

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ  
ΟΛΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:

ΑΒΔΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2008

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	1
Εισαγωγή	3
1.Η Ολική Ποιότητα και το ISO	5
1.1.Ορισμοί της Ολικής Ποιότητας	5
1.2.Συστήματα Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας	6
1.2.1. Η Διαδικασία Πιστοποίησης	8
1.3.Ο ορισμός του ISO	10
1.4.Τα πρότυπα του ISO	12
1.5.Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής των προτύπων ISO 9000	15
2. Η οργάνωση των επιχειρήσεων πριν και μετά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.	17
2.1.Η συμβατική οργάνωση με γνώμονα τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες	18
2.2.Η τυπική οργάνωση των επιχειρήσεων	21
2.3. Η οργάνωση των επιχειρήσεων μετά από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.	24
2.3.1.Πλεονεκτήματα στη Διοίκηση με Βάση τις Διαδικασίες	25
2.3.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης / διοίκησης διαδικασιών	27
2.4. Οδηγός Ostroff-Smith για οργάνωση με ολοκληρωμένες διαδικασίες	30
2.5. Συμπεράσματα	33
3. Αξιολόγηση-Παρακίνηση πωλητών	36
3.1.Οι θεωρίες της παρακίνησης	36
3.1.1.Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom	39
3.1.2.Η θεωρία της ανισότητας του Adams	40
3.1.3.Η θεωρία της διοίκησης πωλήσεων του Likert	41
3.1.4.Το μοντέλο παρακίνησης των πωλητών των Churchill, Ford, Walker	43
3.2.Η παρακίνηση στην πράξη	43
3.3. Οικονομικά κίνητρα	45
3.4.Συσκέψεις μεταξύ διευθυντών και πωλητών	47
3.5.Προαγωγή	51
3.6.Διαγωνισμοί πωλήσεων	51
3.7.Οι αμοιβές,οι στόχοι τους και τα είδη τους	53
3.8.Η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού πωλήσεων	58
3.8.1.Ο σκοπός της αξιολόγησης	59
3.9.Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης	60
3.10.Η συγκέντρωση πληροφοριών	61
3.11.Τα ποσοτικά και ποιοτικά μέτρα της απόδοσης	62
3.12.Η εξασφάλιση ή η απώλεια σημαντικών παραγγελιών	72
4. Έρευνα της επίδρασης στην στρατηγική της επιχείρησης της εφαρμογής του συστήματος Δ.Ο.Π. στο τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης	74
4.1. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης	74
4.2. Αναδιοργάνωση του τμήματος πωλήσεων μετά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.	75
4.2.1.Οι προσφορές των πελατών	76
4.2.2.Διαχείριση του συμφωνητικού	76

4.2.3.Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	77
4.2.4.Μέτρηση-ανάλυση-βελτίωση	78
4.2.4.1.Προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες	78
4.2.4.2.Διάγραμμα ροής αποκλίσεων διεργασιών-προληπτικών ενεργειών	78
4.2.4.3.Οι διορθωτικές ενέργειες	79
4.2.5.Αποκλίσεις διεργασιών	79
4.2.5.1.Οι έλεγχοι της ποιότητας έργου	80
4.2.6.Η καταγραφή των παραπόνων που κάνουν στην εταιρία οι πελάτες της	80
4.2.7. Η ικανοποίηση του πελάτη	80
4.2.8.Οι εσωτερικοί έλεγχοι	80
4.2.9.Στατιστικές τεχνικές	81
5.Συμπεράσματα	83
Παράρτημα	84
Βιβλιογραφία	104

## Εισαγωγή

Ο τίτλος της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της ολικής εξυπηρέτησης πελατών . Δηλαδή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις-εταιρίες εφαρμόζουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας και τα συστήματα πιστοποίησης και διασφάλισης ολικής ποιότητας για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά ή στις αγορές που δραστηριοποιούνται . Στη σημερινή εποχή όλο και περισσότερες επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα, προσφέρουν υπηρεσίες ή κάνουν και τα δύο, αντιλαμβάνονται ότι για να επιβιώσουν στις σκληρά ανταγωνιστικές αγορές που πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους οφείλουν να στραφούν στην ολική ποιότητα . Η ολική ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που χρησιμοποιεί, σε σχέση με τα χρήματα που διέθεσε για να τα αγοράσει. Το επόμενο βήμα που κάνουν οι επιχειρήσεις που στρέφονται στην ολική ποιότητα είναι να εφαρμόσουν ένα σύστημα διασφάλισης της ολικής ποιότητας όπως ένα της σειράς ISO 9000 . Το σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας είναι το σύνολο εκείνων των σχεδιασμένων διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να προσδώσουν ένα υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιούν κάποιες προκαθορισμένες απαιτήσεις. Το βασικό πλεονέκτημα που προσδίδει ένα τέτοιο σύστημα πιστοποίησης διαδικασιών είναι η διενέργεια πολλών ελέγχων κατά τη διάρκεια της κάθε διεργασίας έτσι ώστε να εντοπίζονται τυχόν λάθη και να προβαίνει η επιχείρηση-εταιρία στις διορθώσεις που απαιτούνται, το οποίο επιδρά θετικά στην προσέλκυση νέων πελατών και στη διατήρηση των υπαρχόντων. Στη συνέχεια η εταιρία που αποφασίζει να εφαρμόσει το σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας αλλάζει τη οργάνωσή της, σύμφωνα με το μάρκετινγκ ολικής ποιότητας, προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα προβλήματα της έλλειψης ενδιαφέροντος για τα κριτήρια αποτελεσματικότητας που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό και αφορούν τους πελάτες και τους ανταγωνιστές και της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που δυσχεραίνει την επικοινωνία, τον συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την έγκαιρη διάγνωση και επίλυση προβλημάτων , των οποίων τα αίτια είναι διασκορπισμένα σε διαφορετικές λειτουργίες . Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την οργάνωση με βάση τις διαδικασίες η οποία στηρίζεται στην ολική ποιότητα και επιτυγχάνουν τα εξής σημαντικά πλεονεκτήματα : υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος είναι σε κάθε περίπτωση ο πελάτης και προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την

ικανοποίηση πελατών και για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν. Η ριζική ανασχεδίαση και αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στους κρίσιμους τομείς ανταγωνιστικότητας οδηγεί σε μια νέα οργανωτική δομή η οποία διαφέρει από την διοίκηση των λειτουργιών. Σε κάθε μία από τις διαδικασίες εκχωρούνται ομάδες διοικητικών στελεχών για το συντονισμό των υποδιαδικασιών και ομάδες εργαζομένων για την εκτέλεση των επιμέρους δραστηριοτήτων, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να εντοπίζονται οι διαδικασίες εκείνες που ικανοποιούν ή όχι τις ανάγκες των πελατών, όπως η διεκπεραίωση παραγγελιών και η έγκαιρη εισαγωγή νέων προϊόντων . Ένας πολύ ενδιαφέρον οδηγός δέκα σημείων για την οργανωτική αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης που εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας , ώστε να μπορεί να βελτιώσει δραστικά τις επιδόσεις της στους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, έχει προταθεί από τους Frank Ostroff και Doug Smith της Συμβουλευτικής Εταιρείας McKinsey & Co . Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός σε αυτό το σημείο, καθώς δίνει την κατεύθυνση που επιτρέπει στην εταιρία και στους πωλητές να επιτύχουν τους στόχους τους. Η επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας όπως το ISO αλλάζει την οργανωτική δομή της με την προσθήκη ενός υπευθύνου για την ολική ποιότητα ,ο οποίος συνεργάζεται με όλα τα τμήματα, ενημερώνεται από τους υπευθύνους των τμημάτων σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο σφάλμα προβαίνει σε οποιαδήποτε διόρθωση κρίνει ότι είναι αναγκαία .Ιδιαίτερη σημασία έχει για την επιχείρηση το τμήμα των πωλήσεων και η εξυπηρέτηση των πελατών. Για το λόγο αυτό η παρακίνηση και η αξιολόγηση των πωλητών από τη διοίκηση παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών κερδών της επιχείρησης .Το θέμα της παρακίνησης διερευνήθηκε από ψυχολόγους και άλλους ερευνητές για πολλά χρόνια, έτσι αναπτύχθηκαν μια σειρά από θεωρίες που αφορούν την παρακίνηση των πωλητών , καθώς και οικονομικά κίνητρα που δίνουν οι επιχειρήσεις στους πωλητές τους για να εργάζονται καλύτερα , όπως είναι οι αμοιβές τα είδη των οποίων είναι ο σταθερός μισθός, η προμήθεια, και ο μισθός και η προμήθεια . Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η αξιολόγηση των πωλητών η οποία γίνεται τόσο με βάση τα ποσοτικά μέτρα όσο και με τα ποιοτικά μέτρα της απόδοσης των πωλητών. Μετά από έρευνα που έγινε σε μια εταιρία που εφαρμόζει ISO και ειδικότερα στο τμήμα πωλήσεων της η επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στον οξυμένο ανταγωνισμό κατέφυγε στην εφαρμογή του ISO ,έτσι ώστε να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες της, να τους διατηρήσει , να προσελκύσει νέους και να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Ολική Ποιότητα και το ISO

## 1.1. Ορισμοί της Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με το λεξικό Webster's New World Dictionary η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένα φυσικό ή τεχνητό χαρακτηριστικό, το οποίο συνιστά τη βασική φύση ενός αντικειμένου ή είναι ένα από τα συστατικά στοιχεία του.

Ένας δεύτερος ορισμός είναι αυτός που στηρίζεται στο προϊόν και η ποιότητα είναι μια λεπτομερής και μετρήσιμη μεταβλητή. Μια οιαδήποτε διαφορά στην ποιότητα αντανακλά ποσοτικές διαφορές ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος του προϊόντος. Για παράδειγμα ο αριθμός των ραφών ενός υποκαμίσου ή ο αριθμός των κυλίνδρων ενός κινητήρα. Σαν αποτέλεσμα των δύο παραπάνω προσεγγίσεων της ποιότητας, αυτή συχνά συνδέεται με το κόστος: όσο πιο ακριβό είναι ένα προϊόν τόσο καλύτερη ποιότητα έχει.

Ένας τρίτος ορισμός βασίζεται στην υπόθεση πως η ποιότητα καθορίζεται από το τι επιθυμεί ο πελάτης και τι έχει τη δυνατότητα να πληρώσει. Τα άτομα έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και επομένως διαφορετικά πρότυπα ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε ορισμό της ποιότητας με βάση τον χρήστη. Η ποιότητα ορίζεται ως «απόδοση για μελλοντική χρήση». Μια λιμουζίνα και ένα τετρακίνητο αυτοκίνητο αποδίδουν στο περιβάλλον για το οποίο έχουν σχεδιαστεί. Απλά ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες μεταφοράς και διαφορετικές ανάγκες πελατών. Για να προσδιορίσει κανείς την απόδοση για την μελλοντική χρήση είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη παράγοντες όπως συχνότητα χρήσης, κόστος, απόδοση, αξιοπιστία και απαιτήσεις συντήρησης. Ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη.

Ένας τέταρτος ορισμός βασίζεται στην άποψη του παραγωγού. Ποιότητα είναι το προϊόν του σχεδιασμού και της παραγωγής, ή “Συμμόρφωση σύμφωνα με τις προδιαγραφές”. Προδιαγραφές είναι οι στόχοι και οι ανοχές που έχουν καθοριστεί από το τμήμα σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στόχοι είναι οι ιδανικές τιμές τις οποίες πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει η παραγωγή. Για παράδειγμα η διάσταση ενός εξαρτήματος είναι  $0.235 \pm 0.002$  εκατοστά. Ο στόχος ή η ιδανική τιμή είναι 0.235 εκατοστά, αλλά η επιτρεπόμενη απόκλιση είναι 0.002 εκατοστά παραπάνω ή παρακάτω από την ιδανική τιμή. Με τον ίδιο τρόπο προσδιορίζεται η ιδανική τιμή για τις υπηρεσίες. Για παράδειγμα η άφιξη μιας πτήσης σύμφωνα με το πρόγραμμα είναι η ιδανική τιμή, ενώ μια καθυστέρηση 10 λεπτών είναι η επιτρεπόμενη απόκλιση.

Τέλος ο τελευταίος ορισμός ποιότητας αφορά την αξία του προϊόντος σε όρους κόστους και τιμής: ένα ποιοτικό προϊόν είναι εκείνο το οποίο παρέχει απόδοση σε μια

αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση με τις προδιαγραφές σ' ένα αποδεκτό κόστος .Με την λογική αυτή ένας πελάτης αγοράζει ένα Η/Υ από ένα μη γνωστό κατασκευαστή και όχι ένα επώνυμο Η/Υ γνωστής εταιρίας καθώς ο πρώτος είναι φθηνότερος και κάνει την ίδια δουλειά .Οι πωλήσεις αυτοκινήτων Yugo στην δεκαετία του 1980 ήταν σχεδόν μηδενικές στις Η.Π.Α. ,αν και η τιμή τους ήταν πολύ χαμηλή , λόγω της πολύ κακής ποιότητάς τους .Αυτός ο ορισμός εφαρμόζεται πολύ δύσκολα στην πράξη διότι συνδυάζει δύο διακεκριμένες έννοιες : την ποιότητα και την τιμή .

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς της ποιότητας ,διαπιστώνουμε ότι η σημασία της ποιότητας διαφέρει ανάλογα με τη θέση του ατόμου στον κύκλο παραγωγής ,διάθεσης και κατανάλωσης προϊόντων. Διαφορετική είναι η αντίληψη σχετικά με την ποιότητα ενός προϊόντος του σχεδιαστή ,του πελάτη, του παραγωγού ή του μεταπωλητή .

Ο Garvin έχει προτείνει τον πλέον ολοκληρωμένο ορισμό της ποιότητας ενός προϊόντος ,συνδέοντας την ποιότητα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- i. Απόδοση
- ii. Εντυπωσιακά χαρακτηριστικά
- iii. Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές
- iv. Αξιοπιστία
- v. Διάρκεια χρήσης
- vi. Δυνατότητα συντήρησης
- vii. Αισθητική
- viii. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα

Τέλος , ολική ποιότητα ορίζεται ότι είναι παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών , με το μικρότερο δυνατό κόστος ,και την συμμετοχή και ενεργοποίηση όλου του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης .Σημαίνει με λίγα λόγια τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητά της .

## **1.2. Συστήματα Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας**

Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητα για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ή σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό ,διασφάλιση ποιότητας είναι ο συνδυασμός όλων των ευθυνών , διαδικασιών και μέσων που διαθέτει η επιχείρηση αφενός για να ικανοποιήσει τους στόχους της, αφετέρου για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της .

Κατ' αρχήν ,ένα σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας μπορεί να οριστεί ότι είναι η οργάνωση ,τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας .Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με κάποιους ειδικούς , το σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας αποτελούν όλες οι οργανωτικές διαδικασίες ,διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την διαχείριση της ποιότητας, όλα αυτά που τελικά οδηγούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών .

Ως Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ορίζεται το σύνολο όλων των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών που είναι απαραίτητες για να προσδώσουν ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιούν προσδιορισμένες απαιτήσεις .Η καθιέρωση ενός τέτοιου Συστήματος είναι αναγκαία σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους .

Οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων , στην έγκαιρη διάγνωση των λαθών ,στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους .Με τη χρήση του καθορίζονται οι διαδικασίες και οι προϋποθέσεις του σχεδιασμού και του ποιοτικού ελέγχου σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας (στην αγορά ,στην πώληση και στη διακίνηση των πρώτων υλών ), με βάση τα διεθνή πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας της σειράς ISO 9000 .

Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας υπάρχουν εδώ και 50 χρόνια , αλλά κανένα δεν έχει την αποδοχή του ISO 9000 .Πολλοί εκπρόσωποι μεγάλων εταιριών πιστεύουν ότι μετά από 4 ή 5 χρόνια κανείς δεν θα μπορεί να δουλέψει αποτελεσματικά σε μια μη πιστοποιημένη επιχείρηση .

Τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς 9000:1994 έχουν συνταχθεί από τον ISO ( International Standardization Organization), μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης της ποιότητας .

Το Πρότυπο ISO 9000:1994 είναι ένα σύστημα το οποίο μέσω της ικανοποίησης μιας σειράς απαιτήσεων διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης .Η πρόσφατη εξέλιξη αυτών των προτύπων οριοθετεί νέα δεδομένα στο πεδίο της ολικής ποιότητας και ανοίγει το δρόμο για τη μετατροπή τους σε Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας .Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας είναι μια στρατηγική κίνηση της επιχείρησης και όχι ένα τρικ εντυπωσιασμού στο πλαίσιο μιας διαφημιστικής εκστρατείας. Οι επιχειρήσεις εντάσσοντας τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στην καθημερινή τους πρακτική, αποκτούν ουσιαστικά εργαλεία διοίκησης , ελέγχου και βελτίωσης .Το νέο πρότυπο εστιάζεται στον έλεγχο των διεργασιών και στην



ικανοποίηση του πελάτη δίνοντας κατεύθυνση στη διαρκή βελτίωση, με έντονη αναφορά στις έννοιες του κύκλου του Deming , ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις :το Σχεδιασμό , την Εφαρμογή , τον Έλεγχο και την Ενέργεια ( PDCA: Plan-Do-Check-Act).

### **1.2.1. Η Διαδικασία Πιστοποίησης**

Ως διαδικασία πιστοποίησης ορίζεται ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές. Το σύνολο των διαδικασιών που ακολουθούνται στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αποτελούν τις ενέργειες εκείνες που εξασφαλίζουν ότι το τελικό αποτέλεσμα όλων των απαιτούμενων διεργασιών που διεξήχθησαν με σκοπό την παραγωγή του τελικού προϊόντος είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές .Η Διαδικασία Πιστοποίησης αποτελείται από 10 συγκεκριμένα βήματα :

- i. Η απόφαση και η δέσμευση της διοίκησης για ολοκλήρωση του έργου.
- ii. Η δημιουργία επιτροπής έργου.
- iii. Ο έλεγχος της ισχύουσας κατάστασης και η σύγκριση με τις απαιτήσεις.
- iv. Ο σχεδιασμός του συστήματος και τα επίπεδα τεκμηρίωσης.
- v. Η εφαρμογή των διαδικασιών στην πράξη και ο εσωτερικός έλεγχος.
- vi. Η επιλογή του φορέα πιστοποίησης.
- vii. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.
- viii. Η εσωτερική επιθεώρηση.
- ix. Οι διορθωτικές ενέργειες του συστήματος.
- x. Η επιθεώρηση από το φορέα και η τελική πιστοποίηση.

#### **Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των Συστημάτων Ποιότητας**

Τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και την πιστοποίηση, έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τον αποτελεσματικό έλεγχο, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αξιοπιστίας, της φήμης και της εμπιστοσύνης, τη μείωση (σε ιδεατές περιπτώσεις την εξάλειψη) των ελαττωματικών προϊόντων, την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους και τους ικανοποιημένους πελάτες.

Ανά τομέα δραστηριοτήτων τα οφέλη των επιχειρήσεων από τη χρήση των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας κατηγοριοποιούνται ως εξής :

Παραγωγή

- Συμβολή στον εντοπισμό και στην έγκαιρη πρόληψη των σφαλμάτων .
- Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων.
- Δυνατότητα βελτίωσης του ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών.
- Καταγραφή της υπάρχουσας τεχνογνωσίας.
- Μείωση του κόστους της “μη ποιότητας”.

#### Μάρκετινγκ

- Απόκτηση σημαντικού εργαλείου μάρκετινγκ και διαφήμισης.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Βελτίωση και αναβάθμιση της «έξωθεν εικόνας».
- Διευκόλυνση της συμμετοχής της εταιρίας σε διαγωνισμούς όπου απαιτούνται πιστοποιητικά ποιότητας.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.
- Αναγνώριση της αξιοπιστίας της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο.

#### Πωλήσεις

- Ευχερέστερη και ταχύτερη προσέγγιση νέων αγορών.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης για τα προϊόντα της εταιρίας και απλοποίηση των διαδικασιών σύναψης συμφωνιών.

#### Καταναλωτές

- Συμβολή στην αύξηση της φερεγγυότητας απέναντι στους πελάτες-καταναλωτές.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση.
- Μείωση των παραπόνων.
- Εγγύηση τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση (after sales service)

#### Προγραμματισμός-Οργάνωση-Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Αποτελεσματικότερη διοίκηση μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών.
- Υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Ορθολογικός προγραμματισμός των εργασιών μέσω της κατανομής των εργασιών και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της εταιρίας.
- Διαμόρφωση ιδανικότερων συνθηκών εργασίας.
- Αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Συμβολή στην ανάπτυξη μηχανισμού εκπαίδευσης.
- Ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πέρα από τις επιδράσεις στους βασικούς τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης που έχει η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, σημαντικό όφελος προκύπτει από την εγκατάσταση και την εφαρμογή ενός συστήματος αυτοαξιολόγησης το οποίο σε τακτά χρονικά διαστήματα εκτιμά τις διάφορες λειτουργίες και μεταμορφώνει την επιχείρηση σε έναν οργανισμό συνεχούς εκπαιδευτικής και μαθησιακής δράσης.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί θεμελιώδη αρχή και ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας όπως και κάποιες άλλες μέθοδοι που έχουν βάση τη στατιστική αποτελούν μέσα στρατηγικής σημασίας για την επίτευξη της ποιότητας. Οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες οφείλουν να κάνουν άλματα, να υιοθετούν τις απαραίτητες προσαρμογές στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών τους.

Οφείλουν να υιοθετήσουν ένα τρόπο οργάνωσης που να δίνει ιδιαίτερη σημασία στον πελάτη εστιάζοντας στη συνεχή ενδυνάμωση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το οργανόγραμμα της Nordstrom. Αυτό το είδος οργάνωσης αποτελείται από το διοικητικό συμβούλιο, τους διευθυντές καταστημάτων και προμηθειών, τους επικεφαλής τμημάτων, τους πωλητές και το προσωπικό υποστήριξης και τους τελικούς καταναλωτές.

Σύμφωνα με τον Tom Peters, έναν από τους κυριότερους εκφραστές των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η επανάσταση της ποιότητας σημαίνει να αναπνέεις ποιότητα και για τον λόγο αυτό η εμμονή της διοίκησης με την ποιότητα και η επιμονή σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητες. Επίσης, σύμφωνα με αυτόν το πάθος πρέπει να συνδυάζεται με μια λεπτομερή διεργασία και πάντοτε πρέπει να είναι παρών ο πελάτης αφού αυτός πάντα πρώτος θα καθορίζει τι είναι σημαντικό και τι όχι.

### **1.3. Ο ορισμός του ISO**

Η διακίνηση χωρίς εμπόδια χιλιάδων ειδών μεταξύ διαφορετικών χωρών και η αποτελεσματική λειτουργία ή χρήση τους στη χώρα προορισμού προϋποθέτουν την τυποποίησή τους και τη δυνατότητα πιστοποίησης των προμηθευτών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων τους. Ιδιαίτερα σημαντική για τη διαδικασία πιστοποίησης είναι η ανάπτυξη και αποδοχή ορισμένων προτύπων :

§ Για τα συστήματα ποιότητας των προμηθευτών

§ Για τις εξειδικευμένες προδιαγραφές συγκεκριμένων προϊόντων

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην καθιέρωση ορισμένων διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας, όπως η σειρά ISO-9000, που για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000. Στη διάρκεια του έτους 2000, ο αριθμός επιχειρήσεων με αυτή τη μορφή πιστοποίησης διεθνώς ξεπέρασε τις 300000. Είναι χρήσιμο να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ της πιστοποίησης ενός προϊόντος και της πιστοποίησης του συστήματος διασφάλισης της ποιότητάς του. Η πιστοποίηση ενός προϊόντος αναφέρεται στη δοκιμή ενός δείγματος του προϊόντος από έναν τρίτο φορέα, π.χ. το Χημείο του Κράτους, και η διαβεβαίωση ότι τα χαρακτηριστικά Α, Β, Γ του σχεδίου για την κατασκευή του προϊόντος ικανοποιούν τα καθιερωμένα για το συγκεκριμένο είδος πρότυπα.

Για ένα φάρμακο, ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό είναι η περιεκτικότητα στη δραστική ουσία, ο χρόνος αποτελεσματικής χρήσης του κ.λπ. Αντίθετα, η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας για το προϊόν έχει σκοπό να μας διαβεβαιώσει ότι η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα και τις διαδικασίες που επιτρέπουν την παραγωγή του με τρόπο που να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου για το οποίο πιστοποιήθηκε αρχικά το ίδιο το προϊόν.

Ο οργανισμός ISO (Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης – International Organization for Standardization) ο οποίος ιδρύθηκε το 1947, είναι ένας παγκόσμιος μη-κυβερνητικός φορέας και συνίσταται από τους κρατικούς πιστοποιητικούς οργανισμούς ενός μεγάλου αριθμού χωρών του αναπτυγμένου και αναπτυσσομένου κόσμου (περίπου 100).

Πριν την ίδρυση του ISO υπήρχαν ανόμοια και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενα πρότυπα που χρησιμοποιούνταν από διάφορα κράτη και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία των λεγόμενων <<Φραγμών του Εμπορίου>>. Προ πολλού είχε διατυπωθεί η ανάγκη των επιχειρήσεων που προσανατολιζόνταν στις εξαγωγές να επιτευχθεί μια συμφωνία στα Παγκόσμια Πρότυπα ώστε να βελτιστοποιηθεί η μέχρι τώρα διαδικασία του διεθνούς εμπορίου.

Η αποστολή του ISO είναι η προώθηση της ανάπτυξης του τομέα της τυποποίησης καθώς και των συναφών διαδικασιών σε ολόκληρο τον κόσμο με την προοπτική να διευκολυνθούν οι διεθνείς εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης, ο ISO αναπτύσσει συνεργασίες στην σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα των εργασιών του ISO επικυρώνονται ως διεθνείς συμφωνίες οι οποίες εκδίδονται με τη μορφή των Διεθνών Προτύπων.

Η εκκίνηση μιας προσπάθειας Διεθνούς πιστοποίησης έγινε στον Ηλεκτροτεχνικό χώρο : Ο Διεθνής Ηλεκτροτεχνικός Οργανισμός ( IEC ) δημιουργήθηκε το 1906 . Πρωτοποριακές εργασίες σε άλλους τομείς εκπονήθηκαν από την Διεθνή Ένωση των Εθνικών Φορέων Πιστοποίησης ( ISA) η οποία ιδρύθηκε το 1926 .Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε από την ISA στην κατασκευή και χρήση των μηχανών .

