

# Παράγοντες – Κλειδιά για την αύξηση της απόδοσης των Πωλητιών!



Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδά της που προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις. Οι πωλητές αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό κόστος για κάθε εταιρεία, αλλά η απόδοσή τους μπορεί να αποτελέσει έναν παράγοντα-κλειδί για την επιτυχία μιας μάρκας, ενός προϊόντος ή ακόμη και μιας εταιρείας σαν σύνολο. Ποιοι είναι όμως οι σημαντικότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν την απόδοση ενός πωλητή; Γιατί ορισμένοι πωλητές είναι περισσότερο αποδοτικοί από άλλους συναδέλφους τους; Πώς μπορεί η διοίκηση ενός οργανισμού να αυξήσει την απόδοση της ομάδας πωλητών της; Το παρόν άρθρο επιχειρεί να δώσει απάντηση σε αυτά τα καίρια ερωτήματα, έχοντας ως υπόβαθρο μία ποσοτική έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η μελέτη απευθύνθηκε σε 120 συνολικά πωλητές διαφόρων κλάδων (κλάδος φαρμακευτικών εταιρειών, ασφαλιστικός κλάδος, κατασκευαστικός κλάδος, τραπεζικός κλάδος κ.ά.) και αποτύπωσε τις απόψεις και τις εμπειρίες τους.

**Η** απόδοση ενός πωλητή ορίζεται γενικά ως η επίτευξη του συγκριτικά με άλλους ισότιμους πωλητές πάνω σε τυπικούς δείκτες όπως τα έσοδα πωλήσεων, η επέκταση της πελατειακής βάσης, ή η ανάπτυξη γνώσης του προϊόντος και του πελάτη. Ειδικότερα, με βάση τη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία, μπορεί να αναλυθεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες. Στην Απόδοση Αποτελέσματος, δηλαδή στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων όπως πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελάτη και στην Απόδοση Συμπεριφοράς, δηλαδή στην απόδοση του πωλητή πάνω σε δραστηριότητες όπως η παρουσίαση της πώλησης, η υποστήριξη των πωλήσεων, ο προγραμματισμός επαφών με τους πελάτες και οι τεχνικές γνώσεις. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανέδειξε αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την Απόδοση Αποτελέσματος, όσο και την Απόδοση Συμπεριφοράς ενός πωλητή. Αρχικά, αναφορικά με την Απόδοση Αποτελέσματος ενός

Τα μηνύματα λοιπόν προς τις διοικήσεις των οργανισμών είναι σαφή: επιλέξτε κοινωνικά και ανταγωνιστικά άτομα για να στελεχώσετε το τμήμα Πωλήσεων. Εξασφαλίστε πως οι πωλητές σας είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και οργανώστε αποτελεσματικές ομάδες εργασίας.

πωλητή, η έρευνα ανέδειξε ως παράγοντες-κλειδιά την ανταγωνιστικότητα του πωλητή, τη γενική ικανοποίηση από την εργασία του πωλητή και την ομαδικότητα.

Ειδικότερα, προκύπτει πως όσο πιο ανταγωνιστικός είναι ο χαρακτήρας ενός πωλητή, δηλαδή όσο πιο έντονη είναι η επιθυμία του να διακρίνεται και να «κερδίζει», τόσο μεγαλύτερη θα είναι η Απόδοση Αποτελέσματος που θα επιτυγχάνει. Ένας ιδιαίτερα ανταγωνιστικός πωλητής πιθανότατα θα ασκεί περισσότερη προσπάθεια για να επιτύχει στη δουλειά του, συνεπώς είναι πολύ πιθανό να επιτυγχάνει για παράδειγμα υψηλότερες πωλήσεις και μερίδια αγοράς σε σχέση με έναν λιγότερο ανταγωνιστικό πωλητή.

Επιπρόσθετα, όταν ένας πωλητής είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε η απόδοση που επιτυγχάνει θα είναι αυξημένη. Ένας ικανοποιημένος πωλητής θα έχει κίνητρο να διατηρήσει τον θετικό αυτό προσανατολισμό προς την εργασία του, συνεπώς θα ασκεί μεγαλύτερη προσπάθεια κάτι που θα τον οδηγήσει σε αυξημένη Απόδοση Αποτελέσματος. Αντίθετα, ένας απογοητευμένος πωλητής δεν θα έχει κίνητρο για προσπάθεια, συνεπώς η απόδοσή του θα είναι χαμηλότερη.

Επιπλέον, όταν ένας πωλητής εργάζεται μέσα σε μια ομάδα που

αλληλεπιδρά με αποτελεσματικό τρόπο, τότε η Απόδοση Αποτελέσματος του ίδιου θα αυξάνεται. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να συμβαίνει καθώς σε μια τέτοια περίπτωση ο πωλητής απολαμβάνει υποστήριξη, συντονισμό και ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών μέσα στην ομάδα. Συνεπώς, η απόδοσή του πάνω σε συγκεκριμένα αποτελέσματα αναμένεται να αυξάνει.

