

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΒΕΡΒΑΙΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

ΠΑΤΡΑ 10/04/09

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	7
2.1	ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	9
2.2	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	12
2.3	ΑΡΧΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	14
2.4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.....	17
2.5	ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ	20
2.6	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ.....	21
2.6.1	Τεχνικές Αντιμετώπισης των Αντιρρήσεων	22
2.7	ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ.....	25
2.8	ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ.....	29
3	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	31
3.1	ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	31
3.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	34
3.2.1	Ποιοτικές Μέθοδοι.....	34
3.2.2	Ποσοτικές Μέθοδοι	38
4	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	46
4.1	ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	46
4.2	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	51
5	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	53
5.1	ΧΡΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ Ή ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ;.....	53
5.2	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	55
5.2.1	Χρήση Άλλων Καναλιών Πωλήσεων και Διάθεσης.....	55
5.2.2	Παραγωγικότητα των Πωλητών	56
5.2.3	Αριθμός και Μέγεθος των Πελατών	57
5.3	ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	58
5.3.1	Μέθοδος Φόρτου Εργασίας	58
5.3.2	Οριακή Μέθοδος.....	60
5.3.3	Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων	61
6	Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	62
6.1	ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	62
6.2	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	66
6.3	ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ	70
7	Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	74
7.1	ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	75
7.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	78
7.3	ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	81
7.4	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	84
8	ΕΡΕΥΝΑ	87
9	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	100
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103
ΦΟΡΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α	104
ΦΟΡΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β.....	116
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α	123
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β	127

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή θέλουμε να αναλύσουμε την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων της εταιρίας, και με ποιους τρόπους μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχει έσοδα και τα έσοδα προέρχονται από τις πωλήσεις. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι πωλήσεις είναι πολύ σημαντικό κομμάτι στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η κάθε επιχείρηση κάνει τον προγραμματισμό της και θέτει τους στόχους της. Για να γίνει αυτό, τα διοικητικά στελέχη αναλύουν τα δεδομένα που υπάρχουν και καταλήγουν στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της, δηλαδή τον στρατηγικό σχεδιασμό .

Σύμφωνα με τον Michael Porter υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι στρατηγικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Στρατηγική κόστους/τιμών: Στόχος της επιχείρησης είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και της διάθεσης του προϊόντος με σκοπό την πώληση των προϊόντων της σε χαμηλότερη τιμή και την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει.
- Στρατηγική διαφοροποίησης: Επιλέγοντας αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση προσπαθεί να προσφέρει στην αγορά ένα προϊόν διαφορετικό από τους ανταγωνιστές. Καταφέροντας αυτό, πετυχαίνει υψηλότερη τιμή για το προϊόν της.

- Στρατηγική εστίασης: Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς αντί να προσπαθήσει να την κατακτήσει ολόκληρη.

Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, η επιχείρηση επιλέγει την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει και το σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τον καθορισμό της τιμής, τον καθορισμό του τρόπου προβολής, τον καθορισμό του τρόπου διάθεσης και τον καθορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να προσφέρει στην αγορά το προϊόν που έχει ανάγκη ο κάθε καταναλωτής σε οποιοδήποτε μέρος της αγοράς και οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για να αναδείξουν στους πελάτες τα οφέλη που θα έχουν με την αγορά του προϊόντος και να «κλείσουν» την πώληση πείθοντάς τους. Για να έχει η εταιρία το βέλτιστο αποτέλεσμα θα πρέπει να καταφέρει την σωστή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων. Σύμφωνα με τον Philip Kotler¹ «Η έλλειψη ευθυγράμμισης στόχων των δύο τμημάτων, έχει αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρίας. Δεν χωράει αμφισβήτηση ότι όταν δουλεύουν αρμονικά οι πωλήσεις με το μάρκετινγκ, η απόδοση αυξάνεται αισθητά σε βασικές μετρήσεις, όπως ο κύκλος πωλήσεων, το κόστος εισόδου σε νέες αγορές και το κόστος πωλήσεων»

Η προσωπική πώληση είναι ο βασικότερος τρόπος προβολής του προϊόντος. Η οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων είναι υπεύθυνη για την στελέχωση του τμήματος με τους κατάλληλο αριθμό πωλητών, την εκπαίδευσή τους, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον καθορισμό των περιοχών του κάθε πωλητή, την επίβλεψη και την αξιολόγησή τους. Στα παρακάτω κεφάλαια θα αναλύσουμε

¹ Harvard business review article, July 01, 2006

την όλη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων. Ποια είναι τα βήματα για μια επιτυχημένη πώληση, ποια είναι η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων, με ποιον τρόπο καθορίζεται το μέγεθος της δύναμης των πωλητών και οι περιοχές που θα αναλάβει ο καθένας. Έπειτα θα δούμε με ποιον τρόπο η επιχείρηση επιλέγει και ελέγχει τους πωλητές της, με ποιον τρόπο τους αξιολογεί και ποιοι είναι οι δείκτες που δείχνουν την αποτελεσματικότητα των πωλητών. Τελικά, ο σκοπός μας είναι να κατανοήσουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί το τμήμα πωλήσεων να έχει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επίσης, θα δούμε πώς έχει επιδράσει το ISO στις λειτουργίες των πωλήσεων, τι έχει αλλάξει και πιο είναι το αποτέλεσμα στις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας.

2 Διαδικασία Πώλησης

Για να επιτευχθεί μια πώληση θα πρέπει ο πωλητής να ακολουθήσει μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει διάφορα βήματα. Η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος στον πελάτη και την μετέπειτα πιθανή λήψη της παραγγελίας. Ο πωλητής θα πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από διαδοχικές ενέργειες για να πετύχει μια αποτελεσματική πώληση. Η διαδικασία αυτή έχει τρία στάδια.

- **Στάδιο πριν από την πώληση (3 βήματα):**
 - I. Ο εντοπισμός υποψηφίων πελατών (prospecting)
 - II. Η προετοιμασία (preapproach)
 - III. Η αρχική προσέγγιση (approach)

- **Στάδιο κατά την πώληση (4 βήματα):**
 - IV. Η παρουσίαση (presentation)
 - V. Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (trial close)
 - VI. Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)
 - VII. Το κλείσιμο της συμφωνίας (close)

- **Στάδιο μετά την πώληση**
 - VIII. Η μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up)

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι όλα τα βήματα που προαναφέρθηκαν είναι εξίσου σημαντικά και υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Ο πωλητής για να επιτύχει την πώληση δεν είναι απαραίτητο ότι θα πρέπει να περάσει από όλα αυτά τα βήματα. Αν, για παράδειγμα, επισκέπτεται ένα παλαιό

του πελάτη ο πωλητής θα παραλείψει το στάδιο πριν από την πώληση. Επίσης, ενδέχεται κατά τη διάρκεια της πώλησης να πρέπει ο πωλητής να επιστρέψει σε ένα προηγούμενο βήμα έτσι ώστε να επιτύχει την πώληση. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε κάθε βήμα που περιλαμβάνει η διαδικασία πώλησης.

2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο εντοπισμός των υποψηφίων πελατών είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία της πώλησης, και είναι από τα πιο σημαντικά βήματα μιας και η αρχή είναι το ήμισυ του παντός, όπως σωστά λέει το ρητό. Σε αυτό το βήμα ο πωλητής προσπαθεί να εντοπίσει όσους δυνητικούς πελάτες καταφέρει. Όταν λέμε δυνητικούς πελάτες εννοούμε, το μέγιστο αριθμό πελατών στους οποίους θα μπορούσε να πουλήσει το προϊόν του ο πωλητής κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες. Είναι αποδεδειγμένο ότι όσοι περισσότεροι είναι οι υποψήφιοι πελάτες που θα εντοπίσει ο πωλητής τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι ο πωλητής, όσον αφορά το ύψος των πωλήσεών του. Κάτι που θα πρέπει να επισημανθεί είναι ότι δεν είναι για όλους τους πωλητές το ίδιο σημαντική αυτή η διαδικασία. Αυτό εξαρτάται από τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται το προϊόν που πουλάνε. Αν το προϊόν απευθύνεται απευθείας στους τελικούς καταναλωτές, όπως π.χ. ασφαλιστές, η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική και δύσκολη, ενώ αν ο πωλητής προωθεί το προϊόν σε χονδρέμπορους και λιανέμπορους η διαδικασία είναι πιο απλή γιατί είναι ευκολότερο να εντοπιστούν οι υποψήφιοι πελάτες.

Αφού ο πωλητής έχει φτιάξει ένα κατάλογο με τους δυνητικούς πελάτες θα πρέπει να τους αξιολογήσει για να διαπιστώσει εάν ο κάθε δυνητικός πελάτης που έχει εντοπίσει μπορεί να εξελιχθεί σε παραγωγικό πελάτη γι' αυτόν. Μια σωστή αξιολόγηση των δυνητικών πελατών σημαίνει ότι ο πωλητής θα αξιοποιήσει καλύτερα τον πολύτιμο χρόνο του και θα αποφευχθούν μη παραγωγικές, αποτελεσματικές επισκέψεις σε πελάτες.

Για να καταλάβει ο πωλητής εάν ένας δυνητικός πελάτης είναι καλός υποψήφιος θα πρέπει να αναρωτηθεί:

A) Έχει ο δυνητικός πελάτης την ανάγκη να αγοράσει το προϊόν;

Κάθε άτομο ή επιχείρηση αγοράζει κάποιο προϊόν για να ικανοποιήσει κάποια συγκεκριμένη ανάγκη. Ο πωλητής πρέπει να καθορίσει εάν το προϊόν του προσφέρει οφέλη στον δυνητικό πελάτη και αν του ικανοποιούν κάποια ανάγκη. Εάν όχι, τότε ο πωλητής έχει ελάχιστες πιθανότητες να κλείσει την πώληση.

B) Έχει ο δυνητικός πελάτης τη χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν;

Εφόσον ο υποψήφιος πελάτης έχει τη ανάγκη να αγοράσει το προϊόν ο πωλητής θα πρέπει να διερευνήσει αν ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να το αγοράσει. Εάν πρόκειται για επιχείρηση θα πρέπει να κρίνει τη χρηματοοικονομική και πιστοληπτική της αξιοπιστία.

Γ) Έχει ο δυνητικός πελάτης την εξουσία να αγοράσει το προϊόν;

Ένα ακόμη σημαντικό σημείο που πρέπει να προσέξει ο πωλητής είναι να εντοπίσει και να συνομιλήσει με το άτομο που έχει την εξουσία να πραγματοποιήσει αγορές για την επιχείρηση. Αυτό το άτομο είναι συνήθως κάποιο διοικητικό στέλεχος της επιχείρησης.

Δ) Θα αποφέρει κέρδος η πώληση;

Εάν ο πελάτης τηρεί τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν, ο πωλητής θα πρέπει να υπολογίσει το κόστος πραγματοποίησης της επίσκεψής του για να δει αν είναι συμφέρουσα. Εάν ο πωλητής πιστεύει ότι ο πελάτης είναι διατεθειμένος να αγοράσει αρκετά μεγάλη ποσότητα ώστε να καλυφθούν τα έξοδα της επίσκεψης τότε προχωρά σε προσέγγιση του πελάτη.

Παρακάτω θα αναφέρουμε κάποιες μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τους πωλητές για να εντοπίσουν νέους υποψηφίους πελάτες:

- 1) Η μέθοδος του ψυχρού σαρώματος. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στο νόμο των μέσων όρων, δηλαδή αν στους δέκα υποψηφίους πελάτες αγοράζει ο ένας, τότε για να πραγματοποιήσει ο πωλητής πέντε πωλήσεις πρέπει να επικοινωνήσει με πενήντα πελάτες. Με αυτή τη λογική ο πωλητής επικοινωνεί με όσο το δυνατόν περισσότερους δυνητικούς πελάτες.
- 2) Η μέθοδος της ατελείωτης αλυσίδας. Κατά τη μέθοδο αυτή ο πωλητής προσπαθεί μέσω του κάθε πελάτη που επισκέπτεται να αποκτήσει το όνομα κάποιου άλλου πιθανού πελάτη. Όταν η πηγή του είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης τότε η μέθοδος είναι πιο αποτελεσματική. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως στην πώληση βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- 3) Η άμεση μέθοδος. Ο πωλητής ταχυδρομεί στους δυνητικούς πελάτες γράμματα και διαφημιστικά των προϊόντων που πουλάει με την ελπίδα να ανταποκριθούν και να του ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός δυνητικών πελατών.
- 4) Το κέντρο επηρεασμού. Σε αυτή τη μέθοδο ο πωλητής διατηρεί σχέσεις με άτομα που ασκούν επιρροή στην κοινωνία και είναι διατεθειμένοι να δώσουν ονόματα υποψηφίων πελατών. Τέτοια άτομα είναι καθηγητές, πολιτικοί, θρησκευτικοί ηγέτες, υψηλόβαθμα στελέχη και άλλοι.

2.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Η προετοιμασία είναι το δεύτερο βήμα στην διαδικασία της πώλησης και είναι και αυτό, όπως και το πρώτο εξίσου σημαντικό. Ένας επαγγελματίας πωλητής δεν προσεγγίζει έναν πελάτη χωρίς να έχει κάνει την απαραίτητη προετοιμασία. Η προετοιμασία είναι σημαντική γιατί μόνο ένας καλά οργανωμένος και προγραμματισμένος πωλητής κάνει αποτελεσματικά την δουλειά του.

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας ο πωλητής θα πρέπει:

- Να καταρτίσει το προφίλ του υποψήφιου πελάτη. Να γνωρίζει το ιστορικό του, το μέγεθος, τα ονόματα των συνεργατών του και το decision making person της επιχείρησης.
- Να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα προσπαθήσει να προσεγγίσει τον πελάτη και να ανιχνεύσει τις ανάγκες του.
- Να επιλέξει τον τρόπο που θα αναδείξει τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη του προϊόντος και τη μέθοδο με την οποία θα τα παρουσιάσει.
- Να μελετήσει όλες τις πιθανές αντιρρήσεις που αναμένεται να δεχθεί και να διαμορφώσει τρόπους αντιμετώπισής τους.
- Να μάθει όλες τις πληροφορίες που αφορούν στον ομοειδή ανταγωνισμό.
- Να καθορίσει τον στόχο πωλήσεων που πρόκειται να θέσει στον υποψήφιο πελάτη (ποσοτικά και αναλυτικά). Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και εφικτοί.

Ο σωστός προγραμματισμός, η προετοιμασία και η οργάνωση αποτελούν ένδειξη υψηλού επαγγελματισμού, ενισχύουν την αυτοπεποίθηση του πωλητή και οδηγούν σε αύξηση των πιθανοτήτων πωλήσεων. Εφόσον ο πωλητής πιστεύει πως είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει σε οτιδήποτε μπορεί να του προκύψει στα επόμενα στάδια της πώλησης προχωράει στην προσέγγιση του υποψηφίου πελάτη.

2.3 ΑΡΧΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ως αρχική προσέγγιση εννοούμε την εντύπωση που προκαλεί ο πωλητής στον πελάτη του τα πρώτα λεπτά της συνάντησης. Είναι καθοριστικό για τον πωλητή να δημιουργήσει καλή εντύπωση στον πελάτη γιατί εάν το επιτύχει έχει βάλει τις βάσεις για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του, και αν κερδίσει την εμπιστοσύνη του τότε θα βρεθεί πολύ κοντά στην πώληση.

Τα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον πωλητή ώστε να διαμορφώσει θετική εικόνα γι' αυτόν ο πελάτης είναι:

- Ø Το σωστό ντύσιμο (αποφυγή εκκεντρικότητων)
- Ø Η θετική στάση και η αυτοπεποίθησή του
- Ø Ο ενθουσιασμός και το χαμόγελό του
- Ø Η χρήση της γλώσσας του σώματος
- Ø Να μην δείχνει αγχωμένος
- Ø Ο σεβασμός στο πρόσωπο του πελάτη
- Ø Να ακούει τον πελάτη προσεκτικά
- Ø Να δείχνει ότι θέλει πραγματικά να βοηθήσει τον πελάτη του

Παρακάτω θα αναφέρουμε κάποιους τρόπους με τους οποίους μπορεί ο πωλητής να προσεγγίσει αρχικά τον υποψήφιο πελάτη.

- ο *Μέθοδος Οφέλους*. Με την τεχνική αυτή πληροφορεί απευθείας τον υποψήφιο πελάτη για τα οφέλη που θα έχει εφόσον αγοράσει το προϊόν. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται ευρέως, όμως για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει ο πωλητής να γνωρίζει εάν ο πελάτης έχει πραγματική ανάγκη για το προϊόν.

- *Μέθοδος Σύστασης.* Η τεχνική αυτή έγκειται στη χρησιμοποίηση του ονόματος ενός ικανοποιημένου πελάτη.
- *Μέθοδος Εισαγωγής.* Με την μέθοδο αυτή ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, αναφέροντας το όνομά του, το όνομα της επιχείρησης και δίνει την επαγγελματική του κάρτα.
- *Μέθοδος Προϊόντος.* Κατά αυτή τη μέθοδο ο πωλητής επιδεικνύει απευθείας στον πελάτη το προϊόν. Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο πελάτης μπορεί να δει το προϊόν.
- *Μέθοδος Περιέργειας.* Με αυτή τη μέθοδο ο πωλητής προσπαθεί να δημιουργήσει αίσθημα περιέργειας στον υποψήφιο πελάτη.
- *Μέθοδος Ερώτησης.* Ο πωλητής ξεκινάει τη συζήτηση με μία ερώτηση προς τον υποψήφιο πελάτη. Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του πελάτη και διευκολύνεται η επικοινωνία.

Κάποια πράγματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο πωλητής είναι ότι:

- Û Ο υποψήφιος πελάτης πρώτα απ' όλα είναι άνθρωπος και ως άνθρωπος έχει λογική και συναισθήματα.
- Û Όλοι οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ξεχωριστοί, σημαντικοί κι έτσι ακριβώς πρέπει να τους κάνει να αισθάνονται.
- Û Η υποβολή ερωτήσεων στοχεύει αφενός μεν στην ανακάλυψη των πραγματικών αναγκών του πελάτη, αφετέρου δε στην εξασφάλιση της ενεργητικής του συμμετοχής στην διαδικασία.
- Û Η σύντομη αναγνώριση του τύπου προσωπικότητας του υποψηφίου πελάτη θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής παρουσίασης πωλήσεων.

Αυτό ήταν το τελευταίο βήμα για το στάδιο πριν από την πώληση. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα βήματα που αφορούν το στάδιο κατά την πώληση.

2.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Όλα τα προηγούμενα βήματα τα οποία αναλύσαμε και αναφέρονται στο στάδιο πριν την πώληση είχαν ένα κοινό στόχο. Την κατανόηση των πραγματικών αναγκών του υποψήφιου πελάτη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για να καταφέρει ο πωλητής να παρουσιάσει σωστά το προϊόν, να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για να επιτύχει το στόχο του, που είναι η πώληση. Το βήμα αυτό είναι ο βασικός κορμός της διαδικασίας της πώλησης.

Στα πλαίσια της παρουσίασης ο πωλητής πρέπει να αναφέρει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, να δώσει έμφαση στα πλεονεκτήματά του, και τελικά να αναδείξει τα οφέλη που θα έχει ο πελάτης εφόσον αγοράσει το προϊόν.

Χαρακτηριστικά είναι εκείνα τα γνωρίσματα που περικλείονται σε ένα προϊόν και καθορίζουν την προσωπικότητα του και τον τρόπο λειτουργίας του. Πλεονέκτημα είναι η απόδοση ή αξία του προϊόντος που προέρχεται από την ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών του, ενώ όφελος είναι η ικανοποίηση που θα έχει ο πελάτης από την χρησιμοποίησή του λόγω κάποιου πλεονεκτήματος που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Ένα συνηθισμένο λάθος στο οποίο υποπίπτουν οι πωλητές είναι να κάνουν μεγάλη αναφορά στα χαρακτηριστικά του προϊόντος χρησιμοποιώντας δυσνόητες τεχνικές λέξεις και να μην προχωρούν σε ανάλυση των πλεονεκτημάτων του. Ο πωλητής πρέπει να καταλάβει ότι αυτό που ενδιαφέρει τον υποψήφιο πελάτη είναι τα οφέλη που θα αποκομίσει αγοράζοντας το προϊόν και όχι τα χαρακτηριστικά του.

Το πρώτο που πρέπει να κάνει ο πωλητής είναι να αποσπάσει την προσοχή του υποψήφιου πελάτη συνδέοντας τα βασικά πλεονεκτήματα του προϊόντος με τις συγκεκριμένες ανάγκες του. Αυτό για να γίνει σημαίνει ότι έχει καταφέ-

ρει μέσα από ερωτήσεις και από συζήτηση να κατανοήσει ποιες ανάγκες ακριβώς θέλει ο πελάτης να καλύψει με την αγορά του προϊόντος.

Αμέσως μετά ο πωλητής αναφερόμενος στη διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων και των προσδοκώμενων οφελών του προϊόντος στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή θα προσπαθήσει να του προσελκύσει το ενδιαφέρον και να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη του για να επιτύχει το σκοπό του.

Υπάρχουν κάποια «εργαλεία» που χρησιμοποιούνται από τους πωλητές για να παρουσιάσουν πληρέστερα το προϊόν που εμπορεύονται.

- *Κατάλογοι προϊόντος.* Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης ο πωλητής δίνει στον πελάτη ένα κατάλογο, ο οποίος συμπεριλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται να γνωρίζει ο πελάτης για το προϊόν. Έτσι ο πελάτης έχει την δυνατότητα να βλέπει τις περισσότερες από τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν.
- *Γραφήματα και πίνακες.* Αυτό το εργαλείο χρησιμοποιείται όταν χρειαστεί να δοθούν στον πελάτη κάποια στατιστικά κυρίως στοιχεία. Μέσω γραφημάτων ή πινάκων μπορούν να παρουσιαστούν διάφορα περιθώρια κέρδους για τις ανάλογες τιμές ή τα χαρακτηριστικά των αγοραστών του προϊόντος.
- *Βίντεο ή εικόνες.* Ο πωλητής μπορεί μέσω εικόνων και βίντεο να δείξει πώς κατασκευάζεται το προϊόν, με τι προδιαγραφές και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται. Ακόμα θα μπορούσαν να εμπεριέχονται σε βίντεο μαρτυρίες άλλων ευχαριστημένων πελατών της επιχείρησης.

Το πιο βασικό όμως εργαλείο για τον πωλητή είναι η *επίδειξη του προϊόντος*. Μια επιτυχημένη «ζωντανή» επίδειξη ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη του υποψήφιου πελάτη, με αποτέλεσμα να ωθείται ευκολότερα

στην αγορά του προϊόντος. Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης ο πωλητής αναφερόμενος στο προϊόν επιδεικνύει το προϊόν στον πελάτη και του αφήνει λίγο χρόνο να το περιεργαστεί. Στη συνέχεια του παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη του και προχωράει σε ερωτήσεις προς τον πελάτη για να επιβεβαιώσει το ενδιαφέρον του. Στο σημείο αυτό ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία που προαναφέραμε αν κρίνει ότι θα τον βοηθήσουν να ολοκληρώσει την παρουσίασή του.

Κάτι που δεν πρέπει να πρέπει να ξεχνάει ο πωλητής είναι να τονίζει την σπουδαιότητα, τη μοναδικότητα και την πρωτοτυπία του προϊόντος που παρουσιάζει. Ένα επίσης σημαντικό που πρέπει να γνωρίζει, και να παρουσιάζει ο πωλητής στον υποψήφιο πελάτη είναι τα πλεονεκτήματα του προϊόντος του έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών του.

2.5 ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

Μετά την παρουσίαση του προϊόντος ο πωλητής θα πρέπει να προσπαθήσει να κλείσει την συμφωνία-πώληση. Είναι σημαντικό για να εξελιχθεί ομαλά η διαδικασία και να ολοκληρωθεί με επιτυχία ο πωλητής να καταλάβει ποια είναι η σωστή χρονική στιγμή για να επιχειρήσει το κλείσιμο της συμφωνίας.

Ο πωλητής επιχειρεί το δοκιμαστικό κλείσιμο της πώλησης μετά την παρουσίαση του προϊόντος, και προσπαθεί να καταλάβει εάν έχει καλύψει τον πελάτη με την παρουσίασή του. Για να καταλάβει ο πωλητής εάν ο πελάτης είναι έτοιμος να κάνει την παραγγελία του μπορεί να χρησιμοποιήσει ερωτήσεις του τύπου:

- Û Ποια είναι η γνώμη σας;
- Û Σε τι ποσότητα θα προτιμούσατε την παραγγελία σας;
- Û Ποιο από τα δύο προϊόντα προτιμάτε;
- Û Ενώ πιστεύετε στις δυνατότητες των προϊόντων μας τι είναι αυτό που σας φοβίζει για τη συνεργασία μας;

Αν ο πελάτης είναι θετικός και δεν έχει αντιρρήσεις τότε ο πωλητής πρέπει να προχωρήσει στο τελικό βήμα, δηλαδή στο κλείσιμο της πώλησης. Αντίθετα, εάν ο πελάτης είναι αρνητικός ως προς τις προθέσεις του για το κλείσιμο της παραγγελίας τότε ο πωλητής θα πρέπει να προσπαθήσει κι άλλο ώστε να αντιμετωπίσει τις αντιρρήσεις του υποψηφίου πελάτη. Εάν προσπαθήσει να κλείσει τη συμφωνία είναι σίγουρο ότι θα αποτύχει στην αποστολή του.

2.6 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ

Εφόσον ο υποψήφιος πελάτης διατυπώνει αντιρρήσεις, τότε το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ο πωλητής, πριν ζητήσει το κλείσιμο της συμφωνίας, είναι να τις «αποκρούσει».