Οι δραστηριότητες της ISA , έπαυσαν προσωρινά το 1942, εξαιτίας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου . Το 1946 διεξήχθη ένα συνέδριο στο Λονδίνο , όπου συμμετείχαν αντιπρόσωποι από 25 χώρες . Εκεί αποφασίστηκε να ιδρυθεί ένας νέος διεθνής οργανισμός ο σκοπός του οποίου θα ήταν να διευκολύνει τη διεθνή συνεργασία και ενοποίηση των βιομηχανικών προτύπων . Ο νέος Οργανισμός ISO , άρχισε να λειτουργεί κανονικά

στις 23 Φεβρουαρίου 1947 .Το πρώτο πρότυπο ISO εκδόθηκε το 1951 υπό τον τίτλο << Πρότυπη αναφορά θερμοκρασίας για τις βιομηχανικές μονάδες μέτρησης >>.

Η λέξη ISO ουσιαστικά προήλθε από το ελληνικό <<ΙΣΟΣ>> που χρησιμοποιείται ως πρώτο συνθετικό σε πολλές αγγλικές λέξεις όπως π.χ. isonomy .Η έννοια λοιπόν <<ίσος>> από την έννοια <<πρότυπος>> θεωρείται σχεδόν ταυτόσημη .Για αυτό επικράτησε ο Ελληνικός όρος .

Επίσης το όνομα ISO έχει εγκυρότητα σε κάθε μία από τις τρεις επίσημες γλώσσες του οργανισμού που είναι τα αγγλικά, τα γαλλικά και τα ρωσικά και φανερώνει την ισότητα μεταξύ των διαφορετικών χωρών-μελών του .

#### **1.4. Τα πρότυπα του ISO**

Το 1987 ο διεθνής οργανισμός ISO έθεσε σε εφαρμογή τα πέντε Διεθνή Πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας , γνωστά ως πρότυπα (standards) ISO 9000 .Αυτή η σειρά προτύπων είναι ένα διεθνές σύνολο εντύπων , διατυπωμένο από τα μέλη της Τεχνικής Επιτροπής ISO/TC 176 .

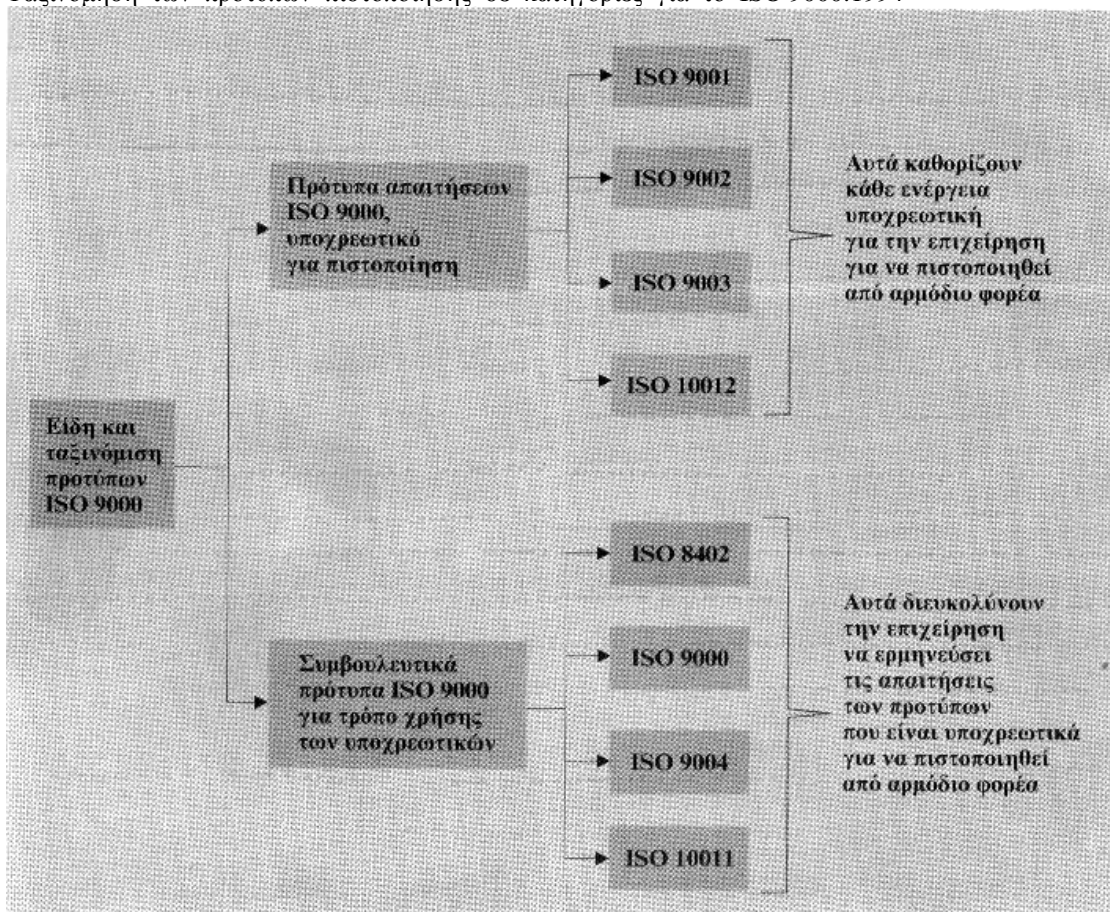
Η σειρά ISO 9000 αποτελείται από πέντε πρότυπα εκ των οποίων τα ISO 9000 , 9002 9003 και ISO 10012 είναι έντυπα συστημάτων ποιότητας και αποτελούν υποδείγματα διασφάλισης ποιότητας , ενώ τα ISO-8402, ISO 9000, ISO 9004 και ISO-10011 είναι έντυπα οδηγιών .Αυτή έχει διαμορφωθεί από τον ISO , ο οποίος εδρεύει στη Γενεύη και αποτελείται από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης για πάνω από 90 χώρες .

Τα πρότυπα στη σειρά ISO-9000 διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων .Τούτο σημαίνει ότι

μπορούν να χρησιμοποιηθούν από βιομηχανίες για χημικά ή ηλεκτρονικά προϊόντα , για χάλυβα ή είδη χάρτου .Είναι επίσης , δυνατή η εφαρμογή τους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών , όπως η ιατρική περίθαλψη , οι μεταφορές , οι εμπορικές τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες . Στη σειρά προτύπων ISO-9000 έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων . Στην πρώτη εντάσσονται τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση , τα ISO-9000, ISO-9002 , ISO 9003 και ISO-10012 .Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε μία σειρά από άλλα ,καθοδηγητικά πρότυπα , τα ISO-8402, ISO-9000, ISO-9004 και ISO-10011 .Αυτά έχουν συνήθως συμβουλευτικό χαρακτήρα για τις επιχειρήσεις και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα ερμηνεύσει τις απαιτήσεις του επιλεγμένου υποχρεωτικού προτύπου που θα χρησιμοποιήσει για πιστοποίηση .

Πίνακας 1.1

Ταξινόμηση των προτύπων πιστοποίησης σε κατηγορίες για το ISO 9000:1994<sup>1</sup>



Από αυτά , τα πιο σημαντικά πρότυπα είναι τα ISO 9001 ,ISO 9002 και ISO 9003 και το ISO 9000 ,το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν ποιο πρότυπο από τα τρία (ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003) ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις της

<sup>1</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2001, σ. 483

επιχείρησης και αξίζει να το επιλέξουν , να το εφαρμόσουν και να το χρησιμοποιήσουν .

Η γενική περιγραφή των σημαντικότερων προτύπων ποιότητας είναι η ακόλουθη:

- **ISO 9001:**Το ISO 9001 καλύπτει ένα είδος <<Αλυσίδα Αξίας>> που αναφέρεται στο σχεδιασμό ,στην ανάπτυξη ,στην παραγωγή ,στην εγκατάσταση και στην εξυπηρέτηση .Επιπλέον , χρησιμοποιείται για τη συμμόρφωση σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος , στην παραγωγή και εγκατάστασή του και στον τρόπο εξυπηρέτησης σχετίζεται με αυτό μετά την πώλησή του .
- **ISO 9002:**Το ISO 9002 εφαρμόζεται όταν επιδιώκει ο προμηθευτής να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια της παραγωγής και της εγκατάστασης .Στην αναθεωρημένη μορφή του , περιλαμβάνει επισκευές ή την εξυπηρέτηση που σχετίζεται με προϊόντα μετά την πώλησή τους .
- **ISO 9003:**Το ISO 9003 προδιαγράφει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας που καλύπτει τον τελικό έλεγχο και τις δοκιμές . Στην αναθεωρημένη μορφή του ,έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει επιθεώρηση των συμβάσεων , έλεγχο των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες ,παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας (internal quality audits) .Ενθαρρύνεται, επίσης , η αυξημένη συμμετοχή στο μάνατζμεντ .Η σύγκριση των παραπάνω πιο εξειδικευμένων προτύπων της σειράς ISO 9000 συνοψίζεται στο διάγραμμα 1.1.

Διάγραμμα 1.1. Σύγκριση των προτύπων για εξωτερική χρήση και συμβάσεις για το ISO 9000:1994<sup>2</sup>



Από αυτό το διάγραμμα διακρίνεται ότι το κάθε πρότυπο επικαλύπτει τα άλλα . Επομένως , το ISO-9001 εφαρμόζεται στο σύνολο της επιχείρησης , δηλαδή στους

<sup>2</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2001, σ.484

τομείς της ανάπτυξης και σχεδίασης προϊόντων ,της παραγωγής και δοκιμής προϊόντων, της εγκατάστασης προϊόντων μετά την πώληση και τέλος στον τομέα της εξυπηρέτησης , υπερκαλύπτοντας τα ISO-9002 και ISO-9003 .

Αντιθέτως ,το ISO-9002 ασχολείται με την εξυπηρέτηση πελατών , την εγκατάσταση προϊόντων μετά την πώληση και με την παραγωγή και τη δοκιμή προϊόντων .Τέλος το ISO-9003 ασχολείται μόνο με τη παραγωγή , τη δοκιμή προϊόντων και κάποιες φορές στον τεχνικό έλεγχο και στην τελική επιθεώρηση. Αυτό που διασφαλίζεται από την εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO-9000 είναι ότι οι επιχειρήσεις πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας .

### **1.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής των προτύπων ISO 9000**

#### **Τα πλεονεκτήματα του ISO 9000**

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 το κάνουν γιατί τους προσδίδουν τα εξής πλεονεκτήματα :

- ✓ Η βελτίωση της γνώσης της ποιότητας στον οργανισμό της επιχείρησης .
- ✓ Η ξεκάθαρη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών .
- ✓ Η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της ποιότητας .
- ✓ Η πλήρης εμπιστοσύνη των πελατών προς την εταιρεία .
- ✓ Η βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας .
- ✓ Η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης .
- ✓ Η συνέπεια στην απόδοση με βάση τους στόχους και την ποιότητα των προϊόντων .
- ✓ Η καλύτερη ποιότητα στην παραγωγή και στις άλλες διαδικασίες υποστήριξης .
- ✓ Η καλύτερη προβολή όχι μόνο των προϊόντων ,αλλά και της επιχείρησης γενικότερα .
- ✓ Το κόστος απόκτησης και συντήρησης του προτύπου είναι σχετικά μικρό για τις μεγάλες επιχειρήσεις .



- ✓ Ιδιαίτερα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 μειώνουν κατά 2/5 το κόστος ποιότητας (σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις πιστοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις) .
- ✓ Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ,καθώς και σε όλες τις πιστοποιημένες εταιρείες εμφανίζονται πολύ βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα .
- ✓ Τέλος, το πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγξουν όλες τις διαδικασίες, να εντοπίσουν τυχόν λάθη και να τα διορθώσουν, διατηρώντας τους υπάρχοντες και προσελκύοντας νέους πελάτες.

#### **Τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO 9000**

Κάποιοι συγγραφείς έχουν εκφράσει τις διαφωνίες τους και τον σκεπτικισμό τους προς το ISO 9000 με τις κυριότερες να είναι οι παρακάτω :

- Το πρότυπο είναι στατικό και άκαμπτο .
- Δεν είναι πάντα εστιασμένο στις ανάγκες των πελατών και της αγοράς .
- Είναι επικεντρωμένο στην παραγωγική διαδικασία .
- Δεν αξιοποιούν την ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού να αλλάξει από μόνος του .
- Μόνο το 20% των εταιρειών διαισθάνθηκε ότι μπορεί το πρότυπο να συνέβαλλε στον περιορισμό και στη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων .
- Μόνο ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων είχε την άποψη ότι το πρότυπο θα μπορούσε να συμβάλλει στην προώθηση των εξαγωγών τους .
- Καμία επιχείρηση δεν πίστευε ότι το πρότυπο θα ήταν ικανό να προστατεύσει την εθνική αγορά από τον Ευρωπαϊκό ανταγωνισμό .
- Το κόστος απόκτησης και συντήρησης του προτύπου είναι σημαντικό για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η οργάνωση των επιχειρήσεων πριν και μετά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Ο νέος τρόπος μανάτζμεντ που εκφράζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα, όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από τη σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και τον ενδεδειγμένο τρόπο χρήσης του, για την καλύτερη εξυπηρέτησή του μετά την πώληση.

**Πίνακας 2.1.** Διαφορές μεταξύ συμβατικού μανάτζμεντ και Δ.Ο.Π.<sup>3</sup>

Θέμα	Συμβατικό μανάτζμεντ	Δ.Ο.Π.
Σκοπός	Ικανοποίηση στόχων	Συνεχής βελτίωση
Κριτήρια απόδοσης	Κόστος, χρόνος	Απαιτήσεις πελάτη για την εκτέλεση παραγγελιών
Ροή πληροφοριών	Κάθετη	Κάθετη και οριζόντια
Μέτρηση δεικτών	Δικαιολογία	Διάγνωση προβλημάτων
Συμπεριφορά σε αλλαγές	Αντίδραση	Τρόπος ζωής
Αντίδραση σε σφάλματα	Ποιος φταίει;	Γιατί προκλήθηκε;
Αντιμετώπιση ελαττωματικών	Επιδιόρθωση	Πρόληψη
Ρόλος στελεχών	Τήρηση προγραμμάτων	Συνδρομή (coaching)
Ρόλος εργαζομένων	Περιορισμένος	Διευρυμένος
Εκπαίδευση	Κόστος	Επένδυση
Τεχνολογία	Εύκολη λύση	Αναβάθμιση εργαζομένων

<sup>3</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σ. 92

Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας, αλλά και για την ουσιαστική βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών ανταγωνιστικότητας, π.χ. της παραγωγικότητας, του απαιτούμενου χρόνου για την εισαγωγή νέων προϊόντων ή την εκτέλεση παραγγελιών κ.λπ., είναι αναγκαίο να γίνουν ορισμένες βασικές αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης.

### **2.1.Η συμβατική οργάνωση με γνώμονα τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες**

Ως προς τη δεύτερη βασική επιλογή της διοίκησης, που αφορά τον τρόπο οργάνωσης, δηλ. την κατανομή του έργου σε διοικητικές μονάδες, οι πε-ρισσότερες επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν με τη συμβατική διάρθρωση που δίνει πρωτεύοντα ρόλο στις βασικές λειτουργίες. Αυτές καλύπτουν κοινό αντικείμενο και απαιτούμενες ειδικότητες, ως εξής:

- ◆ Πωλήσεις.
- ◆ Παραγωγή.
- ◆ Προμήθειες.
- ◆ Μάρκετινγκ.
- ◆ Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.
- ◆ Οικονομικές υπηρεσίες.
- ◆ Λοιπές υπηρεσίες υποστήριξης.

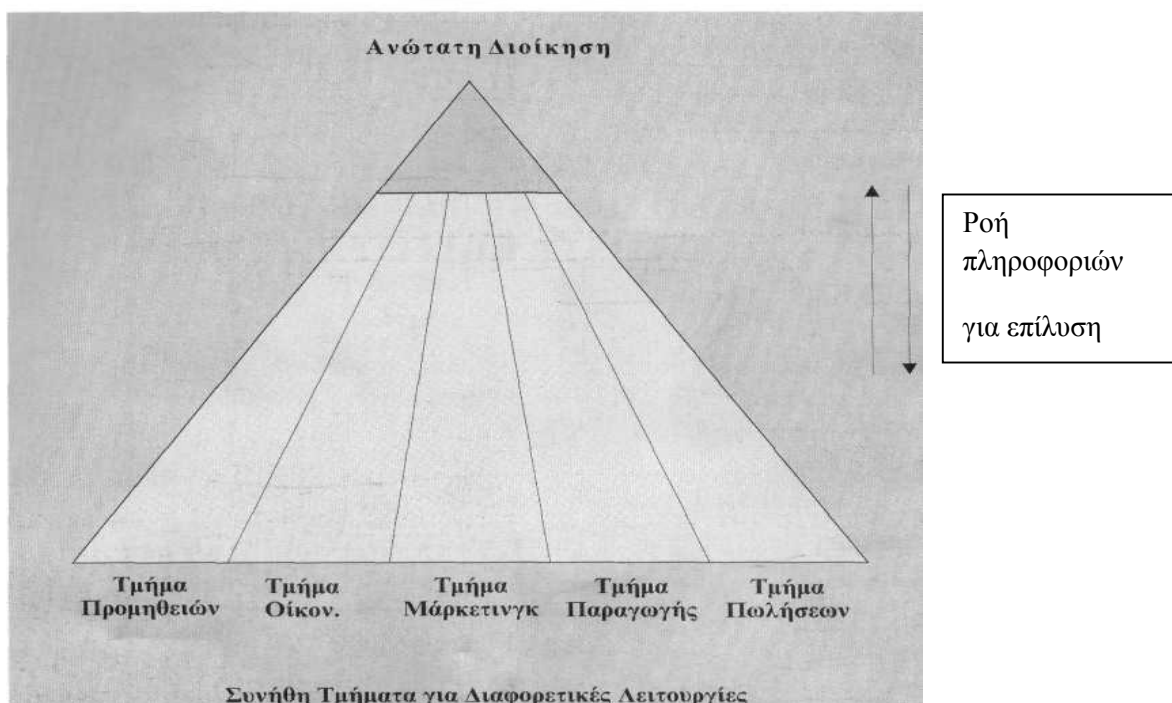
Οι λειτουργίες συντονίζονται από την ανώτατη διοίκηση σε μια οργανωτική δομή σε σχήμα πυραμίδας, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.3. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της οργανωτικής διάρθρωσης με γνώμονα τις κύριες λειτουργίες, ευρύτατα διαδεδομένης στην εποχή μας, είναι τα εξής:

- ◆ Ιεραρχική διάταξη σε σχήμα πυραμίδας.
- ◆ Κατακόρυφη διακίνηση πληροφοριών σε κάθε λειτουργία.
- ◆ Χρονοβόρες διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων.
- ◆ Δυσκολία συντονισμού δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκονται διαφορετικές λειτουργίες, π.χ.
  - Για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.

- Για την εκτέλεση μιας παραγγελίας.

Διάγραμμα 2.1.

Η ιεραρχική δομή επιχείρησης με γνώμονα τις κύριες λειτουργίες<sup>4</sup>



Τάσεις ικανοποίησης στόχων σημαντικών μόνο για τις λειτουργίες και λιγότερο για την επιχείρηση ως σύνολο.

- § Το μάρκετινγκ επιδιώκει μεγιστοποίηση των πωλήσεων.
- § Η χρηματοοικονομική επιδιώκει μεγαλύτερη απόδοση κεφαλαίων.
- § Η παραγωγή επιδιώκει μείωση του κόστους.

Τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, με την όξυνση του ανταγωνισμού, γίνονται αντιληπτές όλο και περισσότερο οι αρνητικές συνέπειες της συμβατικής οργανωτικής διάρθρωσης με γνώμονα τις αναφερθείσες κύριες λειτουργίες:

- Η τάση για εστίαση των διοικητικών στελεχών κυρίως σε εσωτερικά κριτήρια απόδοσης, αφήνει σε δεύτερη μοίρα τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της επιχείρησης που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό και εστιάζονται στην αγορά, δηλ. στους πελάτες και στους ανταγωνιστές
- Η ιεραρχική δομή της επιχείρησης δυσχεραίνει την επικοινωνία, το συντονισμό των

<sup>4</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σ. 94

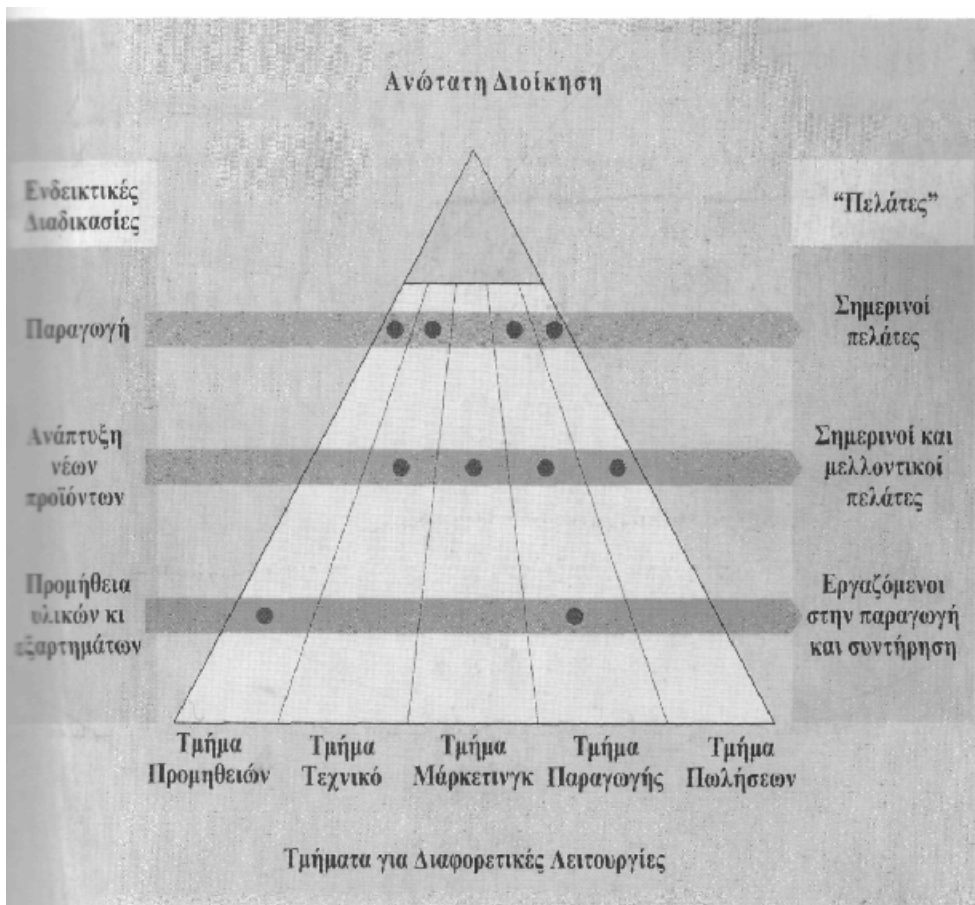
επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την έγκαιρη διάγνωση κι επίλυση προβλημάτων, τα αίτια των οποίων είναι συχνά διασκορπισμένα σε διαφορετικές λειτουργίες.

- Οι παραπάνω δυσκολίες επιβαρύνουν το κόστος και την ποιότητα και αυξάνουν τον χρόνο αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της.

Όλα αυτά περιορίζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και δυσχεραίνουν τις προοπτικές ανάπτυξης και, συχνά, της ίδιας της επιβίωσης της επιχείρησης.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.

Ιεραρχική δομή και ενδεικτικές διαδικασίες<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σ. 95

## 2.2. Η Τυπική Οργάνωση των επιχειρήσεων

Η Οργάνωση αποτελεί συστατικό στοιχείο του στρατηγικού Μάνατζμεντ και υπηρετεί την επίτευξη και εξασφάλιση των στρατηγικών στόχων. Παράλληλα η ίδια η οργάνωση εξαρτάται από το σύστημα στόχων της επιχείρησης καθώς και από το εσωτερικό και το εξωτερικό πλαίσιο συνθηκών. Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον επηρεάζουν στην οργάνωση και την οδηγούν στις αναγκαίες κατάλληλες προσαρμογές.

Η στρατηγική σημασία της οργάνωσης μπορεί να γίνει εμφανής, εφ' όσον διασαφηνισθούν οι σχέσεις της με τα λοιπά στοιχεία του στρατηγικού Μάνατζμεντ καθώς και ο ρόλος της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης [Scholz, 1977]. Καθώς η οργάνωση αποτελεί ένα φαινόμενο με πολλές πτυχές, κρίνεται απαραίτητο να προσδιορισθεί προηγουμένως η έννοια και το περιεχόμενο της.

Ο όρος που αποδίδει τη διοικητική λειτουργία "Οργάνωση" έχει διττή σημασία και εκφράζει:

1. τη **δραστηριότητα** που ασκεί αυτός που οργανώνει και
2. το **αποτέλεσμα** αυτής της δραστηριότητας, το οποίο αποτελεί ένα πλήρες οργανωτικό σύστημα (οικονομικό οργανισμό ή επιχείρηση).

Από την πλειάδα ποικίλων εννοιολογικών προσεγγίσεων του όρου Οργάνωση, μια διαπίστωση προκύπτει με σαφήνεια: η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει αγαθά και/ή υπηρεσίες, σε τιμές συμφέρουσες για τον αγοραστή, υπό όρους που θα τον ικανοποιούν απόλυτα (ποιότητα, έγκαιρη παράδοση κ.ά.) και που θα κατασκευάζονται και/ή παρέχονται από εργαζόμενους, οι οποίοι κάνουν με ευχαρίστηση τη δουλειά τους. Κατά κανόνα, το πλήθος των εργασιών που είναι απαραίτητο να εκτελεσθούν σε μια επιχείρηση, προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι που θέτουν οι φορείς της, είναι τόσο μεγάλο και ανομοιογενές, ώστε να γίνεται απαραίτητη η ταυτόχρονη δράση πολλών ατόμων που θα εκτελούν ποικίλες δραστηριότητες.

Γίνονται, λοιπόν, αναπόφευκτες δύο ενέργειες: α) Τα έργα (σκοποί-καθήκοντα) που πρέπει να εκτελεσθούν από την επιχείρηση επιβάλλεται να διαιρεθούν (κατάτμηση) σε επιμέρους υποεργασίες (υποέργα) και να διανεμηθούν (κατανομή) σε δισε διαφανεμηθούν σε διάφορους φορείς καθηκόντων (εργαζόμενους) ώστε η διαχείρισή τους να είναι ευχερής. Αυτή η ενέργεια είναι γνωστή ως "Εξειδίκευση" (Διαφοροποίηση).

β) Οι επιμέρους εργασίες και οι φορείς τους πρέπει να συντονισθούν μεταξύ τους και οι αποδόσεις που προκύπτουν από τους μεμονωμένους φορείς καθηκόντων να επανασυσταθούν σε μια συνολική απόδοση. Αυτή η ενέργεια είναι γνωστή ως "Συντονισμός" (Ολοκλήρωση).

Τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η οργάνωση ως αποτέλεσμα δραστηριοτήτων προς εκπλήρωση των σκοπών και επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης αποτελεί ένα σχεδιασμένο σύστημα τυπικών κανόνων, οι οποίοι:

- διαρθρώνουν τις σχέσεις εργασίας μεταξύ των μελών του κοινωνικο-οικονομικού συστήματος "επιχείρηση",
- προσανατολίζουν τις δραστηριότητες τους στην εκπλήρωση των σκοπών και των στόχων,
- ρυθμίζουν τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων και την επεξεργασία των πληροφοριών.

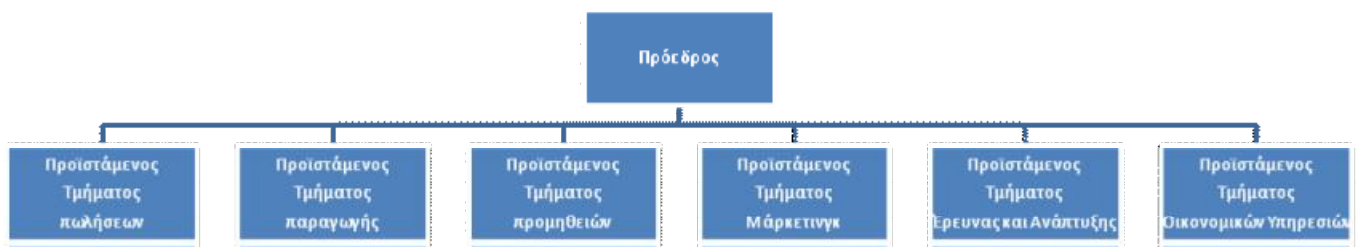
Πρέπει στο σημείο αυτό να διευκρινισθεί ότι ο χαρακτήρας της οργάνωσης ως συστήματος "τυπικών κανόνων" υποδηλώνει πως πρόκειται για μέτρα που αποβλέπουν στην επίτευξη ρυθμίσεων διάρκειας, δεδομένου ότι κάθε επιδίωξη επιβολής τάξης προϋποθέτει τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου βαθμού σταθερότητας. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση εκτείνεται σε τέτοιου είδους συμβάντα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία επαναλαμβάνονται πάντα με τον ίδιο ή παρόμοιο τρόπο. Το γεγονός αυτό, οδήγησε τον Gutenberg στη διατύπωση της "αρχής της υποκατάστασης στην οργάνωση", σύμφωνα με την οποία, η εμφάνιση αυξανόμενης ομοιομορφίας και περιοδικότητας πραγματικών περιστατικών οδηγεί στην αντικατάσταση κανόνων που διατυπώθηκαν για ειδικές περιπτώσεις από άλλους που έχουν γενική ισχύ.

Αυτό, βέβαια, δεν πρέπει να οδηγήσει στο απατηλό συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή συγκρότηση περιορίζεται μόνο σε διαρκή καθήκοντα που επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Γιατί, ανάλογα με το βαθμό αξιοπιστίας των προβλέψεων και τη δυνατότητα προηγούμενου προσδιορισμού των οργανωτικών απαιτήσεων, μπορούν να υποστούν συνολική ρύθμιση ακόμη και καθήκοντα που διατυπώθηκαν για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ειδικών περιστατικών. Αυτό συμβαίνει γιατί για μερικά από αυτά τα καθήκοντα είναι πιθανό το παραπάνω κριτήριο της περιοδικότητας να εμφανισθεί με μικρή ή μεγάλη συχνότητα (π.χ. πρόβλεψη σεισμών, πλημμύρων, φυσικών καταστροφών, πολέμων κ.ά.). Δεν πρέπει, μολαταύτα, να μας διαφεύγει το γεγονός ότι ανάμεσα στις ακραίες περιπτώσεις οργανωτικής διάρθρωσης από τη μια και προπαρασκευής λύσεων για ειδικές περιπτώσεις (διευθέτηση κρίσεων) από την άλλη, υπάρχει ένα

πεδίο αυτοσχεδιασμού που προκύπτει από την αιφνίδια πίεση για δράση και έχει προσωρινό χαρακτήρα. Η απάντηση στο ερώτημα προσδιορισμού του επιπέδου ισορροπίας -μεταξύ σταθερότητας (ρυθμίσεων διάρκειας) και ευελιξίας (δημιουργίας δυνατοτήτων για βραχυπρόθεσμες διευθετήσεις)- εξαρτάται από το βαθμό βελτιστοποίησης των οργανωτικών ρυθμίσεων και του αυτοσχεδιασμού. Στο βαθμό που αυτό δεν επιτυγχάνεται, η επιχείρηση εμφανίζει συμπτώματα διατάραξης της οργανωσιακής ισορροπίας της. Χαρακτηριστικά τέτοιας ανισορροπίας αποτελούν:

- α) η έλλειψη οργάνωσης,
- β) η υπέρμετρη οργάνωση (υπεροργάνωση), και
- γ) η σχετική έλλειψη οργάνωσης (υποοργάνωση).

Το άριστο μέτρο επιτυγχάνεται με εξορθολογισμό της δομής που οδηγεί στην πληρέστερη εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής και εξασφαλίζει τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.



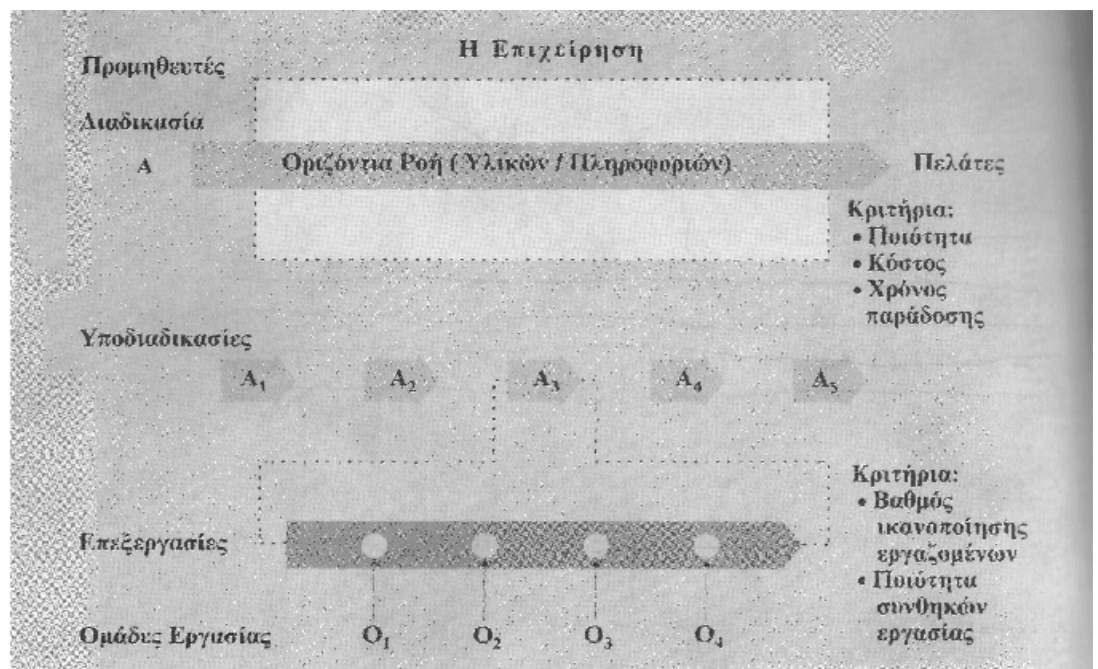
Διάγραμμα 2.3. Η οργάνωση μιας επιχείρησης η οποία δεν εφαρμόζει τη διοίκηση ολικής ποιότητας.



### 2.3. Η οργάνωση των επιχειρήσεων μετά από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Για το ξεπέρασμα των παραπάνω σοβαρών αδυναμιών, πολλές επιχειρήσεις κάτω από την έντονη πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού έχουν αρχίσει τα τελευταία χρόνια να στρέφονται σε νέες πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές. Το καυτό πρόβλημα της οργανωτικής αναδιάρθρωσης ξεπερνά τις συνηθισμένες ρυθμίσεις με τις οποίες οι δραστηριότητες της επιχείρησης αναδιοργανώνονται με βάση τους πελάτες, προϊόντα ή τις γεωγραφικές αγορές. Ακόμα λιγότερο επαρκούν οι ανακατατάξεις αρμοδιοτήτων στα διάφορα "κουτιά" ενός συνηθούς οργανογράμματος. Το ζητούμενο είναι μια μορφή οργανωτικής δομής με βάση τις κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να εκτελούνται μέσα στην ίδια επιχείρηση. Αυτή απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.4 και μπορεί ν' ανταποκρίνεται με ευελιξία στο περιβάλλον και ν' αξιοποιεί αποτελεσματικά το έμπυχο δυναμικό σε όλες τις λειτουργίες και βαθμίδες.

Διάγραμμα 2.4. Γενική απεικόνιση τυπικής επιχειρηματικής διαδικασίας<sup>9</sup>



Μια διαδικασία αποτελείται από μια σειρά σταδίων ή φάσεων στις οποίες ομαδοποιούνται συναφείς επεξεργασίες για τη δημιουργία ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας.

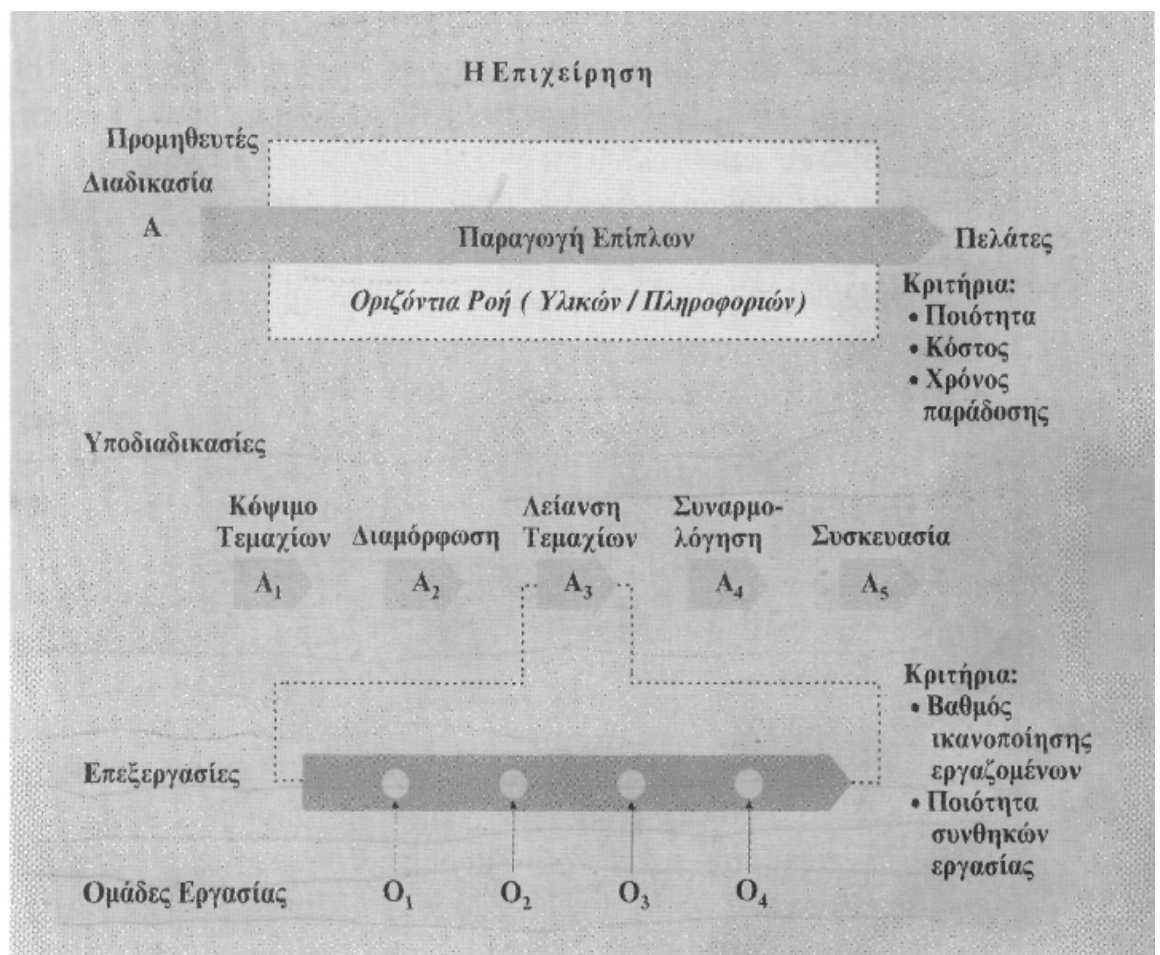
<sup>9</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, 2001,σ. 96

Η γενική απεικόνισή της δίνεται στο Διάγραμμα 2.4.

Η εξειδίκευση της σε μια βιομηχανία παραγωγής επίπλων παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.5.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5.

Παράδειγμα για εξειδίκευση διαδικασίας παραγωγής σε μια βιομηχανία επίπλων<sup>10</sup>



### 2.3.1. Πλεονεκτήματα στη Διοίκηση με Βάση τις Διαδικασίες

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητο η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης να συμβάλλει στην προσήλωση στις βασικές της αρχές και να διευκολύνει τους επιδιωκόμενους στόχους.

<sup>10</sup>Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, 2001,σ. 97

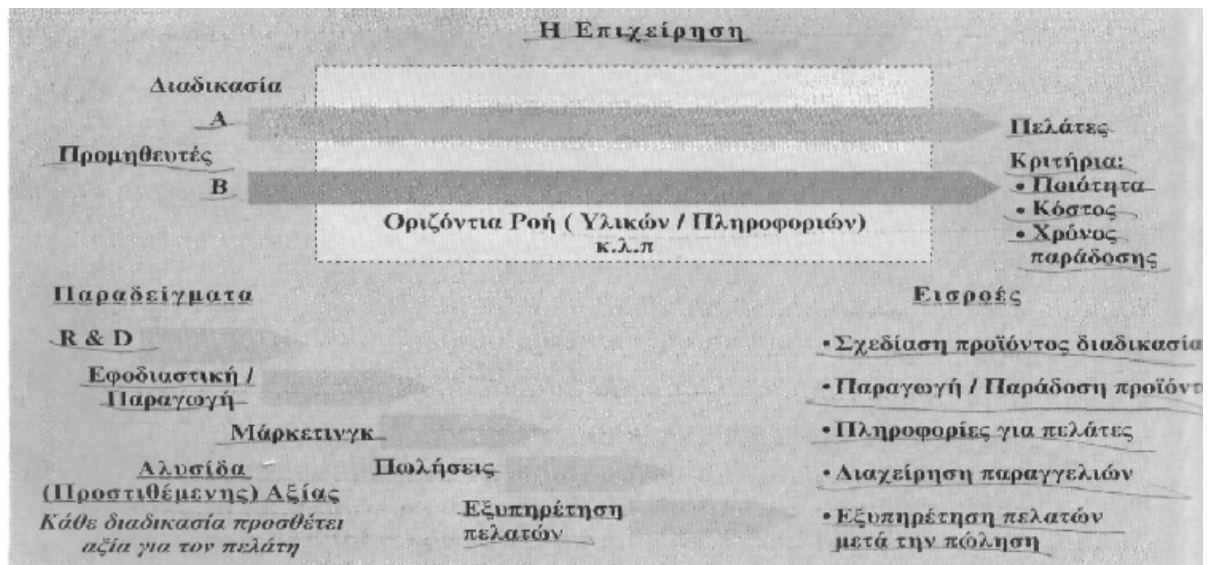
Με την υιοθέτηση των διαδικασιών ως πρώτου πλαισίου αναφοράς, χωρίς να καταργείται η σημασία των βασικών λειτουργιών, η διοίκηση επιτυγχάνει τα ακόλουθα σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος σε κάθε περίπτωση είναι ο πελάτης. Ο εξωτερικός πελάτης ή καταναλωτής είναι αυτός τον οποίο εξυπηρετούν οι βασικές διαδικασίες, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες καλύπτουν τις ανάγκες για ποιότητα, παραγωγικότητα και καλές συνθήκες απασχόλησης για τους εσωτερικούς πελάτες τη: επιχείρησης. Τούτο δεν προκύπτει άμεσα ή εύκολα από μια οργανωτική δομή με βάση τις κύριες λειτουργίες.
- Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την ικανοποίηση πελατών και για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν. Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η ασάφεια της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, όπως αυτή προσδιορίζεται από μετρήσιμους στρατηγικούς στόχους σε προκαθορισμένους χρόνους. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιγράφουν τον τρόπο που η διοίκηση επιδιώκει να πλησιάσει ή να κάνει πραγματικότητα όλα αυτά που με γενικό τρόπο προσδιορίζουν το "όραμα" που κινητοποιεί και κατευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης

Η επιτυχής εφαρμογή μιας στρατηγικής εξαρτάται καθοριστικά από τον τρόπο που η κάθε διαδικασία που τη στηρίζει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Τούτο, με τη σειρά του, επιβάλλει η κάθε διαδικασία να αξιολογείται με κριτήρια απόδοσης, ώστε οι επιδόσεις της για κάθε κριτήριο να ισοδυναμούν με διακριτή συμβολή στον κάθε στρατηγικό στόχο. Για παράδειγμα, αν ο στρατηγικός στόχος είναι να αυξήσει η επιχείρηση το μερίδιο της αγοράς θα πρέπει να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε υψηλή ποιότητα και καλή τιμή.

Η ικανότητα για καλή ποιότητα εξαρτάται από την ποιότητα των διαδικασιών της επιχείρησης και η δυνατότητα για ανταγωνιστικές τιμές από το κόστος, που επηρεάζεται από την παραγωγικότητα των διαδικασιών και των εργαζομένων.

Με άλλα λόγια η κάθε στρατηγική για να επιτύχει απαιτεί την ικανότητα της κάθε διαδικασίας για ανάλογες επιδόσεις σε επιλεγμένα κριτήρια απόδοσης. Για να επιτύχει τις επιδόσεις αυτές η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τις απαιτούμενες επιδόσεις από τους εργαζομένους σε κάθε θέση εργασίας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.6. Οργανωτική δομή με βάση τις εσωτερικές διαδικασίες<sup>13</sup>

### 2.3.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης/διοίκησης διαδικασιών

Η ριζική ανασχεδίαση κι αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στους κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας οδηγεί σε μια νέα οργανωτική δομή για .την επιχείρηση, που διαφέρει από αυτήν της διοίκησης των λειτουργιών στα ακόλουθα:

1. Η διοίκηση των διαδικασιών εστιάζεται σε εξωτερικά για την επιχείρηση κριτήρια αποτελεσματικότητας και στόχους. Για παράδειγμα, η παραγωγή αξιολογείται με κριτήριο όχι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, αλλά την ποιότητα του προϊόντος, το χρόνο ικανοποίησης των παραγγελιών και το "τζιράρισμα" του αποθέματος.
2. Με οργάνωση για τη διοίκηση διαδικασιών τα στελέχη, οι εργαζόμενοι διαφορετικών εξειδικεύσεων και άλλα μέσα ομαδοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες των επιμέρους σταδίων κάθε ολοκληρωμένης διαδικασίας. Διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες διαδικασιών;
  - Βασικές διαδικασίες των οποίων οι εκροές (προϊόντα / υπηρεσίες) απευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες:

<sup>13</sup>Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, 2001, σ. 100

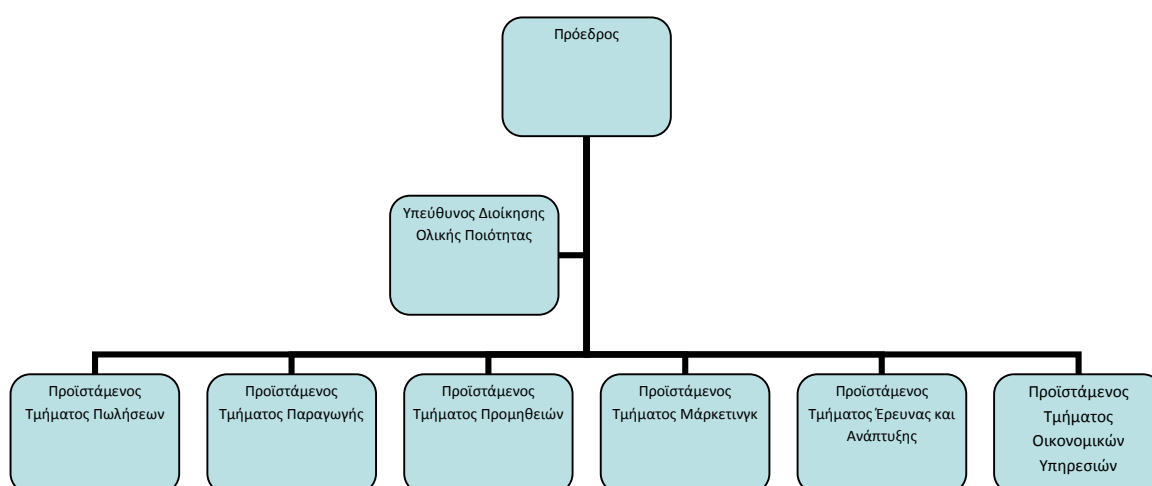
### Παραδείγματα:

- Διαδικασίες παραγωγής που δημιουργούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προορίζονται για την αγορά.
  - Διαδικασίες για τη διεκπεραίωση παραγγελιών.
  - Διαδικασίες για την εξυπηρέτηση πελατών για πληρωμή λογαριασμών.
- Υποστηρικτικές διαδικασίες των οποίων οι εκροές (προϊόντα / υπηρεσίες) απευθύνονται στους εσωτερικούς πελάτες:

### Παραδείγματα:

- Διαδικασίες υποστήριξης που υποβοηθούν τη λειτουργία των διαδικασιών παραγωγής, π.χ. η διαδικασία προμηθειών, ή αυτών που εξυπηρετούν τους εσωτερικούς τους πελάτες, οι διαδικασίες υποστήριξης για την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή συσκευών κ.ά.
- Οικονομικές, νομικές και άλλες υπηρεσίες.

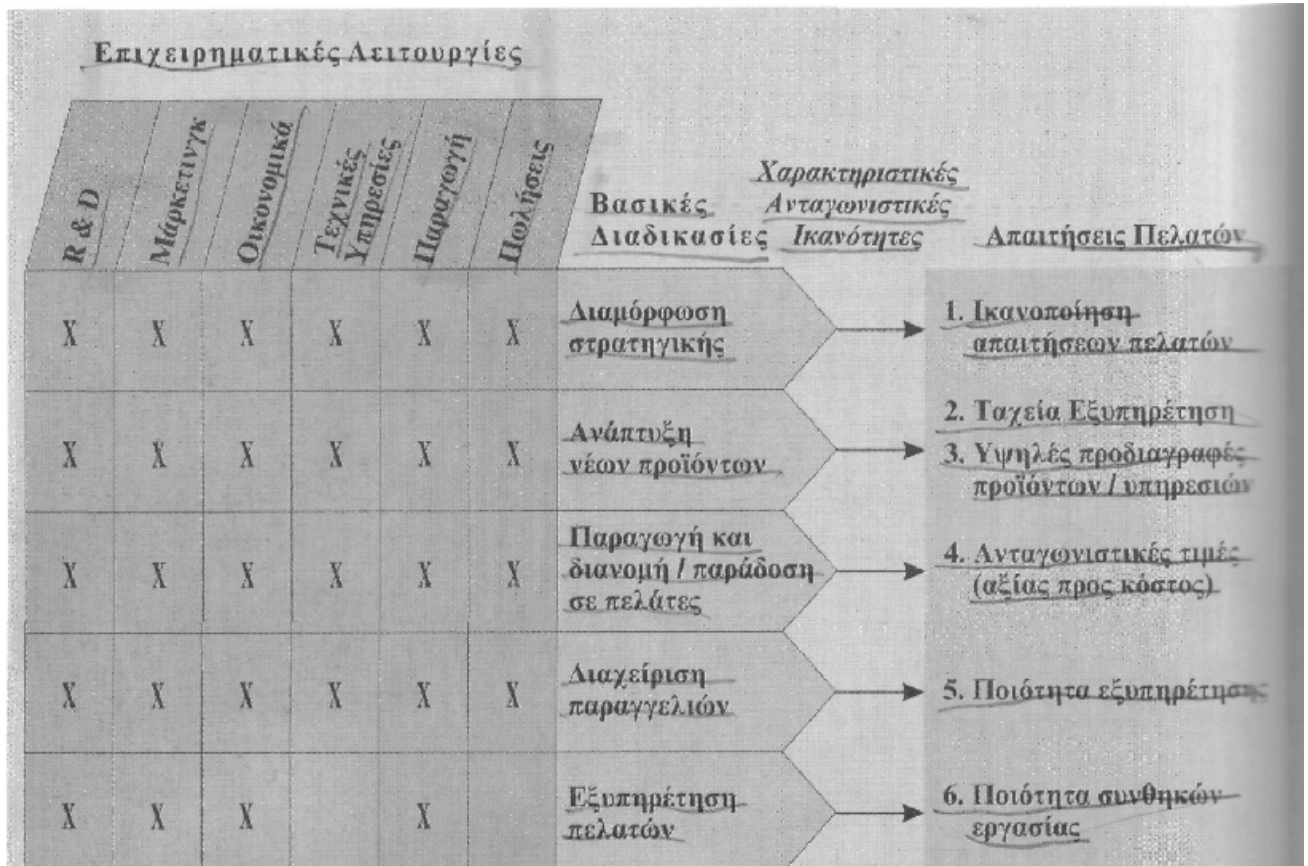
Μία σχετικά πολύπλοκη διαδικασία με πολλά στάδια μπορεί στη συνέχεια να διασπαστεί οργανωτικά σε ένα σύνολο υποδιαδικασιών και αυτές, με τη σειρά τους, σε υποσύνολα δραστηριοτήτων για καλύτερο προγραμματισμό, έλεγχο και συντονισμό (βλ. Διάγραμμα 3.5.). Στο σημείο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε η διάσπαση της διαδικασίας να μη δημιουργήσει μία άλλη ιεραρχία με προβλήματα παρόμοια με αυτά που επιδιώκει η διοίκηση ν' αποφύγει.



Διάγραμμα 2.7. Η οργάνωση μιας επιχείρησης που εφαρμόζει τη Δ.Ο.Π.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.8.

Σχέσεις μεταξύ επιχειρηματικών λειτουργιών, διαδικασιών και απαιτήσεων πελατών<sup>14</sup>



Σε κάθε μία από τις παραπάνω διαδικασίες εκχωρούνται ομάδες διοικητικών στελεχών για το συντονισμό των υποδιαδικασιών και ομάδες εργαζομένων για την εκτέλεση των επιμέρους δραστηριοτήτων. Για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να εντοπίζονται οι διαδικασίες εκείνες που ικανοποιούν ή όχι τις ανάγκες πελατών, όπως η διεκπεραίωση παραγγελιών, η έγκαιρη εισαγωγή νέων προϊόντων κ.ά.

