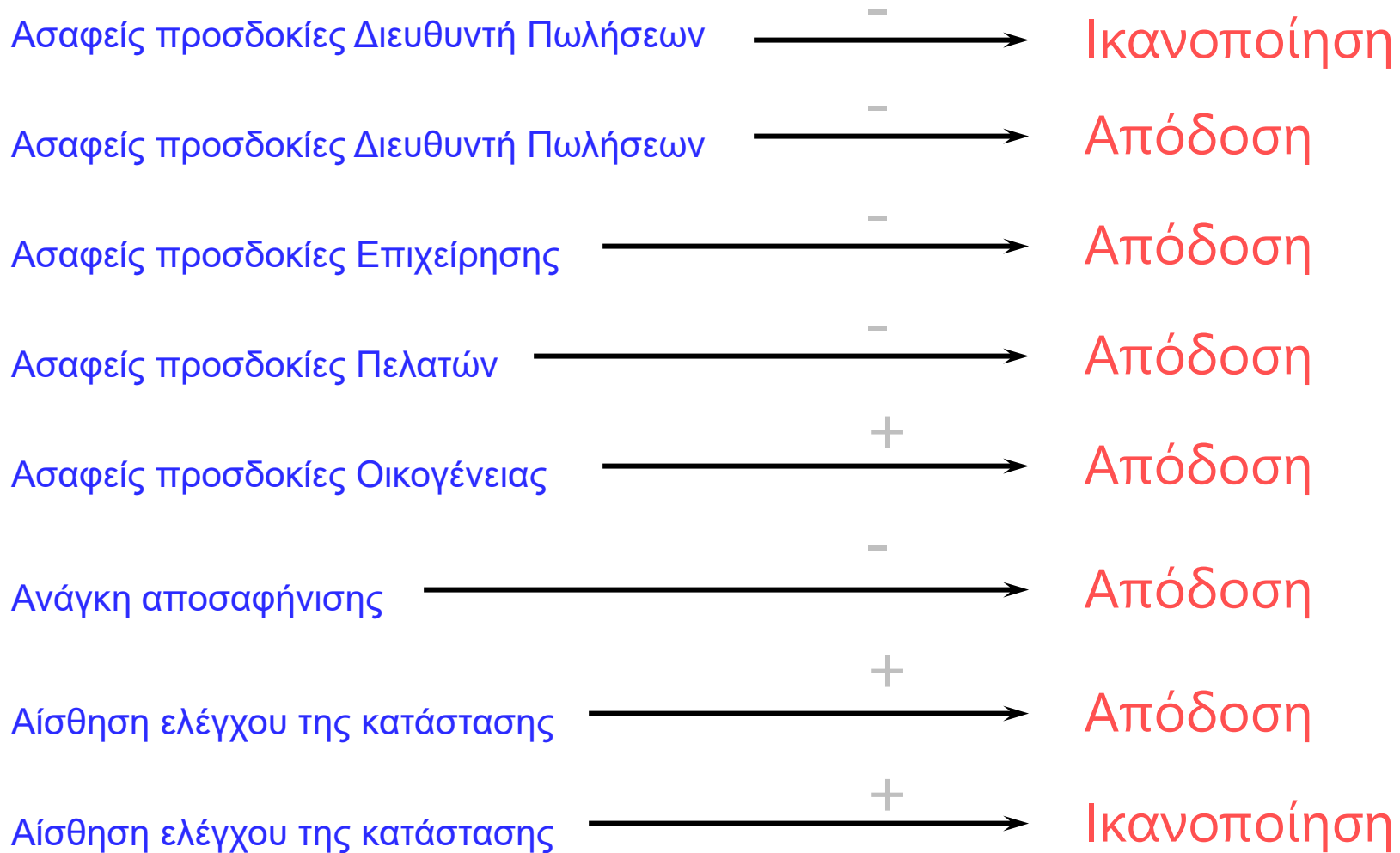
Απόδοση

Ικανοποίηση

Αίσθηση Ελέγχου
της Κατάστασης



Αποτελέσματα έρευνας Behrman, Bigoness και Perreault ...



ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ/ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ (TURNOVER) ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

(Futrell και Parasuraman)

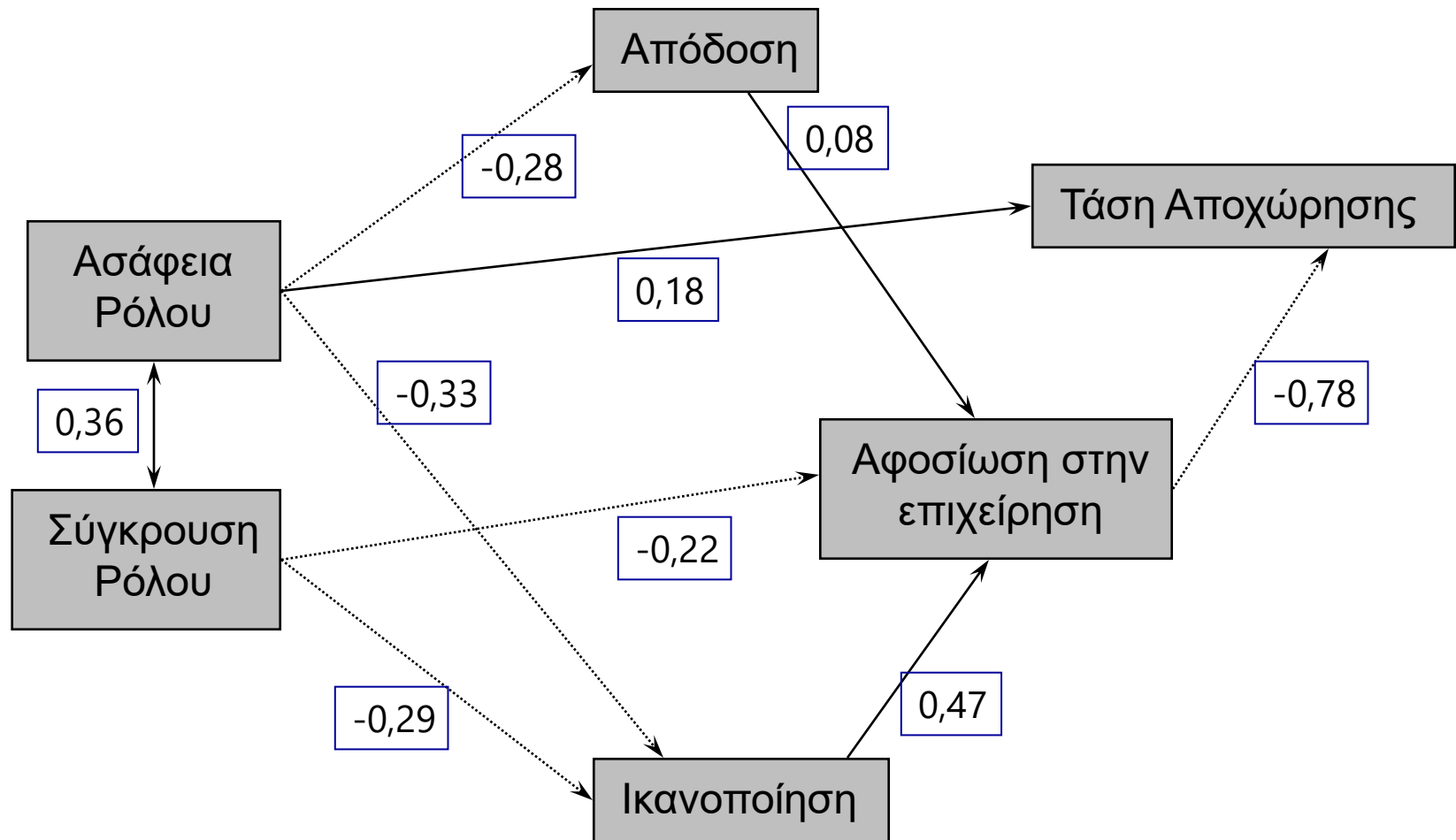
	Συντελεστές Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή τη		
	Τάση για Αποχώρηση		
Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Συνολικό Δείγμα (n=263)	Ομάδα Υψηλής Απόδοσης (n=133)	Ομάδας Χαμηλής Απόδοσης (n=130)
Ικανοποίηση από:			
-Αμοιβή	-0,003	0,003	-0,006
-Προοπτικές Προαγωγής	-0,010**	-0,012**	-0,009
- Συναδέλφους	0,003	-0,009	0,016
-Εργασία	-0,034***	-0,017	-0,050***
-Επιτήρηση	-0,021***	-0,013	-0,037**
R ²	0,270	0,186	0,379

** Στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 5%.

*** Στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 1%.

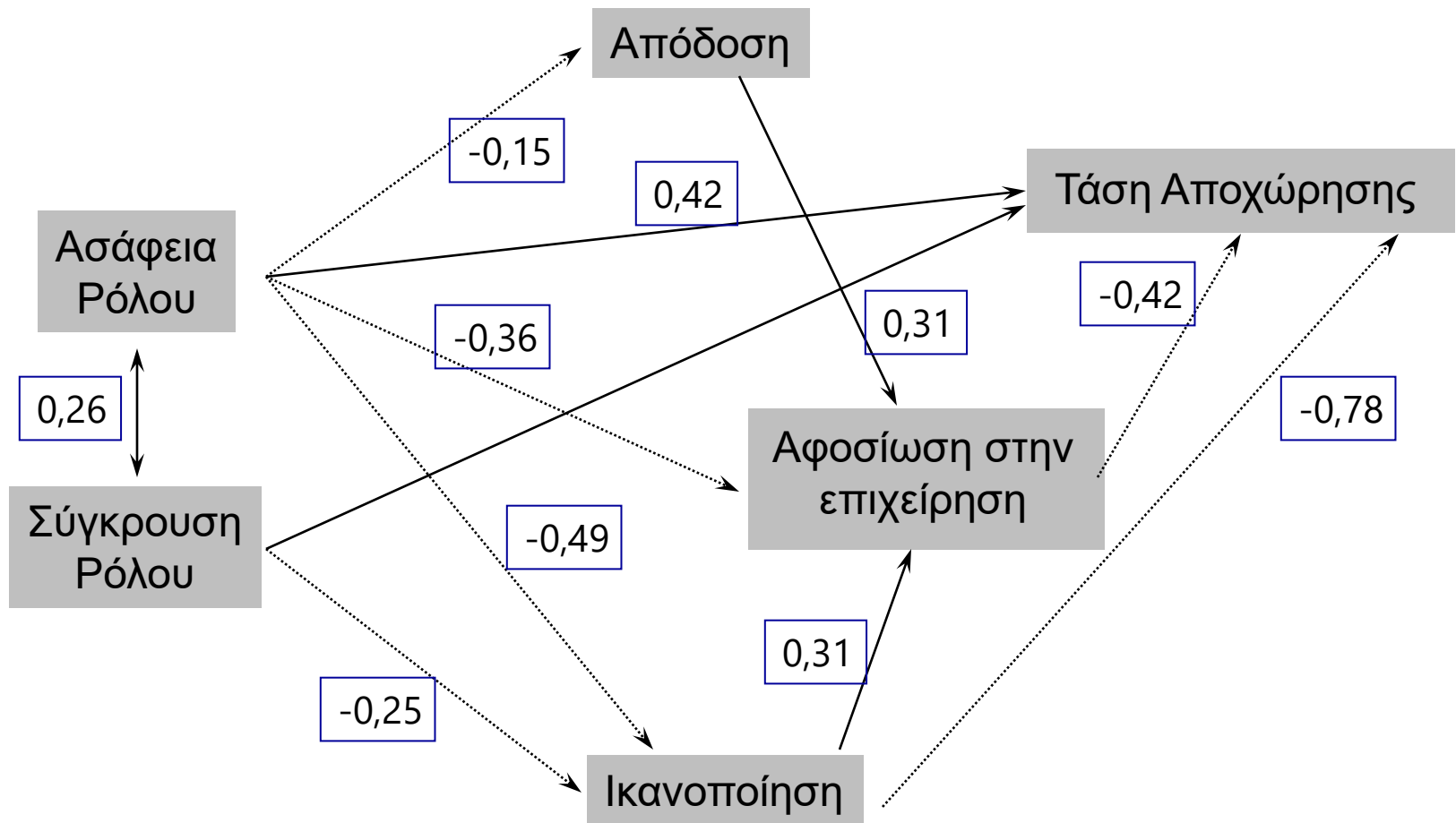
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΜΕΤΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ

(S. P. Brown και R. Peterson)



Οι αριθμοί του σχήματος είναι τυποποιημένοι συντελεστές διαδρομής (Standardised Path Coefficients)

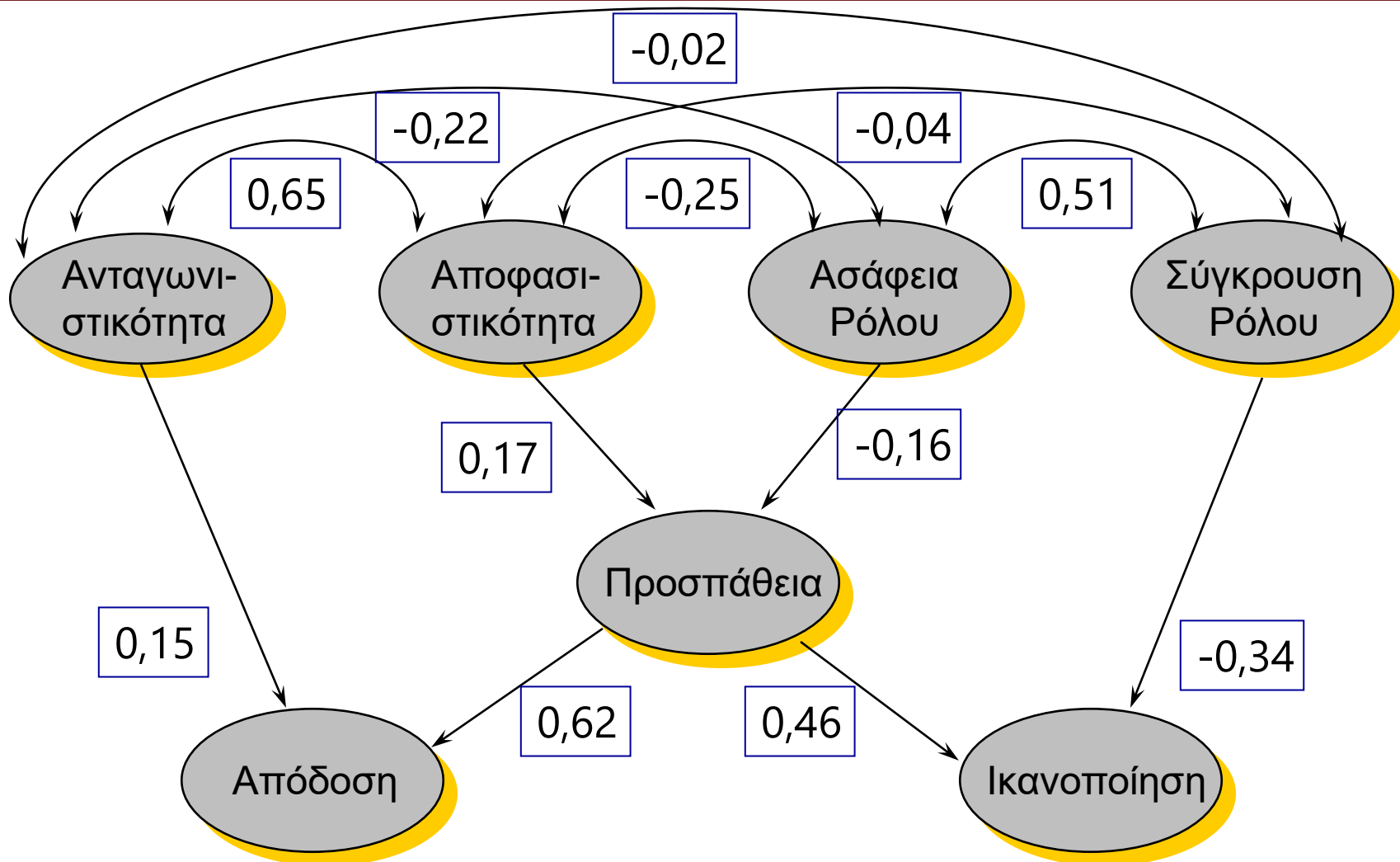
Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ BROWN ΚΑΙ PETERSON ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