Ο πωλητής απαγορεύεται να διακόπτει τον συνομιλητή του πριν αυτός ολοκληρώσει τη σκέψη του. Πρέπει να τον ακούει προσεκτικά και να δείχνει το ενδιαφέρον του συνεχώς. Πολλοί πωλητές κατά τη διάρκεια που ο πελάτης παραθέτει τις αντιρρήσεις του και εκφράζει τις απόψεις του για το προϊόν αντί να ακούν προσεκτικά, προσπαθούν να βρουν με ποιο επιχειρήμα θα αντιμετωπίσουν την αντίρρηση που προβάλλει ο πελάτης χωρίς όμως να έχουν καταλάβει ακριβώς τα λεγόμενά του. Αυτό δείχνει ότι ο πωλητής δεν είναι σωστά προετοιμασμένος για την συνάντηση με τον πελάτη.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, το 80% περίπου των αντιρρήσεων που προβάλλονται δεν οφείλονται σε πραγματικά αίτια. Είναι συνήθως ένα διαπραγματευτικό όπλο που χρησιμοποιούν οι πελάτες με σκοπό την μείωση της τιμής, ή ίσως δεν έχουν κατανοήσει κάποιο από τα σημεία της παρουσίασης που έχει κάνει ο πωλητής. Ο πωλητής δεν πρέπει να ξεχνάει πως μια αντίρρηση είναι μια καλή ευκαιρία για αυτόν να παρουσιάσει τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος του.

Άλλο ένα σημαντικό δεδομένο που έχει ο πωλητής είναι ότι αυτός βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση στη διάρκεια της διαδικασίας χειρισμού των αντιρρήσεων γιατί έχει τρία βασικά πλεονεκτήματα.

A) Έχει πλούσια εμπειρία από χειρισμό παρόμοιων αντιρρήσεων σε ανάλογες περιπτώσεις στο παρελθόν

B) Έχει άριστη γνώση του προϊόντος που πουλάει

Γ) Έχει πολύ χρόνο στη διάθεσή του για να προετοιμαστεί ώστε να αντιμετωπίσει σωστά τις αντιρρήσεις του πελάτη.

Το πιο σημαντικό για έναν πωλητή είναι να μπορεί να καταλάβει εάν ο πελάτης προβάλλει τις αντιρρήσεις του και έχει αληθινό ενδιαφέρον για το προϊόν ή εάν οι αντιρρήσεις που διατυπώνει ενέχουν πιθανή υπεκφυγή. Αυτό μπορεί να το καταλάβει από τον τρόπο που παρουσιάζει ο πελάτης τις αντιρρήσεις του, από το ύφος του πελάτη και από την συνολική εικόνα που έχει αποκομίσει από την επικοινωνία του με τον πελάτη. Ένας έμπειρος πωλητής μπορεί να καταλάβει ευκολότερα πότε ο πελάτης έχει αληθινό ενδιαφέρον για το προϊόν και πότε προσπαθεί να αποφύγει το κλείσιμο μιας συμφωνίας.

2.6.1 Τεχνικές Αντιμετώπισης των Αντιρρήσεων

Αφού ο πωλητής έχει ακούσει προσεκτικά τις αντιρρήσεις του πελάτη και έχει κατανοήσει το πρόβλημά του, διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισης της συγκεκριμένης αντίρρησης. Πρέπει μέσα από την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων και των οφελών από το προϊόν του να πείσει τον πελάτη ότι υπάρχει λύση στο πρόβλημα που επικαλείται. Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των αντιρρήσεων των πελατών είναι οι τρεις που θα αναλύσουμε παρακάτω.

Η τεχνική της επανάληψης της αντίρρησης από τον πωλητή και της μετατροπής της σε ερώτηση

Είναι από τις δημοφιλέστερες τεχνικές και είναι πολύ καλά τα αποτελέσματά της εάν ακολουθηθούν σωστά τα παρακάτω βήματα:

- Ø Ο πωλητής ακούει προσεκτικά την αντίρρηση αποφεύγοντας να αντιπαρατεθεί με τον πελάτη, ανεξαρτήτως αν θεωρεί παράλογους τους ισχυρισμούς του.

- Ø Ο πωλητής συμερίζεται την άποψη του πελάτη, το κατανοεί και αυτό προσπαθεί να το περάσει στον πελάτη με εκφράσεις όπως: α) έχετε απόλυτο δίκιο....
β) Είναι πράγματι ενδιαφέροντα τα όσα λέτε....
γ) καταλαβαίνω την άποψή σας.....
- Ø Κάνει μια μικρή εισαγωγή σχετικά με τη φιλοσοφία της εταιρίας του (παρουσιάζει τις αλλαγές που έχουν γίνει και την σωστή λειτουργία σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης)
- Ø Επαναδιατυπώνει την αντίρρηση, βοηθώντας τον ίδιο να την κατανοήσει καλύτερα, να κερδίσει χρόνο ώστε να σκεφτεί την απάντησή του, και να καταλάβει από τις απαντήσεις του πελάτη εάν πρόκειται για πραγματική αντίρρηση ή για υπεκφυγή του πελάτη.
- Ø Μετατρέπει την αντίρρηση σε ερώτηση με τέτοιο τρόπο, ώστε ο πελάτης να αναρωτηθεί αν η αντίρρηση που προβάλλει είναι τόσο σημαντική για να χαλάσει η αγορά. (π.χ. Ειλικρινά, κατά την γνώμη σας πιστεύετε ότι το προϊόν μας είναι ακριβό εάν συνυπολογίσετε την άριστη ποιότητα που διαθέτει;)
- Ø Απαντά με ευθύτητα, ειλικρίνεια και αυτοπεποίθηση. Προσπαθεί να βρει εναλλακτικές λύσεις στον πελάτη, έχοντας κατά νου τις απαντήσεις που πήρε στα προηγούμενα βήματα και γνωρίζοντας πλέον εάν η αντίρρηση είναι πραγματική ή δικαιολογία για την μη πραγματοποίηση της αγοράς. Και σε αυτό το στάδιο ο πωλητής δεν πρέπει να ξεχνάει ότι οποιαδήποτε στιγμή είναι κατάλληλη, καλό είναι να αναφέρεται στα οφέλη του προϊόντος του.

Η τεχνική «boomerang»

Κατά την τεχνική αυτή ο πωλητής προσπαθεί να «πιαστεί» από τα κύρια σημεία της άρνησης του πελάτη και επιχειρηματολογώντας πάνω σε αυτά να μετατρέψει την αρνητική στάση του πελάτη σε θετική. Αυτό θα πρέπει να γίνει προσεκτικά να μη θίξει τον πελάτη και να μην τον κάνει να νομίζει ότι η αντίρρηση που είχε δεν ήταν σοβαρή.

Η τεχνική της έμμεσης άρνησης

Κατά την τεχνική αυτή ο πωλητής αρχικά συμφωνεί με τον πελάτη και επιβεβαιώνει τις απόψεις του ασχέτως είτε είναι πραγματικοί οι λόγοι είτε όχι. Για να κερδίσει όμως τον πελάτη, χρεώνει το πρόβλημα που έχει προκύψει είτε σε εξωτερικούς, απρόβλεπτους παράγοντες (όπως π.χ. απεργίες, καταστροφές και άλλα) είτε ακόμα και σε λανθασμένες λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση στο παρελθόν (π.χ. το γνωρίζουμε ότι υπήρχε πρόβλημα με την παράδοση των προϊόντων μας στο παρελθόν κ. Γεωργίου λόγω μεταφοράς των αποθηκών, όμως μετά τις ριζικές αλλαγές που έγιναν από την διοίκηση είμαι σε θέση να σας εγγυηθώ ότι δεν θα υπάρξει κανένα πρόβλημα.).

Η τεχνική της αξιοποίησης των θετικών εμπειριών τρίτων από τη χρήση του προϊόντος

Σ' αυτή τη μέθοδο ο πωλητής ακούει προσεκτικά τις αντιρρήσεις του υποψηφίου πελάτη, τις κατανοεί και τις αφογκράζεται. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης και αφού έχει δείξει το ενδιαφέρον του για το πρόβλημα του πελάτη του αντιπαραθέτει παραδείγματα άλλων πελατών κατά το παρελθόν που ενώ είχαν το ίδιο πρόβλημα τώρα έχουν αγοράσει το προϊόν και είναι πλήρως ικανοποιημένοι από αυτό. Θα πρέπει να επιχειρηματολογήσει για πλεονεκτήματα του προϊόντος και να πείσει τον πελάτη να προβεί στο κλείσιμο της συμφωνίας που θα του αποφέρει το μέγιστο κέρδος.

2.7 ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

Αυτό είναι το τελευταίο βήμα στην διαδικασία της πώλησης. Για να φτάσει σε αυτό το σημείο ο πωλητής θα πρέπει να έχει πετύχει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του υποψηφίου πελάτη, να τον έχει συναρπάσει με την παρουσίαση των οφελών που θα έχει αν αγοράσει το προϊόν και να έχει χειριστεί αποτελεσματικά τις αντιρρήσεις που του προέβαλλε κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Θα πρέπει ιδιαίτερα όμως να προσέξει ο πωλητής το πώς θα ζητήσει από τον πελάτη την παραγγελία και το πότε είναι ακριβώς η κατάλληλη χρονική στιγμή να το κάνει αυτό.

Ο υποψήφιος πελάτης μπορεί να δείξει με διάφορους τρόπους το ενδιαφέρον του για αγορά του προϊόντος και ο πωλητής θα πρέπει να το αντιληφθεί και να ζητήσει την παραγγελία εκείνη την ώρα που πρέπει. Ένας πελάτης που θέλει να αγοράσει το προϊόν δείχνει την διάθεσή του εξετάζοντας προσεκτικά το προϊόν, ρωτώντας ενδεχομένως τους συνεργάτες του για την άποψή τους εάν πρέπει να προχωρήσει στην αγορά, κάνοντας συνεχώς ερωτήσεις στον πωλητή που αφορούν τα οφέλη που θα έχει από την αγορά, ή σχολιάζοντας με καλά λόγια τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτά τα μηνύματα ο πωλητής πρέπει να τα αντιληφθεί και να προχωρήσει σε μία προσπάθεια κλεισίματος της συμφωνίας.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο πωλητής ώστε να επιτύχει το σκοπό του. Με την εμπειρία του πρέπει να επιλέξει ποιος είναι ο καταλληλότερος τρόπος, ανάλογα με την περίπτωση και την πρόοδο της συζήτησης για να λάβει την παραγγελία του πελάτη. Είναι πολύ κρίσιμο το στάδιο αυτό, εάν αναλογιστούμε πόσο έχει δουλέψει ο πωλητής για να φτάσει σε αυτό το σημείο. Παρακάτω θα δούμε κάποιους τρόπους που χρησιμοποιούν οι πωλητές για να κλείσουν τη συμφωνία.

Άμεση μέθοδος: Κατά τη μέθοδο αυτή ο πωλητής ζητάει ευθέως την παραγγελία. Απευθυνόμενος στον πελάτη του λέει για παράδειγμα, «να γράψω την παραγγελία σας κύριε Ιωάννου;».

Μέθοδος των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων: Σε αυτή τη μέθοδο ο πωλητής χρησιμοποιεί ένα χαρτί, πάνω στο οποίο γράφει από τη μία πλευρά τα πλεονεκτήματα εάν πραγματοποιηθεί η αγορά και από την άλλη τα μειονεκτήματα που υπάρχουν. Σε αυτή τη μέθοδο ο πωλητής θα πρέπει να είναι προσεκτικός, να έχει αντιμετωπίσει σωστά τις αντιρρήσεις του πελάτη και να είναι σίγουρος ότι τα πλεονεκτήματα είναι περισσότερα και σημαντικότερα των μειονεκτημάτων. Μόνο τότε θα είναι αποτελεσματική η μέθοδος αυτή.

Μέθοδος της εναλλακτικής επιλογής: Ο πωλητής μπορεί να θέσει στον πελάτη το δίλλημα της επιλογής μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων. Για παράδειγμα, «θα προτιμούσατε μήπως το μοντέλο 10200 από το 10500;». Αυτή η μέθοδος είναι από τις πιο αποτελεσματικές και χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις.

Μέθοδος του υποθετικού κλεισίματος: Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη σε ορισμένες περιπτώσεις πελατών, με τους οποίους προϋπήρχε συνεργασία και ο πωλητής έχει ήδη μακροχρόνια συνεργασία. Ο πωλητής γράφει την παραγγελία και αναφέρει στον πελάτη ότι «η παραγγελία θα σας παραδοθεί σε 2 μέρες».

Μέθοδος οφελών σε περίπτωση άμεσης αγοράς: Στη μέθοδο αυτή ο πωλητής αναφέρει στον πελάτη ότι την συγκεκριμένη στιγμή εάν γίνει η παραγγελία μπορεί να του εξασφαλίσει μια καλύτερη τιμή, δηλαδή μία έκπτωση επί της αρχικής τιμής, ή κάποια δωρεάν επιπλέον τεμάχια από το προϊόν. Στη συνέχεια ξεκαθαρίζει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, και ότι δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι θα υπάρχει αυτή η δυνατότητα στο μέλλον.

Μέθοδος της επιβεβαίωσης των πλεονεκτημάτων του προϊόντος:

Κατά τη μέθοδο αυτή ο πωλητής αφού έχει δώσει κατά την παρουσίαση του προϊόντος στον πελάτη να καταλάβει πολύ καλά τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και έχει αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις αντιρρήσεις του, αναφέρει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ρωτώντας τον πελάτη και «καθοδηγώντας» τον να απαντάει θετικά. Για να το κατανοήσουμε καλύτερα θα μας βοηθήσει το παράδειγμα.

Πωλητής: Είναι αλήθεια ότι το προϊόν μας καλύπτει τις ανάγκες σας επαρκώς κύριε Ιωάννου;

Πελάτης: Ναι

Πωλητής: Είναι αλήθεια ότι θα επιτύχετε μεγαλύτερο κέρδος από το προϊόν μας;

Πελάτης: Ναι

Πωλητής: Είναι σημαντικό ότι σας παρέχουμε μεγάλο χρονικό διάστημα πίστωσης;

Πελάτης: Ναι

Πωλητής: Είναι επίσης πολύ σημαντικό για εσάς ότι το service της εταιρίας μας είναι αξιόπιστο και πολύ γρήγορο;

Πελάτης: Ναι

Πωλητής: Να σας παραγγείλω λοιπόν κ. Ιωάννου το 10200 μοντέλο;

Κατά τη διάρκεια αυτής της μεθόδου πρέπει να μην κουράσουμε το συνομιλητή μας, να του αναφέρουμε τα 2-3 σημαντικότερα πλεονεκτήματα και να ζητήσουμε την παραγγελία.

Αυτές είναι κάποιες από τις μεθόδους που μπορούν οι πωλητές να χρησιμοποιήσουν στην προσπάθεια να επιτύχουν τον τελικό τους στόχο, ο οποίος δεν είναι άλλος από την πώληση. Η δουλειά του πωλητή όμως δεν τελειώνει εδώ. Μπορεί να έχει επιτύχει το σκοπό του αλλά για να καταφέρει να επιτύχει μακροχρόνια συνεργασία με τους πελάτες του θα πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή στο επόμενο βήμα, στην παρακολούθηση του πελάτη μετά την πώληση.

2.8 ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

Η παρακολούθηση του πελάτη μετά το κλείσιμο της συμφωνίας είναι καθοριστική για την συνέχιση της συνεργασίας του με την επιχείρηση στο μέλλον. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι σίγουρο ότι θα κάνει ξανά παραγγελία, και ίσως φέρει σε επαφή και με άλλους υποψήφιους πελάτες τον πωλητή.

Για να επιτύχουμε την ικανοποίηση του πελάτη, θα πρέπει να ακούμε προσεκτικά τα τυχόν παράπονά του και να προσπαθούμε να τα επιλύσουμε με τον καλύτερο τρόπο, χωρίς βέβαια να ζημιώσουμε την εταιρία. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει η επαφή με τον πελάτη να είναι συχνή είτε μέσω τηλεφωνικών επικοινωνιών είτε με προσωπική επαφή σε τακτά χρονικά διαστήματα. Δηλαδή, ο πωλητής δεν πρέπει να επισκέπτεται τους πελάτες του μόνο όταν έχει υπόλοιπα στον λογαριασμό του, αλλά συχνά ώστε να έχει σχέσεις εμπιστοσύνης με τον πελάτη.

Ίσως από τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να έχει ο πωλητής είναι να καταφέρνει να κερδίσει τη εμπιστοσύνη του πελάτη του. Θα πρέπει επίσης, να μπορεί να ακούει τις απόψεις του πελάτη για το προϊόν και να τις μεταφέρει στην επιχείρηση ώστε να γίνονται οι βελτιώσεις που ίσως χρειάζονται.

Ο πωλητής θα πρέπει μετά την λήψη της παραγγελίας να είναι σε θέση να ελέγχει την πορεία της παραγγελίας, εάν παραδόθηκε στην ώρα της στον πελάτη, στην ποσότητα που είχε προσυμφωνηθεί και στις τιμές που είχε αναφέρει στον πελάτη κατά το κλείσιμο της συμφωνίας.

Κάποιες ενέργειες του πωλητή που μπορούν να ικανοποιήσουν τον πελάτη και να κερδίσει ο πωλητής την εμπιστοσύνη του για παράδειγμα, σε περίπτωση που ο πωλητής θεωρεί ότι ο πελάτης του δικαιούται μεγαλύτερη έκπτωση από αυτή που μπορεί να του δώσει, μπορεί συζητώντας το με τον προϊστάμενό του

να του εξασφαλίσει κάτι καλύτερο. Ακόμα πάλι με συζήτηση με τον προϊστάμενό του μπορεί σε περίπτωση που ο πελάτης έχει πρόβλημα ρευστότητας μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, να καταφέρει να του εξασφαλίσει ένα μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο πίστωσης.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ η προσοχή που δίνουν οι εταιρίες στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, και δημιουργούν ξεχωριστό τμήμα μες την επιχείρηση για βέλτιστο αποτέλεσμα. Σε περίπτωση ύπαρξης τέτοιου τμήματος στην εταιρία ο πωλητής πρέπει να έχει άριστη συνεργασία με το τμήμα αυτό.

Εδώ ολοκληρώθηκαν τα στάδια που απαρτίζουν την διαδικασία της πώλησης, και όπως είδαμε όλα τα στάδια έχουν ιδιαίτερη σημασία και για να είναι σωστή η λειτουργία του τμήματος των πωλήσεων οι πωλητές θα πρέπει να εφαρμόζουν τα βήματα αυτά. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν και να είναι σύμφωνοι με τους κανονισμούς λειτουργίας της εκάστοτε εταιρείας.

3 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι ίσως το πιο σημαντικό βήμα για να καθοριστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μία επιχείρηση. Από την πρόβλεψη των πωλήσεων εξαρτάται το αν θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν καθοριστεί, γιατί πολύ απλά οι στόχοι της εταιρείας και ο προγραμματισμός για την επίτευξή τους τίθενται βάση της πρόβλεψης αυτής. Παρακάτω θα αναλύσουμε τους λόγους που είναι τόσο σημαντική η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων.

3.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για να γίνει αυτό θα πρέπει να δούμε με ποιόν τρόπο χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων το κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά. Γιατί πρέπει να αναφέρουμε ότι η πρόβλεψη πωλήσεων δεν είναι ο ακρογωνιαίος λίθος μόνο για το τμήμα πωλήσεων αλλά για όλα σχεδόν τα τμήματα της επιχείρησης.

1. Το τμήμα παραγωγής χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να καθορίσει το ύψος της παραγωγής, την αγορά πρώτων υλών σε ευνοϊκές τιμές, των προγραμματισμό της παραγωγής και το ύψος των αποθεμάτων.
2. Το τμήμα marketing χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να σχεδιάσει τη στρατηγική marketing της εταιρείας και να προγραμματίσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος στην αγορά.
3. Το τμήμα πωλήσεων χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να καθορίσει τους στόχους ανά πωλητή, ανά περιοχή τις περιοχές πωλήσεων, την αμοιβή των πωλητών.

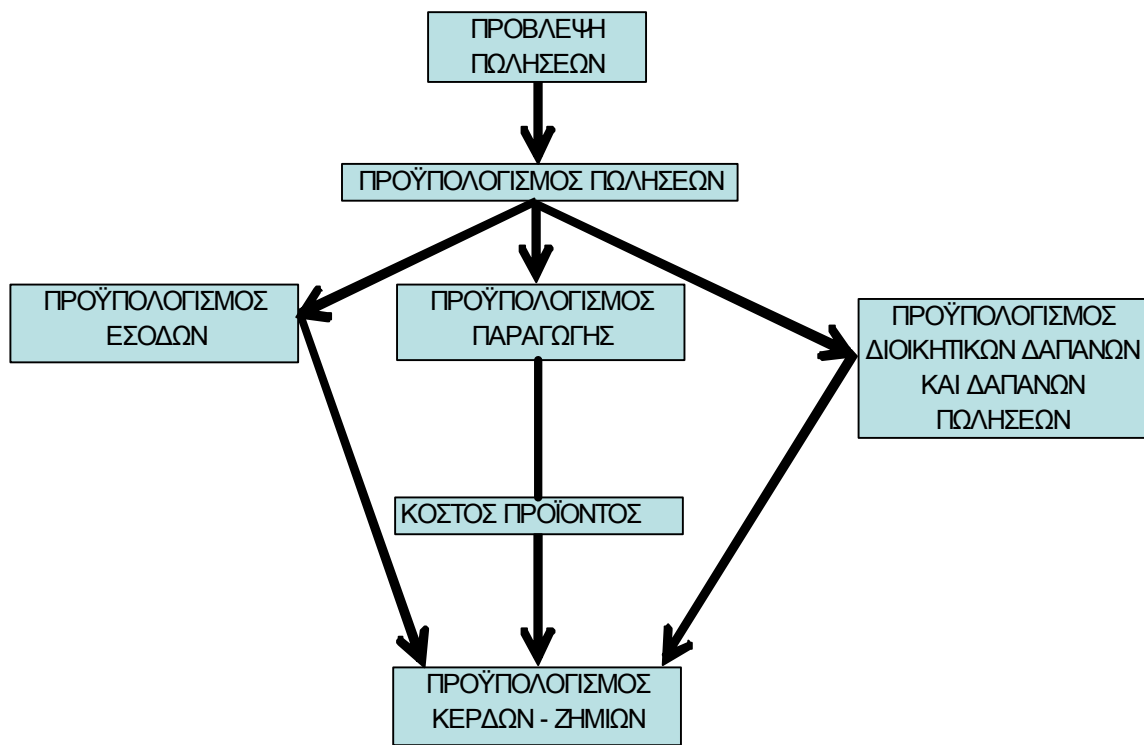
4. Το τμήμα προσωπικού χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να καθορίσει τις ανάγκες για υπαλληλικό προσωπικό και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες.
5. Το χρηματοοικονομικό χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να εξασφαλίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες επενδύσεις ώστε να καταστεί δυνατή η παραγωγή που έχει προγραμματιστεί και να υλοποιηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχει προκύψει από το τμήμα marketing της επιχείρησης.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων συμβάλλει στην αρτιότερη οργάνωση του δικτύου των πωλητών, και των περιοχών πωλήσεων. Πρέπει να σημειώσουμε ότι η πρόβλεψη δεν αφορά μόνο στο συνολικό ύψος των πωλήσεων, αλλά και στις επιμέρους περιοχές πώλησης και στις πωλήσεις ανά πελάτη.

Μία λάθος πρόβλεψη πωλήσεων είτε μεγαλύτερη είτε μικρότερη από τις πραγματικές πωλήσεις μπορεί να αποδειχτεί καταστροφική για την επιχείρηση.

Αν η πρόβλεψη είναι χαμηλότερη σημαίνει ότι το τμήμα παραγωγής έχει προγραμματίσει μικρότερη παραγωγή απ' αυτή που θα έπρεπε να γίνει για να καλυφθεί η ζήτηση από τους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρξει απώλεια κερδών και ότι ίσως να χαθούν κάποιοι πελάτες διότι δεν θα υπάρχει το κατάλληλο ύψος αποθεμάτων ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες τους.

Εξίσου σημαντική θα είναι η ζημία της επιχείρησης σε περίπτωση που η πρόβλεψη είναι υψηλότερη των πραγματικών πωλήσεων. Τότε θα υπάρχει μεγάλο απόθεμα προϊόντων που θα μείνουν απούλητα, μειώσεις τιμών στην προσπάθεια να πουληθούν όσο το δυνατόν περισσότερα γίνεται, και ίσως να υπάρξουν απολύσεις προσωπικού για να μειωθεί η ζημιά της επιχείρησης.



Σχήμα 1 – Πρόβλεψη Πωλήσεων

3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να κάνουν σωστή πρόβλεψη πωλήσεων έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μια από τις μεθόδους που θα παρουσιάσουμε παρακάτω και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) Τις υποκειμενικές/ ποιοτικές και β) τις αντικειμενικές/ ποσοτικές.

3.2.1 Ποιοτικές Μέθοδοι

Οι ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται σε γνώμες, εκτιμήσεις ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση ή πελατών της. Τρεις είναι οι βασικές μέθοδοι που θα αναλύσουμε παρακάτω.

1. Διευθυντικές Εκτιμήσεις

Στη μέθοδο αυτή καλούνται τα ανώτερα στελέχη από τα τμήματα της επιχείρησης να εκτιμήσουν σύμφωνα με τις γνώσεις τους το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων της. Τα στελέχη αυτά, που προέρχονται συνήθως από τα τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό, πωλήσεων, κάνουν το καθένα ξεχωριστά τη δική του πρόβλεψη και στο τέλος βγαίνει ένας μέσος όρος, ο οποίος είναι η τελική εκτίμηση των πωλήσεων. Η μέθοδος αυτή είναι από τις πιο παλιές και χρησιμοποιείται περισσότερο από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στα πλεονεκτήματά της είναι ότι έχει χαμηλό κόστος, είναι εύκολη και γρήγορη και επίσης είναι κατάλληλη στην περίπτωση που δεν υπάρχουν απαραίτητα στοιχεία προηγούμενων ετών. Βέβαια, υπάρχουν και μειονεκτήματα στη μέθοδο αυτή.