3. **Επικοινωνία με άμεση παροχή πληροφοριών στα σημεία που χρειάζεται για τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από την ιεραρχία.** Στη λειτουργική οργάνωση ο βασικός οδηγός για την κατανόηση των δραστηριοτήτων είναι το οργανόγραμμα. Στην οργάνωση με βάση τις διαδικασίες μας ενδιαφέρει η ροή υλικών, ενέργειας και πληροφοριών. Στην περίπτωση αυτή, το βασικό εργαλείο ανάλυσης για βελτιώσεις είναι το διάγραμμα ροής. Με τη μέθοδο αυτή είναι πιο εύκολο να εντοπισθούν προβλήματα που προκαλούν κακή ποιότητα,

<sup>14</sup> Κ.Ν.Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας, 2001, σ. 102

καθυστερήσεις στη ροή, ανεπιθύμητες ανακυκλώσεις υλικών ή πληροφοριών κ.λπ.

## **2.4.Οδηγός Ostroff-Smith για οργάνωση με ολοκληρωμένες διαδικασίες**

Ένας πολύ ενδιαφέρον οδηγός δέκα σημείων για την οργανωτική αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης, ώστε να μπορεί να βελτιώσει δραστικά τις επιδόσεις της στους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, έχει προταθεί από τους Frank Ostroff και Doug Smith της Συμβουλευτικής Εταιρείας McKinsey & Co .

### **1. Οργάνωση κυρίως με βάση τις διαδικασίες κι όχι τις δραστηριότητες.**

Συνήθως η κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει 5-7 βασικές ολοκληρωμένες διαδικασίες. Αυτές αποτελούν τώρα τα νέα συστατικά στοιχεία, αντί για τις συμβατικές λειτουργίες της παραγωγής, του μάρκετινγκ κ.λπ. Στο προτεινόμενο σχήμα οργανωτικής δομής, η απόδοση κάθε διαδικασίας στηρίζεται σε στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση αναγκών των πελατών, π.χ. τη γρήγορη εξυπηρέτηση ή το χαμηλό κόστος.

Ενδεικτικά, για μία βιομηχανική επιχείρηση οι διαδικασίες μπορεί να καλύπτουν τα εξής:

- α. Την ανάπτυξη κι εισαγωγή νέων προϊόντων.
- β. Τη ροή των υλικών, από το στάδιο των προμηθειών και την παραλαβή τους μέχρι την κατασκευή των εξαρτημάτων των προϊόντων και τη συναρμολόγηση τους.
- γ. Την εκτέλεση παραγγελιών, που καλύπτει την παραλαβή της παραγγελίας, τον προγραμματισμό εκτέλεσης της και τη διανομή της με την έκδοση του σχετικού τιμολογίου.

2. **Περιορισμός των επιπέδων της οργανωτικής πυραμίδας με την ελαχιστοποίηση της παραπέρα κατάτμησης των διαδικασιών.** Για το σκοπό αυτό είναι προτιμότερο να δημιουργούνται ομάδες εργασίας που λειτουργούν παράλληλα, καλύπτοντας η καθεμία ένα μεγάλο αριθμό επεξεργασιών, αντί για ομάδες που λειτουργούν στη σειρά και η κάθε μία έχει τη ευθύνη για μικρότερο αριθμαριθμό επεξεργασιών. Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα αναφέρεται στην

δημιουργία τηλεφωνικών καταλόγων για διαφορετικές πόλεις από μία μεγάλη επιχείρηση τηλεπικοινωνιών. Με την παραδοσιακή οργάνωση, η προετοιμασία των καταλόγων είχε καταμερισθεί σε διαφορετικά τμήματα και το καθένα είχε την ευθύνη για μέρος της συνολικής εργασίας για τους καταλόγους όλων των πόλεων, π.χ. δακτυλογράφηση στο ένα τμήμα, παραβολή και διορθώσεις στο άλλο κ.λπ. Οι τηλεφωνικοί κατάλογοι με το σύστημα αυτό είχαν πολλά λάθη στις καταχωρίσεις συνδρομητών, ο χρόνος προετοιμασίας ήταν μεγάλος και το κόστος εκτύπωσης τους υψηλό. Αλλάζοντας την οργάνωση, ώστε η κάθε ομάδα εργασίας να έχει την συνολική ευθύνη για όλες τις εργασίες που συνδέονται με την εκτύπωση του καταλόγου μιας πόλης, η τηλεφωνική εταιρεία πέτυχε να βελτιώσει εντυπωσιακά όλους τους παραπάνω δείκτες. Ένα άλλο παράδειγμα σχετίζεται με μία μεγάλη επιχείρηση που διαθέτει στην αγορά ευχετήριες κάρτες για γιορτές, γενέθλια κ.ά. Και σ' αυτή την περίπτωση, η αρχική οργάνωση ήταν ανάλογα με το είδος της απαιτούμενης εργασίας, σε μεγάλα τμήματα. Για κάθε είδος κάρτας η αρχική ιδέα ήταν ευθύνη του τμήματος σχεδιαστών και κειμενογράφων, στη συνέχεια αναλάμβαναν οι γραφίστες και μετά οι υπεύθυνοι για την εκτύπωση. Και σ' αυτή την περίπτωση το κόστος παραγωγής ήταν μεγάλο, αλλά το πιο σοβαρό πρόβλημα ήταν οι πολύ χρονοβόρες διαδικασίες. Επειδή ο χρόνος για την εισαγωγή νέων προϊόντων είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στον κλάδο αυτό, η διοίκηση αποφάσισε την οργανωτική αναδιάρθρωση με βάση τις απαιτούμενες ολοκληρωμένες διαδικασίες για κάθε κάρτα χωριστά, δηλ. με τη δημιουργία παράλληλων ομάδων εργασίας, καθεμία με μεγάλο αριθμό επεξεργασιών. Το αποτέλεσμα ήταν ο περιορισμός του χρόνου εισαγωγής στην αγορά μιας κάρτας στο μισό του προηγούμενου και η σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής.

- 3. Ανάθεση της αρμοδιότητας για κάθε ολοκληρωμένη διαδικασία σε ανώτατα στελέχη της διοίκησης, με ευθύνη για το βαθμό επιτυχίας σε κάθε κρίσιμο δείκτη απόδοσης.** Για την αποτελεσματική λειτουργία μιας διαδικασίας είναι αναγκαίο να υπάρχει συγκεκριμένο διοικητικό στέλεχος υπεύθυνο για τους βασικούς δείκτες απόδοσης της. Επειδή στη συμβατική οργάνωση διαφορετικά τμήματα μιας διαδικασίας υπάγονται στις διαφορετικές λειτουργίες μάρκετινγκ, παραγωγής, κ.λπ., δεν υπάρχει η ανάθεση ευθύνης σε κανέναν για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Η αναπόφευκτη παραπομπή των προβλημάτων στην ανώτατη διοίκηση που ελέγχει τους υπεύθυνους για όλες τις



διαδικασίες δυσχεραίνει σοβαρά την έγκαιρη αντιμετώπισή τους.

4. **Διασύνδεση όλων των βασικών στόχων και των δεικτών απόδοσης της κάθε διαδικασίας και δραστηριότητας με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.** Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της. Τούτο καθιστά απαραίτητο η διοίκηση να παρακολουθεί τις επιδόσεις κάθε διαδικασίας, στο βαθμό που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών της, και να τις συγκρίνει με τις αντίστοιχες επιδόσεις των ανταγωνιστών της που επιδιώκουν να τους προσελκύσουν.
5. **Αλλαγή στην εστίαση του τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης κι αποτελεσματικότητας της επιχείρησης από το άτομο στην ομάδα εργασίας.** Ο κάθε εργαζόμενος μεμονωμένα είναι δύσκολο να συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση μιας διαδικασίας. Αυτό όμως γίνεται πολύ πιο εύκολα από μία ομάδα εργαζομένων που έχει την ευθύνη για μεγάλο αριθμό επεξεργασιών στη ροή του προϊόντος.
6. **Συνδυασμός διοικητικών και μη διοικητικών δραστηριοτήτων, όσο γίνεται περισσότερο, στις ομάδες εργασίας.** Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι δραστηριότητες, όπως ο προγραμματισμός παραγγελιών, ο έλεγχος της ποιότητας, η αξιολόγηση της απόδοσης, ακόμα και ορισμένες προσλήψεις προσωπικού, μπορεί να εκχωρηθούν στις ομάδες εργασίας, αντί σε επιτελικά τμήματα της επιχείρησης. Η αλλαγή αυτή προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα. Πρώτο, δημιουργεί αυξημένη ικανοποίηση στους εργαζομένους από τις διευρυμένες αρμοδιότητες που έχουν. Δεύτερο, συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας για πιο αξιόπιστη κοστολόγηση κάθε προϊόντος. Τούτο επιτυγχάνεται από τη μετατροπή ορισμένων γενικών εξόδων σε έξοδα που συνδέονται άμεσα με την παραγωγική δραστηριότητα.

7. **Ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη ο κάθε εργαζόμενος να αναπτύσσει γνώσεις και δεξιότητες σε διαφορετικές δραστηριότητες για διαφορετικές θέσεις εργασίας.** Και με αυτό τον τρόπο, από τη μία πλευρά αυξάνεται η ικανοποίηση και η χρησιμότητα του κάθε εργαζομένου και, από την άλλη, περιορίζεται η ανάγκη για ειδικούς που αυξάνουν τα γενικά έξοδα της επιχείρησης.
8. **Πληροφόρηση κι εκπαίδευση των εργαζομένων, με βάση την έγκαιρη ικανοποίηση της ανάγκης τους να γνωρίζουν και να μαθαίνουν.** Ανάλογα με την εκτελούμενη εργασία, ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται σε αυτά που πρέπει να γνωρίζει. Παράλληλα, ο εργαζόμενος τροφοδοτείται έγκαιρα (just-in-time) με τις απαραίτητες πρωτογενείς πληροφορίες που χρειάζεται, π.χ. το ποσοστό ελαττωματικών στη θέση εργασίας του, χωρίς την ανάγκη οι πληροφορίες αυτές να ερμηνεύονται από τη διοίκηση για λογαριασμό του.
9. **Μεγιστοποίηση της επικοινωνίας και συνεργασίας όσο γίνεται μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων στην επιχείρηση με προμηθευτές και πελάτες.** Αυτό επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή επισκέψεων στις εγκαταστάσεις της κάθε πλευράς, με τη δημιουργία μικτών ομάδων συνεργασίας για κοινά προβλήματα, π.χ. στη σχεδίαση ενός νέου προϊόντος ή στην επιλογή μιας νέας τεχνολογίας. Χρήσιμη σε κάθε περίπτωση είναι και η έγκαιρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων για επερχόμενες αλλαγές.
10. **Αναγνώριση κι επιβράβευση της ανάπτυξης πολλαπλών ατομικών δεξιοτήτων και καλών επιδόσεων στην ομαδική απόδοση, αντί στην ατομική απόδοση των εργαζομένων.** Χωρίς την αναγνώριση κι επιβράβευση των εργαζομένων και των ομάδων, η διοίκηση αχρηστεύει τον πιο αποτελεσματικό μηχανισμό της ενδοϋποκίνησης και την επαρκέστερη κινητήρια δύναμη για τις επιδιωκόμενες συνεχείς βελτιώσεις.

## **2.5. Συμπεράσματα**

Η συνεχιζόμενη στην εποχή μας όξυνση της ανταγωνιστικότητας συνδέεται με την αυξανόμενη διεθνοποίηση της αγοράς, τον περιορισμό ή την κατάργηση πολλών άμεσων ή έμμεσων προστατευτικών μηχανισμών και τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία . Για μία επιχείρηση οι συνέπειες μπορεί να εκδηλώνονται με μείωση του μεριδίου της αγοράς, με τον περιορισμό των κερδών ή με ζημιά, με ανεκμετάλλευτη απασχόληση των εργαζομένων και του εξοπλισμού και άλλα.

Από όλα τα παραπάνω ,γίνεται αρκετά κατανοητό ότι η τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης που δεν εφαρμόζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκαλεί σημαντικά προβλήματα στην επιχείρηση όπως τον περιορισμό της ανταγωνιστικότητάς της. Επίσης, τη δυσχέρεια της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και του συντονισμού επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και τη δυσκολία στην έγκαιρη διάγνωση και επίλυση προβλημάτων, τα αίτια των οποίων είναι συχνά διασκορπισμένα σε πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους διαδικασίες.

Για τους λόγους αυτούς η οργάνωση με βάση τις κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες έχει καταλήξει να αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη της εταιρείας καθώς και στην εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά και στη λήψη μέτρων που βελτιώνουν τις επιδόσεις της επιχείρησης σε σημαντικούς δείκτες αποτελεσματικότητας , όπως της ποιότητας και της παραγωγικότητας .

Στο σύγχρονο, ακραία ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο οργάνωσής της και όλο και περισσότεροι υπεύθυνοι εταιρειών όπως οι πρόεδροι ή οι διευθύνοντες σύμβουλοι αντιλαμβάνονται ότι η οργάνωση σύμφωνα με τις κύριες λειτουργίες έχει τα σημαντικά μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω. Για τον λόγο αυτό η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ενστερνίζεται και εφαρμόζει την οργάνωση σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας.

Η δυνατότητα υιοθέτησης της Δ.Ο.Π, ή άλλης μορφής Διοίκησης που θα συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσα από συνεχείς βελτιώσεις, επηρεάζεται από την οργανωτική δομή της. Η ευρύτατα διαδεδομένη οργανωτική δομή με βάση τις κύριες λειτουργίες του μάρκετινγκ της παραγωγής κ.ά. αποτελεί τροχοπέδη στον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και στη λήψη μέτρων που βελτιώνουν τις επιδόσεις της επιχείρησης σε βασικούς δείκτες ή κριτήρια αποτελεσματικότητας, όπως αυτά της ποιότητας, της παραγωγικότητας, της ταχείας αντίδρασης σε αλλαγές στο περιβάλλον κ.ά. Η αρχιτεκτονική για την καλύτερη δυνατή οργανωτική δομή έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την έμφαση στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Αυτές αποτελούν τους μηχανισμούς δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε να είναι σαφές σε κάθε περίπτωση:

1. Ποιος είναι ο πελάτης του οποίου οι ανάγκες επιδιώκεται να ικανοποιηθούν με

τον πιο αποτελεσματικό ή ανταγωνιστικό τρόπο.

2. Με ποιον τρόπο εκτελούνται οι ομαδοποιημένες σε φάσεις της διαδικασίας εργασίες για την παραγωγή ενός είδους είτε για εξωτερικούς είτε για εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.
3. Ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για την κάθε διαδικασία ως σύνολο και αυτοί για τις επιμέρους φάσεις της.
4. Ποια είναι, τέλος, τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων κάθε διαδικασίας, ώστε αυτή να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η διοίκηση με βάση τις διαδικασίες συμβάλλει στον ταχύ εντοπισμό προβλημάτων ή μόνιμων δυσλειτουργιών, στην πιο αποτελεσματική προσέγγιση για τις ενδεδειγμένες βελτιώσεις και στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση όλων, με συμμετοχικές διαδικασίες που αυξάνουν τη συνοχή και αρμονική λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση με διαδικασίες δεν αναιρεί τη σημασία των γνωστών βασικών λειτουργιών μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικής κ.λπ., αλλά διευκολύνει τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο αυτές υποστηρίζουν όλες τις κρίσιμες διαδικασίες στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η λειτουργία του τμήματος πωλήσεων και η υποκίνηση πωλητών**

Η συγκρότηση και η διατήρηση μιας ομάδας πωλητών με καλά κίνητρα είναι ένα έργο με σημαντικές προκλήσεις . Η αυτοπεποίθηση και η παρακίνηση του προσωπικού πωλήσεων φθείρονται συνεχώς από τις αναπόφευκτες απορρίψεις από αγοραστές στο πλαίσιο των καθημερινών δραστηριοτήτων τους. Σε ορισμένους τομείς, ιδιαίτερα στις ασφάλειες ζωής και στην εγκατάσταση διπλών υαλοπινάκων, οι απορρίψεις μπορεί να είναι ένα σοβαρό πρόβλημα.

Αυτό διογκώνεται από το γεγονός ότι ο πωλητής και ο επόπτης του βρίσκονται μακριά ο ένας από τον άλλο, οπότε ο πωλητής μπορεί να νιώθει απομονωμένος ή ακόμα και παραμελημένος, εκτός εάν η διοίκηση δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις στρατηγικές παρακίνησης που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του πωλητή.

Έχει κρίσιμη σημασία οι διευθυντές πωλήσεων να εκτιμούν ότι η παρακίνηση είναι πολύ πιο πολύπλοκη από την άποψη ότι όλοι οι πωλητές χρειάζονται ‘ένα χτύπημα στη πλάτη’ . Η αποτελεσματική παρακίνηση απαιτεί βαθιά κατανόηση των πωλητών ως ατόμων, της προσωπικότητάς τους, και των συστημάτων αξιών τους. Από μια άποψη, οι διευθυντές πωλήσεων δεν παρακινούν τους πωλητές. Αυτό που κάνουν είναι να παρέχουν τις συνθήκες που θα ενθαρρύνουν τους πωλητές να παρακινούνται από μόνοι τους..

Η κατανόηση της παρακίνησης βρίσκεται στη σχέση ανάμεσα στις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους. ‘Η βασική διαδικασία περιλαμβάνει τις ανάγκες (στερήσεις) που θέτουν σε κίνηση τα κίνητρα (στερήσεις με κατεύθυνση) για την επίτευξη των στόχων (οτιδήποτε ανακουφίζει μια ανάγκη και μειώνει κάποιο κίνητρο)’. Έτσι, μια ανάγκη που προκύπτει από την έλλειψη φίλων δημιουργεί ένα κίνητρο για δεσμό που έχει σκοπό την απόκτηση φίλων. Στο περιβάλλον μιας εργασίας, η ανάγκη για περισσότερα χρήματα μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για περισσότερη εργασία προκειμένου να εξασφαλιστεί αυξημένη αμοιβή.

### **3.1.Οι θεωρίες της παρακίνησης**

Το θέμα της παρακίνησης διερευνήθηκε από ψυχολόγους και άλλους ερευνητές για πολλά

χρόνια .

Αναπτύχθηκαν μια σειρά από θεωρίες που αφορούν την παρακίνηση των πωλητών.

**Πίνακας 3.1.** Η ιεραρχία των αναγκών κατά τον Maslow<sup>10</sup>

Φυσικές	1 Φυσιολογικές 2 Ασφάλειας	Τα αναγκαία για επιβίωση π.χ. πείνα και δίψα. Προστασία από απροσδόκητα συμβάντα στη ζωή, π.χ. ατυχήματα, ασθένειες.
Κοινωνικές	3 Αποδοχή και αγάπη 4 Αναγνώριση και κύρος	Ο αγώνας για αποδοχή από αυτούς που νιώθουμε κοντά μας και αποκτήσουμε σημασία για αυτούς. Ο αγώνας για να επιτύχουμε μια υψηλή υπόσταση σε σχέση με άλλους ανθρώπους· η επιθυμία για κύρος και μεγάλη υπόληψη.
Του εγώ	5 Αυτοπραγμάτωση	Η επιθυμία αυτοεκπλήρωσης μέσω της επίτευξης των όσων μπορούμε για χάρη του εαυτού μας-‘Η πραγματοποίηση όλων όσων έχει τη δυνατότητα’ (Maslow).

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες σχηματίζουν μια ιεραρχία από την άποψη ότι, όταν δεν έχει ικανοποιηθεί ακόμη καμία ανάγκη, ο άνθρωπος εστιάζει τις προσπάθειες του στις φυσιολογικές ανάγκες του. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν, υπερισχύουν οι ανάγκες ασφάλειας και αποτελούν σημαντικό καθοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς. Όταν ικανοποιηθούν και αυτές, αποκτά σημασία η ανάγκη της αποδοχής - και ούτω καθεξής μέχρι την κορυφή της ιεραρχίας.

Παρόλο που η πεποίθηση του Maslow, ότι ένα σύνολο αναγκών αποκτά σημασία μετά την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών χαμηλότερης τάξης, έχει υποστεί κριτική, αυτή η θεωρία έχει σχέση και με την παρακίνηση των πωλητών. Πρώτον, τονίζει το σημείο που ίσως είναι προφανές, ότι μια ανάγκη που ικανοποιήθηκε δεν αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς. Έτσι, ένας

---

<sup>10</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.450-451

πωλητής που ήδη παίρνει αμοιβή παραπάνω από επαρκή μπορεί να μην παρακινείται με άλλες πρόσθετες αμοιβές. Δεύτερον, η θεωρία υπονοεί ότι αυτό που μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για έναν πωλητή μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό για κάποιον άλλο. Αυτό προκύπτει από την πιθανότητα κάθε πωλητής να έχει διαφορετικούς συνδυασμούς αναγκών.

Η αποτελεσματική παρακίνηση είναι αποτέλεσμα μιας επακριβούς αξιολόγησης των αναγκών του κάθε πωλητή που βρίσκεται κάτω από την εποπτεία του μάνατζερ. Η κυρίαρχη ανάγκη ενός πωλητή μπορεί να είναι ο καθησυχασμός και η δημιουργία αυτοπεποίθησης· αυτό λοιπόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακίνηση του. Για έναν άλλο, που έχει μεγάλη ανάγκη από εκτίμηση αλλά έχει πρόβλημα σχετικά με το ρυθμό εργασίας του, ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να τον παρακινήσει με το να παρουσιάσει τη σχετικά κακή απόδοση του στις πωλήσεις στους συναδέλφους του σε μια σύσκεψη πωλήσεων.

### **Ο Herzberg**

Η **θεωρία του διπλού παράγοντα** του Herzberg διακρίνει παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια αλλά δεν μπορούν να παρακινήσουν (παράγοντες υγιεινής) και παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν θετική παρακίνηση. Στους παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνονται οι φυσικές συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, ο μισθός, και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Όπως υποστήριξε ο Herzberg, η συγκέντρωση της προσοχής των στελεχών σε αυτούς τους παράγοντες θα οδηγήσει την παρακίνηση σε ένα 'θεωρητικό μηδέν', αλλά δε θα προκαλέσει θετική παρακίνηση. Για να συμβεί αυτό, η προσοχή θα πρέπει να στραφεί στους πραγματικούς παράγοντες παρακίνησης. Αυτοί περιλαμβάνουν τη φύση της ίδιας της εργασίας, που δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να σημειώσει ένα χειροπιαστό επίτευγμα, την αναγνώριση του επιτεύγματος, την ευθύνη που επιδεικνύει το άτομο, και το μέγεθος του ενδιαφέροντος για την ίδια την εργασία.

Η θεώρηση του μισθού ως παράγοντα υγιεινής παρά ως μέσου παρακίνησης επικρίθηκε από τους διευθυντές πωλήσεων, των οποίων η πείρα τους οδηγούσε να πιστεύουν ότι η προμήθεια που καταβάλλεται στους πωλητές τους είναι ένα ισχυρό κίνητρο στην πράξη.

Ο Herzberg υιοθέτησε σε ένα βαθμό την άποψη τους, υποστηρίζοντας ότι οι υψηλότερες αμοιβές από τη μεγαλύτερη προμήθεια ήταν ένα μέσο παρακίνησης λόγω του ότι αυτή ήταν μια αυτόματη αναγνώριση των επιτυχιών στις πωλήσεις.

Ο πωλητής είναι τυχερός, επειδή η επιτυχία του είναι άμεσα ορατή από τις υψηλότερες πωλήσεις (εκτός από τους περιοδεύοντες πωλητές που δεν παίρνουν παραγγελίες, π.χ. στα

φαρμακευτικά προϊόντα, τις μπίρες, και στις πωλήσεις προς αυτούς που καθορίζουν προδιαγραφές). Ωστόσο, ο βαθμός της ευθύνης που επωμίζονται οι πωλητές διαφέρουν σημαντικά. Οι ευκαιρίες ανάθεσης μεγαλύτερου βαθμού ευθύνης (και άρα παρακίνησης) στους πωλητές περιλαμβάνουν την αρμοδιότητα χορήγησης πίστωσης (μέχρι ένα ορισμένο όριο), τη διακριτική ευχέρεια χορήγησης εκπτώσεων, και την ευθύνη καθορισμού της συχνότητας των επαφών. Τα αποτελέσματα ενός πειράματος με μια ομάδα Βρετανών πωλητών από τον Paul μαζί με άλλους έδειξε ότι η ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης σε πωλητές τέτοιες αλλαγές οδηγεί σε μεγαλύτερες επιτυχίες στις πωλήσεις.

Η θεωρία του Herzberg γνώρισε κατά κανόνα καλή αποδοχή από τους επαγγελματίες, αν και οι ακαδημαϊκοί την έχουν επικρίνει σε σχέση με τη μεθοδολογία και την υπεραπλούστευση. Η θεωρία συνέβαλε αναμφισβήτητα στην κατανόηση της παρακίνησης στην εργασία, ειδικά στην επέκταση της θεωρίας του Maslow στις συνθήκες εργασίας και στην επισήμανση της σημασίας του περιεχομένου της εργασίας που, μέχρι τώρα, είχαν κακώς παραμεληθεί.

### **3.1.1. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom**

Βασικά, η θεωρία αυτή υποθέτει ότι η παρακίνηση ενός ατόμου για την καταβολή προσπάθειας εξαρτάται από τις προσδοκίες του για επιτυχία. Ο Vroom βάσισε τη θεωρία του σε τρεις έννοιες: την προσδοκία, τη μεσολάβηση, και το σθένος.

1 Προσδοκία. Αναφέρεται στην εκλαμβανόμενη από ένα άτομο σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια και την απόδοση, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

2 Μεσολάβηση. Αυτή αντικατοπτρίζει τον τρόπο που ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την επιβράβευση· π.χ., αντικατοπτρίζει την έκταση στην οποία το άτομο πιστεύει ότι η υψηλότερη απόδοση θα οδηγήσει σε προαγωγή.

3 Σθένος. Αντιπροσωπεύει την αξία που ένα άτομο δίνει σε μια συγκεκριμένη αμοιβή. Για μερικά άτομα, η προαγωγή μπορεί να έχει μεγάλη αξία' για άλλα η αξία μπορεί να είναι ελάχιστη.

