



Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων

Ενότητα 5η: Υποκίνηση πωλητών

Θεοδωρίδης Προκόπης

Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών
Προϊόντων & Τροφίμων (Δ.Ε.Α.Π.Τ.)



Σκοπός

- Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει χρήσιμες πληροφορίες για την υποκίνηση των ατόμων και τον τρόπο με τον οποίο οι θεωρίες υποκίνησης μπορούν να βρουν εφαρμογή στην κινητοποίηση των πωλητών μιας επιχείρησης



Περιεχόμενα 1/2

- Η πυραμίδα των αναγκών
- Υποκίνηση
- Η θεωρία της δικαιοσύνης – Equity theory
- Η θεωρία των προσδοκιών
- Η θεωρία των στόχων
- Η Θεωρία των Αιτιών Απόδοσης Attribution Theory
- Η Θεωρία της Καριέρας-Career Theory
- Η Θεωρία της Καριέρας
Στάδιο Εξερεύνησης – Αναζήτησης

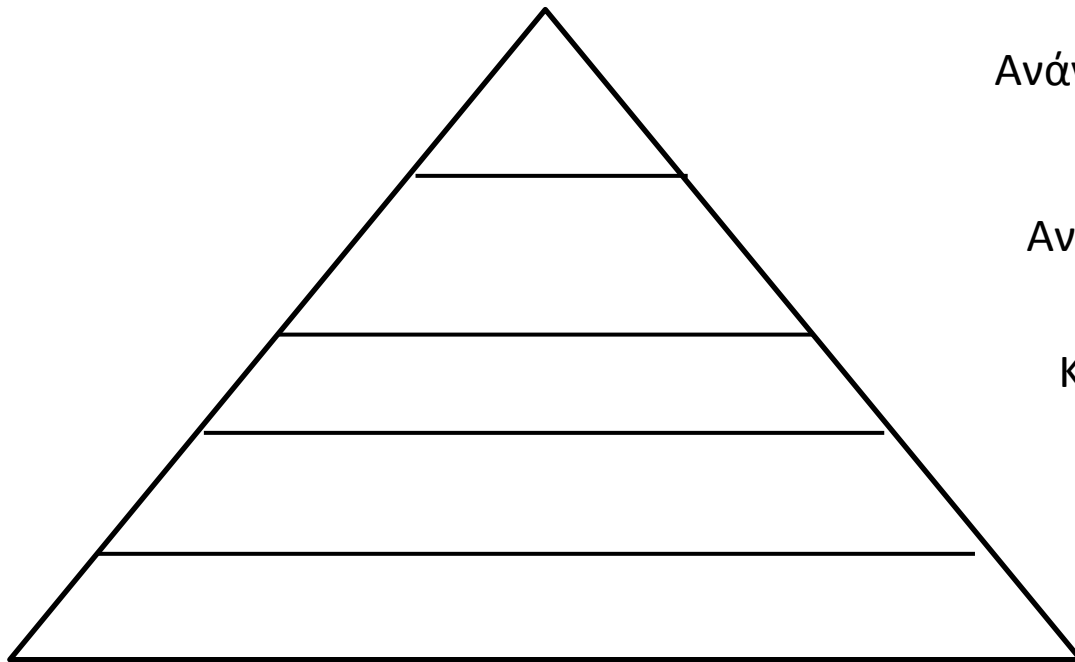


Περιεχόμενα 2/2

- Η Θεωρία της Καριέρας
Στάδιο Εγκατάστασης
- Η Θεωρία της Καριέρας
Στάδιο Συντήρησης – Διατήρησης
- Η Θεωρία της Καριέρας
Στάδιο Αποδέσμευσης - Απαλλαγής
- Εργαλεία Υποκίνησης
- Αμοιβή Χαρακτηριστικά Ενός Πετυχημένου
Συστήματος