- Λόγω του ότι βασίζεται σε κρίσεις μόνο και εφόσον δεν υπάρχουν στοιχεία που επεξεργάζονται από τα διευθυντικά στελέχη η μέθοδος κρίνεται αντιεπιστημονική.
- Εάν τα στελέχη δεν είναι σε άμεση επαφή με την αγορά, τότε δεν μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες της με αποτέλεσμα εξωπραγματικές προβλέψεις.
- Άλλο ένα μειονέκτημα της μεθόδου, είναι ότι κατά τη διάρκεια της συζήτησης μεταξύ των διευθυντών μπορεί ένα άτομο να υπερισχύσει των άλλων και να ουσιαστικά να επιβάλλει την άποψή του. Για να λυθεί αυτό το πρόβλημα υπάρχει λύση. Αυτό γίνεται με τη μέθοδο των Δελφών. Η μέθοδος αυτή απαιτεί την ύπαρξη εμπειρογνομόνων, ο καθένας από τους οποίους κάνει μια πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Οι προβλέψεις συγκεντρώνονται από τον συντονιστή, ο οποίος ετοιμάζει μια περίληψη από όλες τις εκτιμήσεις που έχει μαζέψει από τους εμπειρογνώμονες. Μετά, ο κάθε εμπειρογνώμονας αφού λάβει υπόψη του την περίληψη, κάνει μια καινούργια πρόβλεψη. Οι νέες προβλέψεις συγκεντρώνονται πάλι από τον συντονιστή και η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να υπάρξει ομοφωνία. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι ελαχιστοποιεί το φαινόμενο της δυναμικής της ομάδας και επίσης χρησιμοποιεί στατιστικά δεδομένα. Βέβαια, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό είναι πολύ χρονοβόρα και δαπανηρή μέθοδος.

2. Εκτιμήσεις Πωλητών

Κατά τη μέθοδο αυτή ο κάθε πωλητής κάνει εκτίμηση των πωλήσεων που προβλέπει να πετύχει σε κάθε περιοχή που του έχει ανατεθεί. Αφού όλοι οι πωλητές κάνουν τις εκτιμήσεις τους για όλες τις περιοχές, αυτές εξετάζονται από κάποιο ανώτερο στέλεχος, το οποίο και τις συγκεντρώνει. Τελικώς, το άθροισμα των εκτιμήσεων όλων των πωλητών είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων.

Λόγω της θέσης των πωλητών και της άμεσης τους με την αγορά και τους πελάτες, οι προβλέψεις τους είναι συνήθως ακριβείς και αξιόπιστες. Η πρόβλεψη γίνεται ανά περιοχή, ανά προϊόν και ανά πελάτη ευκολότερα. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι επίσης ότι οι πωλητές, εκτός της ευθύνης του να προβλέψουν τις πωλήσεις, είναι και υπεύθυνοι να υλοποιήσουν τους στόχους που θα τους τεθούν από τη διοίκηση, με βάση τις δικές τους προβλέψεις.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή για την πρόβλεψη των πωλήσεων πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές. Λόγω του ότι οι πωλητές είναι υπεύθυνοι και για την επίτευξη των στόχων που θα τους τεθούν ίσως να κάνουν «εκπτώσεις» στις εκτιμήσεις τους, ώστε να είναι πιο προσιτοί οι στόχοι πωλήσεων. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι συνήθως οι πωλητές δεν έχουν τις γνώσεις να κάνουν τις εκτιμήσεις τους. Επίσης, η διαδικασία είναι χρονοβόρα και απασχολεί τους πωλητές από άλλες σημαντικές δραστηριότητες, όπως την ανεύρεση νέων πελατών.

3. Προθέσεις Πελατών

Κατά τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση ουσιαστικά ζητά από τους πελάτες της να μάθει τις αγορές που προγραμματίζουν να κάνουν κατά τη διάρκεια του έτους. Αυτό συνήθως συμβαίνει με τα βιομηχανικά προϊόντα κι όχι στα καταναλωτικά γιατί οι αγοραστές των βιομηχανικών προϊόντων είναι συνήθως λιγότεροι, και μπορούν ευκολότερα να προγραμματίζουν τις αγορές τους. Τα στοιχεία μπορούν να συλλεχθούν είτε με τηλεφωνική επικοινωνία είτε με άμεση επαφή με τον πωλητή. Μέσω ενός ερωτηματολογίου μπορεί η επιχείρηση να μάθει τις απόψεις των πελατών, που είναι πρόθυμοι να απαντήσουν, για τη σχέση τιμής-ποιότητας, την ικανοποίηση από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, τη σύγκριση με τα υποκατάστατα προϊόντα των ανταγωνιστριών εταιριών και την πρόθεση των πελατών για την μελλοντική αγορά των προϊόντων της.

Αυτή η μέθοδος, όπως προαναφέραμε δεν είναι κατάλληλη αν οι αγοραστές είναι πολλοί διότι είναι χρονοβόρα και το κόστος της μεγάλο. Αντίθετα, είναι ιδανική αν πρόκειται για νέα προϊόντα και δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία προηγούμενων ετών ώστε να γίνει πρόβλεψη. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι ότι βασίζεται στις προθέσεις των ίδιων των ατόμων που θα πραγματοποιήσουν τις αγορές. Αυτό σημαίνει ότι η μέθοδος βασίζεται στην σωστή πρόβλεψη αγορών που κάνει ο κάθε πελάτης, κάτι που δεν είναι απολύτως ασφαλές.

3.2.2 Ποσοτικές Μέθοδοι

Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε πραγματικά στοιχεία πωλήσεων παρελθόντων ετών. Οι βασικές μέθοδοι, που θα αναλυθούν παρακάτω είναι η δοκιμή της αγοράς, η μέθοδος της ανάλυσης χρονολογικών σειρών, και η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης.

1. Η Δοκιμή της Αγοράς

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως για καταναλωτικά προϊόντα. Κατά τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση, μετά από έρευνα που κάνει βρίσκει τις κατάλληλες περιοχές (το πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα της αγοράς), και προωθεί το προϊόν της με συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ. Έπειτα, μετρώντας το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος μπορεί να προβλέψει τις πωλήσεις στο σύνολο της αγοράς και το μερίδιο αγοράς που θα κατακτήσει. Μπορεί να κάνει δοκιμές για να δει με ποιο τρόπο θα πετύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Λόγω του ότι βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα, η δοκιμή της αγοράς είναι αποτελεσματική, ακριβής και αξιόπιστη μέθοδος. Επίσης είναι η μόνη μέθοδος που μπορεί η επιχείρηση να καταλάβει με ποιον τρόπο θα πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα διότι θα έχει ήδη δοκιμαστεί σε ένα μέρος της αγοράς.

Όμως υπάρχουν και δύο βασικά μειονεκτήματα:

A) Είναι πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος. Τα έξοδα εφαρμογής της αφορούν την παραγωγή του προϊόντος αλλά και της προώθησής του από το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Επίσης, για να εξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα ο ελάχιστος χρόνος της δοκιμαστικής περιόδου είναι περίπου ένας χρόνος.

B) Ίσως σημαντικότερο από το πραγματικό κόστος που θα έχει η επιχείρηση, είναι ότι δίνει την ευκαιρία σε ανταγωνίστριες εταιρίες να «κατασκοπεύσουν» τις κινήσεις της και να αντιδράσουν γρήγορα. Δηλαδή, η ανταγωνίστρια εταιρία μπορεί να «ρίξει» τις τιμές των δικών της προϊόντων ώστε να μην χάσει πελάτες της. Επίσης, μπορεί να προωθήσει στην αγορά κάποιο παρεμφερές προϊόν, πριν η επιχείρηση προλάβει να το διαθέσει σε όλη την αγορά (πριν τελειώσει η δοκιμαστική περίοδος).

2. Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών

Η ανάλυση χρονολογικών σειρών βασίζεται στην ανάλυση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για να γίνει εκτίμηση των προβλέψεων για το μέλλον. Για να επιτύχουμε την ανάλυση αυτή και να καταλήξουμε στα συμπεράσματά μας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μια από τις τρεις μεθόδους που θα αναλύσουμε παρακάτω:

- **Μέθοδος κινητού μέσου όρου.** Κατά τη μέθοδο αυτή υπολογίζουμε το μέσο όρο των πωλήσεων των παρελθόντων περιόδων που μας βοηθάει ώστε να εξαλειφθούν οι μεταβολές που οφείλονται στην διακύμανση των τιμών ή άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των πωλήσεων. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη μέθοδο του κινητού μέσου όρου θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα. Στο Σχήμα 4 έχουμε υπολογίσει το κινητό μέσο όρο τριών και πέντε περιόδων σύμφωνα με τον τύπο:

$$X_{t+1} = \frac{X_t + X_{t-1} + \dots + X_{t-n+1}}{n}$$

Όπου X_{t+1} = πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο $t+1$

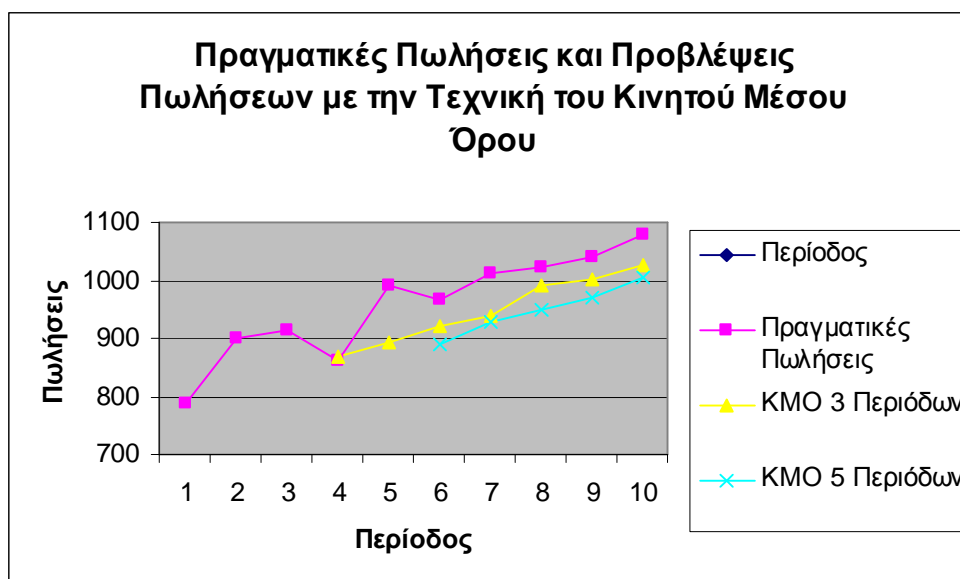
X_t = πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t

X_{t-1} = πωλήσεις στην προηγούμενη περίοδο $t-1$

n = αριθμός περιόδων στον κινητό μέσο όρο

Περίοδος	Πραγματικές Πωλήσεις	Προβλέψεις Πωλήσεων	
		ΚΜΟ 3 Περιόδων	ΚΜΟ 5 Περιόδων
1	787		
2	900		
3	915		
4	862	867	
5	990	892	
6	967	922	891
7	1012	940	927
8	1023	990	949
9	1042	1001	971
10	1080	1026	1007

Σχήμα 2 – Η Μέθοδος του Κινητού Μέσου Όρου



Σχήμα 3 – Πραγματικές Πωλήσεις και Προβλέψεις Πωλήσεων με την Τεχνική του Κινητού Μέσου Όρου

Όπως παρατηρούμε από το παράδειγμα αυτό όσο αυξάνει ο αριθμός των περιόδων που χρησιμοποιούνται για να υπολογιστεί ο κινητός μέσος όρος απαιτούνται περισσότερα στοιχεία. Όσο περισσότερα δεδομένα παρελθόντων ετών έχουμε στη διάθεσή μας τόσο καλύτερη είναι η εξομάλυνση. Ένα άλλο συμπέρασμα που εξάγουμε από το διάγραμμα είναι ότι εφόσον δεν υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στις πωλήσεις από περίοδο σε περίοδο, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται ο κινητός μέσος όρος μεγαλύτερων περιόδων. Εάν όμως υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στις πωλήσεις τότε χρησιμοποιώντας τον κινητό μέσο όρο μικρότερων περιόδων καταλήγουμε σε ασφαλέστερα συμπεράσματα. Παρ' όλα αυτά εφόσον οι πωλήσεις είναι συνεχώς αυξανόμενες η μέθοδος αυτή εξάγει «συντηρητικές» προβλέψεις, μικρότερες των πραγματικών.

- **Μέθοδος εκθετικής εξομάλυνσης** η οποία είναι παρόμοια με την μέθοδο του κινητού μέσου όρου με τη διαφορά ότι δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις πωλήσεις των πιο πρόσφατων περιόδων και υπολογίζεται ως εξής:

$$Y_{t+1} = aX_t + (1 - a) Y_t$$

Όπου Y_{t+1} = πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο $t+1$

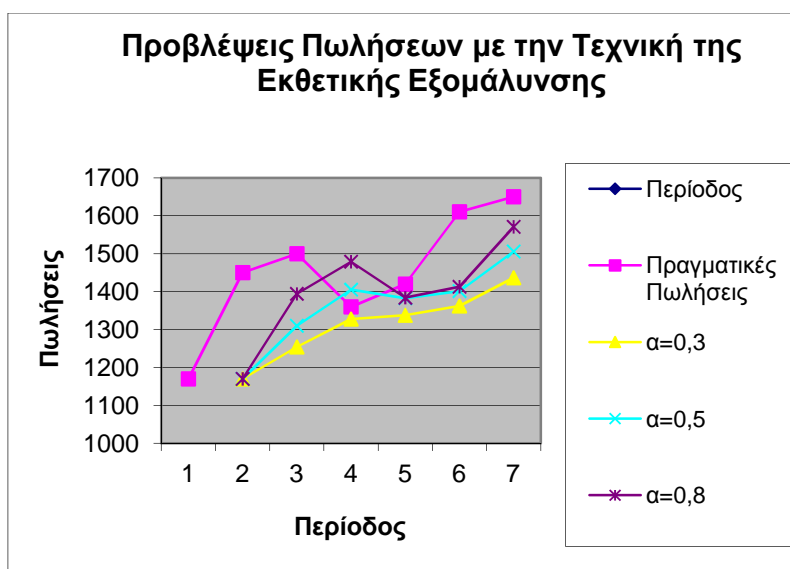
a = συντελεστής εξομάλυνσης, με τιμές $0 \leq a \leq 1$

X_t = πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t

Y_t = προβλεπόμενες πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t

Περίοδος	Πραγματικές Πωλήσεις	Προβλέψεις Πωλήσεων		
		$\alpha=0,3$	$\alpha=0,5$	$\alpha=0,8$
1	1170			
2	1450	1170	1170	1170
3	1500	1254	1310	1394
4	1360	1328	1405	1479
5	1420	1337	1383	1384
6	1610	1362	1401	1413
7	1650	1437	1506	1571

Σχήμα 4 – Η Μέθοδος της Εκθετικής Εξομάλυνσης



Σχήμα 5 – Πραγματικές Πωλήσεις και Προβλέψεις Πωλήσεων με τη Μέθοδο της Εκθετικής Εξομάλυνσης

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου της εκθετικής εξομάλυνσης, είναι κρίσιμο να γίνει σωστή επιλογή τιμής για τον συντελεστή εξομάλυνσης. Αυτή θα είναι από 0 έως 1. Συμπληρωματικά, σε περιπτώσεις όπου οι παρελθούσες πωλήσεις είναι σχετικά σταθερές η τιμή αυτή θα είναι μικρή, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα είναι μεγαλύτερη.

- **Διαχωρισμός Ιστορικών Πωλήσεων ή Χρονολογικών Σειρών.** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή σε περιπτώσεις που η πρόβλεψη γίνεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση, θα πρέπει να διαχωριστούν οι επιδράσεις της εποχικότητας, ώστε να είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα οι προβλέψεις μας. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη μέθοδο θα εξετάσουμε ένα παράδειγμα στο οποίο έχουμε δεδομένα τις πωλήσεις ανά τρίμηνο (Σχήμα 7). Αρχικά θα πρέπει να υπολογίσουμε το μέσο όρο των πωλήσεων ανά τρίμηνο. Στη συνέχεια διαιρώντας τις συνολικές πωλήσεις των τριών ετών ανά τρίμηνο με το 3 βρίσκουμε τον τριετή μέσο όρο τριμήνου (στο παράδειγμα $(620+650+640)/3=636,67$). Τώρα μπορούμε να υπολογίσουμε τον δείκτη εποχικότητας διαιρώντας τον τριετή μέσο όρο τριμήνου με το μέσο όρο των πωλήσεων ανά τρίμηνο (ο δείκτης εποχικότητας για το τρίτο τρίμηνο είναι $690/636,67=1,05$). Τελικά, αν διαιρέσουμε τις πραγματικές πωλήσεις του κάθε τριμήνου με τον αντίστοιχο δείκτη εποχικότητας έχουμε υπολογίσει τις πωλήσεις χωρίς την επίδραση της εποχικότητας. Στο παράδειγμα για το τρίτο τρίμηνο του 2007, για να βρούμε τις πωλήσεις χωρίς την επίδραση της εποχικότητας $710/1,05=673$.

ΤΡΙΜΗΝΟ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			ΤΡΙΕΤΗΣ Μ.Ο ΤΡΙΜΗΝΟΥ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΟΧΙΚΟ- ΤΗΤΑΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ		
	2005	2006	2007			2005	2006	2007
1	620	650	640	636,67	0,97	637	668	658
2	550	600	590	580,00	0,89	620	677	665
3	670	690	710	690,00	1,05	635	654	673
4	700	750	680	710,00	1,09	645	691	627

Σχήμα 6 – Η Μέθοδος του Διαχωρισμού Χρονολογικών Σειρών

Για να μετατρέψουμε τώρα τα δεδομένα των πωλήσεων χωρίς την επίδραση της εποχικότητας σε προβλέψεις πωλήσεων πρέπει να πολλαπλασιάσουμε τα στοιχεία αυτά με τον κατάλληλο δείκτη εποχικότητας. Στο παράδειγμά μας, για να προβλέψουμε τις πωλήσεις για το τρίτο τρίμηνο του 2007, πρέπει να πολλαπλασιάσουμε τις πωλήσεις χωρίς εποχικότητα του δεύτερου τριμήνου του 2007 με τον δείκτη εποχικότητας του τρίτου τριμήνου (δηλαδή $665 \times 1,05 = 698,25$)

- **Στατιστική Ανάλυση**

Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να προσδιορίσει την αλληλεξάρτηση των πωλήσεων και άλλων παραγόντων που την επηρεάζουν και σε τι βαθμό συμβαίνει αυτό. Για να το καταφέρουμε αυτό, χρησιμοποιούμε τη στατιστική ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης. Προσπαθούμε να εκφράσουμε τις πωλήσεις (εξαρτημένη μεταβλητή), σαν συνάρτηση κάποιων ανεξάρτητων μεταβλητών που τις επηρεάζουν, όπως για παράδειγμα η τιμή, η διαφήμιση και άλλα.

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

Όπου Y = εξαρτημένη μεταβλητή

$X_{1,2,\dots,n}$ = ανεξάρτητες μεταβλητές

a = σταθερά

$b_{1,2,\dots,n}$ = συντελεστής παλινδρόμησης

Οι συντελεστές παλινδρόμησης δείχνουν τη σχέση της εκάστοτε ανεξάρτητης μεταβλητής με τις πωλήσεις (εξαρτημένη μεταβλητή). Για να το κατανοήσουμε καλύτερα, αν η τιμή του συντελεστή παλινδρόμησης είναι θετική, αυτό μας δείχνει ότι καθώς αυξάνεται η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής τόσο αυξάνεται και το ύψος των πωλήσεων. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση αυξήσει τις δαπάνες για διαφήμιση, τότε οι πωλήσεις θα αυξηθούν. Εάν όμως η επιχείρηση αυξήσει την τιμή του προϊόντος, μιας άλλης ανεξάρτητης μεταβλητής, τότε οι πωλήσεις θα μειωθούν. Στην περίπτωση αυτή, ο συντελεστής παλινδρόμησης της τιμής θα πρέπει να έχει αρνητική τιμή. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι αφού εξετάζονται πρακτικά πολλοί παράγοντες, είναι αντικειμενική. Επίσης με τη μέθοδο αυτή καθορίζουμε την σχέση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Ακόμα μπορεί εύκολα να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν από άλλους αναλυτές τα αποτελέσματα. Όμως, απαιτείται προσοχή για να επιλεγθούν σωστά οι μεταβλητές και οι συντελεστές παλινδρόμησης. Για να γίνει αυτό είναι απαραίτητες οι σχετικές γνώσεις. Ένα επιπλέον στοιχείο που πρέπει να γνωρίζουμε είναι ότι μπορεί να εμφανιστούν νέοι παράγοντες που δεν είχαν προβλεφθεί, με αποτέλεσμα λάθος πρόβλεψη.

4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Όταν μιλάμε για περιοχές πωλήσεων αναφερόμαστε στον αριθμό των υπαρχόντων και υποψηφίων πελατών που έχει αναλάβει ένας πωλητής να εξυπηρετεί. Χρειάζεται πολύ προσοχή από τον διευθυντή πωλήσεων κατά τη διάρκεια καθορισμού των περιοχών πωλήσεων. Ο κάθε πωλητής πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες του όσο το δυνατόν με το μικρότερο κόστος που γίνεται. Γι' αυτό συνήθως οι περιοχές χωρίζονται συνήθως γεωγραφικά, αλλά αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι πάντα και το σωστό.

4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο διευθυντής πωλήσεων θα χρησιμοποιήσει την πρόβλεψη των πωλήσεων για να χωρίσει τις περιοχές ανάλογα με το ύψος των δυνητικών πωλήσεων. Συνήθως ο διαχωρισμός γίνεται ανά γεωγραφικό διαμέρισμα. Είναι σχεδόν βέβαιο πως θα υπάρχουν διαφορές στο ύψος των δυνητικών πωλήσεων ανά διαμέρισμα. Στη συνέχεια και αφού συνυπολογιστεί και το ύψος του φόρτου εργασίας του κάθε πωλητή, θα καθοριστούν σωστά οι περιοχές πωλήσεων. Ως φόρτο εργασίας εννοούμε το άθροισμα όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιτελέσει ο πωλητής ώστε να επιτύχει το επιθυμητό ύψος πωλήσεων. Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να λάβει υπ' όψιν του κάποιους παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των περιοχών πωλήσεων:

- Χρόνος μετακίνησης. Ο πωλητής πρέπει να μετακινείται από τον ένα πελάτη στον άλλο. Μερικές φορές οι αποστάσεις που πρέπει να καλυφθούν σε αραιοκατοικημένες περιοχές είναι μεγάλες και απαιτούν αρκετό χρόνο.

- Ανταγωνισμός. Μία περιοχή μπορεί να είναι περισσότερο ανταγωνιστική από μία άλλη. Στην περιοχή αυτή χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή και συνήθως οι πελάτες θα απαιτούν από τον πωλητή περισσότερη επικοινωνία μαζί τους.
- Συχνότητα επισκέψεων στους πελάτες. Κάποιοι πελάτες είναι δεδομένο ότι οι πωλητές πρέπει να τους επισκέπτονται συχνότερα, γιατί είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και το ύψος των παραγγελιών τους είναι μεγάλο.
- Η φύση του προϊόντος. Εάν το προϊόν είναι ευρείας κατανάλωσης πρέπει ο πωλητής να κάνει συχνές επισκέψεις στους πελάτες, αν αντιθέσει με έναν πωλητή βιομηχανικών προϊόντων. Στην πρώτη περίπτωση είναι αναγκαίος ο καθορισμός μικρής περιοχής πώλησης.
- Η φύση της δουλειάς. Εάν ο πωλητής είναι υπεύθυνος μόνο για την πραγματοποίηση πωλήσεων στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, μπορεί να κάνει περισσότερες επισκέψεις από έναν πωλητή που είναι υπεύθυνος και για την εξεύρεση καινούργιων πελατών.

Θα πρέπει επίσης να αξιολογηθεί ανά γεωγραφικό διαμέρισμα:

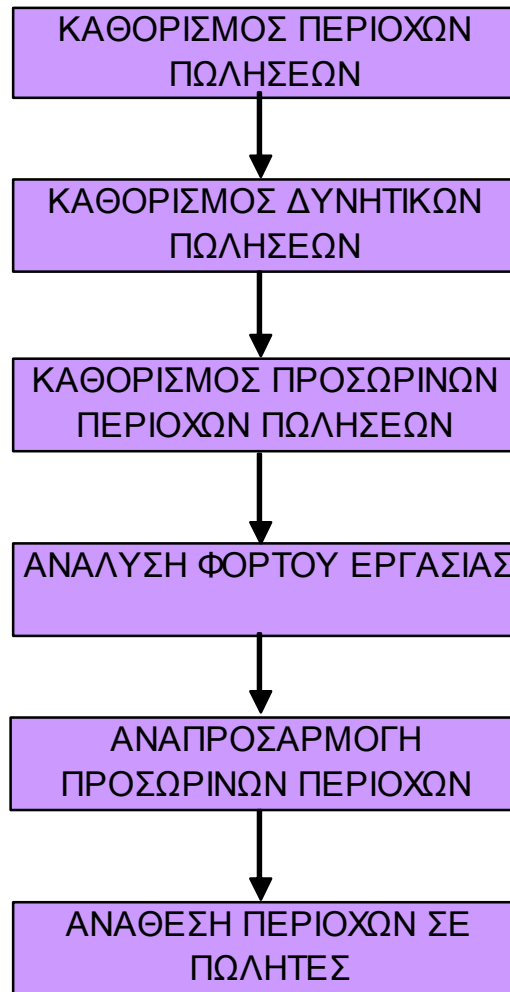
- Ο αριθμός των πελατών που πρέπει να επισκεφτεί ο υπεύθυνος πωλητής
- Ο αριθμός των επισκέψεων που απαιτούνται για την σωστή εξυπηρέτηση ανά πελάτη
- Ο συνολικός αριθμός των επισκέψεων που απαιτούνται για την κάλυψη της περιοχής
- Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για τις μετακινήσεις εντός της περιοχής.

Για να υπολογιστεί ο φόρτος εργασίας πρέπει να καθοριστεί πρώτα ο αριθμός των επισκέψεων ανά πελάτη. Εννοείται, πως ο αριθμός αυτός θα ποικίλει ανάλογα με τον πελάτη και το πόσο σημαντικός είναι αυτός για την επιχείρηση. Για να ταξινομήσουμε τους πελάτες θα μας βοηθήσει η μέθοδος ABC. Σύμφωνα με αυτή, ταξινομούμε τους πελάτες μιας περιοχής σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το ύψος των δυνητικών πωλήσεων κάθε πελάτη.