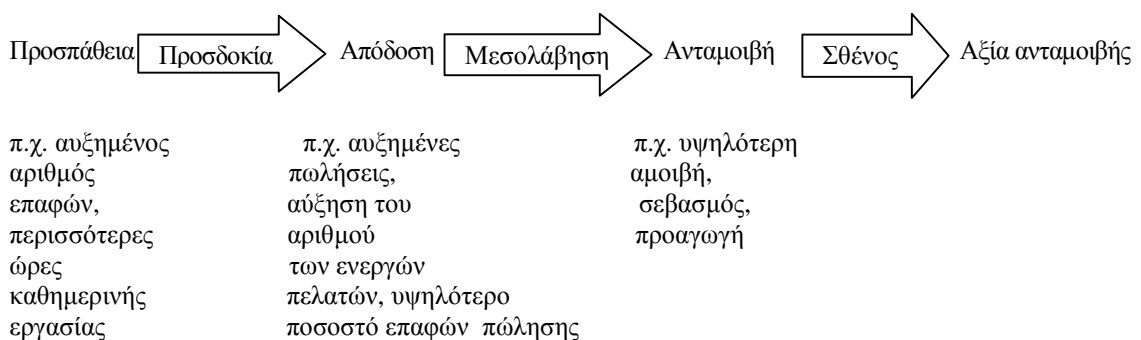
Συνεπώς, σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, αν κάποιος πωλητής πιστεύει ότι με το να εργάζεται πιο σκληρά θα επιτύχει αυξημένες πωλήσεις (υψηλότερη προσδοκία) και ότι αυτές θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη προμήθεια (υψηλή μεσολάβηση), και η



μεγαλύτερη προμήθεια είναι πολύ σημαντική (μεγάλο σθένος), θα πρέπει να προκύψει ένας καλός βαθμός παρακίνησης. Η φύση των σχέσεων στο πλαίσιο των πωλήσεων απεικονίζεται στην Εικόνα 3.1.

Είναι σαφές ότι κάθε πωλητής έχει διαφορετικό σθένος (αξίες) για την ίδια αμοιβή. Μερικοί μπορεί να εκτιμούν πάρα πολύ την αυξημένη αμοιβή, ενώ για άλλους αυτή μπορεί να έχει μικρότερη αξία. Για μερικούς, η αίσθηση του επιτεύγματος και της αναγνώρισης μπορεί να έχει μεγάλη σημασία, ενώ για άλλους όχι και τόσο. Επίσης, οι διαφορετικοί πωλητές μπορεί να βλέπουν τη σχέση μεταξύ της απόδοσης και της ανταμοιβής και μεταξύ της προσπάθειας και της απόδοσης με αρκετά διαφορετικό τρόπο.

Καθήκον της διεύθυνσης των πωλήσεων είναι να καθορίζει και να γνωστοποιεί στους πωλητές αυτά τα κριτήρια απόδοσης, που έχουν σημασία για την εταιρεία προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, και να συνδέει τις ανταμοιβές με αυτά τα κριτήρια. Επιπλέον, αυτή η θεωρία υποστηρίζει την άποψη ότι, για να είναι οι στόχοι που αφορούν την απόδοση (π.χ. ποσοτικοί στόχοι πωλήσεων) αποτελεσματικά μέσα παρακίνησης, πρέπει να θεωρούνται επιτεύξιμοι (υψηλή προσδοκία) από κάθε πωλητή· διαφορετικά, ο πρώτος σύνδεσμος στο μοντέλο των προσδοκιών θα κοπεί. Τέλος, αυτό το μοντέλο παρέχει ένα διαγνωστικό πλαίσιο για την ανάλυση των προβλημάτων παρακίνησης που αντιμετωπίζουν οι επιμέρους πωλητές, και μια ερμηνεία για τους λόγους που ορισμένες δραστηριότητες του μάνατζμεντ μπορούν να βελτιώσουν την παρακίνηση. Η εκπαίδευση στις δεξιότητες των πωλήσεων, για παράδειγμα, μπορεί να βελτιώσει την παρακίνηση αυξάνοντας τα επίπεδα των προσδοκιών.



Εικόνα 3.1. Η θεωρία της παρακίνησης του Vroom<sup>11</sup>

### 3.1.2. Η θεωρία της ανισότητας του Adams

<sup>11</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.453

Αισθήματα ανισότητας (αδικίας) μπορεί να ανακύψουν όταν η αμοιβή ενός ατόμου είναι χαμηλότερη σε σχέση με την προσπάθεια ή την απόδοση του στην εργασία του. Οι πωλητές που θεωρούν ότι συνεισφέρουν πιο πολύ από άλλους στον οργανισμό προσδοκούν να λάβουν αναλογικά υψηλότερη αμοιβή. Αυτή είναι η κεντρική ιδέα της **θεωρίας της ανισότητας** του Adams. Ένας πωλητής μπορεί να νιώσει ανισότητα στους παρακάτω τομείς:

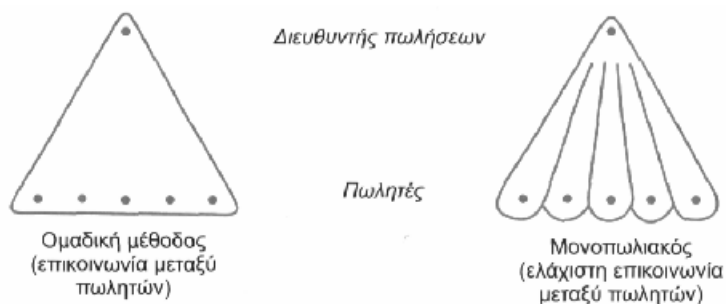
- Χρηματικές αποδοχές
- Φόρτος εργασίας
- Προαγωγή
- Βαθμός αναγνώρισης
- Συμπεριφορά του προϊσταμένου
- Στόχοι
- Καθήκοντα

Το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός πωλητή, ότι υπάρχουν σημαντικές ανισότητες σε έναν οποιονδήποτε από αυτούς τους τομείς, μπορεί να είναι η μειωμένη παρακίνηση εξαιτίας της αίσθησης της αδικίας. Μια μελέτη του Tyagi εξέτασε τον αντίκτυπο της αντίληψης ανισοτήτων (αμοιβές και εκδήλωση εύνοιας) στην παρακίνηση των πωλητών ασφαλειών ζωής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα αισθήματα ανισότητας σε όλους τους τομείς που διερευνήθηκαν (χρηματικές αποδοχές, προαγωγή, αναγνώριση, συμπεριφορά προϊσταμένου, και ανισότητες στο φόρτο εργασίας) είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση. Η ανισότητα στις χρηματικές αποδοχές είχε ιδιαίτερα ισχυρό αντίκτυπο στην παρακίνηση. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να παρακολουθούν τους πωλητές τους για να ανιχνεύσουν πιθανά αισθήματα αδικίας. Αυτό μπορεί να γίνεται ανεπίσημα στη διάρκεια των συσκέψεων πωλήσεων ή με τη χρήση ερωτηματολογίων. Μερικοί οργανισμοί πωλήσεων κάνουν περιοδικές έρευνες στους πωλητές τους για να μετρήσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις ανισότητες και, γενικότερα, με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος παροχής κινήτρων της εταιρείας. Συχνά, η παρακίνηση εξισώνεται με τα κίνητρα αλλά η εργασία του Adams τονίζει ότι η εξάλειψη των αντικινήτρων (π.χ. των αδικιών, της άδικης μεταχείρισης) μπορεί να ασκεί μια εξίσου ισχυρή επιρροή.

### **3.1.3. Η θεωρία της διοίκησης πωλήσεων του Likert**

Σε αντίθεση με τον Herzberg, τον Maslow, και τον Vroom, που ανέπτυξαν 'γενικές' θεωρίες για την παρακίνηση, ο Likert βάσισε τις δικές του θεωρίες στην έρευνα ειδικά της

παρακίνησης των πωλητών. Η έρευνά του συσχέτισε διαφορετικά χαρακτηριστικά και στιλ εποπτείας με την απόδοση. Μια από τις υποθέσεις που έλεγξε ήταν ότι η συμπεριφορά του διευθυντή πωλήσεων παρέχει ένα σύνολο προτύπων τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πωλητών του. Διαπίστωσε ότι υπήρχε κάποια σχέση. Οι ομάδες πωλητών με υψηλή απόδοση έχουν συνήθως διευθυντές που βάζουν υψηλούς στόχους απόδοσης και για τον εαυτό τους. Επίσης, διερεύνησε τις μεθόδους που οι διευθυντές πωλήσεων χρησιμοποιούν κατά τη διεξαγωγή συσκέψεων πωλήσεων. Συγκρίθηκαν δύο εναλλακτικά στιλ (δείτε την Εικόνα 3.2.). Οι διευθυντές πωλήσεων που χρησιμοποιούσαν την ομαδική μέθοδο στις συσκέψεις πωλήσεων ενθάρρυναν την ομάδα τους όχι μόνο να συζητάει τα προβλήματα πωλήσεων που είχαν ανακύψει στο χώρο τους, αλλά και να μαθαίνει ο ένας από τον άλλο. Οι διευθυντές που μονοπωλούσαν τη σύσκεψη αποθάρρυναν την επικοινωνία μεταξύ των πωλητών και τη χρησιμοποιούσαν ως ευκαιρία για να τους 'διδάξουν' εκείνοι παρά να προκαλέσουν συζήτηση. Διαπιστώθηκε ότι οι ομάδες πωλήσεων με τις περισσότερες πωλήσεις είχαν μια ισχυρή τάση να χρησιμοποιούν την ομαδική μέθοδο.



**Εικόνα 3.2.** Μέθοδοι διεξαγωγής συσκέψεων πωλήσεων<sup>12</sup>

Γι' αυτό το φαινόμενο μπορούν να διατυπωθούν πολλές ερμηνείες. Πρώτον, είναι πιθανό ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας πωλητής να έχει αντιμετωπιστεί προηγουμένως από έναν άλλο που ίσως βρήκε τρόπο να το ξεπεράσει· για παράδειγμα, μια ενοχλητική αντίρρηση σε έναν πωλητή μπορεί να αντιμετωπίστηκε με επιτυχία από κάποιον άλλο. Η ομαδική μέθοδος διεύθυνσης μια σύσκεψης πωλήσεων ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων και την επικοινωνία. Δεύτερον, το πιο ανοιχτό στιλ σύσκεψης δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή πωλήσεων να καταλάβει καλύτερα τις ανάγκες και τα προβλήματα

<sup>12</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.454

των πωλητών. Τέλος, η ομαδική μέθοδος προάγει το αίσθημα της αφοσίωσης στην ομάδα, επειδή καλλιεργεί ένα πνεύμα συνεργασίας. Η έρευνα που διεξήγαγε ο Likert προτείνει λοιπόν ότι, για την ισχυρή παρακίνηση του προσωπικού πωλήσεων, ο διευθυντής τους πρέπει να έχει υψηλούς στόχους απόδοσης και να ενθαρρύνει την ανάλυση και τη συζήτηση της απόδοσης των πωλητών και των προβλημάτων με την ομαδική μέθοδο διεξαγωγής των συσκέψεων πωλήσεων.

### **3.1.4. Το μοντέλο παρακίνησης των πωλητών των Churchill, Ford, Walker**

Ο Churchill μαζί με άλλους ανέπτυξε ένα μοντέλο παρακίνησης των πωλητών που ενσωμάτωσε μερικές από τις ιδέες των Herzberg και Vroom (δείτε την Εικόνα 4.3.). Σύμφωνα με αυτό, όσο υψηλότερη είναι η παρακίνηση του πωλητή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσπάθεια που θα καταβάλλει, πράγμα που οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση. Αυτή η βελτιωμένη απόδοση θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερες αποδοχές που θα φέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Ο κύκλος ολοκληρώνεται από την αυξημένη ικανοποίηση που προκαλεί ακόμα υψηλότερη παρακίνηση. Οι συνέπειες αυτού του μοντέλου για τους διευθυντές πωλήσεων είναι οι εξής:

- 1 Θα πρέπει να πείσουν τους πωλητές τους ότι θα πετύχουν περισσότερες πωλήσεις αν εργάζονται πιο σκληρά ή αν εκπαιδευτούν να εργάζονται 'πιο έξυπνα' (π.χ. πιο αποδοτικός προγραμματισμός επισκέψεων, ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων).
- 2 Θα πρέπει να πείσουν τους πωλητές ότι οι αμοιβές για την καλύτερη απόδοση αξίζουν την επιπλέον προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να δίνει αμοιβές που να εκτιμώνται και να προσπαθεί να προβάλλει την αξία τους στους πωλητές. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής πωλήσεων μπορεί να δώσει αξία σε ένα βραβείο διακοπών με το να δηλώσει πόσο ωραία πέρασε ο ίδιος όταν πήγε εκεί. Οι ερευνητές διαπίστωσαν επίσης ότι η αξία των αμοιβών διέφερε ανάλογα με τον τύπο του πωλητή. Οι μεγαλύτερης ηλικίας πωλητές, που είχαν πιο πολυμελείς οικογένειες, εκτιμούσαν περισσότερο τις οικονομικές αποδοχές. Οι νεότεροι και πιο μορφωμένοι πωλητές χωρίς ή με ολιγομελή οικογένεια είχαν την τάση να εκτιμούν περισσότερο τις υψηλότερου επιπέδου αμοιβές (αναγνώριση, συμπάθεια, σεβασμός, αίσθηση της επιτυχίας).

Παρακίνηση ----- ► Προσπάθεια ----- ► Απόδοση ----- ► Αμοιβές ----- ► Ικανοποίηση

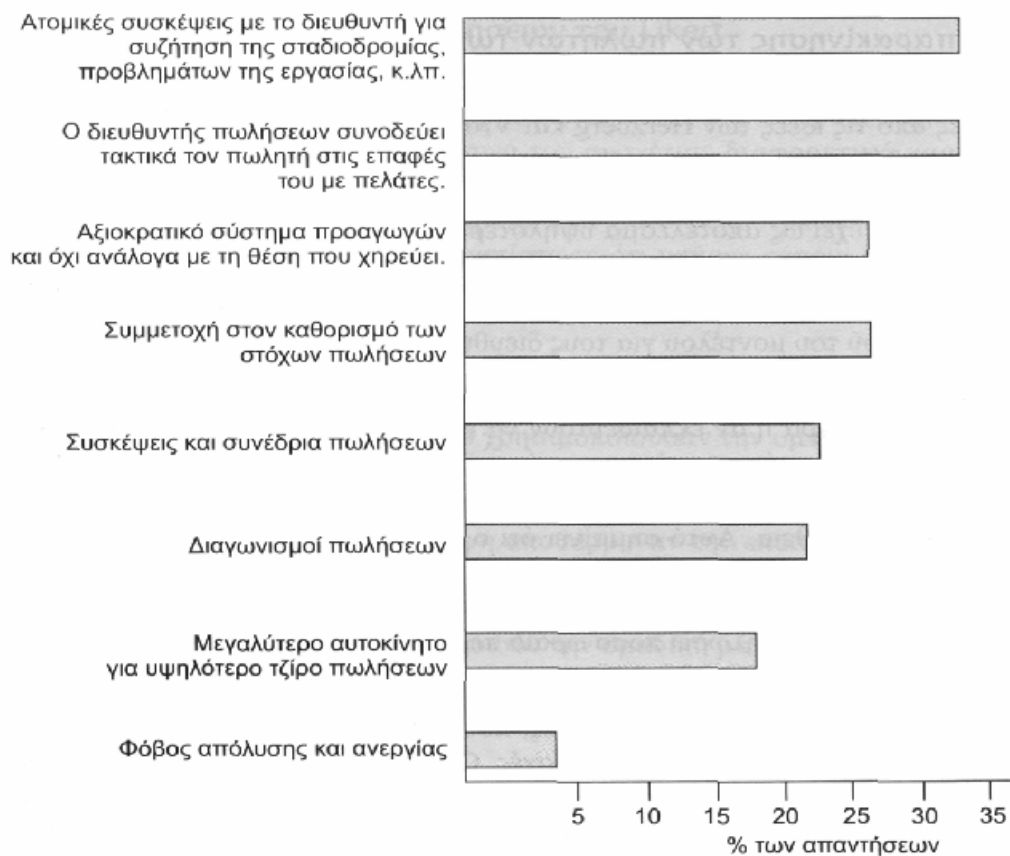
**Εικόνα 3.3.** Παρακίνηση πωλητών<sup>13</sup>

### **3.2. Η παρακίνηση στην πράξη**

<sup>13</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.455

Μια μελέτη για τις πρακτικές των πωλητών, που ανέθεσε το Ορκωτό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ της Βρετανίας, ζήτησε από διευθυντές πωλήσεων να ιεραρχήσουν οκτώ παράγοντες (εκτός από το μισθό, τις έκτακτες αμοιβές, ή τις προμήθειες) που θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικοί στην παρακίνηση των πωλητών για βελτίωση της συνηθισμένης απόδοσης τους. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας παρουσιάζονται στην Εικόνα 3.4.

Η Εικόνα 3.4 εξηγεί τη σημασία της σχέσης μεταξύ του διευθυντή και του πωλητή στην παρακίνηση. Οι ατομικές συσκέψεις ανάμεσα στο διευθυντή και τον πωλητή θεωρήθηκε ότι ήταν οι πιο αποτελεσματικές από τους οκτώ παράγοντες που εξετάστηκαν. Οι διαγωνισμοί πωλήσεων κατέλαβαν μόλις την έκτη θέση, αν και μια πιο λεπτομερής ανάλυση των απαντήσεων αποκάλυψε ότι αυτή η μορφή παρακίνησης ιεραρχήθηκε πρώτη ανάμεσα στις εταιρείες καταναλωτικών αγαθών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.



**Εικόνα 3.4.** Παράγοντες παρακίνησης πωλητών<sup>14</sup>

Οι έρευνες των Shipley και Kiely καθώς και των Coulaux και Jobber ασχολήθηκαν με τους

<sup>14</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.456

παράγοντες που παρακινούσαν τους πωλητές βιομηχανικών και καταναλωτικών αγαθών. Και στις δύο έρευνες, η ικανοποίηση του πωλητή από την καλή εκτέλεση της εργασίας του ιεραρχήθηκε ως ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης. Η επίτευξη των **στόχων** και η αναγνώριση της προσπάθειας κατατάχθηκαν ψηλά στη σειρά, από τους πωλητές τόσο των καταναλωτικών όσο και των βιομηχανικών αγαθών. Ωστόσο, μεγάλη διαφορά παρατηρήθηκε στον παράγοντα Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, με τους **βιομηχανικούς** πωλητές να τον κατατάσσουν στη δεύτερη θέση ενώ για τους συναδέλφους τους των καταναλωτικών αγαθών να παίρνει μόλις την έκτη θέση. Η διαφορά του είδους των πελατών των βιομηχανικών και των καταναλωτικών προϊόντων εξηγεί ίσως την **απόκλιση**, με τους πωλητές βιομηχανικών προϊόντων να πωλούν περισσότερα τεχνικά προϊόντα σε πελάτες με πιο σύνθετες ανάγκες (δείτε τον Πίνακα 3.1.).

Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες, μαζί με τα οικονομικά κίνητρα, θα αξιολογηθούν τώρα σε σχέση με τις δυνατότητες τους να παρακινούν.

### **3.3. Οικονομικά κίνητρα**

Οι περισσότερες εταιρείες, ανεξάρτητα από το αν πωλούν καταναλωτικά ή βιομηχανικά αγαθά, πληρώνουν προμήθειες ή έκτακτες αμοιβές στους πωλητές τους. Η πιο συνηθισμένη μορφή πληρωμής είναι ένας συνδυασμός μισθού και προμήθειας, ο οποίος εξασφαλίζει επίπεδο ασφάλειας συν ένα κίνητρο για μεγαλύτερες αμοιβές σε περίπτωση υψηλότερων πωλήσεων. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις στις οποίες οι πωλητές αμείβονται μόνο με προμήθεια, οπότε οι αποδοχές τους εξαρτώνται αποκλειστικά από τις επιτυχίες τους.

**Πίνακας 3.2.** Παράγοντες παρακίνησης πωλητών σε αγορές βιομηχανικών και καταναλωτικών αγαθών<sup>15</sup>

	Βιομηχανικά			Καταναλωτικά		
	Πολύ ισχυρή	Μέτρια ισχυρή	Κατάταξη*	Πάρα πολύ ισχυρή	Μέτρια ισχυρή	Κατάταξη *
Ικανοποίηση του πωλητή από την καλή δουλειά που κάνει	75	24	1	75	21	1
Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη	51	39	2	36	46	6
Επίτευξη των στόχων πωλήσεων	35	46	3	58	35	2
Αναγνώριση της προσπάθειας	36	43	3	50	37	4
Αύξηση των πιθανοτήτων προαγωγής	89	29	5	58	31	3
Βελτίωση του τρόπου ζωής	34	35	6	42	33	6
Κάλυψη οικογενειακών ευθυνών	40	22	6	44	25	8
Απόκτηση περισσότερων χρημάτων	38	22	8	46	33	5
Ικανοποίηση προσδοκιών του διευθυντή πωλήσεων	24	32	9	29	35	9
Απόκτηση περισσότερων χρημάτων	38	22	8	46	33	5
Ικανοποίηση προσδοκιών του διευθυντή πωλήσεων	24	32		29	35	9

Υπάρχουν αρκετές παραλλαγές του συστήματος των προμηθειών, κάθε μία από τις οποίες εξαρτάται από το αποτέλεσμα των παρακάτω αποφάσεων:

- 1 Τη βάση υπολογισμού της προμήθειας, π.χ. τα έσοδα από τις πωλήσεις ή τα κέρδη.
- 2 Το ποσοστό της προμήθειας, π.χ. ένα σταθερό ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων ή διαφορετικό για διάφορα προϊόντα.
- 3 Η αφετηρία για την προμήθεια, π.χ. από την πρώτη πώληση ή από κάποιο προκαθορισμένο

<sup>15</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.457-458

ύψος πωλήσεων.

Ένα σύστημα προμήθειας μπορεί, επομένως, να αποτελείται από ένα συγκεκριμένο ποσοστό, π.χ. 1,5% των συνολικών εσόδων από τις πωλήσεις κάθε πωλητή ή ένα ποσοστό, π.χ. 5% των εσόδων από τις πωλήσεις που υπερβαίνουν ένα ποσοτικό όριο. Μερικές εταιρείες μπορεί να έχουν διαμορφώσει πιο πολύπλοκα συστήματα προμηθειών, στα οποία κάθε προϊόν έχει διαφορετικό ύψος προμήθειας. Μεγαλύτερη προμήθεια μπορεί να καταβάλλεται για είδη με υψηλότερο κέρδος και για σειρές προϊόντων που η πώληση τους θεωρείται πιο δύσκολη, ή για προϊόντα που υπάρχουν σε μεγάλα αποθέματα. Συνεπώς, το σύστημα προμηθειών μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για να κεντρίσει τη μεγαλύτερη προσπάθεια γενικά, αλλά και για να στρέψει την ενέργεια των πωλητών σε εκείνα τα προϊόντα που η εταιρεία θέλει περισσότερο να πουλήσει.

Η προμήθεια μπορεί να βοηθάει στην παρακίνηση των πωλητών, με την παροχή μιας άμεσης αμοιβής για την επιπλέον προσπάθεια και με την αναγνώριση για τα επιτεύγματα (Herzberg).

### **Καθορισμός στόχων πωλήσεων ή ποσοτικών ορίων**

Για να θεωρείται ένας **στόχος πωλήσεων** ή ένας **ποσοτικός στόχος** αποτελεσματικός στην παρακίνηση ενός πωλητή, πρέπει να θεωρείται δίκαιος και επιτεύξιμος αλλά να αποτελεί και πρόκληση για τον πωλητή. Επειδή ο πωλητής θα πρέπει να θεωρεί το στόχο δίκαιο, είναι συνήθως λογικό να συμμετέχει στον καθορισμό του. Ωστόσο, ο καθορισμός των ποσοτικών στόχων αποτελεί τελικά ευθύνη του διευθυντή πωλήσεων, ο οποίος περιορίζεται αναπόφευκτα από τους συνολικούς στόχους της εταιρείας. Αν επιδιώκεται οι πωλήσεις να αυξηθούν κατά 10%, τότε οι ποσοτικοί στόχοι των πωλητών πρέπει να είναι ανάλογοι. Θα υπάρξουν ασφαλώς διακυμάνσεις γύρω από αυτόν το μέσο όρο, επειδή ο διευθυντής πωλήσεων γνωρίζει τον κάθε πωλητή και την εμπορική δραστηριότητα σε κάθε περιφέρεια· για παράδειγμα, η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη σε μια περιφέρεια μπορεί να αντικατοπτρίζεται με ένα μειωμένο ποσοτικό στόχο. Η επίτευξη ενός στόχου πωλήσεων οδηγεί συνήθως σε κάποιας μορφής πρόσθετη αμοιβή για τον πωλητή.

### **3.4.Συσκέψεις μεταξύ διευθυντών και πωλητών**

Οι συσκέψεις αυτές θεωρούνται από τους διευθυντές πωλήσεων ως σημαντικό εργαλείο



παρακίνησης των ομάδων πωλήσεων. Οι διευθυντές έχουν την ευκαιρία να συναντήσουν τους πωλητές τους στην έδρα των τελευταίων, στα κεντρικά γραφεία, και σε συσκέψεις και συνέδρια πωλήσεων. Οι συσκέψεις αποτελούν ευκαιρίες για τη βελτίωση της παρακίνησης.

Πρώτον, δίνουν στο διευθυντή πωλήσεων τη δυνατότητα να καταλάβει την προσωπικότητα, τις ανάγκες, και τα προβλήματα κάθε πωλητή. Ο διευθυντής μπορεί κατόπιν να καταλάβει καλύτερα τι παρακινεί και τι αποτρέπει κάθε πωλητή, και να ανταποκριθεί με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες, τα προβλήματα, και την προσωπικότητα του πωλητή. Μια μελέτη των Jobber και Lee έδειξε το βαθμό στον οποίο οι αντιλήψεις της διεύθυνσης και του προσωπικού πωλήσεων απέναντι στα κίνητρα και τα αντικίνητρα μπορούν να διαφέρουν μεταξύ τους. Ερεύνησαν τις αντιλήψεις για το τι παρακινεί και τι αποθαρρύνει, ρωτώντας ένα δείγμα πωλητών ασφαλιστηρίων συμβολαίων ζωής και διευθυντών πωλήσεων. Η Εικόνα 3.5 παρουσιάζει συνοπτικά τα αποτελέσματα.