Όσον αφορά την Απόδοση Συμπεριφοράς ενός πωλητή, προέκυψε πως επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων όπως η επίβλεψη και ο έλεγχος που ασκεί η διοίκηση, η σχέση του πωλητή με τον προϊστάμενό του, το στιλ διοίκησης που εφαρμόζει ο οργανισμός, οι οικονομικές ανταμοιβές που εισπράττει ο πωλητής, το φαινόμενο της «σύγκρουσης ρόλου», και η κοινωνικότητα του πωλητή.

Πιο συγκεκριμένα, από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των πωλητών προέκυψε πως όταν ένας πωλητής επιβλέπεται με αποτελεσματικό τρόπο, όταν δηλαδή επιτηρείται, αξιολογείται, καθοδηγείται και ενισχύεται συστηματικά από τους προϊσταμένους του, τότε η απόδοσή του πάνω σε πτυχές της συμπεριφοράς του (π.χ. στην παρουσίαση στον πελάτη) αυξάνεται.

Αντίστοιχα, όταν ένας πωλητής απολαμβάνει μια ποιοτική σχέση με τον προϊστάμενό του, τότε η Απόδοση Συμπεριφοράς του αυξάνεται. Κάτι τέτοιο πιθανότατα θα συμβαίνει γιατί τότε ο πωλητής θα απολαμβάνει μεγαλύτερη υποστήριξη, καθοδήγηση και εμπιστοσύνη από τον προϊστάμενό του.

Επιπρόσθετα, όταν ένας προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πωλητών (εφαρμόζει δηλαδή Δημοκρατικό Στιλ Διοίκησης), τότε η Απόδοση Συμπεριφοράς των πωλητών αυξάνεται. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι πωλητές θα έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης και παράλληλα θα δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές. Συνεπώς, η απόδοσή τους πάνω σε συγκεκριμένες πτυχές της συμπεριφοράς τους θα αυξάνεται.

Επιπλέον, όταν ένας πωλητής απολαμβάνει αυξημένες οικονομικές ανταμοιβές, τότε η απόδοσή του πάνω στις διάφορες πτυχές της συμπεριφοράς του αυξάνεται. Κάτι τέτοιο πιθανόν να συμβαίνει καθώς ο ίδιος θα είναι ικανοποιημένος από τις ανταμοιβές που εισπράττει και παράλληλα θα έχει αυξημένο κίνητρο για περαιτέρω αύξηση της απόδοσής του.

Αναφορικά με το φαινόμενο της «σύγκρουσης ρόλου», καθίσταται σαφές πως όταν ένας πωλητής αντιμετωπίζει δύο ή περισσότερες ασύμβατες μεταξύ τους απαιτήσεις από τους προϊσταμένους του, τους πελάτες του ή λοιπούς συνεργάτες του, τότε η Απόδοση Συμπεριφοράς του θα μειώνεται. Σε μια τέτοια



περίπτωση ο πωλητής θα εργάζεται υπό ένταση, δεν θα μπορεί να διατηρήσει τη συμπεριφορά του σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και θα αυξάνεται το άγχος.

Το τελευταίο συμπέρασμα υποδηλώνει πως όταν ένας πωλητής είναι περισσότερο κοινωνικός σαν άτομο, τότε η Απόδοση Συμπεριφοράς του θα είναι αυξημένη. Το συγκεκριμένο φαινόμενο πιθανόν να αιτιολογείται καθώς ένας κοινωνικός πωλητής ενδεχομένως θα είναι περισσότερο ευέλικτος και προσαρμοστικός στη συμπεριφορά του απέναντι στους πελάτες ή στην ομαδική εργασία σε σχέση με έναν λιγότερο κοινωνικό πωλητή.

Τα μηνύματα λοιπόν προς τις διοικήσεις των οργανισμών είναι σαφή: επιλέξτε κοινωνικά και ανταγωνιστικά άτομα για να στελεχωσετε το τμήμα Πωλήσεων. Εξασφαλίστε πως οι πωλητές σας είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και οργανώστε αποτελεσματικές ομάδες εργασίας. Παράλληλα, ενδυναμώστε την ομάδα πωλητών μέσα από αποτελεσματική καθοδήγηση, επίβλεψη και έλεγχο. Θεμελιώστε ποιοτικές σχέσεις μεταξύ των πωλητών και των προϊσταμένων τους και εφαρμόστε δημοκρατικό στιλ διοίκησης λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους. Δώστε ξεκάθαρες και σαφείς οδηγίες στους πωλητές αναφορικά με τους στόχους τους, μειώνοντας έτσι τη σύγκρουση ρόλου που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν. Τέλος, δώστε έμφαση στις οικονομικές τους ανταμοιβές, παράγοντα που αποτελεί για τους περισσότερους πωλητές το βασικότερο κίνητρο για αύξηση της απόδοσής τους.

**\* Ο Κωνσταντίνος Κοπτικός είναι Υποψήφιος Διδάκτορας του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ).**