- ✓ Κατηγορία Α. Αυτή είναι η κατηγορία με τους πιο σημαντικούς πελάτες για την επιχείρηση. Εδώ ανήκουν το 15% των πελατών που αντιπροσωπεύουν το 65% των πωλήσεων
- ✓ Κατηγορία Β. Εδώ ανήκουν το επόμενο 20% των πελατών που αντιπροσωπεύουν το 20% των πωλήσεων
- ✓ Κατηγορία C. Εδώ ανήκουν το υπόλοιπο 65% των πελατών που αντιπροσωπεύουν το 15% των πωλήσεων και είναι οι λιγότερο σημαντικοί για την επιχείρηση.

Ο αριθμός των επισκέψεων και η συχνότητά τους εξαρτάται από την σημαντικότητά τους για την επιχείρηση. Άρα, στους πελάτες που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία οι επισκέψεις θα είναι περισσότερες σε σχέση με τους πελάτες των κατηγοριών Β και C. Με αυτόν τον τρόπο ο διευθυντής πωλήσεων θα υπολογίσει τον απαιτούμενο αριθμό επισκέψεων ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.

Το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα για το σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων είναι η κάθε περιοχή να έχει σχεδόν το ίδιο ύψος δυνητικών πωλήσεων και το ίδιο ύψος φόρτου εργασίας για κάθε πωλητή.



Σχήμα 7 – Διαδικασία Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων

Στη συνέχεια, για να ολοκληρωθεί η διαδικασία σχεδιασμού των περιοχών πωλήσεων θα πρέπει ίσως να τροποποιηθούν τα όρια των περιοχών που είχαν καθοριστεί προηγουμένως με μόνο ρυθμιστικό παράγοντα το ύψος των δυνητικών πωλήσεων, έτσι ώστε να επέλθει όσο το δυνατόν ισοδυναμία ως προς τις δυνητικές πωλήσεις και το φόρτο εργασίας.

Αφού έχουν καθοριστεί οι περιοχές πωλήσεων η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στην ανάθεση των περιοχών πώλησης στους πωλητές. Σε αυτό το

σημείο είναι που πρέπει ο διευθυντής πωλήσεων να λάβει υπ' όψιν του την ικανότητα του κάθε πωλητή. Στις περιοχές που θεωρεί ότι είναι πιο «δύσκολες» θα πρέπει να αναλάβουν οι πωλητές με την μεγαλύτερη εμπειρία στο χειρισμό των απαιτητικών πελατών.

4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι υπεύθυνοι πωλήσεων βρίσκουν τον καθορισμό των περιοχών πωλήσεων απαραίτητο για τον καταμερισμό του δυναμικού της αγοράς στους πωλητές. Οι περιοχές πώλησης είναι σημαντικό για την επιχείρηση να είναι σωστά καθορισμένες και αυτό μπορούμε να το διαπιστώσουμε από τα οφέλη που προκύπτουν και θα αναλύσουμε παρακάτω:

Ανάπτυξη αποτελεσματικού ελέγχου

Μια περιοχή πωλήσεων είναι ένα συγκεκριμένο πακέτο ανάθεσης πωλήσεων από τον υπεύθυνο πωλήσεων. Η περιοχή αποκτά σημασία για τον πωλητή όταν του ανατεθεί. Ο έλεγχος των πωλήσεων γίνεται ευκολότερος όταν ο υπεύθυνος πωλήσεων μετρά, αξιολογεί και παρακινεί των πωλητή να αποδώσει τα μέγιστα μέσα στα πλαίσια της δικής του περιοχής. Επίσης μπορούν ευκολότερα να συγκεντρωθούν στοιχεία που αφορούν το ύψος των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων, των εξόδων και να ελεγχθούν.

Βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη

Όταν οι πελάτες μιας περιοχής ανατίθενται σε έναν πωλητή, ο τελευταίος αντιλαμβάνεται ότι τα προβλήματα στην περιοχή του είναι κάτω από την δική του ευθύνη. Η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο ευχαριστημένοι θα είναι οι πελάτες του, γι' αυτό και κάνει ό,τι μπορεί για να έχει καλές σχέσεις με τους πελάτες του. Αναπτύσσεται μια σχέση μεταξύ πωλητή και πελάτη που βασίζεται στην αλληλοκατανόηση και τον αλληλοσεβασμό.

Πληρέστερη κάλυψη της αγοράς

Ένας πωλητής με μια συγκεκριμένη περιοχή ξέρει την εργασία που έχει να αντιμετωπίσει. Ο πωλητής μπορεί να αναλύσει τους πελάτες του, να τους ταξινομήσει και να προγραμματίσει ευκολότερα τον απαιτούμενο χρόνο επίσκεψης σε καθένα από αυτούς.

Μείωση του κόστους των πωλήσεων

Ο προσεκτικός σχεδιασμός των περιοχών πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει στον περιορισμό των εξόδων πώλησης. Γιατί δαπανάται λιγότερος χρόνος για τις μετακινήσεις, μειώνονται οι δαπάνες για διανυκτερεύσεις των πωλητών, και αποφεύγεται η πολλαπλή κάλυψη των πελατών.

Αφύπνιση του ενδιαφέροντος του πωλητή

Η ευκαιρία βελτίωσης των πωλήσεων, δημιουργίας κερδών και αύξησης της ικανοποίησης των πελατών είναι μερικές από τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ο πωλητής. Καθώς ο πωλητής αισθάνεται ασφαλής στα πλαίσια της περιοχής του το ενδιαφέρον του μεγαλώνει, η ικανοποίησή του αυξάνεται, οι προσπάθειες του πολλαπλασιάζονται και η προσοχή του γίνεται αυθόρμητη.

Καλύτερος συντονισμός πωλήσεων και μάρκετινγκ

Μια ανάλυση πωλήσεων της περιοχής μπορεί ίσως να καταδείξει την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφήμιση στη συγκεκριμένη περιοχή ή να δείξει ότι οι δυνατότητες της περιοχής είναι περιορισμένες και ότι είναι προτιμότερη η κάλυψή της με αντιπροσώπους ή μέσω τηλεφωνικής πώλησης.

5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

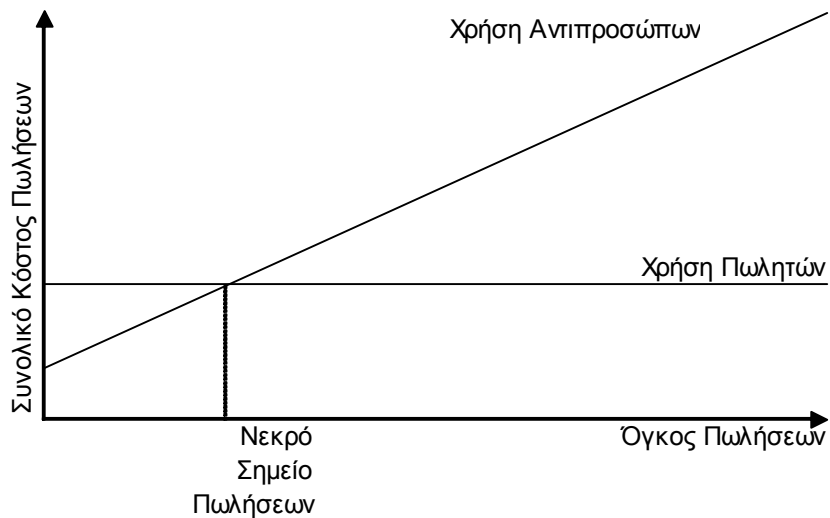
Το δίλημμα που αντιμετωπίζει ένας διευθυντής πωλήσεων είναι αν θα πρέπει η επιχείρηση να έχει δικούς της πωλητές ή αν θα πρέπει να έχει αντιπροσώπους όσον αφορά τη διάθεση των προϊόντων . Κάποιες επιχειρήσεις διαθέτουν όλα σχεδόν τα χρήματα για την προβολή των προϊόντων και την πώληση από τους αντιπροσώπους . Άλλες επιθυμούν να έχουν δικό τους δυναμικό πωλητών ώστε να ελέγχουν τις δραστηριότητες των πωλητών τους, τους εκπαιδεύουν σωστά ώστε να πωλούν τα προϊόντα σύμφωνα με τις στρατηγικές της επιχείρησης .

Μια μικρή επιχείρηση, βέβαια, με λίγα χρήματα μπορεί να είναι πιο σωστό να χρησιμοποιεί τους διανομείς και τους αντιπροσώπους στις πωλήσεις γιατί μ' αυτό τον τρόπο εξοικονομούνται χρήματα για περισσότερη ανάπτυξη. Αν και θα πρέπει καθώς αναπτύσσεται η επιχείρηση να αναλάβει να προσλάβει και να εκπαιδεύσει δικούς της πωλητές.

5.1 ΧΡΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ Ή ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ;

Για να αποφασίσει η επιχείρηση αν την συμφέρει τη δεδομένη στιγμή η χρησιμοποίηση πωλητών για την προώθηση των προϊόντων της στην αγορά θα πρέπει να υπολογίσει το Νεκρό Σημείο Πωλήσεων. Όταν οι πωλήσεις υπερβαίνουν αυτό το σημείο τότε συμφέρει την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει πωλητές, σε αντίθετη περίπτωση πιο συμφέρουσα είναι η χρησιμοποίηση αντιπροσώπων. Για να γίνει πιο κατανοητό ας δούμε ένα παράδειγμα και τη διαγραμματική του απεικόνιση παρακάτω.

Έστω ότι το οι πωλητές λαμβάνουν μισθό και μια μικρή προμήθεια επί των πωλήσεων της τάξεως του 1% . Το συνολικό κόστος της διοίκηση πωλήσεων εκτιμάται σε 5 εκατ. € Με την χρήση αντιπροσώπων η επιχείρηση θα τους έδινε το 6% των πωλήσεων ως προμήθεια, και τα έξοδα της διοίκησης για τη διαχείρισή τους είναι περίπου 1 εκατ. €



Σχήμα 8 – Χρήση Αντιπροσώπων σε Σύγκριση με τη Χρήση Πωλητών

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα (σχήμα 8) , στο σημείο που τέμνονται οι δύο γραμμές, δηλαδή για όγκο πωλήσεων 8 εκατ. € το κόστος με τη χρήση αντιπροσώπων ή πωλητών είναι το ίδιο. Αυτό είναι το Νεκρό Σημείο Πωλήσεων. Εάν ο όγκος πωλήσεων είναι μεγαλύτερος, τότε συμφέρει η χρησιμοποίηση πωλητών για την προώθηση των προϊόντων της.

5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

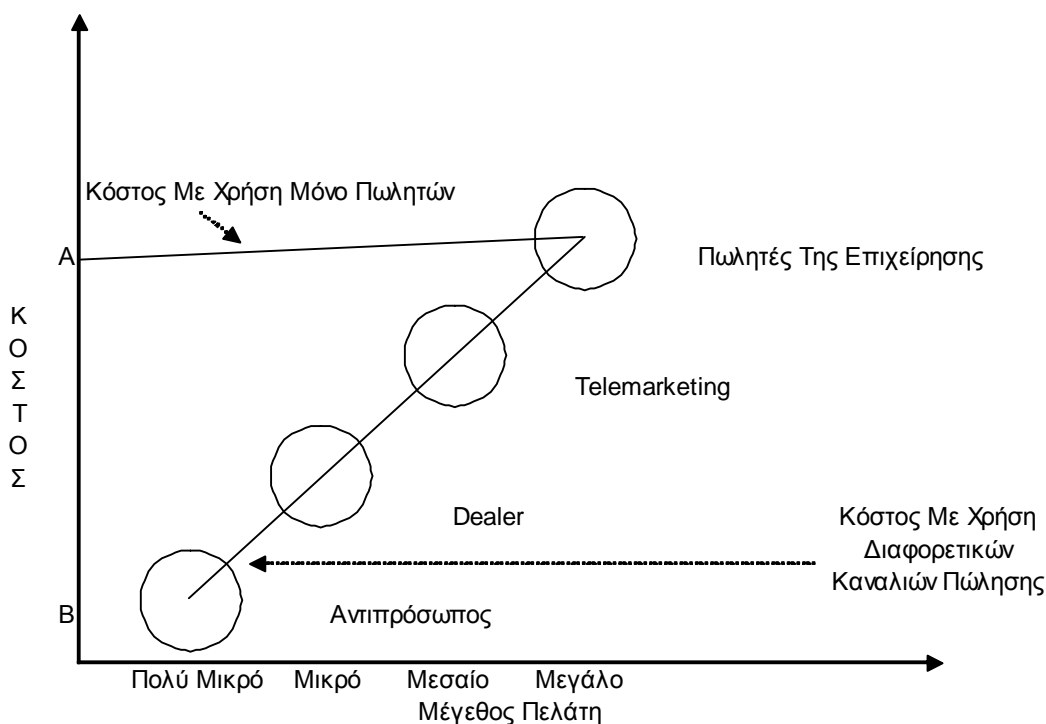
Για να αποφασίσει μια επιχείρηση να προσλάβει τους δικούς της πωλητές για την προώθηση των προϊόντων πρέπει να μελετήσει πολύ προσεκτικά τον καθορισμό μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

Ένα μικρό μέγεθος δεν εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες για τις πωλήσεις και ένα μεγάλο μέγεθος μεγαλώνει σημαντικά το κόστος. Άλλωστε, η προσωπική πώληση είναι ναι μεν ένα παραγωγικό μέσο αλλά έχει μεγάλο κόστος άρα θα πρέπει να γίνει προσεκτικός καθορισμός του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

5.2.1 Χρήση Άλλων Καναλιών Πωλήσεων και Διάθεσης

Το μέγεθος της δύναμης των πωλητών καθορίζεται και από κάποιες άλλες παραμέτρους . Όπως , για παράδειγμα, από το αν και κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί και άλλα κανάλια πώλησης. Ένα άλλο κανάλι πώλησης είναι το telemarketing.

Φυσικά, όσο πιο λίγο χρησιμοποιούμε αυτά τα κανάλια πώλησης τόσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος της δύναμης των πωλητών. Και όσο πιο πολύ τα χρησιμοποιούμε τόσο λιγότερο είναι το μέγεθος της δύναμης των πωλητών.



Σχήμα 9 – Η Επίδραση του Καναλιού Πώλησης στο Κόστος Πωλήσεων

5.2.2 Παραγωγικότητα των Πωλητών

Το μέγεθος της δύναμης των πωλητών, εκτός από τα παραπάνω, καθορίζεται και από την παραγωγικότητα των ίδιων των πωλητών. Η παραγωγικότητα των πωλητών επηρεάζεται από κάποιες παραμέτρους όπως ο χρόνος που έχει ο κάθε πωλητής στη διάθεση του για την πώληση.

Ο οποίος χρόνος επηρεάζεται από άλλες εργασίες του πωλητή όπως γραφική εργασία, συναντήσεις πωλήσεων, παραγγελίες, μετακινήσεις, ταξίδια και άλλα.

Άλλωστε, σύμφωνα με διάφορες έρευνες, μόλις ένα μικρό μέρος του χρόνου ο πωλητής ασχολείται αποκλειστικά με την πώληση γιατί ο υπόλοιπος του χρόνος αφορά τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Αν οι πωλητές βελτιώσουν το

χρόνο πώλησης σήμερα, με τη βοήθεια της τεχνολογίας θα πετύχουν και αύξηση των πωλήσεων.

5.2.3 Αριθμός και Μέγεθος των Πελατών

Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να καθορίσουν τον αριθμό και το μέγεθος των πελατών που αξίζει να τους αναλάβει ο πωλητής. Θα πρέπει δηλαδή, να υπολογίσει αυτό που σήμερα ονομάζουμε νεκρό σημείο πωλήσεων. Το νεκρό σημείο πωλήσεων είναι η ελάχιστη παραγγελία που κάνει ο πελάτης ώστε να αξίζει οικονομικά η επίσκεψη του πωλητή στον πελάτη.

Για να υπολογίσουμε το νεκρό σημείο πώλησης οφείλουμε να εξετάσουμε τα παρακάτω:

∅ Το κόστος της επίσκεψης του πωλητή, δηλαδή πόσες επισκέψεις θα χρειαστεί να κάνει ο πωλητής.

∅ Το κόστος της κάθε επίσκεψης που το καθορίζει ανάλογα με την πείρα του ο εκάστοτε διευθυντής πωλήσεων.

∅ Το κόστος των πωλήσεων που αφορά τα έξοδα των πωλητών ανάλογα με τις δραστηριότητες τους.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι το μέγεθος του πελάτη που θα εξυπηρετεί ένας πωλητής εξαρτάται από το κόστος των πωλήσεων, από το κόστος της επιχείρησης, από τον αριθμό των επισκέψεων του πωλητή και άλλα.

5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Για να καθορίσουμε το μέγεθος της δύναμης των πωλητών βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας χρησιμοποιούμε τρεις μεθόδους:

1. τη μέθοδο του φόρτου εργασίας
2. την οριακή μέθοδο
3. την μέθοδο του επιμερισμού των πωλήσεων

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις πιο πάνω μεθόδους.

5.3.1 Μέθοδος Φόρτου Εργασίας

Από τον τίτλο φαίνεται ότι η πιο πάνω μέθοδος αφορά τις ώρες εργασίας που χρειάζεται να δουλέψει ένας πωλητής για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της αγοράς και οι ανάγκες των πελατών. Πως γίνεται αυτό; Αρχικά ταξινομούμε τους πελάτες ανάλογα με τις πωλήσεις που αντιπροσωπεύουν . Έπειτα καθορίζουμε πόσο συχνά θα επισκέπτεται ο πωλητής τον πελάτη που αυτό είναι ένα θέμα που αφορά κυρίως την κρίση του διευθυντή πωλήσεων. Ύστερα, υπολογίζουμε τον φόρτο εργασίας του πωλητή που χρειάζεται για την κάλυψη των αναγκών ολόκληρης της αγοράς . Προσδιορίζουμε το σύνολο του χρόνου που διαθέτει ο πωλητής και έπειτα το κατανέμουμε στις δραστηριότητες που έχει να κάνει ο πωλητής. Τέλος, υπολογίζουμε πόσος είναι ο απαιτούμενος αριθμός των πωλητών που χρειαζόμαστε.

Η παραπάνω μέθοδος όπως και κάθε μέθοδος έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα . Τα πλεονεκτήματα είναι ότι είναι μια εύκολη στην εφαρμογή και στην κατανόηση μέθοδος.

Τα στοιχεία που χρειάζονται για να εφαρμοστεί μπορούν εύκολα να διατεθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Επίσης, είναι κατανοητό ότι οι πελάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά ανάλογα με την περίπτωση.

Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματα είναι ότι κάποιες φορές ακόμα και οι πελάτες που ανήκουν στην ίδια κατηγορία έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σχετικά με το πόσο συχνά τους επισκέπτεται ο πωλητής . Ακόμα ένα μειονέκτημα είναι ότι αυτή η μέθοδος δεν λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα τι περιθώριο κέρδους έχει κάποιο προϊόν που αγοράζει ο πελάτης.

Και τέλος, ότι ενώ η μέθοδος αυτή προϋποθέτει ίδιο φόρτο εργασίας για όλους τους πωλητές σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, εντούτοις οι πωλητές μπορούν να επιτυγχάνουν διαφορετικά αποτελέσματα.

5.3.2 Οριακή Μέθοδος

Ας προσπαθήσουμε τώρα να εξετάσουμε τι είναι η οριακή μέθοδος και τι σχέση έχει με τον καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

Όσον αφορά την έννοια της η μέθοδος αυτή εξετάζει το κατά πόσο είναι εφικτή η χρησιμοποίηση ενός επιπλέον πωλητή που η ένταξη του θα καλύπτει τα έσοδα από τις πωλήσεις και τα έξοδα του δεν θα έχουν επιπλέον κόστος για την επιχείρηση. Άρα για να εφαρμόσουμε αυτή τη μέθοδο πρέπει να έχουμε περισσότερα ή έστω οριακά έσοδα και περισσότερα ή έστω οριακά κόστη.

Η παραπάνω μέθοδος παρόλο που είναι η πιο ενδεδειγμένη, από εννοιολογικής απόψεως ωστόσο δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί για παράδειγμα όταν οι πωλήσεις δεν είναι το πρωταρχικό μέσο προώθησης του προϊόντος, για παράδειγμα η διαφήμιση έχει μεγαλύτερη επίδραση στις πωλήσεις ενός προϊόντος απ' ό τι οι προσωπικές πωλήσεις ενός πωλητή.

Ακόμα παίζει σημαντικό ρόλο και ο ανταγωνισμός στις πωλήσεις για την επιτυχία της μεθόδου.

5.3.3 Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων

Μια άλλη πιο απλή μέθοδος καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών είναι η μέθοδος του επιμερισμού των πωλήσεων. Αυτή η μέθοδος υποστηρίζει ότι αν ο κάθε πωλητής έχει την ίδια απόδοση όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεων σε ένα δεδομένο χρόνο αυτός είναι ο μέσος πωλητής.

Βέβαια παρόλο που η μέθοδος επιμερισμού των πωλήσεων είναι απλή εντούτοις έχει αρκετά προβλήματα όπως για παράδειγμα ότι αντιμετωπίζει τη δύναμη των πωλητών της ως συνέπεια των πωλήσεων ενώ συμβαίνει το αντίθετο γιατί το επίπεδο των πωλήσεων εξαρτάται από την προσπάθεια των πωλητών και από το marketing γενικότερα.

Άλλωστε, ο κάθε πωλητής έχει διαφορετικές δυνατότητες και κάθε φορά επικρατούν άλλες συνθήκες στην αγορά. Τέλος, ένας νέος πωλητής δεν έχει την παραγωγικότητα, την μεθοδικότητα και την εμπειρία του παλιού.

6 Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ένα από τα σημεία που πρέπει να προσέξει πολύ η επιχείρηση, είναι ο τρόπος που θα επιλέξει να προσλάβει πωλητές, ποια είναι τα κριτήρια που θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των αιτήσεων πρόσληψης από τους υποψηφίους.

6.1 ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Υπάρχουν πολλές πηγές για την κάλυψη των θέσεων στις πωλήσεις από τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει ποια είναι η καταλληλότερη ώστε να ξεχωρίσει τους δυνατότερους και να στελεχώσει σωστά το τμήμα.

Αγγελίες

Πολλές εταιρείες έχουν βρει επιλεγμένους τύπους αγγελιών ως μια πλεονεκτική μέθοδο στελέχωσης του τμήματος πωλήσεων. Για δευτερεύουσες εργασίες στις πωλήσεις, η απλές καταχωρήσεις μπορεί να είναι αρκετές. Για την προσέλκυση υποψηφίων για ανώτερες θέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεγαλύτερες καταχωρήσεις.

Οι μικρές αγγελίες συνήθως τοποθετούνται στις στήλες ζητούν εργασία στις εφημερίδες. Η βάση αυτού του είδους των αγγελιών είναι ότι πάντα υπάρχει κάποιος που ψάχνει για εργασία, είτε γιατί είναι προσωρινά άνεργος, είτε γιατί είναι δυσαρεστημένος από την υπάρχουσα κατάσταση στην παρούσα απασχόλησή του και αναζητεί κάτι καλύτερο. Πολλοί χρησιμοποιούν την εφημερίδα ως πρώτη πηγή εξεύρεσης απασχόλησης. Σημασία έχει αν η καταχώρηση θα γίνει σε πρωινή/απογευματινή εφημερίδα ή σε εφημερίδα που έχει αποκλειστικά αγγελίες.

Μεγαλύτερες καταχωρήσεις αγγελιών. Χρησιμοποιούνται συνήθως όταν η θέση στις πωλήσεις είναι μεγαλύτερης σημασίας. Καταχωρούνται είτε σε

πρωινές/απογευματινές εφημερίδες, είτε σε οικονομικές εφημερίδες. Αυτού του είδους οι αγγελίες ξεχωρίζουν σε σχέση με τις μικρές αγγελίες, είναι ειδικά κατευθυνόμενες προς ένα τμήμα της αγοράς και προσανατολισμένες ξεκάθαρα σε συγκεκριμένους ανθρώπους.

Αγγελίες σε περιοδικά εξειδικευμένα στο marketing-πωλήσεις ή οικονομικά περιοδικά.

Εκπαιδευτικά ιδρύματα

Πολλές μεγάλες εταιρείες συχνά προσλαμβάνουν προσωπικό μέσα από πανεπιστήμια ή κολλέγια. Για κάθε εταιρεία καθορίζονται συγκεκριμένες περίοδοι και δίνεται ευκαιρία συνομιλίας με ένα αριθμό υποψηφίων. Ένα μεγάλο πανεπιστήμιο μπορεί να κάνει συμφωνίες με εταιρείες ώστε να υπάρχει απορρόφηση των πτυχιούχων του τμήματος απευθείας.

Κρατικές πηγές

Οι κυβερνήσεις αναλαμβάνουν αυξανόμενους ρόλους στην υποβοήθηση των ανέργων για την εξεύρεση εργασίας. Οι εταιρείες μπορούν να βρουν συγκεκριμένες κρατικές υπηρεσίες οι οποίες έχουν μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού διαθέσιμου ανά κατηγορίες.

Φίλοι

Οι φίλοι και οι γνωστοί είναι αρκετά χρήσιμοι για την άντληση υποψηφίων. Όταν η επιχείρηση έχει καλό εργασιακό περιβάλλον και καλή εικόνα στην αγορά, το υπάρχον εργασιακό δυναμικό με ευκολία θα πει σε άλλους σχετικά με τις υπάρχουσες ευκαιρίες απασχόλησης. Οι υπάρχοντες ικανοί υπάλληλοι μπορεί να στρατολογήσουν άλλους ανάλογων ικανοτήτων. Ένας κίνδυνος που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η πιθανότητα να κάνουν αιτήσεις και υποψήφιοι κατώτερου επιπέδου. Η απόρριψη αυτών των υποψηφίων πρέπει να γίνεται με

προσοχή ώστε να μη θιχτούν. Το να συνεργάζεσαι με φίλους είναι ένας ευαίσθητος τομέας, κατά συνέπεια πρέπει να αντιμετωπίζεται με διπλωματία.