Η πυραμίδα των αναγκών



Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης

Ανάγκες αναγνώρισης

Κοινωνικές ανάγκες

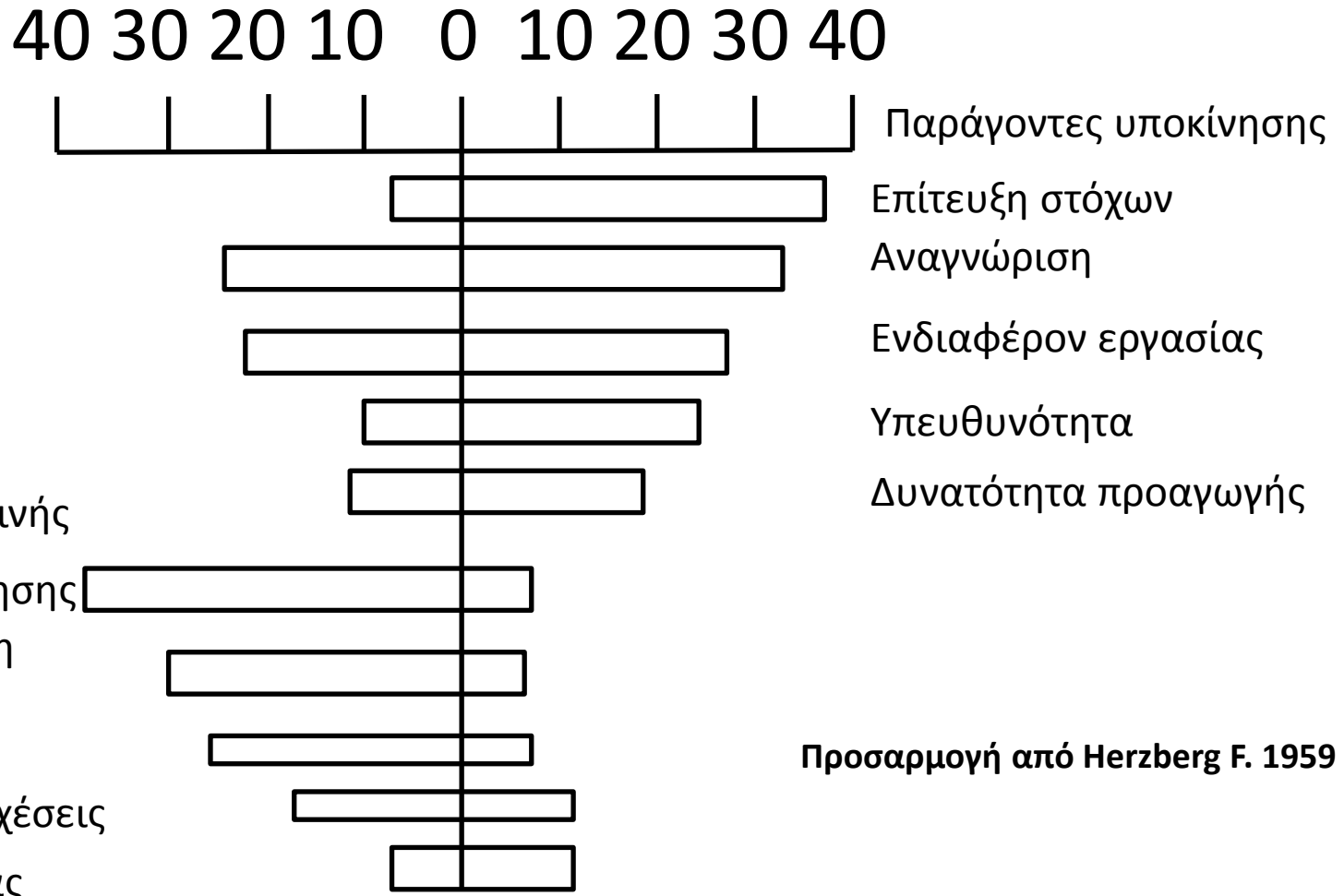
Ανάγκες ασφάλειας

Φυσιολογικές ανάγκες

Προσαρμογή από Maslow A.H. 1943



Υποκίνηση



Η θεωρία της δικαιοσύνης – Equity theory

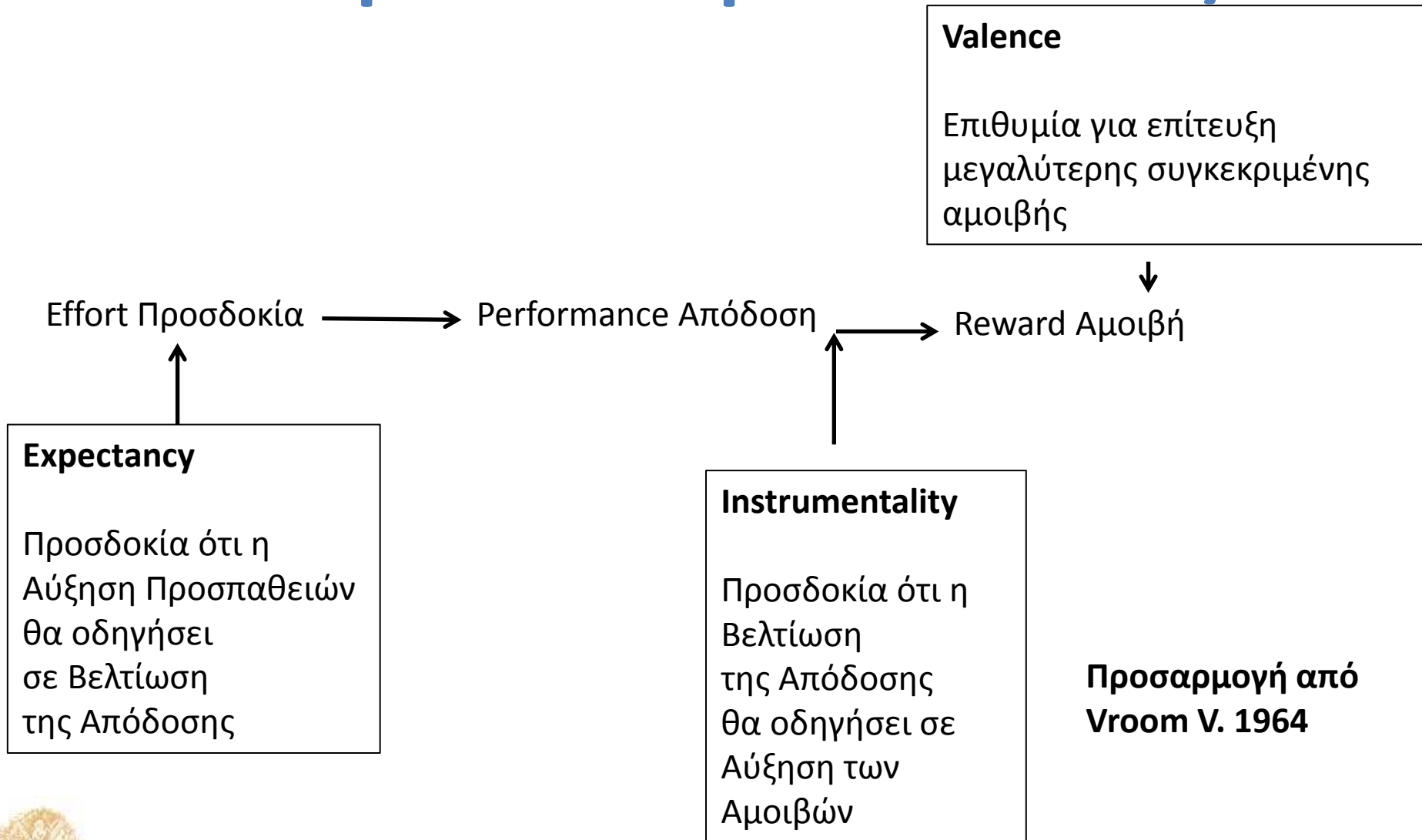
$$\frac{\text{Συνεισφορές του ίδιου}}{\text{Απολαβές του ίδιου}} \equiv \frac{\text{Συνεισφορές των άλλων}}{\text{Απολαβές των άλλων}}$$

- ✓ Έλεγχος του αισθήματος αδικίας και των πηγών του
- ✓ Δομή αμοιβών και ελαχιστοποίηση του αισθήματος αδικίας

Προσαρμογή από Stacy Adams



Η θεωρία των προσδοκιών 1/2



Η θεωρία των προσδοκιών 2/2

Οι υπεύθυνοι πωλήσεων πρέπει:

- Να είναι σαφείς ως προς τι αναμένουν από τους πωλητές. Τίθενται Στόχοι και παρέχονται Οδηγίες
- Να Απαιτούν Εφικτό Έργο σχετικό με τις κάθε φορά Δυνατότητες
- Να Συνδέουν την Εργασία του Πωλητή με Αξία
- Να Συσχετίζουν την Ανταμοιβή με την Επιτυχία και την Ανταμοιβή με τις Ανάγκες



Vroom V. 1964

Η θεωρία των στόχων 1/2

- Δύσκολοι Στόχοι, αν γίνουν αποδεκτοί, αυξάνουν την Αποδοτικότητα
- Δύσκολοι και Κατανοητοί, Συγκεκριμένοι (specific) Στόχοι, αν γίνουν αποδεκτοί, οδηγούν σε μεγαλύτερη Αποδοτικότητα

Για να Πετύχουμε όμως χρειάζεται...

Πληροφόρηση..... ...Αφοσίωση στο Στόχοκαι
Αυτοεκτίμηση σχετικά με το συγκεκριμένο Έργο



Η θεωρία των στόχων 2/2

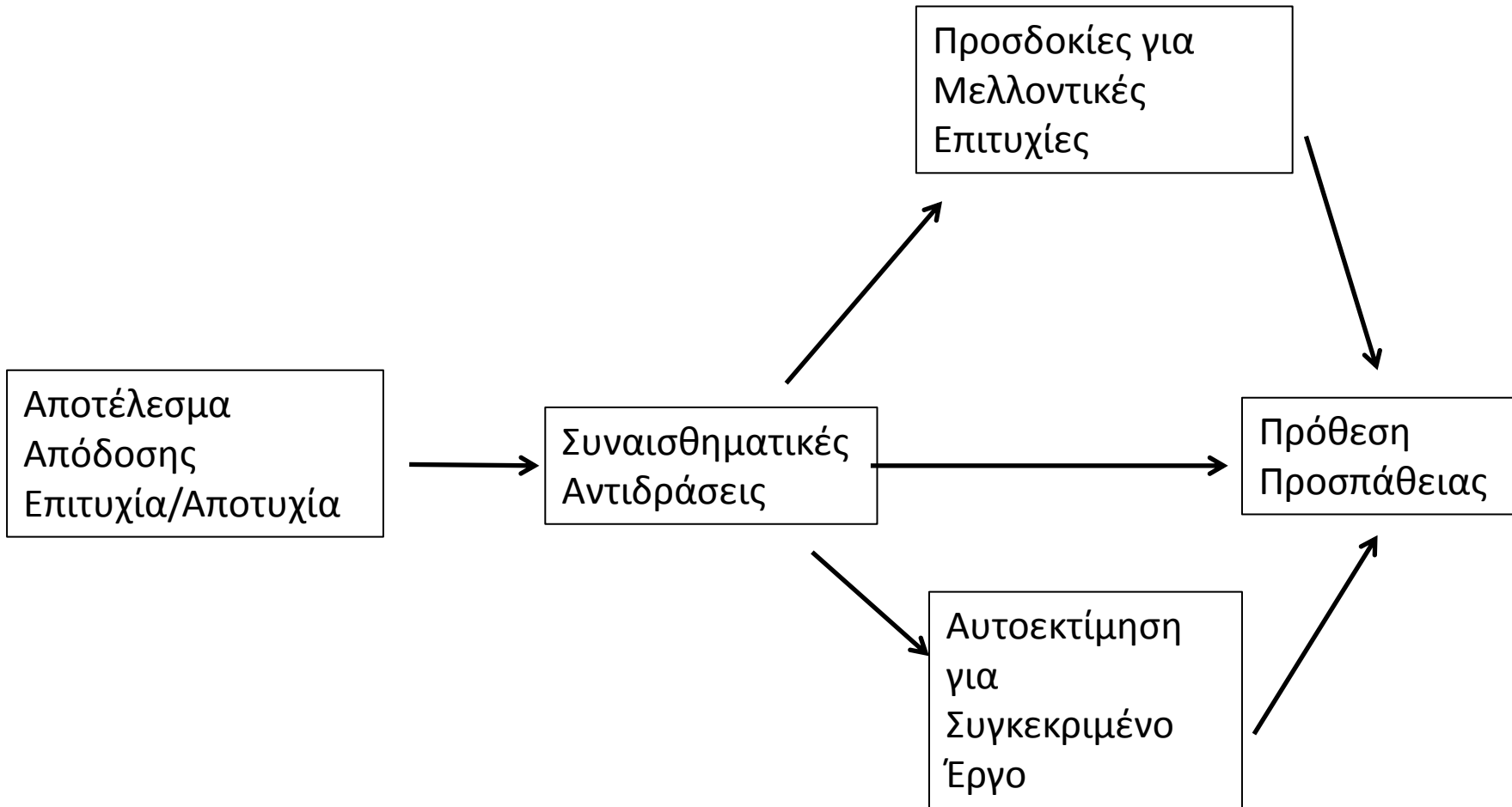
- Όσο πιο Δύσκολος είναι ο Στόχος τόσο Μεγαλύτερη Προσπάθεια καταβάλλεται
- Όσο πιο Αποδεκτός είναι ο Στόχος τόσο Μεγαλύτερη Προσπάθεια καταβάλλεται και Καλύτερη Απόδοση επιτυγχάνεται
- Η Αποδοχή του Στόχου επηρεάζει θετικά και την Προσπάθεια αλλά και την Μέθοδο των Πωλήσεων των πωλητών με χαμηλή αυτοεκτίμηση
- Η Δυσκολία του Στόχου επηρεάζει θετικά την καταβαλλόμενη προσπάθεια των πωλητών που δεν υποκινούνται από την ανάγκη επιτυχίας