	<b>Κίνητρα</b>	<b>Αντικίνητρα</b>
Οι διευθυντές πωλήσεων δίνουν μεγαλύτερη αξία σε αυτούς τους παράγοντες	Διαγωνισμοί/Βραβεία  Κίνητρα που βασίζονται στον ορισμό στόχων	Εποπτικές σχέσεις  Προσωπικά προβλήματα
Οι πωλητές εκτιμούν περισσότερο αυτούς τους παράγοντες	Πρόσθετες παροχές	Έλλειψη προαγωγής  Έλλειψη ασφάλειας  Ωρες εργασίας

**Εικόνα 3.5.** Σύνοψη των διαφορών μεταξύ των διευθυντών πωλήσεων και των πωλητών<sup>16</sup>

Η διεύθυνση πωλήσεων πίστευε ότι οι διαγωνισμοί, τα βραβεία, και τα κίνητρα που βασίζονταν στον καθορισμό στόχων παρακινούσαν τους πωλητές πολύ περισσότερο από ότι πίστευαν οι ίδιοι οι πωλητές. Από την άλλη πλευρά, οι πωλητές έδιναν στις

<sup>16</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.459

πρόσθετες παροχές μεγαλύτερη αξία από τη διεύθυνση πωλήσεων. Αλλά οι αντιλήψεις τους διέφεραν και όσον αφορά τα αντικίνητρα. Η διεύθυνση πωλήσεων πίστευε ότι οι εποπτικές σχέσεις και τα προσωπικά προβλήματα αποθάρρυναν τους πωλητές πολύ περισσότερο από ότι πίστευαν οι πωλητές, ενώ οι πωλητές πίστευαν ότι η έλλειψη προαγωγής, η έλλειψη ασφάλειας, και οι πολλές ώρες εργασίας ήταν πηγές αντικινήτρων σε μεγαλύτερο βαθμό από όσο πίστευε η διεύθυνση πωλήσεων. Τέτοιες παρανοήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε άσκοπες προσπάθειες του μάνατζμεντ για την επινόηση μοντέλων παρακίνησης και προγραμμάτων αμοιβών που δεν τα εκτιμούν οι πωλητές. Η λύση είναι οι τακτικές επαφές με τους πωλητές προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα συστήματα αξιών τους, ώστε αυτό που θα προτείνει η διοίκηση να είναι αποτελεσματικό στην αύξηση της παρακίνησης των πωλητών. Δεύτερον, οι συσκέψεις στην περιοχή ευθύνης των ίδιων των πωλητών, που μπορεί να αποτελούν μέρος ενός προγράμματος αξιολόγησης και εκπαίδευσης, μπορούν να δώσουν μια ευκαιρία για παρακίνηση. Η τεχνική πωλήσεων μπορεί να βελτιωθεί και να τονωθεί η αυτοπεποίθηση, που και τα δύο μπορούν να παρακινήσουν αποκαθιστώντας στον πωλητή την πεποίθηση ότι η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την επιπλέον προσπάθεια. Τρίτον, σύμφωνα με τον Likert, οι ομαδικές συσκέψεις μπορούν να παρακινήσουν όταν ο διευθυντής πωλήσεων ενθαρρύνει ένα 'ανοιχτό' στιλ σύσκεψης. Οι πωλητές ενθαρρύνονται να συζητήσουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες πωλήσεων, έτσι ώστε να ωφεληθεί ολόκληρη η ομάδα από τις εμπειρίες όλων. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα μεγαλύτερης αφοσίωσης στην ομάδα και οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση. Τέλος, οι συσκέψεις ανάμεσα σε διευθυντές και πωλητές δίνουν την ευκαιρία για παραπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση, με την οποία εντοπίζονται οι αδυναμίες και αναγνωρίζεται η καλή δουλειά.

Η μελέτη των Coulaux και Jobber αποκάλυψε ότι οι μισοί σχεδόν από το δείγμα των πωλητών καταναλωτικών αγαθών ήθελαν περισσότερες συσκέψεις με τους διευθυντές πωλήσεων. Ο Πίνακας 3.3 δείχνει τα θέματα που θα ήθελαν πιο πολύ να συζητήσουν. Τα τρία τέταρτα των πωλητών είπαν ότι θα ήθελαν περισσότερες ευκαιρίες για να αναλύσουν τα προβλήματα της εργασίας τους και να προσπαθήσουν να βρουν μια λύση μαζί με τους διευθυντές τους. Οι στόχοι πωλήσεων ήταν δεύτεροι στον κατάλογο των θεμάτων που θα ήθελαν να συζητήσουν.

Θέματα	%
Ανάλυση προβλημάτων εργασίας και προσπάθεια για από κοινού λύση	75
Στόχοι πωλήσεων	70
Προβλήματα εργασίας	68

Προαγωγή	45
Επαγγελματική σταδιοδρομία	45
Από κοινού αξιολόγηση της απόδοσης	30
Αποδοχές	22
Προσωπικά προβλήματα	22

**Πίνακας 3.3.** Θέματα που οι πωλητές θα ήθελαν να συζητούν περισσότερο με τους διευθυντές τους<sup>17</sup>

Η εργασία του Herzberg τονίζει τη σπουδαιότητα της **αναγνώρισης** ως ενός θετικού μέσου παρακίνησης, και ο Maslow υποστηρίζει ότι πολλοί άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη να γίνονται αποδεκτοί. Επομένως, αυτά που οι διευθυντές πωλήσεων λένε στους πωλητές τους μπορούν να λειτουργήσουν τόσο ως κίνητρα όσο και ως αντικίνητρα, με το να δίνουν ή να στερούν την αναγνώριση και την αποδοχή. Η αναγνώριση και η αποδοχή (π.χ. με ένα φιλικό χτύπημα στην πλάτη ή έναν έπαινο) ονομάζονται θετικοί παλμοί και μπορούν να ενεργήσουν ως μέσο παρακίνησης. Η έλλειψη αναγνώρισης και αποδοχής (π.χ. οι επικρίσεις ή το να αγνοήσουμε τον πωλητή) ονομάζονται αρνητικοί παλμοί και μπορούν να λειτουργήσουν τόσο ως μέσο παρακίνησης όσο και ως μέσο αποθάρρυνσης ανάλογα με τις περιστάσεις. Μια τέτοια έλλειψη αναγνώρισης και αποδοχής μπορεί να παρακινήσει όταν ο πωλητής έχει απόδοση κατώτερη από την αναμενόμενη, επειδή δεν προσπαθεί, και όταν ο ίδιος έχει έντονη επιθυμία για αναγνώριση και αποδοχή. Ωστόσο, πολλοί μάνατζερ μπορούν να αποθαρρύνουν το προσωπικό τους, χωρίς σχεδόν να το γνωρίζουν, με αυτά που λένε και κάνουν. Κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες, όπως τα προβλήματα στο σπίτι, μπορούν να οδηγήσουν τους μάνατζερ σε αρνητικούς παλμούς σε άτομα που δεν πρέπει και, έτσι, να προκαλέσουν αποθάρρυνση. Στον Πίνακα 3.4 υπάρχουν μερικά παραδείγματα.

Ένα άλλο παράδειγμα χρήσης αρνητικών παλμών ήταν ο διευθυντής πωλήσεων μιας εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που ήθελε να μειώσει τις δαπάνες των πωλητών της. Οι πωλητές της διέθεταν από ένα αυτοκίνητο μάρκας BMW. Προς μεγάλη έκπληξη τους, ο διευθυντής πωλήσεων τους ανακοίνωσε ότι, από τον επόμενο μήνα, ο πωλητής που θα έκανε τα περισσότερα έξοδα θα έπρεπε να οδηγεί το καινούργιο αυτοκίνητο της εταιρείας.

<sup>17</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.460

### Πίνακας 3.4. Θετικοί και αρνητικοί παλμοί<sup>18</sup>

Παλμοί	Με φυσική επαφή	Ψυχολογικοί
Θετικοί	Χειραγία, φιλικό χτύπημα στην πλάτη	Έπαινος, χαμόγελο, επιδοκιμαστική ματιά
Αρνητικοί	Σπρώξιμο, χαστούκι	Επίκριση, σαρκασμός, αγνόηση, λοξή ματιά, συνοφρύωση

### 3.5. Προαγωγή

Οι διευθυντές πωλήσεων πιστεύουν ότι ένα **αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών** λειτουργεί πράγματι ως κίνητρο. Αν η προαγωγή αφορά μια διευθυντική θέση, υπάρχουν σοβαροί κίνδυνοι αν προαχθεί ο καλύτερος πωλητής της εταιρείας. Οι δεξιότητες που απαιτούνται από ένα διευθυντή πωλήσεων είναι ευρύτερες από εκείνες που χρειάζεται να έχει ένας πωλητής. Ένας διευθυντής πωλήσεων πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει και να ελέγχει την απόδοση των άλλων, να τους παρακινεί, και να τους εκπαιδεύει. Τέτοιες δεξιότητες δε χρειάζονται για να γίνουν επιτυχημένες πωλήσεις.

Αν η προαγωγή πρόκειται να συνδυαστεί με την απόδοση στις πωλήσεις, είναι λογικό να εξεταστεί η δημιουργία μιας διπλής πορείας προς την προαγωγή. Η πρώτη διαδρομή ακολουθεί τη φυσιολογική σειρά σταδιοδρομίας. Η δεύτερη δημιουργείται για να επιβραβεύσει την ξεχωριστή επιτυχία στις πωλήσεις. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας κλίμακας αξιοκρατικής προώθησης είναι:

Πωλητής

Ανώτερος πωλητής

Υπεύθυνος μεγάλου πελάτη

### 3.6. Διαγωνισμοί πωλήσεων

**Οι διαγωνισμοί πωλήσεων** είναι μια δημοφιλής μορφή κινήτρου για πωλητές καταναλωτικών προϊόντων. Ένας διαγωνισμός πωλήσεων μπορεί να γίνει για πολλούς λόγους. Μπορεί να αποσκοπεί στην επίτευξη ενός υψηλότερου επίπεδου πωλήσεων γενικότερα, στην αύξηση των

---

<sup>18</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.461

πωλήσεων ενός προϊόντος που κινείται με αργό ρυθμό, ή στην επιβράβευση των πωλητών για την απόκτηση νέων πελατών. Το πλεονέκτημα του διαγωνισμού πωλήσεων βρίσκεται στη δυνατότητα του να βρίσκει απήχηση στο ανταγωνιστικό πνεύμα των πωλητών και στην ανάγκη τους για επιτυχία και αναγνώριση. Όπως συμβαίνει και με τα άλλα οικονομικά κίνητρα, για να είναι αποτελεσματικός ο διαγωνισμός πρέπει να θεωρείται δίκαιος, και κάθε πωλητής πρέπει να πιστεύει ότι μπορεί να νικήσει.

Μπορεί όμως να παρουσιαστούν προβλήματα. Οι διαγωνισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν τις 'ζαβολιές'. Σε μια εταιρεία που έκανε ένα διαγωνισμό πωλήσεων για να προωθήσει τις πωλήσεις της, με μια σειρά προωθητικών εκδηλώσεων σε διάφορα σημεία της χώρας με τους εμπόρους της, οι πωλητές 'κρατούσαν' παραγγελίες που είχαν δοθεί πριν από τις εκδηλώσεις για να επιτύχουν φαινομενική αύξηση του αριθμού των παραγγελιών στη διάρκεια των εκδηλώσεων. Με την αντιπαράθεση του ενός πωλητή με τον άλλο, οι διαγωνισμοί μπορεί να λειτουργήσουν σε βάρος του πνεύματος της αμοιβαίας βοήθειας και συνεργασίας που μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του προσωπικού πωλήσεων.

Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να δείχνουν ευαισθησία στις διαφορές ανάμεσα στις πολιτισμικές ιδέες και προσδοκίες των πωλητών του εξωτερικού, όταν σχεδιάζουν προγράμματα παρακίνησης. Παραδείγματα τρόπων με τους οποίους τέτοιες διαφορές μπορούν να επιδρούν στην παρακίνηση των πωλητών δίνονται στο ειδικό πλαίσιο που ακολουθεί.

### 3.7.Οι αμοιβές, οι στόχοι τους και τα είδη τους

#### Οι στόχοι των αμοιβών

Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να μελετούν προσεκτικά το είδος του **προγράμματος αμοιβών** που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι αρκετοί στόχοι μπορούν να υλοποιηθούν μέσω ενός προγράμματος αμοιβών. Πρώτον, οι αμοιβές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακίνηση των πωλητών, με τη σύνδεση των επιτευγμάτων με χρηματικές αμοιβές. Δεύτερον, αυτές μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν επιτυχημένους πωλητές εξασφαλίζοντας τους ένα καλό βιοτικό επίπεδο, επιβραβεύοντας την εξαιρετική απόδοση, και παρέχοντας κανονικότητα εισοδήματος. Τρίτον, είναι δυνατός ο σχεδιασμός προγραμμάτων αμοιβών που επιτρέπουν στο κόστος πωλήσεων να αυξομειώνεται ανάλογα με τις μεταβολές στα έσοδα από πωλήσεις. Γι' αυτό, τις κακές χρονιές οι πωλήσεις αντισταθμίζονται σε κάποιο βαθμό από τις μικρότερες πληρωμές προμηθειών, ενώ τις καλές χρονιές το αυξημένο κόστος πωλήσεων χρηματοδοτείται από τα μεγαλύτερα έσοδα πωλήσεων. Τέταρτον, τα προγράμματα αμοιβών μπορούν να διαμορφωθούν έτσι ώστε να στρέφουν την προσοχή του προσωπικού πωλήσεων σε συγκεκριμένους στόχους της εταιρείας. Μπορεί να καταβάλλεται μεγαλύτερη προμήθεια για τις σειρές προϊόντων που η εταιρεία θέλει να κινήσει περισσότερο. Ειδική προμήθεια μπορεί να καταβάλλεται στους πωλητές που αποκτούν νέους ενεργούς πελάτες, αν αυτό θεωρείται σημαντικό για την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, τα προγράμματα αμοιβών μπορούν να χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων.

#### Είδη προγραμμάτων αμοιβών

Κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων αμοιβών, η διεύθυνση πωλήσεων πρέπει να γνωρίζει ότι δεν παρακινούνται όλα τα μέλη της ομάδας πωλήσεων από τη σκέψη υψηλότερων αμοιβών. Ο Darmon διέκρινε πέντε τύπους πωλητών:

- 1 **Πλάσματα της συνήθειας.** Οι πωλητές αυτοί προσπαθούν να διατηρήσουν το βιοτικό τους επίπεδο κερδίζοντας ένα προκαθορισμένο χρηματικό ποσό.
- 2 **Ικανοποιημένοι.** Αυτοί οι άνθρωποι αποδίδουν σε ένα επίπεδο που μόλις αρκεί για να διατηρήσουν την εργασία τους.
- 3 **Εξισορροπιστές.** Τα άτομα αυτά κατανέμουν το χρόνο τους με βάση μια προσωπική αναλογία ανάμεσα στην εργασία και την ανάπαυση, η οποία δεν επηρεάζεται από την προοπτική των υψηλότερων αμοιβών.
- 4 **Προσανατολισμένοι στο στόχο.** Οι πωλητές αυτοί προτιμούν να αναγνωρίζονται ως

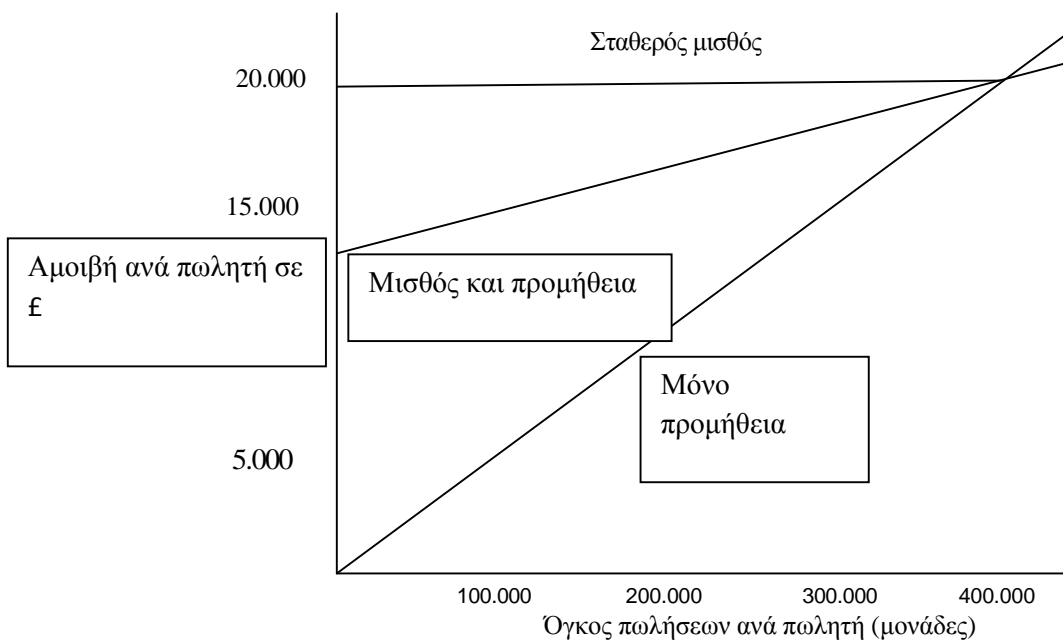
επιτυχημένοι από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους και έχουν την τάση να είναι προσανατολισμένοι στους ποσοτικούς στόχους πωλήσεων, ενώ εξυπηρετούν κυρίως ως μέσο αναγνώρισης της επιτυχίας.

- 5 **Φιλοχρήματοι.** Οι άνθρωποι αυτοί στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των αμοιβών τους. Οι οικογενειακές σχέσεις, η ξεκούραση, ακόμα και η υγεία, μπορεί να θυσιάζονται στην επιδίωξη της απόκτησης χρημάτων.

Η διεύθυνση πωλήσεων πρέπει να καταλαβαίνει και να ταξινομεί τους πωλητές της σε σχέση με τα κίνητρα τους. Η κατάρτιση σχεδίων αμοιβών μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνον όταν αυτά λαμβάνονται υπόψη. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη ενός νέου προγράμματος που βασίζεται στις μεγαλύτερες ευκαιρίες για είσπραξη προμήθειας είναι απίθανο να αποδώσει αν η ομάδα πωλήσεων αποτελείται μόνον από τις τρεις πρώτες κατηγορίες πωλητών. Αντίθετα, όταν η ομάδα κριθεί ότι απαρτίζεται κυρίως από πωλητές προσανατολισμένους στους στόχους και τα χρήματα, μια στροφή από ένα σταθερό μισθό σε ένα σύστημα μισθού και προμήθειας είναι πιθανό να αποδειχθεί αποτελεσματική.

Υπάρχουν τρία, κατά βάση, είδη προγραμμάτων αμοιβών:

- Σταθερός μισθός
- Μόνο προμήθεια
- Μισθός και προμήθεια



Εικόνα 3.6 Αμοιβές και όγκος πωλήσεων<sup>19</sup>

<sup>19</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.495

Καθένα από αυτά αξιολογείται παρακάτω όσο αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του για το μανάτζμεντ και τους πωλητές, ενώ η Εικόνα 3.6. δείχνει πώς ένας στόχος πωλήσεων μπορεί να συνδεθεί με ένα σταθερό μισθό, μόνο με προμήθεια, ή με ένα σύστημα μισθού και προμήθειας. Αν ο στόχος επιτευχθεί, το κόστος πωλήσεων είναι το ίδιο ανεξάρτητα από το σύστημα που χρησιμοποιείται.

### Σταθερός μισθός

Αυτή η μέθοδος αμοιβής κάνει τους πωλητές να σκέπτονται όλες τις πτυχές της λειτουργίας των πωλήσεων και όχι μόνον εκείνες που έχουν γρήγορη απόδοση. Οι πωλητές που πληρώνονται με σταθερό μισθό μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να παρέχουν τεχνική εξυπηρέτηση, ολοκληρωμένες εκθέσεις με αναπληροφόρηση, και να αναζητούν νέους πελάτες παρά αν αμείβονταν μόνο με προμήθεια. Το σύστημα παρέχει ασφάλεια στον πωλητή, ο οποίος γνωρίζει το εισόδημα του κάθε μήνα, και είναι σχετικά φτηνό στη διαχείρισή του αφού δε χρειάζονται υπολογισμοί προμηθειών και έκτακτων αμοιβών.

Το σύστημα επίσης αποφεύγει το πρόβλημα του προσδιορισμού της προμήθειας που θα έπρεπε να δοθεί σε κάθε πωλητή όταν στην επιχείρηση του πελάτη λαμβάνεται μια σύνθετη απόφαση αγοράς από διάφορα μέλη της μονάδας λήψης αποφάσεων που είναι επηρεασμένα από διαφορετικούς πωλητές, ενδεχομένως σε διαφορετικές περιοχές της χώρας. Ο Wilson παραθέτει την περίπτωση μιας πώλησης δομικών υλικών σε μια τοπική αρχή στο Lancashire, που ήταν αποτέλεσμα του επηρεασμού κάποιου αρχιτέκτονα από έναν πωλητή στο Λονδίνο, ενός εργολάβου στο Norwich από ένα δεύτερο, και της ίδιας τοπικής αρχής από έναν τρίτο.

Αλλά η μέθοδος αυτή έχει και μερικά μειονεκτήματα. Πρώτον, δεν υπάρχει κανό άμεσο οικονομικό κίνητρο για την αύξηση των πωλήσεων (ή των κερδών). Δεύτερον προσέλκυση και η διατήρηση των πολύ καλών πωλητών μπορεί να είναι δύσκολη με σταθερό μισθό, επειδή αυτοί μπορεί να θεωρούν το σύστημα άδικο και να μπαίνουν α πειρασμό να προτιμήσουν εργασίες με υψηλές οικονομικές αμοιβές για όσους έχουν χωριστή απόδοση. Τρίτον, το κόστος πωλήσεων παραμένει στατικό βραχυπρόθεσμα, οι πωλήσεις μειώνονται· επομένως, το σύστημα δεν έχει την ευελιξία των άλλων συστημάτων αμοιβών.

Λόγω των χαρακτηριστικών του, χρησιμοποιείται κυρίως στην πώληση βιομηχανικών προϊόντων όπου η τεχνική εξυπηρέτηση αποτελεί σημαντικό στοιχείο του έργου της πώλησης και ο χρόνος που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια πώληση μπορεί να είναι μέλος. Αυτό το σύστημα αμοιβών είναι ιδιαίτερα κατάλληλο στις περιπτώσεις πώλησης Χ προϊόντων πολύ υψηλής αξίας σε πολύ μικρές ποσότητες.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ένα πρόγραμμα αμοιβών με προμήθεια θα οδηγούσε σε πολύ



κυμαινόμενο μηνιαίο εισόδημα ανάλογα με τη χρονική στιγμή υποβολής των παραγγελιών. Μια μελέτη του Ορκωτού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ της Βρετανίας αποκάλυψε ότι το ένα τρίτο περίπου των πωλητών αυτής της χώρας αμείβονται με αυτήν τη μέθοδο.

### **Μόνο προμήθεια**

Το σύστημα αμοιβών που προβλέπει την καταβολή μόνο προμήθειας παρέχει ένα προφανές κίνητρο για πωλήσεις. Επειδή όμως το εισόδημα εξαρτάται από τα αποτελέσματα πωλήσεων, οι πωλητές θα είναι απρόθυμοι να διαθέσουν χρόνο σε καθήκοντα που δεν θεωρούν ότι έχουν άμεση σχέση με τις πωλήσεις. Αυτό οδηγεί τους πωλητές να επιδιώκουν βραχυπρόθεσμους στόχους, σε βάρος των δραστηριοτήτων που μπορεί να έχουν και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο. Οι πωλητές μπορεί, για παράδειγμα, να είναι απρόθυμα συντάσσουν εκθέσεις για το μανάτζμεντ με πληροφορίες σχετικά με την αγορά και χάνουν χρόνο για να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια πωλήσεων.

Το σύστημα παρέχει ελάχιστη ασφάλεια σε εκείνους των οποίων οι αμοιβές μπορεί να μειώνονται χωρίς να φταίνε οι ίδιοι, ενώ η άσκηση πίεσης για πωλήσεις μπορεί να πλήξει τις σχέσεις πελάτη και πωλητή. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στις πωλήσεις βιομηχανικών προϊόντων, όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να διαρκεί πολύ, ενώ η άσκηση πιέσεων από τον πωλητή για να κλείσει την πώληση πρόωρα μπορεί να είναι επιζήμια

Από την πλευρά του μανάτζμεντ, το σύστημα όχι μόνον έχει το πλεονέκτημα της άμεσης χρηματοδότησης του κόστους, αλλά αφήνει και κάποια περιθώρια ελέγχου στις δραστηριότητες των πωλήσεων, με τη χρήση υψηλότερων ποσοστών προμήθειας για προϊόντα και πελάτες που ενδιαφέρουν ιδιαίτερα την εταιρεία.

Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται πιο συχνά σε καταστάσεις με μεγάλο αριθμό υποψήφιων πελατών, όταν η αγοραστική διαδικασία είναι σχετικά μικρής διάρκειας, και όπου δε χρειάζεται τεχνική βοήθεια και εξυπηρέτηση. Οι πωλήσεις ασφαλειών είναι ένα παράδειγμα τομέα στον οποίο χρησιμοποιείται συχνά το σύστημα αμοιβής μόνο με προμήθεια.

### **Μισθός και προμήθεια**

Αυτό το σύστημα επιχειρεί να συνδυάσει τα πλεονεκτήματα και των δύο προηγούμενων μεθόδων, προκειμένου να παρέχει οικονομικά κίνητρα και ένα βαθμό ασφάλειας. Επειδή το εισόδημα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την προμήθεια, η διοίκηση ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο στο χρόνο του πωλητή παρά με το

σύστημα αμοιβής μόνο με προμήθεια, και το κόστος πωλήσεων έχει, σε κάποιο βαθμό, σχέση με τα δημιουργούμενα έσοδα. Η μέθοδος είναι ελκυστική για τους φιλόδοξους πωλητές που επιθυμούν να συνδυάσουν την εξασφάλιση με την δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα με μεγαλύτερη προσπάθεια και ικανότητα.

Για τους λόγους αυτούς, είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο σύστημα αμοιβής των πωλητών, αν και η μέθοδος υπολογισμού της προμήθειας μπορεί να ποικίλλει. Η επιπλέον αμοιβή μπορεί να έχει σχέση με τα κέρδη ή με τις πωλήσεις που δημιουργούνται, με σταθερό ποσοστό για όλες τις πωλήσεις, ή μόνο μετά από ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων.

Η αμοιβή μπορεί να υπολογίζεται με ένα σταθερό ποσοστό για όλα τα προϊόντα και τους πελάτες, ή με μεταβλητό ποσοστό. Εναλλακτικά, μπορεί να καταβάλλεται μια έκτακτη αμοιβή (ένα ορισμένο χρηματικό ποσό) για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου (π.χ. επίτευξη ενός στόχου πωλήσεων, δημιουργία ενός αριθμού νέων πελατών). Τα αποτελέσματα δύο ερευνών που εξέτασαν τη χρήση των συστημάτων του σταθερού μισθού, του μισθού και προμήθειας, ή έκτακτης αμοιβής και της προμήθειας μόνο παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5.