Ανταγωνιστές

Συχνά η πρόσληψη υπαλλήλων των ανταγωνιστών θεωρείται πειρατεία, ενώ αυτός που πραγματοποιεί την πρόσληψη μπορεί να θεωρηθεί πως δίνει καλύτερες ευκαιρίες. Τυπικά πάντα υπάρχει ένα ποσοστό μετακινήσεων στο δυναμικό των πωλητών εξαιτίας της άρνησης απέναντι στην αλλαγή, τις φιλοδοξίες, την στασιμότητα και πολλούς άλλους λόγους. Όπως ακριβώς η επιχείρηση εκμεταλλεύεται την αναπόφευκτη και ίσως επιθυμητή φθορά ενός πωλητή, έτσι και οι ανταγωνιστές εκμεταλλεύονται ανάλογες καταστάσεις.

Κατά την στελέχωση από τους ανταγωνιστές, η διοίκηση πρέπει να είναι προσεκτική ώστε να μην προσλάβει “γυρολόγους”, αδύναμους πωλητές ή πωλητές που διατάρασσαν την αρμονία του τμήματος στην προηγούμενή τους εργασία. Το γεγονός ότι ένας πωλητής θέλει να αλλάξει εταιρεία δε σημαίνει κατ’ ανάγκη ότι είναι αναποτελεσματικός ή δυσαρεστημένος. Επομένως πρέπει να εξετάσει την επιθυμία για αλλαγή και να προσπαθήσει να προσδιορίσει εάν η αλλαγή θα βοηθήσει αυτόν και την επιχείρηση.

Ακόμα και αν η απόδοση ενός πωλητή του ανταγωνιστή ήταν μέτρια, θα μπορούσε να εξελιχθεί σε κορυφαία σε μια άλλη επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα μιας αλλαγής στην στάση του πωλητή, καλύτερης ηγεσίας στην επιχείρηση, πιο ευχάριστου περιβάλλοντος ή από το γεγονός ότι ο πωλητής έχει βελτιώσει το επίπεδο της απόδοσης και της επαγγελματικής του ωριμότητας.

Γραφεία ευρέσεως εργασίας

Οι επιχειρήσεις συχνά αναπτύσσουν στενές σχέσεις με συγκεκριμένα πρακτορεία ευρέσεως εργασίας. Το πρακτορείο ενημερώνεται λεπτομερώς σχετικά με το είδος των υποψηφίων πωλητών που χρειάζεται η επιχείρηση και

μπορεί να στείλει τους κατάλληλους για την θέση αυτή ώστε να περάσουν από συνέντευξη. Για την χρησιμότητα των γραφείων ευρέσεως εργασίας υπεύθυνος είναι ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.

Μέσα από την ίδια την επιχείρηση

Ο υπεύθυνος πωλήσεων οφείλει να κοιτάξει προσεκτικά στην ίδια την επιχείρηση για πιθανά στελέχη που μπορούν να επανδρώσουν το τμήμα. Αυτή η πηγή είναι εύκολο να παραβλεφθεί είτε γιατί οι υπάρχοντες υποψήφιοι κρίνονται ακατάλληλοι, είτε γιατί ο διευθυντής πωλήσεων θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ αποτελεσματικοί στις παρούσες θέσεις και διστάζει να χαλάσει την οργάνωσή τους. Παρ' όλα αυτά ορισμένοι υπάλληλοι της εταιρείας ίσως να ενδιαφέρονται για την θέση του πωλητή.

6.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Αφού εξασφαλίσει έναν αριθμό υποψηφίων για την θέση των πωλητών, ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να τους περιορίσει σε αριθμό και να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους. Αυτό μπορεί να είναι μια συνεχής ή αδιάλειπτη δραστηριότητα, ανάλογα με τον αριθμό εκείνων που θα προσληφθούν. Σε μία μεγάλη επιχείρηση, προλήψεις μπορεί να λαμβάνουν χώρα σχετικά συχνά, σε αντίθεση με μια μικρότερη επιχείρηση.

Τα κριτήρια που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίων, είναι τα ακόλουθα:

Εκπαίδευση

Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση θα μπορούσε να θεωρηθεί σημαντική ως κριτήριο απόδοσης ή μέτρο κοινωνικής προσαρμογής. Από την άλλη μεριά, η ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση μυεί τους υποψηφίους σε μια πιο αυστηρού τύπου εκπαίδευση, προσφέροντάς τους περισσότερη αυτοπεποίθηση και αυτοδυναμία. Στην προσπάθειά του ο στρατολογών να επιλέξει υποσχόμενους υποψηφίους, ενδέχεται να υπερεκτιμήσει τη φύση της δουλειάς και να απαιτήσει περισσότερα προσόντα από τα αναγκαία. Ωστόσο, η πρόσληψη τέτοιων ατόμων είναι το ίδιο λανθασμένη όσο και η πρόσληψη ατόμων χωρίς αρκετά προσόντα. Ο υποψήφιος που διαθέτει περισσότερα προσόντα από εκείνα που απαιτεί η θέση, θα αποχωρήσει σύντομα, εκτός αν προαχθεί σε μία πιο ενδιαφέρουσα. Αντίστοιχα, κάποιος που δεν έχει επαρκή προσόντα, δε θα σταθεί αντάξιος της θέσης του. Εφόσον είναι αδύνατο να προαχθούν όλοι οι πωλητές, είναι καλό να επιλεγούν οι υποψήφιοι που επιθυμούν μια καριέρα πωλητή.

Εργασιακή εμπειρία

Οι άνθρωποι τείνουν να δημιουργούν έναν τύπο συμπεριφοράς, τον οποίο διατηρούν στο μέλλον. Δεδομένου ότι είναι δύσκολο να αλλάξει κάποιος την απόδοσή του δραστηκά σε σχέση με το παρελθόν, είναι χρήσιμο να είναι γνωστή η εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου.

Η εργασιακή εμπειρία νέων ανθρώπων είναι περιορισμένη και υπόκειται σε διακυμάνσεις. Για πολλούς, η πρώτη απασχόληση ήταν επιλογή της στιγμής. Ωστόσο, σε νεαρή ηλικία αλλά ιδιαίτερα αργότερα, μπορεί να εκτιμηθεί η ατομική απόδοση στην εργασία. Αν ο υποψήφιος παρατηρείται να αλλάζει απασχόληση συχνά, μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Αυτοί περιλαμβάνουν την εύκολη απογοήτευση, την δυσαρέσκεια, την άκρατη φιλοδοξία, την εγωπάθεια, την έλλειψη αφοσίωσης στην επιχείρηση και την επικέντρωση στην ικανοποίηση ιδιωτικών επιθυμιών. Επίσης, θα πρέπει να εξεταστεί αν οι μετακινήσεις ήταν οριζόντιες ή κάθετες και αν υπήρχε σταθερή αύξηση στο μισθό και τις ευθύνες.

Από την άλλη μεριά, η έλλειψη μετακινήσεων στον εργασιακό χώρο, μπορεί να είναι σημάδι αδυναμίας του υποψηφίου. Ενδέχεται να σημαίνει ατολμία ή φόβο απέναντι στην αλλαγή ή έλλειψη αποφασιστικότητας. Τέλος, θα πρέπει να ελεγχθούν μεγάλες, κενές επαγγελματικά περίοδοι και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτό.

Συστατικές επιστολές

Είναι σύνηθες φαινόμενο, η φόρμα της αίτησης να περιλαμβάνει ειδικά προβλεπόμενο χώρο για την επισύναψη συστατικών επιστολών. Ανάλογες συστατικές επιστολές από φίλους, θα πρέπει να εξετάζονται κριτικά, λόγω της προφανούς προσωπικής προκατάληψης. Στην περίπτωση επιστολών από περασμένους καθηγητές του υποψηφίου, εκείνες είναι περισσότερο ακριβείς, αν και συχνά τείνουν να υπερεκτιμούν τις ικανότητές του. Επιπρόσθετα, μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δίνεται και σε προηγούμενους εργοδότες. Μία αρνητική

επιστολή, μπορεί να φανερώνει κακές επαγγελματικές σχέσεις, ενώ μια θετική επιστολή, μπορεί να σημαίνει ότι ο προηγούμενος εργοδότης επιθυμεί να βοηθήσει τον πρώην υπάλληλό του. Επομένως, οι συστατικές επιστολές, καλό είναι να χρησιμοποιούνται με προσοχή, ως ένα ακόμα κριτήριο επιλογής.

Εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων

Ένα άλλο κριτήριο, μπορεί να είναι η εκπλήρωση ή μη των στρατιωτικών υποχρεώσεων του υποψηφίου. Η εκπλήρωσή τους είναι θετικό στοιχείο καθώς μπορεί να σημαίνει εμπειρία και απρόσκοπτη ενασχόληση στην επιχείρηση. Αντίθετα, οι μη εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις ενδέχεται να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα στην περαιτέρω εξέλιξη στην επιχείρηση.

Οικονομικές απαιτήσεις

Μερικοί υποψήφιοι μπορεί να ελαχιστοποιήσουν τις οικονομικές τους απαιτήσεις προκειμένου να βρουν απασχόληση. Έχουν υποχρεώσεις που απαιτούν ένα σταθερό μηνιαίο εισόδημα. Σε περίπτωση που συμβιβαστούν με μικρότερες αποδοχές, τα προσωπικά τους προβλήματα θα τους ανησυχούν και θα μειώνουν την απόδοσή τους.

Ενδιαφέροντα και φιλοδοξίες

Ένα άλλο κριτήριο επιλογής είναι τα ενδιαφέροντα και οι φιλοδοξίες, οι οποίες φαίνονται μέσα από τις σκέψεις, τις προσδοκίες και τις προσωπικές ενασχολήσεις του υποψηφίου. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αποκαλύψουν το βάθος του υποψηφίου, την άποψή του για το μέλλον και τον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς και άλλα στοιχεία που αποκαλύπτουν τον χαρακτήρα του, τις δυνατότητές του και ίσως τις αδυναμίες του. Όλες αυτές τις πληροφορίες ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να τις λάβει από τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που θα πραγματοποιηθεί.

Προκαταρκτικές αιτήσεις

Η χρήση μιας σύντομης προκαταρκτικής αίτησης έχει στόχο να ξεχωρίσει τους φανερά ακατάλληλους υποψηφίους, μειώνοντας αρκετή από την προσπάθεια που θα απαιτούσε μια μεγάλη αίτηση. Μια τέτοια προσέγγιση βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, και αποτρέπει τον υποψήφιο από το να τρέφει φρούδες ελπίδες.

Τεστ-δοκιμασίες

Η χρήση τεστ για την επιλογή, ποικίλλει από τη μία επιχείρηση στην άλλη. Στο βαθμό που η χρήση τεστ-δοκιμασιών εφαρμόζεται ως ένα μόνο από αρκετά κριτήρια επιλογής και τοποθετείται στη σωστή του διάσταση, μπορεί να αποβεί χρήσιμη. Όμως, υπερβολική εξάρτηση από αυτό, μπορεί να καταστεί επιβλαβής.

Τα τεστ και οι δοκιμασίες, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη χρησιμότητα ως εργαλεία απόρριψης. Μετά από εκτεταμένη χρήση, ίσως είναι δυνατό να προσδιοριστεί ένα επίπεδο, κάτω από το οποίο, οι υποψήφιοι δεν είναι αποδοτικοί. Παρ' όλα αυτά, αυτό δεν υποδηλώνει ότι όσοι είναι πάνω από αυτό το επίπεδο θα επιτύχουν.

6.3 ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ

Αυτή η εργασία απαιτεί αποδεδειγμένη ικανότητα στις πωλήσεις. Προϋποθέτει επίσης ενδελεχή γνώση των χαρακτηριστικών πώλησης των ανατιθέμενων προϊόντων, περιλαμβανομένης της ποιότητας, των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών τους, της ανωτερότητας και των τιμών τους, καθώς και γνώση όλων των προϊόντων, των χρησιμοτήτων και των εφαρμογών τους. Επιπρόσθετα, απαραίτητη είναι η βαθιά γνώση της ανατεθειμένης περιοχής, των επιχειρησιακών στόχων και των βέλτιστων προοπτικών της. Τέλος, πολύ σημαντική είναι η ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης επαφών με το προσωπικό των πελατών που αναλαμβάνουν ή επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις για προμήθειες. Τα τυπικά καθήκοντα και απαιτήσεις που αναφέρονται στη θέση του πωλητή συνοψίζονται παρακάτω.

Προώθηση προϊόντων

Ο πωλητής επισκέπτεται υπάρχοντες και μελλοντικούς πελάτες ε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να πουλήσει τα προϊόντα που του έχουν ανατεθεί. Συζητά με μέλη του προσωπικού του πελάτη για να προσδιορίσει και να κατανοήσει τις διαδικασίες υπολογισμών του πελάτη, το πώς επεξεργάζεται τις πληροφορίες και τις ανάγκες της διοίκησης για πληροφόρηση με σκοπό να εξηγήσει τα πλεονεκτήματα με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες και τελικά να πείσει τον πελάτη να αγοράσει το προϊόν.

Επίδειξη προϊόντων

Τα καθήκοντα του πωλητή περιλαμβάνουν επίσης επιδείξεις ή τις διευθετήσεις για την διεξαγωγή επιδείξεων του εξοπλισμού στους πελάτες. Πρέπει να τονίσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και να αναφερθεί στις τιμές και τους

όρους της πώλησης. Πρέπει να απαντά στις ερωτήσεις του πελάτη και να εξηγεί την πολιτική και τις πρακτικές της εταιρείας σε σχέση με την συγκεκριμένη συναλλαγή.

Παραλαβή παραγγελιών

Ο πωλητής καταγράφει την παραγγελία με την υπογραφή του πελάτη σύμφωνα με τις καθορισμένες τιμές και όλες τις άλλες παροχές της επιχείρησης. Προετοιμάζει τα δελτία παραγγελίας, τις φόρμες, τα λειτουργικά έγγραφα και όποια άλλη συμπληρωματική πληροφορία χρειάζεται. Υποβάλλει τις παραγγελίες και τα επισυναπτόμενα έγγραφα στην διοίκηση για έγκριση. Δεν κάνει, ούτε υπονοεί καμία συμφωνία που θα καθιστούσε την παραγγελία μη αποδεκτή από την επιχείρηση.

Κατάρτιση προσφορών

Προκειμένου να πάρει παραγγελίες ο πωλητής πρέπει να καταρτίσει και να υποβάλλει προσφορές, τις οποίες συζητά με τον προϊστάμενό του πριν την παρουσίασή τους στον πελάτη. Είναι επίσης σημαντικό να οργανώσει και να διατηρεί έναν δυναμικό φάκελο πωλήσεων που θα τον βοηθά στη δημιουργία νέων ενώ παράλληλα θα κάνει αποτελεσματική χρήση της διαφήμισης, της πληροφόρησης για τον ανταγωνισμό και του υλικού του σχετικού με τις πωλήσεις.

Παροχή πληροφοριών για την αγορά

Ο πωλητής οφείλει να κρατά ενήμερο τον προϊστάμενό του για τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τις πωλήσεις και την οικονομική κατάσταση στην περιοχή της ευθύνης του, ζητώντας την βοήθεια του όποτε αυτό χρειάζεται. Καθήκον του πωλητή είναι να υποβάλλει τις απαραίτητες αναφορές των δραστηριοτήτων του, να διατηρεί ένα καλά ενημερωμένο αρχείο της περιοχής και να το ανασκοπεί περιοδικά με τον προϊστάμενό του ώστε να σχεδιάσουν

από κοινού την επαρκή και επικερδή κάλυψη της περιοχής και να ανταλλάσουν ιδέες για την βελτίωση των πωλήσεων.

Ενημέρωση για νέα προϊόντα

Ο πωλητής πρέπει να είναι ενήμερος για τα νέα προϊόντα και τις νέες εφαρμογές υπαρχόντων προϊόντων. Χρησιμοποιεί την γνώση αυτή για να αναβαθμίσει τους υπάρχοντες λογαριασμούς του, να αναπτύξει καινούριες ευκαιρίες και να αποκτήσει νέους πελάτες.

Προετοιμασία παραγγελιών

Σε συνδυασμό με το τεχνικό προσωπικό, ο πωλητής προετοιμάζει τις παραγγελίες, επιτηρεί την εγκατάστασή του αν είναι απαραίτητο, επιβλέπει την εκπαίδευση του προσωπικού που θα χρησιμοποιήσει ή θα μεταπουλήσει το προϊόν και διατηρεί επαφή με τον πελάτη για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει.

Διερεύνηση παραπόνων πελατών

Καθήκον του πωλητή είναι να διερευνά προσεκτικά κάθε παράπονο των πελατών και να εργάζεται προς την κατεύθυνση εξεύρεσης μιας ισότιμης λύσης για τον πελάτη και την εταιρεία ταυτόχρονα. Σε περίπτωση που το ζήτημα είναι πολύ σημαντικό αναφέρεται και στον προϊστάμενό του.

Είσπραξη των υπολοίπων των λογαριασμών

Επικοινωνεί με τους πελάτες και φροντίζει για την συγκέντρωση των υπολοίπων τους. Στα καθήκοντά του είναι επίσης να κάνει διακανονισμό με έναν πελάτη όσον αφορά τον τρόπο εξόφλησης του υπολοίπου του.

Εκπαίδευση νέων πωλητών

Ο πωλητής πρέπει να βοηθά και να συμμετέχει πρόθυμα στην εκπαίδευση νέων πωλητών όταν αυτό χρειαστεί.

Καλή χρήση του χρόνου και των υλικών του πόρων

Ο πωλητής πρέπει να ασκεί καλή κρίση όσον αφορά τη χρήση του χρόνου του και των υλικών πόρων που του παρέχονται από την επιχείρηση. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να κρατάει αρχείο εξόδων κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού και να προσπαθεί να ελαχιστοποιεί τα έξοδά του.

Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες

Στόχος του πωλητή πρέπει να είναι η οικοδόμηση καλών σχέσεων με τους πελάτες. Σε όλες του τις επαφές, οφείλει να παρουσιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών στο πρόσωπό του, στην εταιρεία και τα προϊόντα της.

7 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η είσοδος ενός νέου πωλητή στην επιχείρηση μπορεί να προβληματίσει τον ίδιο και να αποσπάσει τους υπόλοιπους. Οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες του, ενδέχεται να έρχονται σε αντίθεση με την πλειοψηφία. Επομένως, προκειμένου να καταφέρει να ενταχθεί στο καινούριο περιβάλλον, χρειάζεται εκπαίδευση. Ορισμένες δεξιότητες θα καλλιεργηθούν, ενώ κάποιες καινούριες θα αποκτηθούν. Καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης, ο νέος πωλητής θα μάθει μια σειρά από κανόνες και διαδικασίες, καθώς και τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων. Κατά την μεταβατική αυτή περίοδο θα χρειαστεί βοήθεια και καθοδήγηση, προκειμένου να διαμορφώσει έναν τέτοιο τρόπο συμπεριφοράς που θα τον καταστήσει αποδοτικό και συνεργάσιμο. Ο στόχος της εκπαίδευσης λοιπόν, είναι η βελτίωση της ικανότητας πώλησης με την βοήθεια ενός έμπειρου και ικανού αντιπροσώπου πωλήσεων. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών (SEC, 2005), υπάρχει στενή θετική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του *sales coaching* και: α) της απόδοσης των πωλητών μέτριας απόδοσης (βελτίωση σε ποσοστό μέχρι και 17%), β) της διατήρησης στην εταιρία των πωλητών ανώτερης απόδοσης και γ) της προθυμίας των πωλητών να εργαστούν σκληρότερα για να κατακτήσουν τους στόχους πωλήσεων. Όλες οι εταιρίες που διεξήγαγαν τέτοια προγράμματα έχουν επωφεληθεί από την ευθύτητα, την πλούσια επικοινωνία, τη συνειδητή ανάπτυξη του ταλέντου και την εστίαση στις ανάγκες των πωλητών.²

² Νικόπουλος Χαράλαμπος, 2006, σελ.70

7.1 ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

- Ταχύτερη εξέλιξη πωλητών

Η εκπαίδευση τείνει να ελαχιστοποιεί τα λάθη, ενώ ταυτόχρονα επικεντρώνει την προσοχή του πωλητή στους σωστούς τρόπους χειρισμού της δουλειάς του. Η λήψη πρωτοβουλιών και ο πειραματισμός, παρ' όλο που ενδείκνυνται σε ορισμένες περιπτώσεις, καλό είναι να αποφεύγονται όταν ο υπεύθυνος πωλήσεων γνωρίζει εκ των προτέρων ότι οι μέθοδοι που θέλει να χρησιμοποιήσει ο πωλητής δεν είναι εφικτές ή επιτυχείς.

- Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες

Μια που οι πελάτες θεωρούνται από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, καλό είναι να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις επιθυμίες τους. Η διαδικασία της αγοράς, θα πρέπει να γίνεται όσο το δυνατό ευκολότερη για εκείνους. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ότι ο πωλητής γνωρίζει σε βάθος τα προϊόντα, τις τιμές, τους όρους συναλλαγής και παράδοσης. Ο αγοραστής χρειάζεται να μπορεί να εμπιστευτεί και να βασίζεται πάνω στον πωλητή.

- Αύξηση των πωλήσεων

Όσο πιο γρήγορα ο πωλητής λάβει την απαραίτητη γνώση, και όσο πιο γρήγορα ο πελάτης του δείξει εμπιστοσύνη, τόσο γρηγορότερα θα αυξηθούν και οι παραγγελίες. Ένας εκπαιδευμένος πωλητής βρίσκεται σε ετοιμότητα και έχει τη δυνατότητα να διακρίνει την ευκαιρία που οι άλλοι αγνοούν. Διευκολύνει τη συναλλαγή, συνιστά σωστές ποσότητες παραγγελίας, βοηθάει, συμβουλεύει και ενημερώνει τον πελάτη.

- Μείωση των λαθών

Ένας νέος πωλητής, στην αρχή ιδιαίτερα, έρχεται αντιμέτωπος με μια σειρά από αναπάντεχα προβλήματα και δε γνωρίζει πώς να αντιδράσει. Ένας μικρός αριθμός παραγγελιών, οι χαμένες ή μη επικερδείς παραγγελίες και η συχνά επίμονη άρνηση του αγοραστή τον προβληματίζουν και τον αποθαρρύνουν. Ως αποτέλεσμα, οι αποθαρρυσμένοι πωλητές παραιτούνται. Κάτι τέτοιο είναι επιβλαβές για την εταιρεία, ιδιαίτερα γιατί θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί με την σωστή εκπαίδευση. Προκειμένου ένας νέος πωλητής να διατηρήσει το ηθικό του, χρειάζεται να διδάσκεται όσο το δυνατόν περισσότερα για να αποφύγει τυχόν λάθη και να ενθαρρύνεται να προσπαθεί διαρκώς. Όσο το δυνατό λιγότερα προβλήματα συναντήσει αναπάντεχα, τόσο λιγότερα λάθη θα κάνει και τόσο πιο εύκολη θα είναι η μετάβασή του από εκπαιδευόμενου σε πωλητή.

- Αύξηση του ήθους των πωλητών

Ένας πωλητής που διαθέτει αυτοπεποίθηση και αυτοδυναμία προδιαθέτει τον πελάτη θετικά υπέρ του. Ο πρώτος, μέσα από πολλές ευκαιρίες που του παρουσιάζονται καθημερινά, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τον εαυτό του, να επιδείξει τις δεξιότητές του και να συντελέσει στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι επιτυχείς πωλήσεις με τη σειρά τους, αυξάνουν τον ενθουσιασμό του πωλητή και μεγαλώνουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Η επιτυχία στις πωλήσεις και το υψηλό ηθικό συχνά συμβαδίζουν. Το δεύτερο εξαρτάται κατά πολύ από την εκπαίδευση που δέχεται ο πωλητής, κατά την αρχή της σχέσης του με την επιχείρηση.

- Βελτίωση της απόδοσης των πωλητών

Ο εκπαιδευόμενος πωλητής μαθαίνει να διαχωρίζει τα προϊόντα ώστε να προωθεί επικερδείς παραγγελίες. Μαθαίνει να διαχωρίζει ανάλογα τους

διάφορους πελάτες και να κατανέμει το χρόνο του σωστά, να διαμορφώνει και να τηρεί ένα πρόγραμμα και να βάζει προτεραιότητες χωρίς να παραβλέπει τα καθήκοντά του, να πειθαρχεί, να αντιμετωπίζει τα προβλήματα των πελατών του, ενώ παράλληλα να αναζητά νέους πελάτες. Αν ένας πωλητής διδαχθεί αυτούς τους τρόπους, έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει από κάποιον που θα αναγκαστεί να τους ανακαλύψει μόνος του κατά τη διάρκεια της δουλειάς.

7.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Κατά τη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, μια σειρά από μεθόδους και διαδικασίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Κάποιες, ενδέχεται να θεωρούνται καλύτερες από τις άλλες, όμως μερικές να ενδείκνυνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

- Διαλέξεις

Η μέθοδος των διαλέξεων είναι οικονομική από άποψη χρόνου τόσο για τον εκπαιδευτή όσο και για τον εκπαιδευόμενο. Τα σημαντικότερα σημεία μπορούν να μεταδοθούν από έμπειρους ομιλητές εντός η εκτός της επιχείρησης σε ένα ακροατήριο εκπαιδευόμενων, στο ίδιο περιβάλλον και σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα. Γραπτό κείμενο που θα διαβάζεται θεωρείται κατάλληλο. Σε ανάλογη περίπτωση καλό είναι να δίνονται αντίγραφα στους εκπαιδευόμενους. Το περιεχόμενο των διαλέξεων, λόγω της προσοχής που απαιτεί και της απήχησης που μπορεί να έχει χρειάζεται προσεκτική προετοιμασία.

- Συζητήσεις

Αληθινά περιστατικά και προβλήματα πωλήσεων, μπορούν να αποτελέσουν το πλέον κατάλληλο υλικό για συζήτηση. Μια σχετικά ομοιογενής ομάδα εκπαιδευόμενων πωλητών, λαμβάνοντας μέρος σε μια τέτοια συζήτηση, έχει τη δυνατότητα να επιλύσει αυτές τις δυσκολίες, καθώς και την ευκαιρία να μάθει νέους τρόπους χειρισμού αντίστοιχων περιστάσεων. Ένας άλλος τρόπος προσέγγισης είναι εκείνος κατά τον οποίο ο εκπαιδευτής προβαίνει σε μία δήλωση όσον αφορά ένα αληθινό επεισόδιο. Στη συνέχεια, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να το επεκτείνουν, να απομονώσουν το πρόβλημα κάνοντας ερωτήσεις και να αναλύσουν τις αιτίες.