Οι αριθμοί του σχήματος είναι τυποποιημένοι συντελεστές διαδρομής (Standardised Path Coefficients)

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

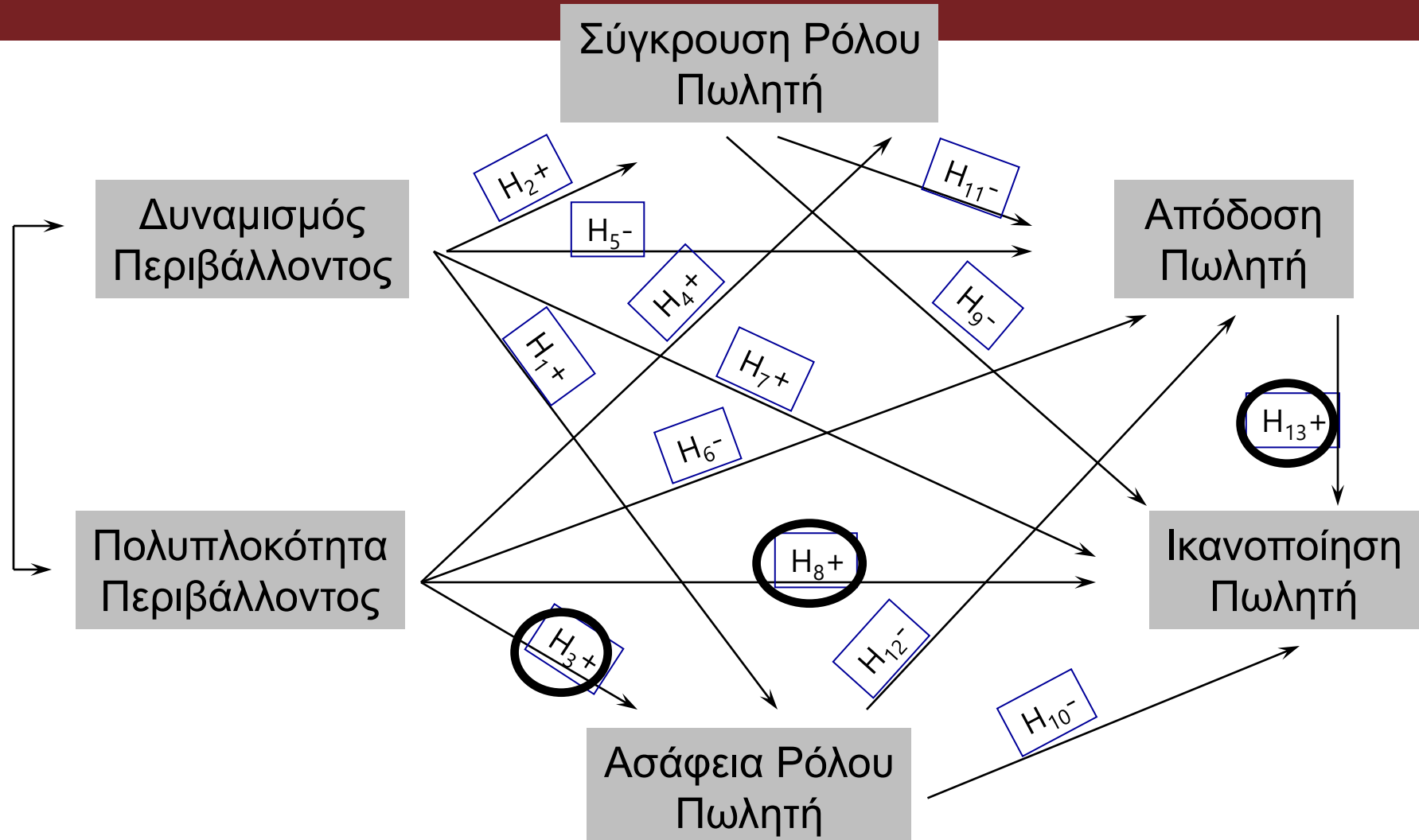
(Το Νέο Μοντέλο των Brown και Peterson)



ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ, ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ



(R. S. Sohi)



○ : Όχι στατιστικά σημαντική σχέση