**Πίνακας 3.5.** Η χρήση των μεθόδων αμοιβής στη Βρετανία<sup>20</sup>

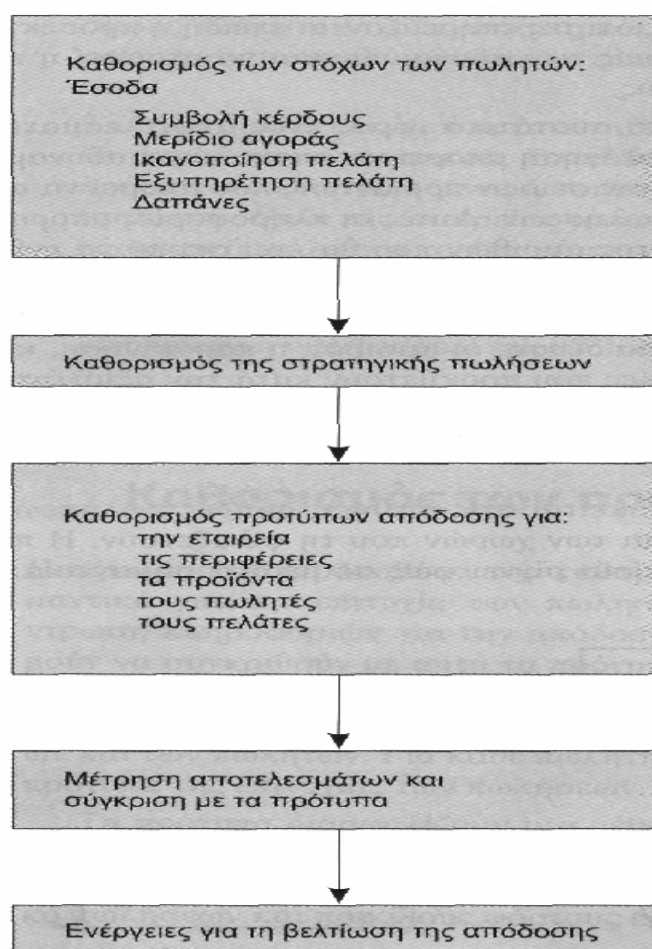
	Μεταποιητικές επιχειρήσεις (%)	Διανομείς βιομηχανικών προϊόντων (%)
Μόνο μισθός	34	15
Μισθός και προμήθεια ή έκτακτη αμοιβή	66	81
Μόνο προμήθεια	-	4

---

<sup>20</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ.497

### 3.8. Η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού πωλήσεων

Η αξιολόγηση του προσωπικού πωλήσεων είναι η σύγκριση των στόχων των πωλητών με τα αποτελέσματα. Στην Εικόνα 3.7 παρουσιάζεται ένα μοντέλο της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό ξεκινάει με τον καθορισμό των στόχων των πωλητών, οι οποίοι μπορεί να είναι οικονομικοί, όπως τα έσοδα από πωλήσεις, τα κέρδη, και οι δαπάνες, να αφορούν την αγορά, όπως το μερίδιο αγοράς, ή προσανατολισμένοι στον πελάτη, όπως η ικανοποίηση των πελατών και τα επίπεδα εξυπηρέτησης. Στη συνέχεια, πρέπει να αποφασιστεί η στρατηγική πωλήσεων που θα δείχνει πώς θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Κατόπιν, θα πρέπει να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης για ολόκληρη την εταιρεία, τις περιφέρειες, τα προϊόντα, τους πωλητές, και τους πελάτες. Μετά μετρώνται τα αποτελέσματα και συγκρίνονται με τα πρότυπα της απόδοσης. Εξετάζονται τέλος οι λόγοι στους οποίους οφείλονται οι διαφορές, και γίνονται ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης.



Εικόνα 3.7. Η διαδικασία αξιολόγησης των πωλητών<sup>32</sup>

<sup>32</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ. 545

### 3.8.1.Ο σκοπός της αξιολόγησης

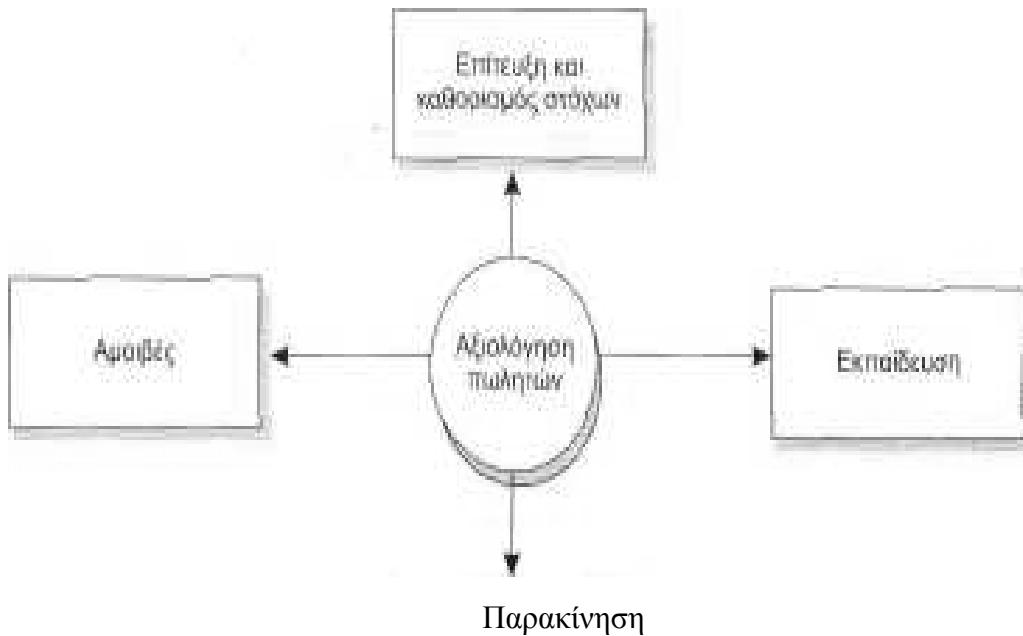
Ο κύριος λόγος για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση είναι για να επιχειρηθεί η υλοποίηση των στόχων της εταιρείας. Με τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και τη σύγκριση της με τους στόχους, μπορούν να εντοπιστούν οι υστερήσεις και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσης. Αλλά η αξιολόγηση έχει και άλλα οφέλη. Μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των κινήτρων και των δεξιοτήτων ενός ατόμου. Η παρακίνηση επηρεάζεται επειδή ένα πρόγραμμα αξιολόγησης θα προσδιορίσει την αναμενόμενη απόδοση και εκείνη που θεωρείται καλή. Δεύτερον, η αξιολόγηση δίνει την ευκαιρία της αναγνώρισης των άνω του μέσου όρου προτύπων της απόδοσης, πράγμα που βελτιώνει την αυτοπεποίθηση και την παρακίνηση. Οι δεξιότητες επηρεάζονται επειδή η προσεκτική αξιολόγηση επιτρέπει να αποκαλυφθούν οι τομείς των αδυναμιών και να στραφεί η προσπάθεια στη βελτίωση των δεξιοτήτων σε αυτούς.

Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό συστατικό μέρος ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος. Επιπλέον, η αξιολόγηση μπορεί να αποκαλύψει αδυναμίες, π.χ. κάποια αμέλεια ίσως στην πώληση ορισμένων σειρών προϊόντων, που μπορεί να αφορά τα περισσότερα ή όλα τα μέλη της ομάδας πωλήσεων. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να οδηγήσουν στην κατάστρωση ενός προγράμματος αμοιβών που θα έχει σκοπό να ενθαρρύνει τους πωλητές να πωλούν αυτά τα προϊόντα με υψηλότερη προμήθεια.

Η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες που επηρεάζουν βασικούς τομείς αποφάσεων στο πλαίσιο της λειτουργίας του μάνατζμεντ. Η εκπαίδευση, οι αμοιβές, η παρακίνηση, και ο καθορισμός στόχων εξαρτώνται από πληροφορίες που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση, όπως φαίνεται στην Εικόνα 3.8. Έχει σημασία, επομένως, η διεύθυνση πωλήσεων να αναπτύξει ένα σύστημα συγκέντρωσης πληροφοριών που να επιτρέπει τη δίκαιη και σωστή αξιολόγηση.

Το επίπεδο και το είδος του ελέγχου που ασκείται στις διεθνείς ομάδες πωλήσεων εξαρτώνται από την κουλτούρα της εταιρείας και των χωρών που τη φιλοξενούν. Η περίπτωση που εξετάζεται στο επόμενο ειδικό πλαίσιο ρίχνει φως σε μερικά σημαντικά σημεία.

Εικόνα 3.8. Ο κεντρικός ρόλος της αξιολόγησης στη διοίκηση πωλήσεων<sup>33</sup>



Ο βαθμός στον οποίο ελέγχονται οι ομάδες πωλήσεων μπορεί να εξαρτάται από την κουλτούρα της εργοδότης εταιρείας. Πολλές Ευρωπαϊκές και Αμερικανικές εταιρείες εστιάζονται στα κέρδη και γι' αυτό δίνουν έμφαση στους ποσοτικούς μηχανισμούς ελέγχου (π.χ. πωλήσεις και κέρδος). Πολλές Ιαπωνικές και Ασιατικές εταιρείες χρησιμοποιούν λιγότερο τυπικά και λιγότερο ποσοτικά συστήματα αξιολόγησης.

Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να παίρνουν υπόψη τους τις τοπικές συνθήκες σε κάθε αγορά του εξωτερικού.

Επιπλέον, πρέπει να υπολογίζουν το είδος των απασχολούμενων πωλητών (ξένοι ή τοπικό προσωπικό). Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στην έδρα της εταιρείας μπορεί να είναι κατάλληλα για το προσωπικό από το εξωτερικό, αλλά για το τοπικό προσωπικό μπορεί να είναι ξένα προς την κουλτούρα τους και τον τρόπο που δουλεύουν.

### 3.9.Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης

Η αξιολόγηση προϋποθέτει τον καθορισμό προτύπων απόδοσης τέτοιων που να είναι σημαντικά για την επιτυχία των πωλήσεων. Η διαδικασία ελέγχου βασίζεται στη συγκέντρωση πληροφοριών για την απόδοση έτσι, ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να μπορούν να

<sup>33</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ. 546

συγκριθούν με αυτά τα πρότυπα. Για την ομάδα πωλήσεων ως σύνολο, ο προϋπολογισμός πωλήσεων θα είναι το πρότυπο με βάση το οποίο θα αξιολογηθεί η πραγματική απόδοση. Αυτό το μέτρο θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της διεύθυνσης πωλήσεων και των πωλητών. Για κάθε πωλητή, οι ποσοτικοί στόχοι του θα είναι ένα από τα κύρια πρότυπα της επιτυχίας των πωλήσεων.

Τα πρότυπα διασφαλίζουν μια μέθοδο δίκαιης αξιολόγησης και σύγκρισης των επιμέρους πωλητών. Η απλή σύγκριση των πωλήσεων που πραγματοποίησαν οι διάφοροι πωλητές δεν μπορεί να είναι δίκαιη, αφού οι περιοχές τους έχουν συχνά διαφορετικό δυναμικό πωλήσεων και ποικίλους φόρτους εργασίας.

### **3.10. Η συγκέντρωση πληροφοριών**

Ο πωλητής θα δώσει πολλές από τις πληροφορίες με βάση τις οποίες θα γίνει η αξιολόγηση. Αυτός δίνει στα κεντρικά γραφεία τα στοιχεία των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά προϊόν, μάρκα, και πελάτη, μια ημερήσια ή εβδομαδιαία έκθεση με ονόματα των πελατών τους οποίους επισκέφθηκε, τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αποκάλυψε, καθώς και τα έξοδα που έκανε.

Αυτές οι πληροφορίες θα συμπληρωθούν από το διευθυντή πωλήσεων στη διάρκεια των επιτόπιων επισκέψεων του. Είναι σημαντικές επειδή δίνουν περισσότερες ποιοτικές πληροφορίες για τη συμπεριφορά του πωλητή μπροστά στους πελάτες και γιατί παρέχουν ενδείξεις για τη γενικότερη στάση, τις εργασιακές συνήθειες, και το βαθμό των οργανωτικών δυνατοτήτων. Όλα αυτά συμπληρώνουν τις πιο ποσοτικές πληροφορίες που δίνει ο πωλητής.

Τα προγράμματα έρευνας της αγοράς είναι δυνατόν επίσης να δώσουν πληροφορίες για την ομάδα πωλήσεων από τους ίδιους τους πελάτες. Ένα συγκεκριμένο ή ένα πιο γενικό έργο που εστιάζεται στο πλήρες φάσμα των σχέσεων του πωλητή με τους πελάτες, π.χ. παράδοση, αξιοπιστία προϊόντος, κ.λπ., μπορεί να δώσει πληροφορίες για την απόδοση του πωλητή. Μια έρευνα αγοράς που παρήγγειλε η Perkins Engines αποκάλυψε ότι οι πωλητές με τεχνική κατάρτιση βάσιζαν τις παρουσιάσεις πωλήσεων τους σε χαρακτηριστικά που οι ακροατές τους δεν καταλάβαιναν σωστά. Αυτό έκανε την Perkins Engines να εκπαιδεύσει από την αρχή τους πωλητές της ώστε η παρουσίαση των πωλήσεων να εστιάζεται σε μια απλή αναφορά των χαρακτηριστικών και στα οφέλη για τον πελάτη που προκύπτουν από αυτά.

Τέλος, τα αρχεία της εταιρείας αποτελούν μια πλούσια πηγή πληροφοριών για αξιολόγηση. Τα στοιχεία που αφορούν παρελθούσες πωλήσεις, επαφές που πραγματοποιήθηκαν,

επίπεδα δαπανών, κ.λπ. μπορούν να αποτελέσουν βάσεις σύγκρισης και ενδείξεις των τάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και τον καθορισμό στόχων.

### **3.11. Τα ποσοτικά και τα ποιοτικά μέτρα της απόδοσης**

#### **Τα ποσοτικά μέτρα απόδοσης**

Υπάρχουν δύο κύρια σύνολα **μέτρων της απόδοσης**. Και για τα δύο, το μάνατζμεντ μπορεί να θέλει να ορίσει στόχους για την ομάδα πωλήσεων. Το ένα είναι ένα σύνολο μέτρων εισροών που έχουν στην ουσία διαγνωστικό χαρακτήρα - βοηθούν στην παροχή ενδείξεων που ερμηνεύουν τους λόγους για τους οποίους η απόδοση είναι κατώτερη από την πρότυπη. Τα κυριότερα μέτρα για τα αποτελέσματα αφορούν τις πωλήσεις και τα κέρδη. Τα συγκεκριμένα μέτρα αποτελεσμάτων για τους πωλητές περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τα έσοδα από πωλήσεις.
- Τα κέρδη.
- Το ποσοστό του μικτού περιθωρίου κέρδους.
- Οι πωλήσεις ανά υποψήφιο πελάτη.
- Οι πωλήσεις ανά ενεργό πελάτη.
- Τα έσοδα πωλήσεων ως ποσοστό του δυναμικού πωλήσεων.
- Ο αριθμός των παραγγελιών,
- Οι πωλήσεις προς νέους πελάτες.
- Ο αριθμός νέων πελατών.

Όλα αυτά τα μέτρα έχουν σχέση με τα αποτελέσματα.

Το δεύτερο σύνολο μέτρων έχει σχέση με τις εισροές και περιλαμβάνει τα εξής:

- Τον αριθμό των επισκέψεων που πραγματοποιήθηκαν.
- Τις επαφές ανά πιθανό πελάτη.
- Τις επαφές ανά ενεργό πελάτη.
- Τον αριθμό των προσφορών (σε ένα βαθμό, είναι και μέτρο αποτελεσμάτων).
- Τον αριθμό των επαφών με υποψήφιους πελάτες.

Συνδυάζοντας τα μέτρα των εισροών και των αποτελεσμάτων, προκύπτουν μερικοί δείκτες. Για παράδειγμα:

$$1 \text{ Ποσοστό επιτυχιών} = \frac{\text{Αριθμός παραγγελιών}}{\text{Αριθμός προσφορών}}$$

2 Δείκτης εσόδων πωλήσεων ανά επαφή

3 Δείκτης κερδών ανά επαφή (αποτελεσματικότητα επαφών)

4 Δείκτης παραγγελιών ανά επαφή

$$5 \text{ Μέση αξία παραγγελίας} = \frac{\text{Έσοδα από πωλήσεις}}{\text{Αριθμός παραγγελιών}}$$

$$6 \text{ Επιτυχία στην απόκτηση νέων πελατών} = \frac{\text{Αριθμός νέων πελατών}}{\text{Αριθμός επισκέψεων σε υποψήφιους}}$$

B !

$$7 \text{ Μέση συνεισφορά κερδών ανά παραγγελία} = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Αριθμός παραγγελιών}}$$

Όλοι αυτοί οι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορους τύπους προϊόντων και πελατών και να βοηθήσουν να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα:

(α) Πραγματοποιεί ο πωλητής ικανοποιητικό επίπεδο πωλήσεων;

(β) Αντικατοπτρίζεται η επιτυχία στις πωλήσεις στα πραγματοποιούμενα κέρδη;

(γ) Μήπως πωλητής αγοράζει πωλήσεις δίνοντας υπερβολικές εκπτώσεις;

(δ) Αφιερώνει ο πωλητής αρκετό χρόνο στην αναζήτηση νέων πελατών;

(ε) Ανταμείβεται με παραγγελίες ο χρόνος που αφιερώνεται στην αναζήτηση νέων πελατών;

(στ) Πραγματοποιεί ο πωλητής ικανοποιητικό αριθμό επισκέψεων την εβδομάδα;

(ζ) Πραγματοποιεί ο πωλητής αρκετές επαναλαμβανόμενες επισκέψεις σε διάφορες κατηγορίες πελατών;

(η) Μήπως ο πωλητής κάνει πάρα πολλές επισκέψεις σε ελάχιστα πιθανούς πελάτες;



(θ) Αντικατοπτρίζονται οι επαφές στην επιτυχία των πωλήσεων;

(ι) Αντιστοιχεί ο αριθμός των υποβαλλόμενων προσφορών στις παραγγελίες;

(ια) Πώς πραγματοποιούνται οι πωλήσεις - με μεγάλο αριθμό μικρών παραγγελιών ή μικρό αριθμό μεγάλων παραγγελιών;

(ιβ) Είναι τα κέρδη που δημιουργούνται ανά παραγγελία αρκετά για να δικαιολογήσει τις επισκέψεις στον πελάτη;

Πολλά από αυτά τα μέτρα έχουν σαφώς διαγνωστικό χαρακτήρα. Παρέχουν ενδείξεις για τους πιθανούς λόγους για τους οποίους ένας πωλητής μπορεί να μην επιτύχει τους ποσοτικούς στόχους του. Ενδεχομένως να είναι σκληρός και να μην κάνει αρκετές επαφές. Μπορεί ο αριθμός των επαφών να είναι ικανοποιητικός, αλλά οι πωλήσεις ανά επαφή να είναι λίγες, κάτι που δείχνει ότι δε διαθέτει δεξιότητες στις πωλήσεις. Ο πωλητής μπορεί να κάνει επαφές με πάρα πολλούς καθιερωμένους πελάτες και όχι αρκετές με υποψήφιους.

Οι δείκτες παρέχουν επίσης ενδείξεις για προβληματικούς τομείς που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση. Το χαμηλό ποσοστό επιτυχιών (παραγγελίες προς προσφορές) < δείχνει την ανάγκη ανάλυσης των λόγων για τους οποίους ο αριθμός των παραγγελιών ακολουθεί τις προσφορές. Η φτωχή αποτελεσματικότητα των επισκέψεων δείχνει την ανάγκη μιας σε βάθος εξέτασης της τεχνικής πωλήσεων για τον εντοπισμό των συγκεκριμένων αδυναμιών, ώστε να εφαρμοστεί μια πιο αποτελεσματική εκπαίδευση.

Μια άλλη ομάδα ποσοτικών μέτρων εξετάζει τις αμοιβές κάθε πωλητή. Η προσοχή πρέπει να στραφεί στις δαπάνες και τις αμοιβές. Όσο αφορά τις δαπάνες, οι συγκρίσεις θα γίνουν μεταξύ των πωλητών και ανάμεσα στο τρέχον και το προηγούμενο έτος. Στους δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνονται οι εξής:

- Δαπάνες/έσοδα από πωλήσεις
- Δαπάνες/κέρδη
- Δαπάνες ανά επαφή
- Δαπάνες ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο περιοχής ευθύνης του πωλητή

**Πίνακας 3.6.** Μια σύγκριση της χρήσης των κριτηρίων αξιολόγησης των αποτελέσματα των πωλητών μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων<sup>34</sup>

Κριτήρια αξιολόγησης	Μικρές επιχειρήσεις %	Μεγάλες επιχειρήσεις %	Στατιστικά σημαντική διαφορά
<b>Πωλήσεις</b>			
Όγκος πωλήσεων	87,2	93,1	
Όγκος πωλήσεων ανά προϊόν ή σειρά προϊόντων	61,2	80,3	*
Όγκος πωλήσεων ανά πελάτη ή τύπο πελάτη	48,2	59,5	
Όγκος πωλήσεων ανά παραγγελία	22,4	26,7	
Όγκος πωλήσεων ανά κατάσταση ή τύπο καταστήματος	22,4	38,9	
Όγκος πωλήσεων ανά επαφή	12,9	24,4	
Μερίδιο αγοράς	32,9	57,3	*
Μέση συνεισφορά κερδών ανά παραγγελία	21,2	16,8	
Αξία ή δείκτης παραγγελιών προς αξία προσφορών	29,4	21,4	
<b>Άλλα κριτήρια αποτελεσμάτων</b>			
Αριθμός παραπόνων πελατών	23,5	22,3	
Αριθμός πελατών με ληξιπρόθεσμες οφειλές	41,2	38,2	
Αναλογία ή αριθμός πελατών που αγοράζουν ολόκληρη την σειρά προϊόντων	14,1	16,0	
<b>Κέρδη</b>			
Μικτά κέρδη	58,8	48,9	
Καθαρά κέρδη	38,8	42,7	
Μικτά κέρδη ως ποσοστό του όγκου πωλήσεων	47,1	45,0	
Καθαρά κέρδη ως ποσοστό του όγκου πωλήσεων	38,8	34,4	
Απόδοση επενδεδυμένου κεφαλαίου	28,2	26,7	
Δείκτης κερδών ανά επαφή	12,9	12,2	
<b>Παραγγελίες</b>			
Αριθμός παραγγελιών που ελήφθησαν	48,2	38,2	
Αριθμός παραγγελιών που ακυρώθηκαν	14,1	13,7	
Δείκτης παραγγελιών ανά επαφή	25,9	29,0	
Ποσοστό επιτυχιών = Αριθμός παραγγελιών/ Αριθμός προσφορών	37,9	40,5	
(Αριθμός παραγγελιών/Αριθμός προσφορών)			
Μέση αξία παραγγελίας	28,2	26,0	

<sup>34</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ. 550-551

Κριτήρια αξιολόγησης	Μικρές Επιχειρήσεις %	Μεγάλες Επιχειρήσεις %	Στατιστικά σημαντική διαφορά
----------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------

Σημείωση: \* Η διαφορά είναι σημαντική σε  $p < 0,05$ .

Τέτοια μέτρα θα πρέπει να δίνουν μια ένδειξη για το πότε το ύψος των δαπανών γίνεται υπερβολικό. Η ανάλυση των αμοιβών είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν:

- Ένα μεγάλο μέρος του μισθού είναι σταθερό.
- Οι πωλητές αμείβονται με διαφορετικό ύψος σταθερού μισθού.

Η δεύτερη κατάσταση συναντάται σε εταιρείες που πληρώνουν σύμφωνα με τον αριθμό των ετών προϋπηρεσίας στην επιχείρηση ή ανάλογα με την ηλικία. Η αδικία όσο αφορά τα αποτελέσματα των πωλήσεων μπορεί να φανεί με τον υπολογισμό των παρακάτω δύο δεικτών για κάθε πωλητή:

- Συνολικός μισθός (μαζί με προμήθειες)/έσοδα από πωλήσεις.
- Συνολικός μισθός (μαζί με προμήθειες)/κέρδη.

Οι δείκτες αυτοί μπορούν να αποκαλύψουν πότε ένα πρόγραμμα αμοιβών έχει ξεφύγει από τον έλεγχο, ώστε να γίνουν αλλαγές πριν οι πωλητές με τις χαμηλότερες αμοιβές και τις σχετικά υψηλότερες πωλήσεις στραφούν προς εργοδότες που πληρώνουν ανάλογα με την επιτυχία τους στις πωλήσεις.

Ο Jobber μαζί με άλλους μελέτησε ένα δείγμα 450 οργανισμών βιομηχανικών προϊόντων (δηλαδή επιχειρήσεων που κατασκευάζουν και πωλούν βιομηχανικά προϊόντα όπως εξαρτήματα, και κεφαλαιουχικά αγαθά όπως τα μηχανήματα). Ο στόχος ήταν να διαπιστωθεί η έκταση της χρήσης των κριτηρίων αξιολόγησης των πωλήσεων ανάμεσα στις μικρές επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών μικρότερο από 3 εκατομμύρια λίρες) και τις μεγάλες (με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 3 εκατομμύρια λίρες). Ο Πίνακας 3.7 δείχνει ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στη χρήση των κριτηρίων αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιρειών του δείγματος, και ότι οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν συνήθως περισσότερα τέτοια κριτήρια από τις μικρές.

<b>Δαπάνες</b>			
Δείκτης δαπανών προς όγκο πωλήσεων	38,8	45,4	
Μέσο κόστος ανά επαφή	21,2	30,8	
<b>Άλλα κριτήρια εισροών</b>			
Αριθμός αναφορών που υποβλήθηκαν	42,0	42,0	
Αριθμός επιδείξεων που πραγματοποιήθηκαν	23,5	22,3	
Αριθμός επαφών για παροχή υπηρεσιών	21,2	23,1	
Αριθμός επαφών με υποψήφιους πελάτες με επιστολές ή τηλεφωνήματα	14,1	7,7	
<b>Επαφές</b>			
Αριθμός επισκέψεων ανά περίοδο	49,4	69,7	*
Αριθμός επαφών ανά πελάτη ή κατηγορία πελατών	15,3	37,4	*
Επαφές με υποψήφιους νέους πελάτες	56,5	53,8	
Επαφές με υπάρχοντες πελάτες	55,3	61,8	
Δείκτης επιτυχίας στην απόκτηση νέων πελατών: Αριθμός νέων πελατών/Αριθμός υποψηφίων νέων πελατών με τους οποίους έγινε επαφή	28,2	32,8	

**Πίνακας 3.7.** Μια σύγκριση της χρήσης των κριτηρίων αξιολόγησης των εισροών των πωλητών ανάμεσα στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις<sup>24</sup>  
Σημείωση: \* Η διαφορά είναι σημαντική σε  $p < 0,05$ .

Ο Πίνακας 3.7. δείχνει ότι η χρήση κριτηρίων εισροών παρουσιάζει και αυτή αρκετή διακύμανση, με τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν τις επαφές να χρησιμοποιούνται συχνότερα από μικρές και μεγάλες εταιρείες. Επίσης, υπάρχει μια τάση οι μεγάλες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν περισσότερα κριτήρια εισροών κατά την αξιολόγηση των πωλητών τους.

Η ανάπτυξη της διεξόδου των προσωπικών υπολογιστών φαίνεται και από την ανάπτυξη **πακέτων λογισμικού** που δίνουν τη δυνατότητα για απλή συγκέντρωση και ανάλυση των μέτρων αξιολόγησης του προσωπικού πωλήσεων. Η δημιουργία μια τράπεζας δεδομένων με ποσοτικά μέτρα εξασφαλίζει, με την πάροδο του χρόνου, μια πλούσια πηγή πληροφοριών για την απόδοση των πωλητών. Αυτά τα ποσοτικά μέτρα δεν αρκούν από μόνα τους για την πλήρη αξιολόγηση των πωλητών. Για να υπάρξει μια πληρέστερη εικόνα θα απαιτηθούν επίσης και ποιοτικά μέτρα.