Οι μικρές ομάδες συνήθως εξασφαλίζουν τη συμμετοχή όλων, ακόμα και αν κάποιος θα επικρατήσει της συζήτησης. Κάθε μέλος μπορεί να απευθύνει μια ερώτηση στα υπόλοιπα μέλη, επιτυγχάνοντας έτσι τη συμμετοχή ακόμα και εκείνων που δεν επιθυμούν να εκφέρουν γνώμη. Με τον τρόπο αυτό γίνεται κατανοητό ότι όλοι χρειάζεται να προετοιμάζονται και να λαμβάνουν μέρος σε αυτού του είδους τις συζητήσεις.

- Επιδείξεις

Είναι δύσκολη η μεταφορά ακριβών πληροφοριών και διαδικασιών στον εκπαιδευόμενο χωρίς τα κατάλληλα μέσα. Προκειμένου ο εκπαιδευόμενος να μάθει περισσότερα για τα προϊόντα που προωθεί, έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει ανάλογες επιδείξεις. Βλέποντας και ακούγοντας, πληροφορείται για τους ιδανικότερους τρόπους πώλησης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος και λαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες και περισσότερη πείρα.

- Προσομοίωση ρόλων

Αναπαριστώντας μια συναλλαγή, και τοποθετώντας τον εκπαιδευόμενο στη θέση του πωλητή, έχει την ευκαιρία να συνειδητοποιήσει καλύτερα τη φύση της δουλειάς. Μπορεί μάλιστα να λάβει εναλλάξ τη θέση του αγοραστή και εκείνη του πωλητή. Χρήσιμες συστάσεις και παρατηρήσεις μπορούν να διορθώσουν αδυναμίες, επαναλήψεις και λάθη συμπεριφοράς.

- Εκπαίδευση επί τω έργω

Κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν αναπαριστά πλήρως τις ιδιόζουσες συνθήκες που επικρατούν σε μια πραγματική συναλλαγή, ούτε τα προβλήματα που εγείρονται, γεγονός που καλύπτεται καλύτερα από την εκπαίδευση επί τω έργω. Ωστόσο, μια τέτοια εκπαίδευση είναι δαπανηρή, λόγω των εξόδων μεταφοράς και της δέσμευσης του χρόνου του επόπτη από τον εκπαιδευόμενο.

Αν είναι δυνατό, θα πρέπει το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης να έχει ήδη λάβει χώρα, έτσι ώστε η εκπαίδευση επί τω έργω να φέρει τον εκπαιδευόμενο σε πρώτη επαφή με τις πραγματικές συνθήκες, να οξύνει την αντίληψή του και να διορθώσει τις αδυναμίες του.

- Εκπαίδευση δια αλληλογραφίας

Στις περιπτώσεις που αρκεί λιγότερη εκπαίδευση, η μέθοδος της αλληλογραφίας μπορεί να φανεί χρήσιμη και αποδοτική. Επίσης, είναι κατάλληλη για να δώσει πληροφορίες για τα υπάρχοντα προϊόντα ή να ενημερώσει για οποιεσδήποτε αλλαγές.

7.3 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η έννοια της επίβλεψης αντιλαμβάνεται διαφορετικά από κάθε υπεύθυνο πωλήσεων και ποικίλει, από τον απλό έλεγχο και την παροχή πληροφοριών, ως τη συνεχή παρακολούθηση όλων των καθηκόντων. Υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στην επίβλεψη ενός υπαλλήλου στο γραφείο και ενός πωλητή επί τω έργω. Στην πρώτη περίπτωση η επαφή είναι καθημερινή και ο επόπτης μπορεί να επέμβει οποιαδήποτε στιγμή κρίνει σκόπιμο. Ως αποτέλεσμα, η κατάσταση αυτή δημιουργεί καλύτερες σχέσεις και συνεργασία. Στην περίπτωση όμως του πωλητή, ο επόπτης περνάει λιγότερο χρόνο με τον εκπαιδευόμενο, γεγονός που δυσκολεύει το έργο του. Ωστόσο, η επίβλεψη είναι απαραίτητη για διάφορους λόγους που θα αναφέρουμε παρακάτω.

- Έλεγχος των πωλητών

Ο έλεγχος των πωλητών μπορεί να αφορά στις ικανότητες πώλησης ή την προσωπική τους συμπεριφορά, γεγονός που έχει αντίκτυπο στην εικόνα της εταιρείας. Λίγα άτομα έχουν την ικανότητα να πειθαρχούν και να συμπεριφέροντε πάντα με έναν εγκεκριμένο τρόπο. Η γνώση ότι ο πωλητής ελέγχεται, αρκεί για να παραμείνει προσεκτικός, να μην αναβάλλει την εργασία του και να μην επιδίδεται σε ενέργειες που βλάπτουν την επιχείρηση.

- Διάπλαση του ήθους των πωλητών

Ο πωλητής συχνά δουλεύει μόνος, αντιμετωπίζοντας μια σειρά προβλημάτων. Ορισμένες φορές, λόγω των συνθηκών, νιώθει ότι αποκόπτεται από την εταιρεία και αναρωτιέται αν η προσπάθειά του αναγνωρίζεται. Λόγω της συχνής απόρριψης από την πλευρά του πελάτη ο πωλητής μπορεί να αποθαρρυνθεί εύκολα. Επομένως, η παρέμβαση του επόπτη κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να προσφέρει στον πωλητή την απαιτούμενη στήριξη.

- Έλεγχος των τεχνικών πωλήσεων

Μία σημαντική αρμοδιότητα του επόπτη είναι να παρακολουθεί πώς οι πωλητές χρησιμοποιούν τις τεχνικές προώθησης των προϊόντων. Συχνά ενθαρρύνονται να τροποποιήσουν τις μεθόδους που έχουν διδαχθεί, προσαρμόζοντας αυτές στις ιδιαίτερες συνθήκες που συναντούν. Ωστόσο, ορισμένες φορές προβαίνουν σε ενέργειες που αλλάζουν τελείως την προϋπάρχουσα τεχνική. Όσο κι αν αυτό αποδεικνύεται επιτυχές καμιά φορά, καλό είναι ο επόπτης να ελέγχει αυτές τις προσεγγίσεις. Διατηρώντας καλές σχέσεις με τον πωλητή, ο επόπτης μπορεί να παρακολουθήσει πιο στενά τις τεχνικές του πρώτου, να κάνει διορθώσεις και υποδείξεις και να διαπιστώσει κατά πόσο ο πωλητής έχει αποκλίνει από όσα έχει διδαχθεί. Με το πέρασμα του χρόνου ορισμένοι πωλητές ξεχνούν αυτά που μαθαίνουν και γι' αυτό καλό είναι να υπάρχει κάποιος να τους τα υπενθυμίζει.

- Πρόληψη προβλημάτων στις πωλήσεις

Είναι δυνατό ο πωλητής να είναι απρόσεκτος κατά την παραγγελιοληψία, αργός κατά την εξυπηρέτηση και την κατανόηση των επιθυμιών του πελάτη ή ακόμα και ενοχλητικός στην όλη συμπεριφορά του. Ως αποτέλεσμα, ο πελάτης απομακρύνεται, γεγονός που φέρνει σε δύσκολη θέση τόσο τον πωλητή όσο και την επιχείρηση. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η παρουσία του επόπτη προκειμένου να ανακαλύψει τα αδύνατα σημεία του πωλητή και να του τα επισημάνει.

- Αποφυγή μεροληπτικών πωλήσεων

Ο πωλητής μπορεί να διαθέτει μεγάλο περιθώριο σχετικά με το πώς και το τι θα προωθήσει. Έχοντας να επιλέξει ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων,

συχνά προτιμά κάποια και παραμελεί τα υπόλοιπα. Μπορεί από τη μία να προάγει τεχνικές πώλησης κατόπιν προσεκτικού σχεδιασμού, ενδέχεται όμως και να προβαίνει σε προώθηση εμπορευμάτων χωρίς κάποιο πρότυπο. Ορισμένες φορές όμως, τέτοιες επιλογές δεν είναι ορθολογιστικές και δεν επιφέρουν το απαραίτητο κέρδος. Ο επόπτης γνωρίζει σε ποια προϊόντα πρέπει να δοθεί έμφαση και ποια είναι πιο προσοδοφόρα για την επιχείρηση και ανάλογα πληροφορεί τον πωλητή.

- Αποφυγή μεροληψίας έναντι πελατών

Οι πωλητές τείνουν να εξυπηρετούν έναν ορισμένο αριθμό πελατών. Μπορεί επίσης να συνηθίζουν να πωλούν συγκεκριμένα εμπορεύματα σε κάθε πελάτη. Επομένως, περιορίζονται σε σχέση με τον αριθμό των πελατών και τα είδη που προωθούν. Η εξεύρεση νέων πελατών είναι προκλητική, αλλά συχνά κρύβει δυσκολίες και προκαλεί απογοήτευση. Για το λόγο αυτό, ο πωλητής μπορεί δικαιολογημένα να αναφέρει ότι ένα κατάστημα δε θέλει να αγοράσει από εκείνον είτε επειδή είναι πολύ μικρό σε μέγεθος, είτε είναι ικανοποιημένο από τους υπάρχοντες προμηθευτές του, είτε δεν βρίσκει τις τιμές του συμφέρουσες. Ο πωλητής δεχόμενος αυτές τις δικαιολογίες είναι απρόθυμος να συνεχίσει να προσπαθεί. Σε αυτή την περίπτωση ο επόπτης καλείται να βοηθήσει τον πωλητή να διακρίνει αν πράγματι έχει αξιολογήσει σωστά τον πελάτη.

7.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Το να επιτηρεί κάποιος σημαίνει να επιβλέπει, να παρατηρεί, να καθοδηγεί, να εξηγεί, να προτείνει, να πείθει, να επιμένει, να διευθετεί καταστάσεις, να παρακινεί, να εμπνέει και να προσφέρει ενδιαφέροντα, ερεθίσματα και κάθε είδους βοήθεια που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της απόδοσης. Όσο κι αν ο επόπτης προσπαθεί να φέρεται ευγενικά και να υπολογίζει τους υπολοίπους, αυτός δεν είναι πάντα ο καλύτερος τρόπος συμπεριφοράς.

- Επίβλεψη από τα γραφεία της εταιρείας

Ιδιαίτερα στις μικρότερες εταιρείες, είναι δαπανηρή η αποστολή επόπτη και η παρακολούθηση ενός πωλητή από εκείνον. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η εποπτεία παίρνει συνήθως τη μορφή προσωπικής συζήτησης, όταν ο πωλητής επικοινωνεί τηλεφωνικά ή γραπτά με τον επιτηρητή του. Μέσω αλληλογραφίας, ο επόπτης μπορεί να κρατά συχνή επαφή με τον πωλητή, να του δίνει οδηγίες και να τον ενημερώνει σχετικά με τους επιθυμητούς τρόπους δραστηριοποίησης στην περιοχή του, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα και καλύτερες σχέσεις. Ωστόσο, θα πρέπει να δίνεται προσοχή, ώστε το ύφος του επόπτη να μην είναι κριτικό και επιτακτικό, αλλά συνετό και συμβουλευτικό.

- Επίβλεψη επί τω έργω

Κάθε εποπτεία έχει φύση προσωπική, ιδιαίτερα όμως αυτή η μέθοδος απαιτεί την κυριολεκτική παρουσία του επόπτη δίπλα στον πωλητή, και την προσφορά του χρόνου και της προσοχής του. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλεί στον πωλητή ευχαρίστηση ή διστακτικότητα, μια που γνωρίζει ότι ο ίδιος παρακολουθείται και η δουλειά του αξιολογείται. Κατά την επίβλεψη επί τω έργω, ο επόπτης μπορεί να βοηθήσει τον πωλητή να χειριστεί ένα δυσαρεστημένο πελάτη, να πλησιάσει καινούριους πελάτες, να λύσει προσωπικά λάθη του στη συμπεριφορά του ή να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες τεχνικές προώθησης,

πληροφορώντας τον παράλληλα για το τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση και ενημερώνοντάς τον για οποιεσδήποτε αλλαγές.

- Ομαδική επίβλεψη

Η μέθοδος αυτή είναι συνήθως συμπληρωματική στις υπόλοιπες, μια που είναι πιο γρήγορη, οικονομική και αποτελεσματική. Ο επόπτης απευθυνόμενος σε μια ομάδα πωλητών έχει την ευκαιρία να παρουσιάσει ένα καινούριο προϊόν, να επιλύσει μαζί τους κάποιο πρόβλημα, να τους ενημερώσει για τυχόν κινδύνους στο χώρο και να τους βοηθήσει όπου υστερούν.

- Μέθοδοι αυτοεπίβλεψης

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια προσπάθεια να γίνει η επίβλεψη αυτόματη και περιλαμβάνεται στις δραστηριότητες του πωλητή σε καθημερινή ή εβδομαδιαία βάση. Με τη συμπλήρωση αναφορών, ο πωλητής αποδεικνύει την ποιότητα της δουλειάς του. Οι καθημερινές αναφορές φανερώνουν στον επόπτη τον τρόπο που ενεργεί ο πωλητής στις διάφορες καταστάσεις. Οι εβδομαδιαίες αναφορές παρουσιάζουν μια αντιπροσωπευτική περιγραφή των δραστηριοτήτων του, υπογραμμίζοντας εκείνες με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

- Συμπλήρωση φόρμας

Ο πωλητής χρειάζεται να κάνει και έναν προγραμματισμό για το μέλλον και καλείται να συμπληρώσει τις ανάλογες φόρμες. Ένα τέτοιο πρόγραμμα φανερώνει όχι μόνο πόσο χρόνο αφιερώνει ο πωλητής σε κάθε πελάτη χωριστά, αλλά επίσης πόση προσπάθεια κάνει ώστε να επαναπροσεγγίσει προηγούμενους πελάτες και πόση προσοχή δείχνει κατά την αναζήτηση νέων. Η επιχείρηση ζητά συχνά από τον πωλητή να συμπληρώσει φόρμες με τα ανάλογα στοιχεία, ελέγχοντας με τον τρόπο αυτό την πορεία του.

ΠΟΙΟΣ ΕΠΙΒΛΕΠΕΙ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ;

- Βοηθός διευθυντή πωλήσεων

Σε μια σχετικά μικρή επιχείρηση, το έργο της εποπτείας είναι συνήθως αρμοδιότητα του βοηθού διευθυντή πωλήσεων. Καθώς βέβαια ο αριθμός των πωλητών αυξάνεται, κρίνεται απαραίτητη η συμβολή και άλλων εποπτών.

- Διευθυντής περιοχής

Ο διευθυντής περιοχής, μπορεί να είναι επόπτης πωλήσεων, διαθέτοντας τον περισσότερο χρόνο του κοντά στους πωλητές ή ενδέχεται να είναι υπεύθυνος για πολλές δραστηριότητες πωλήσεων αναφορικά με μια συγκεκριμένη περιοχή ή ένα συγκεκριμένο προϊόν.

- Ειδικοί επιθεωρητές

Οι εταιρείες που διαθέτουν μεγάλο αριθμό πωλητών είναι χωρισμένες σε γεωγραφικές περιοχές και συνήθως έχουν αναπτυγμένες μεθόδους επίβλεψης καθώς και ανάλογο προσωπικό που επιβλέπει και βοηθά τους πωλητές.

8 ΕΡΕΥΝΑ

Στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε καλύτερα τον ρόλο των πωλήσεων στην επιχείρηση και ποια είναι η ενδεδειγμένη λειτουργία του τμήματος αυτού ζητήσαμε από τους διευθυντές πωλήσεων δυο εταιριών εμπορίας φαρμάκων και φαρμακευτικών προϊόντων να μας απαντήσουν σε δύο ερωτηματολόγια, τα οποία συντάξαμε για τον σκοπό αυτό. Οι δύο εταιρίες που δέχτηκαν να συνεργαστούν μαζί μας για την διεκπεραίωση της έρευνάς μας, δεν μας επέτρεψαν τη χρήση της επωνυμίας τους. Μας παρέδωσαν, όμως τις φόρμες που χρησιμοποιούν για την λειτουργία των διαφόρων τμημάτων της και ειδικότερα για το τμήμα πωλήσεων της κάθε εταιρίας. Η ανάλυση που θα κάνουμε παρακάτω βασίζεται στις απαντήσεις που έδωσαν οι δύο διευθυντές στο ερωτηματολόγιο και στις φόρμες που μας κατέθεσαν.

Στο πρώτο σκέλος του ερωτηματολογίου ζητάμε να μάθουμε τη διοικητική διάρθρωση των επιχειρήσεων, ποια τμήματα υπάρχουν στην επιχείρηση, εάν η εταιρία έχει πιστοποίηση ISO και ποια τμήματα αφορά. Αυτό που μας απασχολεί περισσότερο και ζητάμε να μας αναφέρουν οι διευθυντές είναι οι επιπτώσεις που έχει η εφαρμογή του συστήματος ISO όχι μόνο στα αποτελέσματα των πωλήσεων αλλά και στη συνολικότερη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων.

Στο επόμενο σκέλος του ερωτηματολογίου ζητάμε να σχολιαστούν κάποιες προτάσεις που έχουμε καταγράψει και αναφέρονται στην διοίκηση της επιχείρησης και στο σύνολό της. Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να κατανοήσουμε την συνολική λειτουργία της επιχείρησης, την νοοτροπία της σε διάφορες καταστάσεις και τον τρόπο με τον οποίο προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της. Την φιλοσοφία που έχει επιλέξει να ακολουθεί με στόχο βέβαια το βέλτιστο αποτέλεσμα.

ΕΤΑΙΡΙΑ Α

Παρακάτω θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εταιρία Α σύμφωνα με τις απαντήσεις του διευθυντή πωλήσεων της εταιρίας στο ερωτηματολόγιο³, για να καταλάβουμε εάν μπορεί και με ποιο τρόπο να βελτιωθεί η λειτουργία του τμήματος και να πρωταγωνιστήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η εταιρία Α είναι πιστοποιημένη με ISO και η διάρθρωσή της περιλαμβάνει τα εξής τμήματα: τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα πωλήσεων, τμήμα προμηθειών, χρηματοοικονομικό, τμήμα παραγωγής, τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, τμήμα μηχανοργάνωσης, λογιστήριο, υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας και τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Εμπορεύεται φάρμακα και φαρμακευτικά προϊόντα, όμως ένα μικρό μέρος των προϊόντων που πουλάει τα παράγει μόνη της. Σύμφωνα με τον sales manager δεν γίνεται να αξιολογήσει τη σημασία των τμημάτων της επιχείρησης, όμως υπάρχει μια ομαδοποίηση, σύμφωνα με την οποία τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και προμηθειών είναι τα πιο σημαντικά, μιας και από αυτά εξαρτώνται το τμήμα παραγωγής και το χρηματοοικονομικό. Στην ίδια σειρά σημαντικότητας είναι και η υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας, που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και σύμφωνα με τον διευθυντή ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός αφού επηρεάζει όλα τα τμήματά της. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι πολλαπλός. Ασχολείται με την τήρηση των κανονισμών ISO στη διαδικασία παραγωγής, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις. Επίσης, ελέγχει αν τηρούνται οι διαδικασίες που είναι θεσπισμένες από το σύστημα ISO σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όπου διακρίνει ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται μπορούν να βελτιωθούν κάνει τις προτάσεις της στη διοίκηση. Ακόμα συνεργάζεται με το τμήμα μηχανοργάνωσης που είναι υπεύθυνο για την συντήρηση και βελτίωση του

³ Ερωτηματολόγιο, παράρτημα σελ. 123-126

πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε όλους τους τομείς.

Η επιχείρηση Α έχει ένα ολοκληρωτικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO. Όλα της τα τμήματα λειτουργούν σύμφωνα με τις επίσημες διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί από τη διαχείριση ποιότητας.

Παρατηρούμε στο ερωτηματολόγιο, πως το τμήμα πωλήσεων μετά την πιστοποίηση με ISO λειτούργησε πολύ καλύτερα σε σχέση με πριν. Όπως μας ανέφερε ο ερωτώμενος, η εταιρία είναι πιστοποιημένη αρκετά χρόνια και τα αποτελέσματα, αν και δεν εμφανίστηκαν από την αρχή της πιστοποίησης, είναι τελικά απολύτως ικανοποιητικά. Συμπληρώνοντας, μας είπε: «Δεν πιστεύω ότι χωρίς την εφαρμογή του συστήματος ISO η επιχείρηση θα κατάφερνε να επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα. Όχι μόνο στο τμήμα πωλήσεων αλλά συνολικότερα. Οι περισσότερες εταιρίες λόγω του σχετικά υψηλού κόστους πιστοποίησης πιστεύουν ότι τα οφέλη που θα έχουν ίσως να είναι λιγότερα από το κόστος της ενέργειας αυτής. Αυτό πιστεύω ίσως να ισχύει βραχυχρόνια, όμως τα αποτελέσματα μακροχρόνια είναι εντυπωσιακά».

Εν συνεχεία, καθώς αναλύουμε τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι υπήρξε μεγάλη αύξηση στην ενεργοποίηση και ταυτόχρονα και στην αποτελεσματικότητα των πωλητών. Σε αυτό όπως μας τόνισε ο διευθυντής του τμήματος, βοήθησαν πολύ οι φόρμες που χρησιμοποιήθηκαν. Οι πωλητές καταθέτουν στην επιχείρηση την ημερήσια αναφορά⁴ και την εβδομαδιαία αναφορά⁵. Σε αυτές τις φόρμες συμπληρώνουν τις πλήρεις κινήσεις που έκαναν την κάθε μέρα της εβδομάδας, ποιους πελάτες επισκέφτηκαν, ποια προϊόντα προώθησαν, με ποιο τρόπο και αυτές καταγράφονται απευθείας στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι αυτός που είναι υπεύθυνος για την εποπτεία και την αξιολόγησή του να μπορεί να έχει πλήρη άποψη για τον τρόπο με τον οποίο χειρίστηκε κάποιους πελάτες, να

⁴ Φόρμα ημερήσιας αναφοράς, παράρτημα σελ. 104

⁵ Φόρμα εβδομαδιαίας αναφοράς, παράρτημα σελ. 105

παρατηρεί κατά πόσο ο πωλητής προσπάθησε να κλείσει κάποιες συμφωνίες, και αν κάτι δεν πήγε καλά να προσπαθήσει να το διορθώσει. Τα συμπεράσματά του ο επόπτης, τα παραθέτει στην φόρμα αξιολόγησης του εργαζομένου⁶. Για να κάνει την αξιολόγηση πρέπει να παρακολουθεί από κοντά τις ενέργειες του υπαλλήλου για να έχει πλήρη άποψη. Βέβαια, εάν ο επόπτης παρατηρήσει ότι ο πωλητής κάνει κάτι λάθος ή ότι δεν είναι τόσο δραστήριος όσο θα μπορούσε να είναι, του επισημαίνει τα προβλήματα που έχει διακρίνει και συζητώντας μαζί του προσπαθεί να αλλάξει την κατάσταση προς το καλύτερο. Σε αυτή τη φόρμα ο αξιολογητής κρίνει τον πωλητή όχι μόνο προς τα ποσοτικά χαρακτηριστικά του αλλά κυρίως ως προς τα ποιοτικά. Σύμφωνα με την φόρμα αξιολόγησης που συμπληρώνει ο επόπτης, παρατηρεί συγκεκριμένα τα σημεία στα οποία χρειάζεται βελτίωση ο πωλητής και προτείνει την περαιτέρω εκπαίδευσή του. Αυτά τα σημεία καταγράφονται στην φόρμα εκπαίδευσης του εργαζομένου⁷, όπως και οι τρόποι που προτείνει ο επόπτης για να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα η εκπαίδευσή του.

Μέσω όλων αυτών των διαδικασιών που ακολουθούνται στο τμήμα πωλήσεων, όπως παρατηρήσαμε, βελτιώθηκε πολύ η συνολικότερη αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων, κάτι που βοήθησε στην αύξηση των πωλήσεων που κρίνεται ικανοποιητική από τον διευθυντή του τμήματος.

Μια παρατήρηση που έχουμε να κάνουμε στο σημείο αυτό είναι ότι ο αριθμός των πελατών αυξήθηκε λίγο. Ο αριθμός τους μπορεί να μην αυξομειώθηκε πολύ, όμως οι πωλήσεις αυξήθηκαν. Όπως μας εξήγησε ο ερωτώμενος και μπορούμε να διαπιστώσουμε από το ερωτηματολόγιο, είναι τακτική της εταιρίας να παρακολουθεί τις πωλήσεις που γίνονται στους πιστούς της πελάτες και να τους επιβραβεύει με επιπλέον εκπτώσεις ή «δώρα». Για την παρακολούθηση των πελατών χρησιμοποιείται το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης που εμφανίζει τις ακριβείς πωλήσεις ανά πελάτη και το κέρδος που

⁶ Φόρμα αξιολόγησης εργαζομένου, παράρτημα σελ. 106

⁷ Φόρμα εκπαίδευσης εργαζομένου, παράρτημα σελ. 107

αποκομίζει η εταιρία από τον καθένα. Την εταιρία Α άλλωστε, όπως βλέπουμε στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου, την χαρακτηρίζει πολύ το γεγονός ότι θεωρεί σημαντικότερο γι' αυτή να διατηρήσει έναν πελάτη από το να αποκτήσει ένα νέο.

Εν συνεχεία παρατηρούμε πως αυξήθηκε πολύ η ικανοποίηση των πελατών. Πώς έγινε αυτό; Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους πελάτες της να διατυπώνουν τα παράπονά τους γιατί πιστεύει ότι έτσι βελτιώνεται και η ίδια και κάνει καλύτερα τη δουλειά της. Για να το πετύχει αυτό έχει θεσπίσει επίσημες διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται σε περίπτωση που κάποιος πελάτης εκφράσει ένα παράπονο. Ας δούμε τις φόρμες που χρησιμοποιούνται και την διαδικασία που ακολουθείται μες την επιχείρηση για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν προκύψει. Αρχικά, η φόρμα ενημέρωσης προβλημάτων⁸ που συντάσσεται από τον πελάτη κατά περίπτωση και παραδίδεται στο customer service της εταιρίας, ώστε να ενημερωθεί η επιχείρηση για ενδεχόμενα προβλήματα ή παρατηρήσεις, για να έχει μια καλύτερη εικόνα για το προϊόν της και μία αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες της.