Hurt, Moncrief & Parasuraman, 1989



Η Θεωρία των Αιτιών Απόδοσης

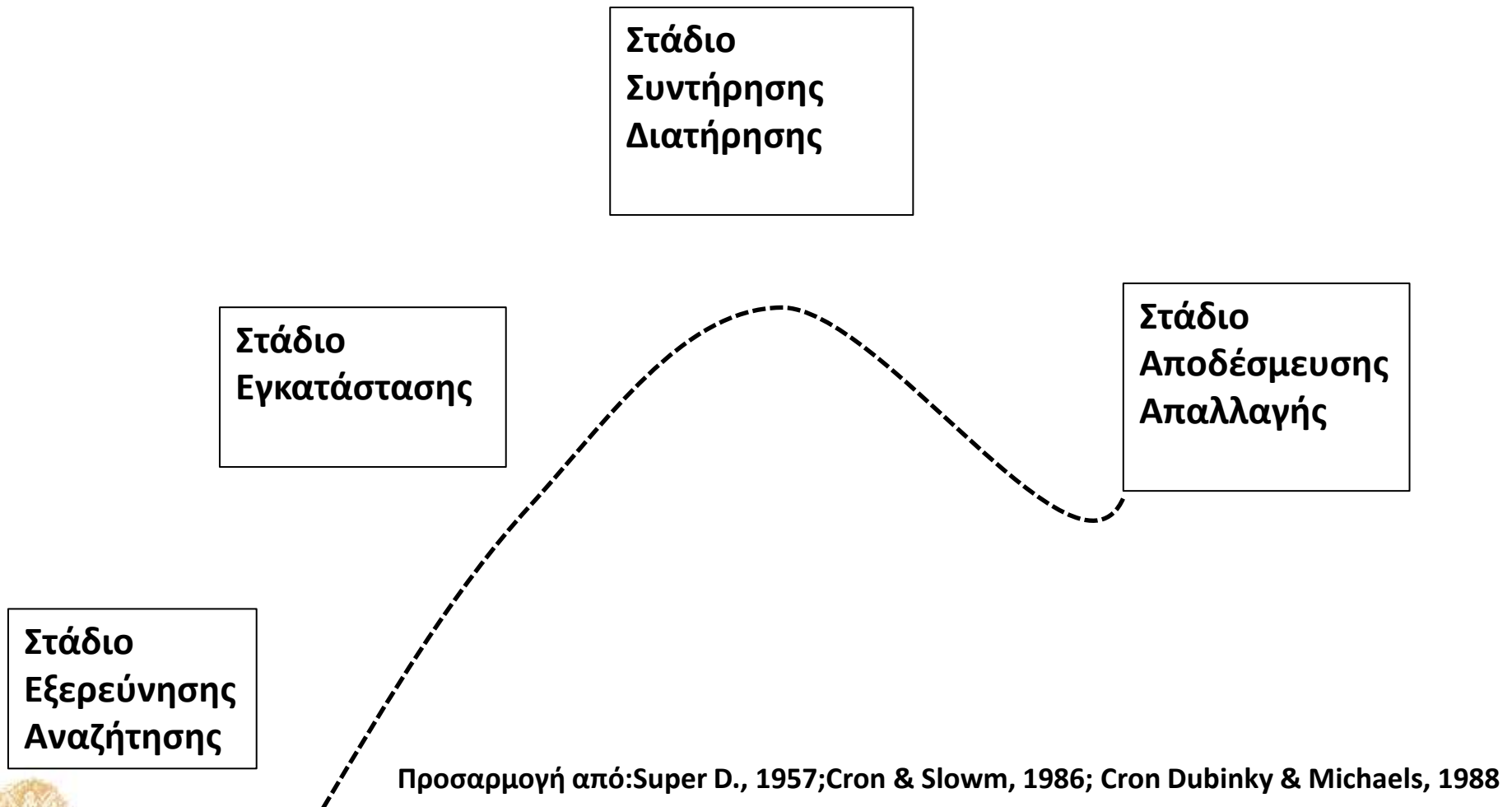
Attribution Theory



Προσαρμογή από Badonick G., 1990



Η Θεωρία της Καριέρας-Career Theory



Η Θεωρία της Καριέρας

Στάδιο Εξερεύνησης - Αναζήτησης

Χαρακτηριστικά Πωλητών

- Νέοι σε Ηλικία (~20), Λίγες Δεξιότητες, Ελλιπής Γνώση του Ρόλου τους
- Μη Ικανοποίηση από την Εργασία τους
- Προσπάθεια Εύρεσης Εργασίας, Διλήμματα για παραμονή ή όχι στην Επιχείρηση
- Ανασφάλειες και Χαμηλή Αποδοτικότητα
- Χαμηλές Προσδοκίες στην σχέση Προσπάθειας & Απόδοσης, Απόδοσης & Αμοιβής



Η Θεωρία της Καριέρας Στάδιο Εγκατάστασης

Χαρακτηριστικά Πωλητών

- Νέοι σε Ηλικία(20~30), Βούληση για μία Πετυχημένη Καριέρα στις Πωλήσεις
- Προσπάθεια Βελτίωσης Δεξιοτήτων και Απόδοσης στις Πωλήσεις
- Επιθετικοί & Ανταγωνιστικοί
- Αναζήτηση Προαγωγής



Η Θεωρία της Καριέρας Στάδιο Συντήρησης - Διατήρησης

Χαρακτηριστικά Πωλητών

- Ηλικία γύρω στα 40, Ενδιαφέρον για την Διατήρηση της Παρούσας Κατάστασης
- Υψηλή Θέση Πωλητή, Υψηλές Ανταμοιβές
- Τελειοποίηση Τεχνικών Πωλήσεων (με λιγότερη δουλειά καλύτερη απόδοση)
- Δεν Επιθυμούν τόσο την Προαγωγή
- Ανασφάλειες - Υπαρξιακά Προβλήματα (Midlife Crisis)



Η Θεωρία της Καριέρας

Στάδιο Αποδέσμευσης - Απαλλαγής

Χαρακτηριστικά Πωλητών

Ηλικία Μεγάλη (50 ~ 60), Ελάχιστο Ενδιαφέρον για την Εργασία τους, Χαμηλή Αποδοτικότητα, Ελάχιστοι έως Μηδαμινοί Νέοι Λογαριασμοί
Δυσaréσκεια με Όλους και για Όλα
Η Χρηματική Αμοιβή είναι το μόνο Επίκεντρο τους



Εργαλεία Υποκίνησης

- Στόχοι Πωλήσεων
- Πρόγραμμα Υποκίνησης - Διαγωνισμοί Πωλήσεων
 - Ατομικοί – Ομαδικοί
 - Ξεκάθαροι Στόχοι, Θέμα, Πιθανότητα Βράβευσης, Ελκυστικότητα Βραβείου, Προβολή, Χρόνος
- Πρόγραμμα Αναγνώρισης