Σε συνέχεια της φόρμας ενημέρωσης προβλημάτων, βλέπουμε την φόρμα των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα⁹. Η υπηρεσία διαχείρισης προβλημάτων της επιχείρησης καλείται να λύσει άμεσα το πρόβλημα του πελάτη. Μέσα από την εξέταση των παρατηρήσεων – προβλημάτων, θα προκύψουν οι πιθανές αιτίες και ενδεχομένως οι επόμενες διορθωτικές ενέργειες. Σε αυτό το σημείο και αφού έχουν διαγνωστεί τα αίτια, η υπηρεσία διαχείρισης προβλημάτων συμπληρώνει την επόμενη φόρμα¹⁰ στην οποία αναφέρεται η πρόταση του τμήματος για την βελτίωση, λύση του προβλήματος. Εν συνεχεία η υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας αξιολογεί τις προτάσεις που υπάρχουν για την λύση του προβλήματος και αποφασίζει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν. Η ΥΔΠ είναι

⁸ Φόρμα ενημέρωσης προβλημάτων, παράρτημα σελ. 108

⁹ Φόρμα αιτιών προβλήματος, παράρτημα σελ. 109

¹⁰ Φόρμα πρότασης βελτίωσης, παράρτημα σελ. 110

υπεύθυνη και για τον έλεγχο της υλοποίησης των ενεργειών που αποφασίστηκαν. Έπειτα, πρέπει να κρίνει εάν αυτές οι ενέργειες είναι ικανοποιητικές ή εάν χρειάζεται επανεξέταση του προβλήματος μετά από κάποια χρονική περίοδο.

Παρατηρούμε επίσης ότι η επιχείρηση βοηθήθηκε πολύ στη λήψη ορθότερων αποφάσεων και πως έχει θεσμοθετήσει επίσημες διαδικασίες για την διασφάλιση της συστηματικής επαφής των εργαζομένων του τμήματος πωλήσεων με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Γίνονται τακτικά συναντήσεις μεταξύ των πωλητών και συναδέλφων από τα τμήματα μάρκετινγκ, παραγωγής και διαχείρισης ποιότητας με στόχο την ενημέρωσή τους από τους πωλητές για την πορεία της αγοράς, τις κινήσεις των ανταγωνιστών και με εποικοδομητικό διάλογο να υπάρξουν προτεινόμενες ενέργειες για την βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Τα πρακτικά της συνάντησης καταγράφονται σε φόρμα¹¹ και κοινοποιούνται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και οι προτεινόμενες ενέργειες προωθούνται στη διοίκηση της επιχείρησης που αποφασίζει εάν θα τις πραγματοποιήσει. Η πρωτοποριακή διαδικασία αυτή, όπως είναι προφανές βοήθησε πολύ στην καλύτερη συνεργασία των τμημάτων μεταξύ τους που όπως μας επισήμανε ο ερωτώμενος είναι το μυστικό της επιτυχίας της επιχείρησης.

Άλλη μια θεσπισμένη διαδικασία της εταιρίας είναι ότι στην αρχή κάθε έτους θέτει αντικειμενικούς σκοπούς και δείκτες ποιότητας που τους καταγράφει σε φόρμες¹². Για να ελέγχει την πορεία της κάνει συστηματικά εκτιμήσεις για τους δείκτες αυτούς που θεωρεί κρίσιμους. Σε κάθε στόχο, όπως παρατηρούμε υπάρχει και το αντίστοιχο τμήμα το οποίο είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση του κάθε δείκτη και την επέμβασή του σε περίπτωση που κρίνει για να επιτευχθεί τελικά ο στόχος. Στην διαδικασία κατά την οποία τίθενται οι στόχοι αυτοί συμμετέχουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης και έτσι συνεργάζονται όλοι καλύτερα μες την επιχείρηση αφού γνωρίζουν τα αποτε-

¹¹ Φόρμα τακτικών συναντήσεων, παράρτημα σελ. 111

¹² Φόρμες αντικειμενικών σκοπών και δεικτών ποιότητας, παράρτημα σελ. 112-115

λέσματα που επιθυμεί η διοίκηση να επιτευχθούν. Όπως μας ανέφερε ο ερωτώμενος, οι στόχοι που αναφέρονται στις φόρμες αυτές αφορούν ποιοτικά χαρακτηριστικά και η εταιρία τους θεωρεί τόσο σημαντικούς όσο και τους στόχους πωλήσεων και οικονομικών αποτελεσμάτων. Και αυτό γιατί εάν επιτευχθούν οι επιθυμητοί δείκτες ποιότητας γίνεται ευκολότερο το έργο της επίτευξης των στόχων που προαναφέραμε.

ΕΤΑΙΡΙΑ Β

Παρατηρώντας το ερωτηματολόγιο¹³ βλέπουμε ότι η εταιρία Β δεν έχει τμήμα παραγωγής και ανθρωπίνου δυναμικού.

Το τμήμα που θεωρεί πιο σημαντικό ο ερωτώμενος είναι το τμήμα πωλήσεων, και η εξήγηση που δίνει είναι πως χωρίς πωλήσεις δεν εισρέουν στην επιχείρηση κέρδη. Εάν δεν πουλήσει η εταιρία δεν θα έχει λόγω ύπαρξης. Δεύτερο κατά σειρά είναι το τμήμα μάρκετινγκ, το οποίο φροντίζει να κατανοήσει τις ανάγκες των καταναλωτών ώστε να τους προσφέρει το προϊόν που επιθυμούν και να το διαφημίζει. Μετά το τμήμα προμηθειών που αναλαμβάνει την διαθεσιμότητα του προϊόντος ανά πάσα στιγμή, και στην καλύτερη τιμή που μπορεί να καταφέρει. Τέταρτο σε σειρά, σύμφωνα με τον διευθυντή είναι το χρηματοοικονομικό τμήμα το οποίο έχει επωμιστεί το βάρος να βρει τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης των οικονομικών της ώστε να λειτουργήσουν όλα τα τμήματα μαζί. Να υπάρχουν δηλαδή προμήθειες, για να μπορέσουν να λειτουργήσουν οι πωλήσεις, και να έχει η επιχείρηση την επιθυμητή ρευστότητα ώστε να μπορεί να διαφημίσει και να προωθήσει το προϊόν. Μετά έρχεται η υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας που είναι υπεύθυνη για την τήρηση των διαδικασιών ISO μες την εταιρία και την βελτίωση όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο σε συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρίας. Ένα άλλο τμήμα που έχει η εταιρία, είναι το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που είναι υπεύθυνο για την ικανοποίηση των πελατών μετά την πώληση. Επίσης υπάρχει το τμήμα μηχανοργάνωσης που ασχολείται με την συντήρηση και την περαιτέρω εξέλιξη του πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Συνεχίζοντας, βλέπουμε ότι η εικόνα του τμήματος πωλήσεων βελτιώθηκε αρκετά. Και αυτό δεν σημαίνει ότι αυξήθηκαν μόνο οι πωλήσεις, σημαίνει ότι ήταν πιο εύρυθμη η λειτουργία του. Σε αυτό συνέβαλε η μεγαλύτερη

¹³ Ερωτηματολόγιο, παράρτημα σελ. 127-130

δραστηριοποίηση των πωλητών και η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά τους. Οι πωλητές αύξησαν τις προσπάθειές τους και έγιναν πιο αποτελεσματικοί, λόγω του μεγαλύτερου ελέγχου που είχαν από την εταιρία. Σε αυτό σημαντικό ρόλο έπαιξε η φόρμα¹⁴ που υποχρεώνονται οι πωλητές να συμπληρώνουν εβδομαδιαίως. Κάθε τέλος της εβδομάδας συμπληρώνεται από κάθε πωλητή όλη η δραστηριότητα που είχε κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Η φόρμα είναι καταχωρημένη στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης και συμπληρώνεται απευθείας από τον πωλητή. Στα στοιχεία αυτά έχουν πρόσβαση οι προϊστάμενοι του, και το άτομο που επωμιστεί το βάρος της εποπτείας του.

Από τα σημαντικότερα που παρατηρούμε είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η πολύ μεγάλη μείωση των παραπόνων τους, πράγμα που θα βοηθήσει την επιχείρηση να έχει καλή φήμη και να την εμπιστεύονται περισσότεροι πελάτες. Ακόμα μειώθηκαν οι επιστροφές προϊόντων, πράγμα το οποίο μπορούμε να το δούμε από τη φόρμα¹⁵ που χρησιμοποιείται για την διαδικασία επιστροφής. Τα στοιχεία από όλες τις φόρμες επιστροφών καταγράφονται σε μια βάση δεδομένων μέσα στο πληροφοριακό σύστημα και μας βγάζει τον συνολικό αριθμό επιστροφών. Μετά την πιστοποίηση, όπως μας ανέφερε ο ερωτώμενος ήταν σημαντική η μείωση που είχε ο αριθμός αυτός.

Για να δούμε όμως τι βοήθησε την επιχείρηση σύμφωνα με τον διευθυντή στη μείωση των παραπόνων των πελατών και στην αύξηση της ικανοποίησης τους. Μετά την πιστοποίηση χρησιμοποιούνται δύο φόρμες, η φόρμα καταγραφής παραπόνου¹⁶ και η φόρμα επίλυσης παραπόνου¹⁷. Την φόρμα καταγραφής παραπόνου την συμπληρώνει ο πελάτης κατά την συνάντησή του με τον πωλητή. Ο πωλητής την παραδίδει στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο δίνει αρχικά μία προσωρινή λύση. Εν συνεχεία η φόρμα μεταβιβάζεται στην

¹⁴ Φόρμα εβδομαδιαίας αναφοράς, παράρτημα σελ. 118

¹⁵ Φόρμα καταγραφής επιστροφών, παράρτημα σελ. 119

¹⁶ Φόρμα καταγραφής παραπόνου, παράρτημα σελ. 120

¹⁷ Φόρμα επίλυσης παραπόνου, παράρτημα σελ. 121

υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας η οποία αφού αναλύει το πρόβλημα και εντοπίζει τα αίτια που το προκάλεσαν προχωρά στην οριστική επίλυση του προβλήματος και είναι υπεύθυνη για την προσπάθεια να μην παρουσιαστεί εκ νέου το ίδιο πρόβλημα. Δηλαδή, είναι υπεύθυνη να δώσει τις απαραίτητες κατευθύνσεις στα τμήματα που πρέπει να κάνουν τις διορθωτικές ενέργειες.

Η εφαρμογή του συστήματος ISO φαίνεται πως βοήθησε και την διοίκηση της επιχείρησης στην λήψη των καταλληλότερων αποφάσεων, όμως κάτι που δεν έχει καταφέρει ακόμα η επιχείρηση στο βαθμό που θα ήθελε, είναι η άριστη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της.

Για να δούμε όμως γιατί δεν το έχει καταφέρει αυτό η επιχείρηση αν και όπως βλέπουμε είναι στις προτεραιότητές της. Η εταιρία δεν έχει δώσει την αρμοδιότητα στους πωλητές να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τον ανταγωνισμό όπως θα έπρεπε, μιας και όπως είπαμε στη θεωρία οι πωλητές είναι το «αυτί» της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης αφού δεν έχει γίνει αυτό είναι φυσιολογικό να μην έχουν θεσπιστεί σε τακτά χρονικά διαστήματα επίσημες συναντήσεις των πωλητών με μέλη άλλων τμημάτων της επιχείρησης με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων για την πορεία της αγοράς συνολικά και του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

Η εταιρία έχει δώσει την αίσθηση στους υπαλλήλους της ότι το βασικότερο θέμα για την ίδια την επιχείρηση είναι να ικανοποιείται ο πελάτης, και πως ο στόχος του καθενός μες την επιχείρηση είναι αυτός. Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια της να πετύχει τον αποτελεσματικότερο συντονισμό των τμημάτων μεταξύ τους. Αντιλαμβανόμαστε ότι τα παραπάνω είναι τόσο σημαντικά, εάν συνυπολογίσουμε πως όλα τα τμήματα της επιχείρησης λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής της, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο.

Η επιχείρηση αξιολογεί τακτικά τους υπαλλήλους της και εν συνεχεία τους εκπαιδεύει όπου κρίνει απαραίτητο. Για την αξιολόγηση και την εκπαίδευ-

σή τους χρησιμοποιεί δύο φόρμες¹⁸ που συμπληρώνονται από τον υπάλληλο και τον επόπτη του, που είναι ο προϊστάμενός του. Στην πρώτη φόρμα βλέπουμε ότι αναφέρονται στόχοι που έχουν τεθεί στον υπάλληλο, στη δίπλα στήλη κάνει ο ίδιος αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του βάσει των στόχων που του είχαν τεθεί και στην επόμενη στήλη αξιολογεί ο μάνατζερ την απόδοση του υπαλλήλου. Στην επόμενη σελίδα καταγράφονται τα επιτεύγματα που ήδη έχει επιτύχει ο πωλητής σύμφωνα με τον μάνατζερ, και δίπλα σε συνεργασία με τον υπάλληλο καταγράφεται η περαιτέρω εκπαίδευση που χρειάζεται ο υπάλληλος. Από κάτω παρατίθενται σχόλια και των δύο. Στη συνέχεια ζητείται από τον υπάλληλο να γράψει τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος για τον εαυτό του μες την επιχείρηση για το άμεσο μέλλον(0-2 χρόνια) και για αργότερα(3-5 χρόνια). Αυτή είναι η διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση για την αξιολόγηση και για την εκπαίδευση του πωλητή. Παρατηρήσαμε ότι στη διαδικασία αυτή συμμετέχει και ο ίδιος ο υπάλληλος και άρα υπάρχει καλή συνεργασία με τον επόπτη του.

Ακόμα, σύμφωνα με τον διευθυντή πωλήσεων, έχει αυξηθεί ικανοποιητικά ο αριθμός των πελατών της εταιρίας, και πως είναι σημαντικότερο για την επιχείρηση να κερδίσει νέους πελάτες από το να διατηρήσει έναν. Αυτό όπως μου επισήμανε, συμβαίνει γιατί η εταιρία είναι νέα στο χώρο και προσπαθεί να αυξήσει το πελατολόγιό της. Δεν σημαίνει πως η εταιρία δεν δίνει την απαραίτητη προσοχή στους υφιστάμενους πελάτες της ώστε να τους ικανοποιεί. Είναι λογικό άλλωστε, όπως μας δήλωσε ότι εάν οι ήδη υπάρχοντες πελάτες είναι απολύτως ικανοποιημένοι θα είναι ευκολότερο για την εταιρία να προσελκύσει και νέους αφού θα έχει δημιουργήσει καλή φήμη στην αγορά.

Επίσης, βλέπουμε ότι η επιχείρηση δεν παρακολουθεί μέσω του πληροφοριακού της συστήματος τα κέρδη που αποκομίζει από τους πιστούς πελάτες της, ώστε να τους επιβραβεύει με επιπλέον εκπτώσεις ή δώρα. Σύμφωνα με τον

¹⁸ Φόρμες αξιολόγησης και εκπαίδευσης εργαζομένου, παράρτημα σελ. 116-117

διευθυντή η εταιρία δίνει μεγαλύτερη βάση στο να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πελάτες της, να μην έχει επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων και να λαμβάνει απευθείας αποτελεσματικά μέτρα για να μην δέχεται παράπονα από τους πελάτες της, πράγμα που έχει σχεδόν επιτευχθεί, όπως είδαμε στο ερωτηματολόγιο. Σκοπός της εταιρίας είναι να αρχίσει να επιβραβεύει τους πιστούς της πελάτες όταν καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά. Μέχρι να επιτευχθεί αυτό, σύμφωνα με τον διευθυντή, η εταιρία επιβραβεύει κάποιους πελάτες, όμως τα κριτήριά της είναι πολύ αυστηρά και αποφασίζονται μόνο από τα διοικητικά στελέχη.

Η εταιρία Β, για να έχει πλήρη άποψη για την ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα της, δεν επαναπαύεται στο γεγονός ότι έχουν μειωθεί πολύ τα παράπονά τους, ούτε ότι έχει μειωθεί ο αριθμός των επιστροφών των προϊόντων της. Έχει επίσης καθιερώσει έναν τρόπο μέτρησης της εξυπηρέτησης των πελατών της και αυτό καταγράφεται σε μια φόρμα¹⁹ που συμπληρώνεται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Ο δείκτης που χρησιμοποιείται είναι το σύνολο των παραγγελιών που έχει λάβει η εταιρία από τον εκάστοτε πελάτη προς το σύνολο των παραγγελιών που έχουν παραληφθεί από τον πελάτη. Ο στόχος που έχει θέσει η εταιρία είναι τα προϊόντα να παραλαμβάνονται την ακριβώς επόμενη εργάσιμη ημέρα από τον πελάτη.

Μία ακόμα διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα για να μετράει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της είναι μέσω ερευνών και ερωτηματολογίων που συντάσσονται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και απαντώνται από τους πελάτες της. Μέσω αυτής της διαδικασίας προσπαθεί να διαπιστώσει όχι μόνο πως εκλαμβάνουν οι πελάτες την ποιότητα του προϊόντος, αλλά και κάποια σημεία στην πολιτική της εταιρίας που οι πελάτες θα επιθυμούσαν μία διαφοροποίηση. Για παράδειγμα, αύξηση του χρονικού περιθωρίου πληρωμής των υπολοίπων,

¹⁹ Φόρμα μέτρησης ικανοποίησης πελατών, παράρτημα σελ. 122

πιθανή αύξηση του δικού τους περιθωρίου κέρδους ή κάποιες προσφορές που θα πρότειναν οι ίδιοι στην εταιρία για την καλύτερη προώθηση του προϊόντος. Σύμφωνα με την εταιρία, όλες οι απόψεις που ακούγονται, εξετάζονται και αν κριθεί χρήσιμο υλοποιούνται.

9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την έρευνα που παρουσιάσαμε παρατηρήσαμε με ποιο τρόπο οι δύο εταιρίες οργάνωσαν το τμήμα πωλήσεων και ποια είναι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μετά την εφαρμογή του συστήματος ISO, με την χρησιμοποίηση συγκεκριμένων φορμών και την θέσπιση ορισμένων επίσημων διαδικασιών.

Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία είναι όμοια και στις δύο εταιρίες. Αρχικά, χρησιμοποίησαν τις ημερήσιες και τις εβδομαδιαίες φόρμες αναφοράς, στις οποίες καταγράφονται οι δραστηριότητες του κάθε πωλητή. Ενώ πριν την εφαρμογή του συστήματος ISO, ο έλεγχος των πωλητών γινόταν από τον προϊστάμενό τους προφορικά και μέσω τηλεφώνου, μετά ο έλεγχος μέσω της καταγραφής αυτών των στοιχείων έγινε πιο εύκολος και πιο αποτελεσματικός. Επίσης, ο προϊστάμενος έχει στο αρχείο του όλες τις κινήσεις του πωλητή ανά ημέρα και είναι ευκολότερο να διακρίνει ποια είναι τα λάθη του πωλητή του και να κάνει την αξιολόγησή του. Όπως παρατηρήσαμε από το ερωτηματολόγιο, τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτής της διαδικασίας ήταν να αυξηθεί άμεσα η δραστηριοποίηση των πωλητών με ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

Βέβαια, για να επιτύχουν τα αποτελέσματα αυτά, οι δύο εταιρίες δεν έμειναν μόνο σε αυτή την αλλαγή. Θέσπισαν τη διαδικασία αξιολόγησης του κάθε πωλητή από τον εκάστοτε προϊστάμενό του. Η αξιολόγηση αυτή είχε ως σκοπό, όχι να «φοβίσει» τους πωλητές, αλλά να τους βοηθήσει. Να διαγνωστούν τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει ο καθένας, και μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσής του, να προσπαθήσει να βελτιώσει τον πωλητή στους τομείς που κρίνει αναγκαίο. Επίσης, μέσω της τακτικής αξιολόγησης η επιχείρηση μπορεί να έχει μια ολοκληρωμένη άποψη για όλη την διάρκεια της συνεργασίας της με τον πωλητή και σε περίπτωση που οι προσπάθειές του και η συνολική του

απόδοση είναι πολύ καλή, υπάρχει και περίπτωση επιβράβευσης του πωλητή (με επιπλέον bonus).

Όπως προαναφέραμε , όποτε θεωρείται αναγκαίο από την αξιολόγηση που γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, η εταιρία προχωράει στην εκπαίδευση του πωλητή. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του κάθε πωλητή για την βελτίωση του χειρισμού των παραπόνων των πελατών και την μεγαλύτερη δραστηριοποίησή του που θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση (αύξηση πωλήσεων, εύρεση νέων πελατών, μείωση παραπόνων πελατών).

Μία ακόμα σημαντικότερη διαδικασία την οποία υιοθέτησαν και οι εταιρίες είναι η καταγραφή των παραπόνων των πελατών τους. Ενώ πριν, οι πελάτες εξέφραζαν τα παράπονά τους είτε στον πωλητή που τους επισκεπτόταν είτε στον προϊστάμενό του, ανάλογα την βαρύτητα του προβλήματος, τώρα γίνεται καταγραφή των παραπόνων αυτών σε φόρμες και τηρείται η ακόλουθη διαδικασία. Αφού τα παράπονα καταγράφονται, και μέσω επεξεργασίας των στοιχείων που ο πελάτης έχει αναφέρει στην φόρμα ενημέρωσης του προβλήματος, η εταιρία προσπαθεί να βρει την καλύτερη λύση ώστε το πρόβλημα να μην επανεμφανιστεί. Η λύση αυτή καταγράφεται στην φόρμα επίλυσης του προβλήματος. Όλα τα παράπονα, όσο και οι ενέργειες που έχουν γίνει για την επίλυση αυτών αρχειοθετούνται για πιθανή μελλοντική χρήση. Εν συνεχεία, η εταιρία ελέγχει για να διαπιστώσει εάν η επίλυση του παραπόνου ήταν ικανοποιητική. Σε αντίθετη περίπτωση προχωράει σε περαιτέρω ενέργειες για να επιλυθεί οριστικά το πρόβλημα.

Όπως διαπιστώσαμε από το ερωτηματολόγιο, μετά την εφαρμογή της διαδικασίας τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά. Τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν πάρα πολύ και αυξήθηκε η ικανοποίηση των πελατών και στις δύο εταιρίες.

Με την έρευνα που κάναμε προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε τη δομή λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων των δύο εταιριών και τις αλλαγές που έγιναν μετά την πιστοποίηση με ISO με τη χρήση φορμών και τη θέσπιση επίσημων διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Ως αποτέλεσμα στην έρευνα που κάναμε φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι και στις δύο εταιρίες υπήρξε αύξηση πωλήσεων και καλύτερη συνολικά λειτουργία του τμήματος πωλήσεων μέσω της εισαγωγής φορμών που επιτρέπουν τον έλεγχο των πωλητών, την έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που θα δημιουργηθούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αυλωνίτης Γ.Ι., Σταθακόπουλος Β.Μ. “Αποτελεσματική Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων” Εκδόσεις Α. Σταμούλη 1997

Καμπουρίδης Γ. “Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση” Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2001

Κυριαζόπουλος, Ζαΐρης “Τεχνικές πωλήσεων στην 3^η βιομηχανική επανάσταση” Σύγχρονη Εκδοτική 2000

Μαυρουλέα Ν. “Τεχνική λιανικών πωλήσεων” Εκδόσεις Α. Σταμούλη 1994

Νικόπουλος Χ. “Πωλητές- πρωταθλητές μέσω sales coaching” Marketing Week, 24 Ιουλίου 2006, σελ. 70-71

Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση” Εκδόσεις Rosili, 2001

Σαφάρης Κ., Σιταράς Θ. “Το εμπορικό κατάστημα στη νέα χιλιετία” Εκδόσεις Α. Σταμούλης 1999

Σιγάνου Ν. “Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων” Αθήνα 1990

Σιώμκου Ι.Γ. “Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ” Τόμοι Α και Β, Εκδόσεις Α. Σταμούλη 1994

Τσακλαγκάνος Α. “Προϋπολογισμοί Budgeting” Εκδόσεις Κυριακίδη 1985

Τσιμπόγου Χ. “Τα μυστικά του πετυχημένου πωλητή” Αθήνα 1988

Ξένη Βιβλιογραφία

Kotler Ph., Rackham N., Krishnaswamy S. “Ending the war between sales and marketing” Harvard business review article, July 01, 2006

Kotler Philip “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος.” Interbooks 2000

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

www . marketingweek . gr

www . morax . gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΦΟΡΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

ΗΜΕΡΗΝΙΑ:			Α Β Γ								ΕΠΙΣΤ. ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	
			0 1 2 3									
			ΑΠΟ 0830 ΕΩΣ 1330									
ΙΑΤΡΟΙ	ΝΟΣ. ΤΑΜΕΙΟ ΙΔ. ΠΕΡΙΟΥΧΗ	ΕΙΔ. ΤΙΤΛ.	TRAIN INTRA	FINZEC	BAURS	ΜΥΜΟ	OTHER	OTHER	Κ.	Υ.	ΣΠΑΗ ΕΠΙΣΚ	ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΗΜΕΡΗΝΙΑ:			ΑΠΟ 1730 ΕΩΣ 2030								ΕΠΙΣΤ. ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	
ΙΑΤΡΟΙ	ΝΟΣ. ΤΑΜΕΙΟ ΙΔ. ΠΕΡΙΟΥΧΗ	ΕΙΔ. ΤΙΤΛ.	TRAIN INTRA	FINZEC	BAURS	ΜΥΜΟ	OTHER	OTHER	Κ.	Υ.	ΣΠΑΗ ΕΠΙΣΚ	ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΟΙ:			ΦΑΡΜΑΚΕΙΑ:								ΣΥΝ.ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ:	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ:												

ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΟ.....ΕΩΣ.....

ΕΠΙΣΤ.ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ:.....

	ΠΡΩΙΝΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (0830-1330)			ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΟΣ ΤΟΜΕΑΣ (17.00-20.30)			
	ΝΟΣΟΚ.-ΤΑΜΕΙΟ-ΙΔΙΩΤ.	ΩΡΑ	ΙΑΤΡΟΙ	ΕΙΔ ΤΙΤΛΟΣ	ΙΑΤΡΟΙ	ΠΕΡΙΟΧΗ	ΩΡΑ
Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Α							
Τ Ρ Ι Τ Η							
Τ Ε Τ Α Ρ Τ Η							
Π Ε Μ Π Τ Η							
Π Α Ρ Α Σ Κ Ε Υ Η							

ΦΟΡΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Όνοματεπώνυμο: Περίοδος Αξιολόγησης:

Ημερίνα Πρόσληψης:

Δ/ση - Τμήμα : ΠΩΛΗΣΕΩΝ Θέση: ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ

Κριτήρια	Βαθμολογηση Εργαζόμενου	Παρατηρήσεις	Βαθμολογηση από Εταιρεία	Παρατηρήσεις
Εργατικότητα				
Προθυμία				
Παραγωγικότητα				
Συμπεριφορά				
Πρωτοβουλία				
Πίστη στην Εταιρεία				
Αποτελεσματικότητα Επίτευξη Στόχων				
Εχεμύθεια				
Ανταπόκριση κάτω από Πίση				

→ Κλίμακα Βαθμολογησης από 0 έως 10 ως εξής: (0): Καθόλου, (1 - 3): Μέτρα, (4 - 6): Καλή, (7 - 8): Ικανοποιητική, (9 - 10): Άριστη

Ο Προϊστάμενος: Η Διοίκηση:

ΚΑΡΤΕΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

Θέση Απασχόλησης:

Ημέρα	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ / ΦΟΡΕΑΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΦΟΡΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ / COMPLAINT REPORT

ΠΡΟΪΟΝ: A B ΕΤΑΙΡΕΙΑ 28Α ΙΝΕ Άλλο:

Άτομο με Διαβήτη: Φαρμ/ποιός: Ιατρός: Φαρ/θήκη: Άλλος:

Ημ/νία: _____ Αποδέκτης: _____

Όνοματεπώνυμο: _____

Τηλ. Επικοινωνίας: _____ Κινητό: _____

ΑΦΜ: _____ ΔΟΥ: _____

Δ/νση: _____ Περιοχή: _____ Τ.Κ.: _____

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Blank area for description of the complaint.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

- Πρόβλημα Εκπαίδευσης
- Πρόβλημα Διάθεσης Αναλωσίμων
- Πρόβλημα Μετρητή NISUS/LENOV (S/N:
- Πρόβλημα Ταινιών NISUS/LENOV (LOT Number: (Ημ. Λήξης:)
- Εταιρία
- Άλλο (περιγράψτε)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

- Διαβήτη Τύπου:
- Ηλικία:
- Μετρήσεις / Ημέρα:
- Ιατρός:
- Χρήση Ινσουλίνης: (ΝΑΙ / ΟΧΙ)
- Ημ/νία Απόκτησης:
- Ταμείο:

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Blank area for description of the complaint resolution.

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗ - ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ

Α/Α : Δ/ση - Τμήμα :

Υπ. Συμπλήρωσης: Ημ/νια:

Πρόβλημα που έχει Εμφανιστεί:

Πρόβλημα που πιθανόν να Εμφανιστεί:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ / ΠΡΟΤΑΣΗΣ

ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΙΤΙΕΣ

ΑΠΟΦΑΣΗ - ΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ο Υπεύθυνος Υλοποίησης : Ημερομηνία Αποπεράτωσης :

ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Έγιναν οι Απαιτούμενες Ενέργειες ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Κρίνονται Αποτελεσματικές ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Λήψη Νέων Μέτρων:

Έλεγχος Ενέργειών:

ΥΔΠ:

Ημ/νια:

ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

A/A: Υπεύθυνος Συμπλήρωσης:

Ημερομηνία: Διεύθυνση / Τμήμα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

Υπογραφή:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Διοίκηση:

A/A Διορθωτικής Ενέργειας:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΗΜ/ΝΙΑ:.....

ΚΟΙΝ: ΤΜΗΜΑ

ΤΜΗΜΑ

ΤΜΗΜΑ

ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΜΕΛΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΘΕΜΑ: Ανάλυση υφιστάμενου ανταγωνισμού και συνολικά της αγοράς

Ανάλυση της παρούσας κατάστασης:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Προτεινόμενες ενέργειες:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Συννημένα:.....

Οι συμμετέχοντες

.....

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1 ^{ος} Αντικειμενικός Σκοπός: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
Στόχος	Δείκτης / Μέθοδος Μέτρησης Στόχου	Επιθυμητή Τιμή Δείκτη	Υπεύθυνος Παρακολούθησης	Μετρήσιμη Τιμή Δείκτη
Αύξηση Κύκλου Εργασιών	Ποσοστό Αύξησης Κύκλου Εργασιών	> 15 %	Διοίκηση & Δι/ντης Πωλήσεων	
Βελτίωση Οικονομικών Αποτελεσμάτων	Ποσοστό Μικτού Κέρδους (στον κύκλο εργασιών) Ποσοστό Δαπανών Λειτουργίας (στον κύκλο εργασιών)	> 35 % < 33 %	Διοίκηση	
Αύξηση Αποδεκτών Προσφορών	Ποσοστό Αποδεκτών Προσφορών επί του Συνόλου των Προσφορών που Υποβλήθηκαν	> 50 %	Διοίκηση & Δι/ντης Πωλήσεων	
Αύξηση Πελατολογίου	Ποσοστό Νέων Πελατών (σύγκριση με προηγούμενο Έτος)	> 5 %	Διοίκηση & Δι/ντης Πωλήσεων	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2ος Αντικειμενικός Σκοπός: ΙΚΑΝΟΤΗΤΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στόχος	Δείκτης / Μέθοδος Μέτρησης Στόχου	Επιθυμητή Τιμή Δείκτη	Υπεύθυνος Ποσοκολούθησης	Μετρήσιμη Τιμή Δείκτη
Μείωση Παραπόνων Πελατών	Αριθμός Παραπόνων Πελατών στη Διάρκεια του Έτους (δεν περιλαμβάνονται αυτά τα οποία σχετίζονται με θέματα εκπαίδευσης σωστής χρήσης των προϊόντων της εταιρίας)	< 30 παραπόνια ανά 1000 Παραδόσεις	Διεύθυνση Πωλήσεων	
Χρήση Αντιμετώπιση Παραπόνων Πελατών	Ποσοστό Παραπόνων Πελατών τα οποία αντιμετωπίστηκαν εντός 10 ημερών (περιλαμβάνονται όλα τα παραπόνια που έχουν διατυπωθεί)	> 85 %	Διεύθυνση Πωλήσεων	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3 ^{ος} Αντικειμενικός Σκοπός: ΥΨΗΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΕΜΠΕΡΟΥΜΕΝΩΝ ΕΙΔΩΝ				
Στόχος	Δείκτης / Μέθοδος Μέτρησης Στόχου	Επιθυμητή Τιμή Δείκτη	Υπεύθυνος Παρακολούθησης	Μετρούμενη Τιμή Δείκτη
Ορθότητα Προμηθειών	Αριθμός Εμφανίσεων Μη Συμμορφούμενων Εισερχόμενων Προμηθευόμενων Ειδών	< 10 φορές	Υπ. Προμηθειών - Αποθήκης	
Μείωση Επιστροφών	Αριθμός Ειδών που Επιστρέφουν μετά την Πώληση (έξαιτίας ελαττωματικότητας ειδούς)	< 5 φορές	Διεύθυνση Πωλήσεων & Υπ. Προμηθειών - Αποθήκης	
Μείωση Καταστροφών Αποθήκης	Αριθμός Εμφανίσεων Μη Συμμορφώσιμων κατά την Αποθήκευση	< 5 φορές	Υπ. Προμηθειών - Αποθήκης	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4ος Αντικειμενικός Σκοπός: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΔΠ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ				
Στόχος	Δείκτης / Μέθοδος Μέτρησης Στόχου	Επιθυμητή Τιμή Δείκτη	Υπεύθυνος Παρακολούθησης	Μετρήσιμη Τιμή Δείκτη
Η Βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας	Αριθμός Δοσθητικών/ Προληπτικών Ενεργειών / Προτάσεων Βελτίωσης που Υλοποιήθηκαν Αποτελεσματικά προς το σύνολο των Ενεργειών	> 90 %	ΥΔΠ	
Η Βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού	Αριθμός Ωρών Εκπαίδευσης ανά Εργαζόμενο	> 10 ώρες	Υπ. Προσωπικού	
Συστηματική Παρακολούθηση των Εγκαταστάσεων και του Εξοπλισμού της Εταιρίας	Τήρηση Προγράμματος Παρακολούθησης Εγκαταστάσεων & Εξοπλισμού	> 90 %	Υπ. Προμηθειών - Αποθήκης	

Ημερομηνίες	Έγκρισης Σκοπών & Δεικτών		Μέτρησης	
	Διοίκηση	Διεύθυνση Πωλήσεων	Διεύθυνση Marketing	ΥΔΠ
Η Επιτροπή Ποιότητας και οι Υπεύθυνοι Παρακολούθησης				

ΦΟΡΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β

Performance Management

Year:

Employee:	Position/Title:
Department:	Division/Function:
Manager:	Manager's Position/Title:

Annual Objectives

List no more than 5 specific objectives using the SMART criteria. These should be a mixture of specific role activities ("What") and behavioural elements ("How").

Objectives	Self-Appraisal	Manager Appraisal
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Performance Management

Year: _____

Employee: _____

Position/Title: _____

Overall Performance Provide a broader view on employee's overall impact in the job.

Demonstrated Achievements & Strengths	Learning & Development Needs
1.	
Manager Comments	Employee Comments

Development Plan State your career interests/goals and provide a specific action plan.

Short Term (0 – 2 years):	Longer Term (3 – 5 years):
Learning & Development Action Plan (over next 12 months)	

Overall Performance Ranking To be completed once calibration has taken place.

Overall Performance Ranking Lower Quartile Stretch Performance Upper Quartile

Employee:	Manager:	Next Level Manager:
Date:	Date:	Date:

Εβδομαδιαίο πρόγραμμα περιοδείας

REP :

ΕΔΡΑ :

ΗΜ/ΝΙΑ :

Μήνας :

Ημέρα	Διάνυση	Πόλη	Πελάτης	Στόχος επίσκεψης	Αποτελέσματα
Δευτέρα					
Τρίτη					
Τετάρτη					
Πέμπτη					
Παρασκευή					
		Σύνολο Διασκευασμένων Εβδομάδων	Στόχος :	αποτέλεσμα :	
		Σύνολο Επιστροφών Εβδομάδων	Στόχος :	αποτέλεσμα :	

Ημερομηνία / /200

Παρακαλώ να κάνετε δεκτή την κάτωθι επιστροφή που εξητήθη

από τον ΠΕΛΑΤΗ Κον

	Προϊόν συσκευασία	Κατάσταση	Ποσότητα τεμάχια	Ημ/ναι αγοράς	Τιμή αγοράς	Συμφωνηθέν Παρτίδα	Παρεληφθέν Παρτίδα	Αιτία επιστροφή
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Ημερομηνία Επιστροφής

..../..../....

Πρακτορείο «

Customer Service

Sales Manager

Α/Α ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ:

ΦΟΡΜΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ (1)

Ημερομηνία:

Πελάτης	:		Πωλητής:	
Δ/ση	:			
Τηλέφωνο	:			

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

ΠΡΟΪΟΝ		ΠΑΡΑΔΟΣΗ	
Λάθος προϊόν	<input type="checkbox"/>	Πιο αργά	<input type="checkbox"/>
Λάθος συσκευασία	<input type="checkbox"/>	Χωρίς ειδοποίηση	<input type="checkbox"/>
Λάθος ποιότητα	<input type="checkbox"/>	Λάθος πρακτορείο	<input type="checkbox"/>
Λάθος ποσότητα	<input type="checkbox"/>	Άλλο	<input type="checkbox"/>
Τεχνικό πρόβλημα	<input type="checkbox"/>		
Άλλο	<input type="checkbox"/>		

Ανάλυση Παραπόνου

Προϊόν:

Συσκευασία:

Ημ/νία παραγωγής:

Αριθμός παρτίδας:

Παρατηρήσεις:

Προσωρινή επίλυση παραπόνου

ΦΟΡΜΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

Ημερομηνία ___/___/___

ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ

Αποτελέσματα (αντίδραση του πελάτη κ.λ.π.)

Προτεινόμενες αλλαγές

Υπογραφή

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

1. Υπάρχει πιστοποίηση ISO στην εταιρεία;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Ποια διακριτά μεταξύ τους τμήματα υπάρχουν στην επιχείρηση;

Τμήμα Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	Υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Πωλήσεων	<input checked="" type="checkbox"/>	Λογιστήριο	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Προμηθειών	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού	<input checked="" type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικό Τμήμα	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Μηχανοργάνωσης	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Παραγωγής	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Αριθμήστε τα τμήματα με βάση το βαθμό σπουδαιότητας που έχουν για την επιχείρηση (με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας, 1 για το σπουδαιότερο, 10 για το λιγότερο σπουδαίο).

Τμήμα Marketing	<input type="checkbox"/> 1	Υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας	<input type="checkbox"/> 2
Τμήμα Πωλήσεων	<input type="checkbox"/> 1	Λογιστήριο	<input type="checkbox"/> 3
Τμήμα Προμηθειών	<input type="checkbox"/> 1	Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού	<input type="checkbox"/> 4
Χρηματοοικονομικό Τμήμα	<input type="checkbox"/> 2	Τμήμα Μηχανοργάνωσης	<input type="checkbox"/> 3
Τμήμα Παραγωγής	<input type="checkbox"/> 2	Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	<input type="checkbox"/> 3

4. Ποία τμήματα περιλαμβάνει το ISO;

Τμήμα Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	Υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Πωλήσεων	<input checked="" type="checkbox"/>	Λογιστήριο	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Προμηθειών	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού	<input checked="" type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικό Τμήμα	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Μηχανοργάνωσης	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Παραγωγής	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Πριν την πιστοποίηση με ISO χρησιμοποιούνταν φόρμες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Εάν ναι, τι αντικείμενο είχαν;

Φόρμες εβδομαδιαίας παρακολούθησης των ενεργειών των πωλητών.....
.....
.....

7. Μετά την πιστοποίηση με ISO προστέθηκαν νέες φόρμες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

8. Πως πιστεύετε ότι μεταβλήθηκε η κατάσταση στο τμήμα πωλήσεων μετά την πιστοποίηση;

Βελτιώθηκε πολύ Καμία μεταβολή
Βελτιώθηκε αρκετά Χειροτέρευσε
Βελτιώθηκε λίγο

9. Τι διαφορές παρατηρήσατε μετά την πιστοποίηση ISO;

i. Οι πωλήσεις παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

ii. Ο αριθμός των πελατών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

iii. Η ενεργοποίηση των πωλητών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

iv. Η αποτελεσματικότητα των πωλητών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

v. Τα έξοδα των πωλήσεων παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη μείωση Καμία μεταβολή

Ικανοποιητική μείωση Αύξηση

Ελάχιστη μείωση

vi. Τα παράπονα των πελατών παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη μείωση Καμία μεταβολή

Ικανοποιητική μείωση Αύξηση

Ελάχιστη μείωση

vii. Οι επιστροφές των πωλήσεων παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη μείωση Καμία μεταβολή

Ικανοποιητική μείωση Αύξηση

Ελάχιστη μείωση

viii. Η ικανοποίηση των πελατών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή

Ικανοποιητική αύξηση Μείωση

Ελάχιστη αύξηση

ix. Η διοίκηση βοηθήθηκε στη λήψη ορθότερων αποφάσεων:

Πολύ Καθόλου

Αρκετά Δυσκολεύτηκε

Ελάχιστα

x. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης:

Βελτιώθηκε πολύ Δεν παρουσίασε μεταβολή

Βελτιώθηκε αρκετά Δυσκολεύτηκε

Βελτιώθηκε ελάχιστα

**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Α**

<u>Η διοίκηση της επιχείρησης:</u>	Μας χαρακτηρίζει πολύ				Δε μας χαρακτηρίζει καθόλου
	5	4	3	2	1
Δίνει έμφαση στον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.	X				
Έχει θεσμοθετήσει συγκεκριμένες διαδικασίες παρακολούθησης-αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της.		X			
Κάνει συστηματικά προβλέψεις για δείκτες που θεωρεί κρίσιμους για την αποτελεσματικότητά της.	X				
Δίνει μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της έχοντας θεσμοθετήσει «κύκλους ποιότητας» μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων της.	X				
<u>Η επιχείρηση:</u>	5	4	3	2	1
Ενθαρρύνει τους πελάτες της να διατυπώνουν τα παράπονά τους διότι αυτό βοηθά να κάνει καλύτερα τη δουλειά της.	X				
Όλοι στην επιχείρηση αισθάνονται και είναι πραγματικά δεσμευμένοι απέναντι στους πελάτες τους να τους ικανοποιούν.		X			
Μετράει συστηματικά μέσω ερευνών το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της από τα προϊόντα της.				X	
Αποτελεί βασικό καθήκον των πωλητών, να συλλέγουν πληροφορίες αναφορικά με τον ανταγωνισμό και να τις φέρνουν στην επιχείρηση.	X				
Έχει επίσημες διαδικασίες για τη διασφάλιση της συστηματικής επαφής των εργαζομένων του τμήματος πωλήσεων με συναδέλφους από άλλα τμήματα.	X				
Στην διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής της συμμετέχουν όλα τα τμήματά της.			X		
Ο συντονισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης είναι κάτι πολύ δύσκολο και δεν έχει επιτευχθεί στο βαθμό που θα θέλαμε.	X				
Είναι σημαντικότερο να διατηρήσει ένα πελάτη από το να κερδίσει έναν νέο.	X				
Ανταμείβει συστηματικά τους πιστούς της πελάτες.		X			
Παρακολουθεί και αναλύει συστηματικά τα παράπονα για τα προϊόντα της από τους πελάτες της.		X			
Προσδιορίζει την κερδοφορία που πετυχαίνει από τους πιστούς της πελάτες μέσω του πληροφοριακού της συστήματος.	X				
Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παίρνουν οι ίδιοι αποφάσεις για το πώς θα πρέπει να χειριστούν τους πελάτες της.		X			
Παρακολουθεί το ύψος των παραγγελιών των πιστών της πελατών και τους «επιβραβεύει» με επιπλέον εκπώσεις ή δώρα.	X				
Αξιολογεί τους υπαλλήλους της σε τακτά χρονικά διαστήματα.	X				
Εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της στους τομείς που χρειάζεται, σύμφωνα με την αξιολόγηση που τους έχει γίνει.			X		

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β

1. Υπάρχει πιστοποίηση ISO στην εταιρεία;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Ποια διακριτά μεταξύ τους τμήματα υπάρχουν στην επιχείρηση;

Τμήμα Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	Υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Πωλήσεων	<input checked="" type="checkbox"/>	Λογιστήριο	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Προμηθειών	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικό Τμήμα	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Μηχανοργάνωσης	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Παραγωγής	<input type="checkbox"/>	Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Αριθμήστε τα τμήματα με βάση το βαθμό σπουδαιότητας που έχουν για την επιχείρηση (με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας, 1 για το σπουδαιότερο, 10 για το λιγότερο σπουδαίο).

Τμήμα Marketing	<input type="checkbox"/> 2	Υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας	<input type="checkbox"/> 5
Τμήμα Πωλήσεων	<input type="checkbox"/> 1	Λογιστήριο	<input type="checkbox"/> 8
Τμήμα Προμηθειών	<input type="checkbox"/> 3	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικό Τμήμα	<input type="checkbox"/> 4	Τμήμα Μηχανοργάνωσης	<input type="checkbox"/> 7
Τμήμα Παραγωγής	<input type="checkbox"/>	Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	<input type="checkbox"/> 6

4. Ποία τμήματα περιλαμβάνει το ISO;

Τμήμα Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	Υπηρεσία Διαχείρισης Ποιότητας	<input checked="" type="checkbox"/>
Τμήμα Πωλήσεων	<input checked="" type="checkbox"/>	Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>
Τμήμα Προμηθειών	<input checked="" type="checkbox"/>	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικό Τμήμα	<input type="checkbox"/>	Τμήμα Μηχανοργάνωσης	<input type="checkbox"/>
Τμήμα Παραγωγής	<input type="checkbox"/>	Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Πριν την πιστοποίηση με ISO χρησιμοποιούνταν φόρμες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Εάν ναι, τι αντικείμενο είχαν;

.....
.....
.....

7. Μετά την πιστοποίηση με ISO προστέθηκαν νέες φόρμες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

8. Πως πιστεύετε ότι μεταβλήθηκε η κατάσταση στο τμήμα πωλήσεων μετά την πιστοποίηση;

Βελτιώθηκε πολύ Καμία μεταβολή
Βελτιώθηκε αρκετά Χειροτέρευσε
Βελτιώθηκε λίγο

9. Τι διαφορές παρατηρήσατε μετά την πιστοποίηση ISO;

i. Οι πωλήσεις παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

ii. Ο αριθμός των πελατών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

iii. Η ενεργοποίηση των πωλητών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

iv. Η αποτελεσματικότητα των πωλητών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση Καμία μεταβολή
Ικανοποιητική αύξηση Μείωση
Ελάχιστη αύξηση

v. Τα έξοδα των πωλήσεων παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη μείωση	<input type="checkbox"/>	Καμία μεταβολή	<input type="checkbox"/>
Ικανοποιητική μείωση	<input checked="" type="checkbox"/>	Αύξηση	<input type="checkbox"/>
Ελάχιστη μείωση	<input type="checkbox"/>		

vi. Τα παράπονα των πελατών παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη μείωση	<input checked="" type="checkbox"/>	Καμία μεταβολή	<input type="checkbox"/>
Ικανοποιητική μείωση	<input type="checkbox"/>	Αύξηση	<input type="checkbox"/>
Ελάχιστη μείωση	<input type="checkbox"/>		

vii. Οι επιστροφές των πωλήσεων παρουσίασαν:

Πολύ μεγάλη μείωση	<input type="checkbox"/>	Καμία μεταβολή	<input type="checkbox"/>
Ικανοποιητική μείωση	<input checked="" type="checkbox"/>	Αύξηση	<input type="checkbox"/>
Ελάχιστη μείωση	<input type="checkbox"/>		

viii. Η ικανοποίηση των πελατών παρουσίασε:

Πολύ μεγάλη αύξηση	<input type="checkbox"/>	Καμία μεταβολή	<input type="checkbox"/>
Ικανοποιητική αύξηση	<input checked="" type="checkbox"/>	Μείωση	<input type="checkbox"/>
Ελάχιστη αύξηση	<input type="checkbox"/>		

ix. Η διοίκηση βοηθήθηκε στη λήψη ορθότερων αποφάσεων:

Πολύ	<input type="checkbox"/>	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input checked="" type="checkbox"/>	Δυσκολεύτηκε	<input type="checkbox"/>
Ελάχιστα	<input type="checkbox"/>		

x. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης:

Βελτιώθηκε πολύ	<input type="checkbox"/>	Δεν παρουσίασε μεταβολή	<input type="checkbox"/>
Βελτιώθηκε αρκετά	<input type="checkbox"/>	Δυσκολεύτηκε	<input type="checkbox"/>
Βελτιώθηκε ελάχιστα	<input checked="" type="checkbox"/>		

**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Β**

<u>Η διοίκηση της επιχείρησης:</u>	Μας χαρακτηρίζει πολύ				Δε μας χαρακτηρίζει καθόλου
	5	4	3	2	1
Δίνει έμφαση στον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.		X			
Έχει θεσμοθετήσει συγκεκριμένες διαδικασίες παρακολούθησης-αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της.	X				
Κάνει συστηματικά προβλέψεις για δείκτες που θεωρεί κρίσιμους για την αποτελεσματικότητά της.		X			
Δίνει μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της έχοντας θεσμοθετήσει «κύκλους ποιότητας» μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων της.				X	
<u>Η επιχείρηση:</u>	5	4	3	2	1
Ενθαρρύνει τους πελάτες της να διατυπώνουν τα παράπονά τους διότι αυτό βοηθά να κάνει καλύτερα τη δουλειά της.	X				
Όλοι στην επιχείρηση αισθάνονται και είναι πραγματικά δεσμευμένοι απέναντι στους πελάτες τους να τους ικανοποιούν.		X			
Μετράει συστηματικά μέσω ερευνών το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της από τα προϊόντα της.	X				
Αποτελεί βασικό καθήκον των πωλητών, να συλλέγουν πληροφορίες αναφορικά με τον ανταγωνισμό και να τις φέρνουν στην επιχείρηση.				X	
Έχει επίσημες διαδικασίες για τη διασφάλιση της συστηματικής επαφής των εργαζομένων του τμήματος πωλήσεων με συναδέλφους από άλλα τμήματα.				X	
Στην διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής της συμμετέχουν όλα τα τμήματά της.		X			
Ο συντονισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης είναι κάτι πολύ δύσκολο και δεν έχει επιτευχθεί στο βαθμό που θα θέλαμε.		X			
Είναι σημαντικότερο να διατηρήσει ένα πελάτη από το να κερδίσει έναν νέο.				X	
Ανταμείβει συστηματικά τους πιστούς της πελάτες.			X		
Παρακολουθεί και αναλύει συστηματικά τα παράπονα για τα προϊόντα της από τους πελάτες της.	X				
Προσδιορίζει την κερδοφορία που πετυχαίνει από τους πιστούς της πελάτες μέσω του πληροφοριακού της συστήματος.					X
Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παίρνουν οι ίδιοι αποφάσεις για το πώς θα πρέπει να χειριστούν τους πελάτες της.		X			
Παρακολουθεί το ύψος των παραγγελιών των πιστών της πελατών και τους «επιβραβεύει» με επιπλέον εκπτώσεις ή δώρα.					X
Αξιολογεί τους υπαλλήλους της σε τακτά χρονικά διαστήματα.	X				
Εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της στους τομείς που χρειάζεται, σύμφωνα με την αξιολόγηση που τους έχει γίνει.		X			