Αμοιβή

Χαρακτηριστικά Ενός Πετυχημένου Συστήματος

- ✓ Σταθερό Χρηματικό Μέρος - Βασικές Ανάγκες
- ✓ Κίνητρα: Ύψος Αμοιβής - Επίπεδο Απόδοσης
- ✓ Δικαιοσύνη
- ✓ Ανταγωνιστικό
- ✓ Απλή Λειτουργία - Κατανοητό
- ✓ Ευέλικτο - Δυναμικό



Αμοιβή 1/6

Μισθός

- ✓ Σταθερότητα Εισοδήματος & Ασφάλεια
- ✓ Καλύτερος Έλεγχος Συστήματος Αμοιβών - Εύκολη Αναδιοργάνωση Πωλητών
- ✓ Σταθερά Κόστη - Οικονομίες Κλίμακας
- ✓ Καλύτερη Διοίκηση (Συγκεκριμένοι Στόχοι & Πελάτες)
- ✓ Χρόνος και για άλλες Δραστηριότητες εκτός της Πώλησης
- ✓ Δέσιμο Πωλητή με Επιχείρηση



Αμοιβή 2/6

Μισθός

- Ελάχιστα Κίνητρα για Μεγαλύτερη Προσπάθεια
- Προσοχή όταν οι Πωλήσεις είναι Χαμηλές
- Ευνοεί τους Μη - Παραγωγικούς Πωλητές
- Στενός Έλεγχος και Επίβλεψη από τους Υπεύθυνους Πωλήσεων
- Μη Σύνδεση Αμοιβής & Παραγωγικότητας



Αμοιβή 3/6

Μισθός

- Όταν Απαιτείται Πολύς Χρόνος για την Πώληση
- Όταν είναι Δύσκολο να Συσχετισθούν οι Προσπάθειες του Πωλητή με το Μέγεθος και το Χρόνο Πώλησης
- Όταν οι Πωλητές είναι Νέοι
- Νέα Αγορά & Περιορισμένες Αρχικές Πωλήσεις
- Όταν ο Πωλητής ασχολείται και με δραστηριότητες που δεν αφορούν μόνο την Πώληση
- Όταν Στόχος είναι οι Μακροχρόνιες Σχέσεις με τους Πελάτες
- Όταν το Προϊόν «πουλά» μόνο του
- Όταν η Πώληση είναι Ομαδική



Αμοιβή 4/6

Προμήθεια

- ✓ Συνδέεται Άμεσα με τους Στόχους της Επιχείρησης
- ✓ Αποτελεί Κίνητρο και Παρέχει Ανεξαρτησία
- ✓ Τα Έξοδα Πωλήσεων είναι Μεταβλητά
- ✓ Αμείβονται οι Παραγωγικοί Πωλητές



Αμοιβή 5/6

Προμήθεια

- Έμφαση στον Όγκο Πωλήσεων όχι στα Κέρδη
- Επιθετικός & Ανυπόμονος Πωλητής
- Ενδιαφέρον μόνο για την Πώληση (Σχέσεις με τους Πελάτες)
- Οι Διακυμάνσεις των Απολαβών μπορούν να Δημιουργήσουν Ανασφάλειες
- Δεν Επιτυγχάνεται μεγάλη Σύνδεση με την Επιχείρηση
- Δυσaréσκεια σε Ανάθεση Περιοχών (Δύσκολες Περιοχές)
- Αγνοείται όποια Δραστηριότητα εκτός της Πώλησης
- Προβλήματα στους Νέους Πωλητές



Αμοιβή 6/6

Μισθός & Προμήθεια

- ✓ Παρέχει Αίσθημα Ασφάλειας και Υποκινεί
- ✓ Δυνατότητα Υψηλών Αμοιβών
- ✓ Συνδυάζει τα Πλεονεκτήματα της Αμοιβής μόνο με Μισθό ή με Προμήθεια
- Κάποιες φορές είναι Πολύπλοκο
- Κάποιες φορές είναι «Ακριβό»
- Δεν υπολογίζονται εύκολα τα έξοδα Πωλήσεων



Τέλος ενότητας 5

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Πατρών**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Προκόπιος Θεοδωρίδης. «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων. Υποκίνηση Πωλητών». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015.

Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT_6.8S.



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κλπ., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