### Τα ποιοτικά μέτρα της απόδοσης

<sup>24</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ. 552-553

Η αξιολόγηση με ποιοτικά κριτήρια είναι αναπόφευκτα πιο υποκειμενική, και γίνεται κυρίως στη διάρκεια των επιτόπιων επισκέψεων. Τα πιο συνηθισμένα κριτήρια που εφαρμόζονται αναφέρονται στον επόμενο κατάλογο:

- 1 Δεξιότητες στις πωλήσεις. Η βαθμολόγησή τους μπορεί να γίνει με τη βοήθεια ενός αριθμού παραγόντων:
  - Χειρισμός της εισαγωγής και ανάπτυξη φιλικού κλίματος.
  - Εντοπισμός των αναγκών του πελάτη, ικανότητα υποβολής ερωτήσεων.
  - Ποιότητα της παρουσίασης πώλησης.
  - Χρήση οπτικών βοηθημάτων.
  - Ικανότητα για την αντιμετώπιση των αντιρρήσεων.
  - Ικανότητα για κλείσιμο της πώλησης.
- 2 Σχέσεις με πελάτες.
  - Πόσο καλή είναι η υποδοχή του πωλητή;
  - Είναι οι πελάτες ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση, τις συμβουλές, και την αξιοπιστία του πωλητή, ή υπάρχουν συχνά γκρίνιες και παράπονα;
- 3 Αυτο-οργάνωση. Πόσο καλά τα καταφέρνει ο πωλητής στα παρακάτω;
  - Προετοιμασία των επισκέψεων.
  - Οργάνωση δρομολογίων για την ελαχιστοποίηση των μη παραγωγικών μετακινήσεων.
  - Τήρηση ενημερωμένων αρχείων για τους πελάτες.
  - Παροχή πληροφοριών για την αγορά στα κεντρικά γραφεία.
  - Αυτοανάλυση της απόδοσης με σκοπό τη βελτίωση των αδύνατων σημείων.
- 4 Γνώση του προϊόντος. Πόσο καλά ενημερωμένος είναι ο πωλητής σχετικά με τα εξής:
  - Τα προϊόντα της εταιρείας του και τα οφέλη και τις εφαρμογές τους για τον πελάτη.
  - Τα ανταγωνιστικά προϊόντα και τα πλεονεκτήματα και τις εφαρμογές τους.
  - Τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάμεσα στις προσφορές της εταιρείας του και των ανταγωνιστών της.
- 5 Συνεργασία και στάσεις. Σε ποιο βαθμό κάνει ο πωλητής τα παρακάτω;
  - Ανταπόκριση στους στόχους που καθορίστηκαν από το μάνατζμεντ προκειμένου

να βελτιωθεί η απόδοση, π.χ. αύξηση του ρυθμού αναζήτησης υποψήφιων πελατών.

- Συνεργασία σχετικά με προτάσεις που διατυπώνονται κατά την εκπαίδευση στην πράξη, με στόχο τη βελτιωμένη τεχνική πωλήσεων.
- Ανάλυση πρωτοβουλιών.

6 Ποια στάση τηρεί απέναντι:

- Στην εταιρεία και τα προϊόντα της.
- Στη σκληρή δουλειά.

Η μελέτη του JOBBER και των συνεργατών του (1993) διερεύνησε επίσης και τη χρήση ποιοτικών μέτρων αξιολόγησης από τις εταιρείες βιομηχανικών αγαθών. Ο Πίνακας 3.8 παρουσιάζει τα αποτελέσματα, σύμφωνα με τα οποία η πλειοψηφία των κριτηρίων χρησιμοποιείται από τους περισσότερους διευθυντές πωλήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα.

Παρόλο που οι διαφορές ανάμεσα στις μικρές και τις μεγάλες εταιρείες δεν ήταν τόσο μεγάλες όσο στην περίπτωση των ποσοτικών μέτρων, μια πιο λεπτομερής ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι τα στελέχη των μικρών επιχειρήσεων είχαν την τάση να κρατούν τη γνώμη τους 'μέσα στο κεφάλι τους', ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις συνήθιζαν να διατυπώνουν πιο επίσημες αξιολογήσεις, π.χ. σε μια αναφορά αξιολόγησης.

Όπως είπαμε προηγουμένως, η χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μέτρων παρουσιάζει μια συσχέτιση. Ένας χαμηλός δείκτης πωλήσεων ανά επαφή θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε εξονυχιστικό έλεγχο των δεξιοτήτων στις πωλήσεις, των σχέσεων με τον πελάτη, και του βαθμού της γνώσης του προϊόντος για να διαπιστωθεί γιατί η απόδοση είναι χαμηλή.

Η αντίδραση της διεύθυνσης πωλήσεων στα αποτελέσματα της αξιολόγησης των πωλητών παρουσιάζεται στην Εικόνα 3.9. Ο Lynch προτείνει τέσσερα σενάρια με διαφορετικές συνέπειες το καθένα:

- 1 Καλή ποιοτική/καλή ποσοτική αξιολόγηση. Η κατάλληλη αντίδραση είναι ο έπαινος και η χρηματική επιβράβευση. Για τους κατάλληλους υποψήφιους επακολουθεί προαγωγή.
- 2 Καλή ποσοτική/κακή ποιοτική αξιολόγηση. Τα καλά ποσοτικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η απόδοση μπροστά στους πελάτες είναι καλή, αλλά ορισμένες πλευρές της ποιοτικής αξιολόγησης - π.χ. στάσεις, σύνταξη αναφορών, και αναπληροφόρηση από την αγορά - μπορεί να χρειάζονται συμβουλές και εκπαίδευση σχετικά με τα πρότυπα και τις

απαιτήσεις της εταιρείας.

Πίνακας 3.8. Σύγκριση της χρήσης των ποιοτικών κριτηρίων αξιολόγησης των πωλητών ανάμεσα σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις<sup>25</sup>

Κριτήρια αξιολόγησης	Μικρές επιχειρήσεις %	Μεγάλες επιχειρήσεις %	Στατιστικά σημαντική διαφορά
<b>Δεξιότητες</b>			
Δεξιότητες πωλήσεων	81,9	86,9	
Δεξιότητες επικοινωνίας	77,1	85,4	
<b>Γνώση</b>			
Γνώση του προϊόντος	94,0	90,8	
Γνώση του ανταγωνισμού	80,7	83,1	
Γνώση των πολιτικών της εταιρείας	56,6	68,5	
Αυτοδιαχείριση			
Ικανότητα προγραμματισμού	77,1	76,2	
Διαχείριση χρόνου	54,2	61,5	
Ικανότητα κρίσης και λήψης αποφάσεων	74,7	68,5	
Σύνταξη και υποβολή αναφορών	63,9	77,7	*
<b>Προσωπικά Χαρακτηριστικά</b>			
Στάσεις	91,6	88,5	
Πρωτοβουλία	92,8	83,1	
Εμφάνιση και τρόποι	90,4	86,9	
Επιθετικότητα	45,8	50,8	
Δημιουργικότητα	49,4	56,9	

Σημείωση: \* Η διαφορά είναι σημαντική σε  $p < 0,05$ .

<sup>25</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ. 555-556

Ποιοτικά  
αποτελέσματα

Καλά	Καλά	Μέτρια
	- Έπαινος - Ανταμοιβή - Προαγωγή	- Περιορισμένος έπαινος - Καθοδήγηση - Εκπαίδευση
Μέτρια		
Άσχημα	- Περιορισμένος έπαινος - Συμβουλές - Επιμόρφωση	- Συζήτηση - Εκπαίδευση - Τιμωρία - Απόλυση

Ποσοτικά αποτελέσματα

Εικόνα 3.9. Μήτρα αξιολόγησης πωλητή<sup>26</sup>

- 3 Κακή ποσοτική/καλή ποιοτική αξιολόγηση. Η καλή ποιοτική εισροή δεν φέρει ποσοτική επιτυχία. Πρέπει να βρεθούν τα συγκεκριμένα αίτια και να υπάρξει εκπαίδευση και καθοδήγηση. Η έλλειψη επιμονής, η κακή τεχνική κλεισίματος πάρα πολλές ή πολύ λίγες επαφές μπορεί να είναι τα πιθανά αίτια για τα άσχημα αποτελέσματα στις πωλήσεις.
- 4 Κακή ποσοτική/καλή ποιοτική αξιολόγηση. Χρειάζεται μια κρίσιμη συζήτηση για να συμφωνηθούν οι προβληματικοί τομείς. Είναι απαραίτητη η εκπαίδευση για να βελτιωθούν τα πρότυπα. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να χρειαστεί τιμωρία ή ακόμα και απόλυση.

Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου να λειτουργεί αποτελεσματικά, έχει σημασία η ομάδα πωλήσεων να καταλαβαίνει το σκοπό του. Αν οι πωλητές το θεωρούν απλώς ως ένα μέσο με το οποίο το μάνατζμεντ επιχειρεί να τους πιάσει να κάνουν λάθη και να επικρίνει την απόδοσή τους, το πιο πιθανό είναι να προκαλέσει απέχθεια. Το σύστημα αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται και να θεωρείται ως μέσο παροχής βοήθειας στο προσωπικό πωλήσεων για να βελτιώνει την απόδοσή τους. Πράγματι, τα ποσοτικά μέτρα των αποτελεσμάτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την επιβράβευση της απόδοσης, όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι. Στην ουσία, οι έλεγχοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό και όχι με αρνητικό τρόπο.

<sup>26</sup> David Jobber-Geoff Lancaster, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2005, σ. 556



### 3.12. Η εξασφάλιση ή η απώλεια σημαντικών παραγγελιών

Ένα βασικό ερώτημα ποιοτικής αξιολόγησης που πρέπει να θέτουν οι διευθυντές πωλήσεων είναι: 'Φαίνεται ότι θα πάρουμε ή θα χάσουμε αυτή την παραγγελία; Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μεγάλες πωλήσεις. Για παράδειγμα, ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας μπορεί να ρωτήσει το διευθυντή πωλήσεων: 'Μπορείτε να μάθετε αν οι Σαουδάραβες σκοπεύουν πράγματι να δώσουν εκείνη τη μεγάλη παραγγελία για κινητήρες αεροσκαφών; Πρέπει να ενημερώσω το διοικητικό συμβούλιο την επόμενη εβδομάδα, ώστε να μπορέσουμε να αποφασίσουμε αν θα πρέπει να επεκτείνουμε το εργοστάσιο μας'. Η προφανής αντίδραση θα ήταν να ερωτηθεί απευθείας ο πωλητής που είναι υπεύθυνος για την πώληση. Το πρόβλημα είναι ότι πολλοί πωλητές ξεγελούν τον εαυτό τους ότι θα πετύχουν. Πώς μπορεί κάποιος να συμβιβαστεί με το γεγονός ότι θα χάσετε μια παραγγελία αξίας 5 εκατομμυρίων λιρών; Αν κάνετε την άμεση ερώτηση 'Μπιλ, πιστεύεις ότι θα πάρουμε αυτή την παραγγελία; είναι πιθανό να πάρете την απάντηση 'Ναι, ο πελάτης είναι κατενθουσιασμένος μαζί μας!' Αυτό που στην πραγματικότητα εννοεί ο πωλητής είναι ότι ο πελάτης συμπαθεί τον πωλητή, αλλά όχι απαραίτητα το προϊόν. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να εμβαθύνει περισσότερο για να αξιολογήσει την κατάσταση με μεγαλύτερη ακρίβεια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τεθούν μια σειρά από ερωτήματα του τύπου ποιος, πότε, πού, γιατί, και πώς. Επίσης, σημαίνει ότι ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να βρει και τις απαντήσεις που θα είναι αποδεκτές και θα φέρουν την επιτυχία και εκείνες που θα θεωρηθούν απαράδεκτες και θα οδηγήσουν στην απώλεια της παραγγελίας. Στον Πίνακα 3.4 υπάρχει ένα παράδειγμα χρήσης αυτής της διαδικασίας σχετικά με μια πώληση υπολογιστών αξίας 10 εκατομμυρίων λιρών. Οι απαντήσεις που φανερώουν την απώλεια της παραγγελίας είναι υποτονικές και όχι πειστικές (π.χ. ο διευθυντής των συστημάτων πληροφοριών δεν έχει την εξουσιοδότηση να εγκρίνει μια παραγγελία αυτού του μεγέθους). Ο πωλητής παραπλανάει τον εαυτό του και το διευθυντή πωλήσεων. Οι απαντήσεις που φανερώουν την εξασφάλιση της παραγγελίας δείχνουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και είναι σαφείς και αξιόπιστες σε όλα τα ερωτήματα (π.χ. ένα ανώτατο στέλεχος έχει την εξουσιοδότηση να εγκρίνει μια αγορά αυτού του μεγέθους). Αν το αποτέλεσμα είναι μια απάντηση που φανερώνει την απώλεια της παραγγελίας, ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αποφασίσει πόσο σημαντική είναι η πώληση και πόσο σημαντικός είναι ο πωλητής. Αν το δυναμικό και των δύο είναι σημαντικό, ο διευθυντής πωλήσεων, ο εκπαιδευτής των πωλητών, ή ο κορυφαίος πωλητής θα πρέπει να δουλέψουν μαζί του. Θα πρέπει να του δώσουν τις συμβουλές που χρειάζονται για να καταλάβει γιατί τον βοηθούν και τι ελπίζει ότι θα μάθει ο διευθυντής πωλήσεων. Στη διαδικασία αυτή θα συνειδητοποιήσει επίσης ότι το μάνατζμεντ νοιάζεται για την ανάπτυξη του και για την επιτυχία

που αυτή μπορεί να φέρει και στα δύο μέρη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Έρευνα της επίδρασης στην στρατηγική της επιχείρησης της εφαρμογής του συστήματος Δ.Ο.Π. στο τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης**

### **4.1. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης**

— Ιστορικό

Η εταιρία ασχολείται με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και την πώληση έξυπνων καρτών

— Παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση ήταν σχετικά πρόσφατη παρατηρήθηκαν από τον διοικητή τα εξής προβλήματα :

Η προσέλευση νέων πελατών και η διαδικασία ελέγχου των εργασιών των πωλητών αποτελούσε εσωτερική δραστηριότητα του τμήματος πωλήσεων με συνέπεια να παρουσιάζει αργοπορία στην υλοποίηση των έργων που είχαν φέρει οι πωλητές, καθώς και η ύπαρξη παραπόνων των πελατών με συνέπεια να υπάρχει η πιθανή δημιουργία κακού ονόματος στην αγορά .

Για την επίλυση αυτού του προβλήματος κατά την εφαρμογή του ISO προτάθηκε η αναβάθμιση του τμήματος των πωλήσεων μέσω του πλήρους ελέγχου των δραστηριοτήτων των πωλητών , καθώς και η αναβάθμιση του τμήματος ως στρατηγικό τμήμα της επιχείρησης με στόχο την δυναμικότερη παρουσία της στην αγορά και την ύπαρξη ικανοποιημένων πελατών .

#### **Συνέντευξη στον υπεύθυνο διαχείρισης ολικής ποιότητας της εταιρίας**

Μετά από συνέντευξη με τον υπεύθυνο της διαχείρισης ολικής ποιότητας σας παραθέτω τις ακόλουθες ερωτήσεις και απαντήσεις .

1. Τι προβλήματα αντιμετώπιζε η επιχείρηση πριν από την εφαρμογή του ISO ;

Η εταιρία θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη καλού ονόματος στην αγορά και αντιμετώπιζε καθυστέρηση στην υλοποίηση των έργων που έφερναν οι πωλητές, πολλά παράπονα από τους πελάτες της και πιθανή δημιουργία κακού ονόματος στην αγορά .

2. Ποια πλεονεκτήματα θεωρούσαν οι διευθυντές της εταιρίας ότι θα αποκτούσε αυτή από την εφαρμογή του ISO;

Η διευθυντές της επιχείρησης προσέβλεπαν στη σημαντική μείωση των παραπόνων των πελατών , στη δημιουργία περισσότερων ικανοποιημένων πελατών και στη δυναμικότερη παρουσία της εταιρίας στην αγορά .

3. Επαληθεύτηκαν οι προσδοκίες των διευθυντών μετά από την εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ολικής ποιότητας;

Ναι επαληθεύτηκαν, και συγκεκριμένα η εταιρία μείωσε κατά σημαντικό βαθμό τα παράπονα των πελατών της και τις καθυστερήσεις στην υλοποίηση των έργων που έφερναν οι πωλητές με αποτέλεσμα να εδραιωθεί στην αγορά που δραστηριοποιείται και να αποκτήσει περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες και δυναμικότερη παρουσία στην αγορά .

4. Γιατί πιστεύετε ότι η εισαγωγή της Δ.Ο.Π. συνέβαλε στην ισχυροποίηση της θέσης της εταιρίας στην αγορά;

Μειώθηκαν κατά πολύ μεγάλο βαθμό τα παράπονα των πελατών, δίνοντας στην εταιρία ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά, με τον τρόπο αυτό αποκτήθηκαν πολλοί νέοι πελάτες, αυξάνοντας σημαντικά το μερίδιο της εταιρίας στην αγορά και τα κέρδη της .

#### **4.2.Αναδιοργάνωση του τμήματος πωλήσεων μετά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.**

Ο Διευθυντής της επιχείρησης για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της και τον καλύτερο έλεγχο των δραστηριοτήτων του τμήματος πωλήσεων αποφάσισε την εισαγωγή μιας ομάδας εντύπων :

Έντυπα σχετικά με την παρακολούθηση των προσφορών, τη διαχείριση του συμφωνητικού, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών, τη μέτρηση-ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών-διορθωτικών ενεργειών .

Έντυπα σχετικά με τους ελέγχους ποιότητας έργου, τα παράπονα των πελατών, τους εσωτερικούς ελέγχους και τις στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιεί η εταιρία για να ελέγξει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διασφάλισης ολικής ποιότητας που εφαρμόζει .

Ο Διευθυντής της επιχείρησης εκτιμά όλες τις συμφωνίες που καλείται να υπογράψει με βάση τους οικονομικούς, τους νομικούς , τους ποιοτικούς τους

φορολογικούς όρους, τα χρονικά όρια και τις τεχνικές δυνατότητες που απαιτούνται. Για το λόγο αυτό ο Διευθυντής μπορεί να συγκαλέσει σύσκεψη με τους υπευθύνους των τμημάτων για συμβουλευτικούς λόγους, σε μια τέτοια περίπτωση θα τηρηθούν τα έντυπα πρακτικά συσκέψεων (ORG.III). Ο Διευθυντής στη συνέχεια δίνει εντολές σε όλους τους εργαζόμενους, με βάση την ιεραρχία, προκειμένου να γίνεται φανερή η ικανότητα της επιχείρησης να φέρει σε πέρας τη συμφωνία.

#### **4.2.1.Οι προσφορές των πελατών**

Ο Διευθυντής εντοπίζει τους νέους πελάτες και τα νέα έργα της εταιρίας και ακολουθεί τη διαδικασία της συνάντησης με τον πιθανό πελάτη, της καταγραφής των απαιτήσεων του έργου, τις επεξεργάζεται και εκπονεί τους όρους με τους οποίους η εταιρία θα αποδεχθεί το έργο και τους συνεργάτες του που θα αναλάβουν τη μελέτη του και το χρονοδιάγραμμά του. Όταν επαληθευτούν οι όροι που θέτει η εταιρία υπολογίζεται από πριν το κόστος του έργου με τη χρήση του εντύπου κοστολόγηση έργου (PRO.II) και γίνεται η τελική προσφορά έργου με το έντυπο προσφοράς έργου (SAL.I), που αποστέλλεται στον πελάτη. Σε περίπτωση διαγωνισμού του Δημοσίου ακολουθείται η ίδια διαδικασία με τη διαφορά της επικοινωνίας του Διευθυντή με την υπηρεσία κάποιων ασαφών σημείων.

#### **Η διαχείριση των προσφορών**

Αντίγραφα όλων των προσφορών της επιχείρησης μπαίνουν στη σειρά με βάση την ημερομηνία στο έντυπο φάκελος προσφορών (SAL.I).

#### **4.2.2. Διαχείριση του συμφωνητικού**

Αν αποσταλεί τροποποίηση της συμφωνίας και ο Διευθυντής κρίνει ότι πρέπει να γίνει για αυτό το λόγο ξανά διαπραγμάτευση της συμφωνίας τότε επικοινωνεί πάλι με τον πελάτη.

## Αρχεία

Τύπος Αρχείου	Έντυπο	Υπεύθυνος Τήρησης	Χρόνος
Φάκελος Προσφορών Έργων	SAL. I	Υπεύθυνος	Δυο έτη
Έντυπα Καταγραφής Παραπόνου Πελατών	SAL.II	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Δυο έτη
Ιδιωτικά Συμφωνητικά- Συμβάσεις τροποποιήσεις	SAL.III	Υπεύθυνος Διοικητικού	Απαιτήσεις & Νομοθεσίας
Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελατών	SAL.IV	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Πέντε έτη
Πίνακας Προσφορών	SAL.V	Υπεύθυνος	Δύο έτη

### 4.2.3. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών

Για τις εργασίες αυτές σχηματίζονται άτυπες ομάδες έργων για την εκτίμηση των αναγκών των πελατών της εταιρίας, που αποτελούνται από ένα έως τρία άτομα που το καθένα ανήκει σε διαφορετικό τμήμα οι οποίες διαλύονται με το τέλος της ανάπτυξης της υπηρεσία. Για το διάστημα που υπάρχουν οι άτυπες ομάδες, αυτές τηρούν το έντυπο με την ονομασία χρονοδιάγραμμα προόδου και ομάδας σχεδιασμού νέας υπηρεσίας (DES.I). Το κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει να ενημερώσει τα μέλη της ομάδας στους παρακάτω τομείς :

1. Πωλήσεις που αφορούν τον προϋπολογισμό, την ανάλυση τάσεων των καταναλωτών, των αναγκών των πελατών και τη μελέτη σκοπιμότητας,
2. Προμήθειες που περιλαμβάνουν την διαθεσιμότητα και την εκτίμηση του κόστους των υλικών που απαιτούνται,
3. Παραγωγή που ασχολείται με την ικανότητα της παραγωγής των συγκεκριμένων υπηρεσιών και τις συμβουλές για νέα συστήματα –προϊόντα,
4. Διαχείριση ποιότητας που περιλαμβάνει τα προβλήματα ποιότητας σε υπάρχοντες υπηρεσίες και συμβουλές για το πώς οι διάφορες παράμετροι ποιότητας μπορούν να επαληθευτούν στα διάφορα στάδια παροχής των υπηρεσιών.

Τα πιο σημαντικά στάδια της ανάπτυξης του νέου προϊόντος είναι τα παρακάτω :

- Η πλήρης κατανόηση και ανάλυση των αναγκών του κάθε πελάτη

- Η συγκέντρωση των στοιχείων που αφορούν τις ανταγωνιστικές εταιρίες, την εταιρία, την τάση της αγοράς και τις τεχνικές που εφαρμόζονται σε παρεμφερείς υπηρεσίες
- Δημιουργία μιας ομάδας που να αποτελείται από εκπροσώπους όλων των λειτουργιών που ασχολούνται με τον σχεδιασμό της υπηρεσίας
- Μετατροπή των απαιτήσεων σε παραμέτρους ποιότητας
- Διατύπωση του χρονοδιαγράμματος δράσεων της ομάδας
- Δοκιμαστική παροχή της υπηρεσίας
- Έλεγχος των όρων αποδοχής της υπηρεσίας για να υπάρξει επαλήθευσή τους σε σχέση με τις απαιτήσεις.
- Αλλαγή του σχεδίου, εκπόνηση και δοκιμή τροποποιημένων πρωτοτύπων
- Επαλήθευση στην αγορά
- Τελική αναθεώρηση του σχεδίου
- Έκδοση τελικών κριτηρίων αποδοχής και φασεολόγιο
- Έκδοση οδηγιών εργασίας

#### Αρχεία

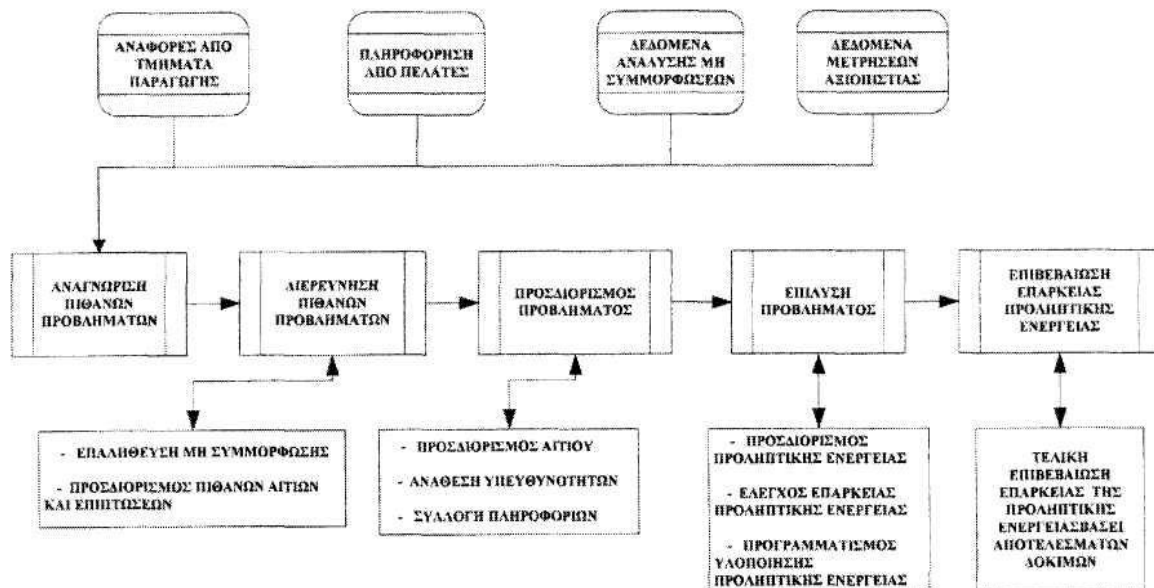
Τύπος Αρχείου	Έντυπο	Υπεύθυνος Τήρησης	Χρόνος
Χρονοδιάγραμμα Προόδου & Ομάδα Σχεδιασμού Νέας Υπηρεσίας	DES.I	Υπεύθυνος Ομάδας Έργου	Αόριστος

#### 4.2.4. Μέτρηση-ανάλυση-βελτίωση

##### 4.2.4.1. Προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες

Το σύνολο των εργαζομένων ασχολείται με την εύρεση των προβλημάτων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της παραγωγής και τους τελικούς ελέγχους ποιότητας, αλλά και με την πρόταση διορθωτικών ενεργειών στον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας.

##### 4.2.4.2. Διάγραμμα ροής αποκλίσεων διεργασιών-προληπτικών ενεργειών



#### 4.2.4.3. Οι διορθωτικές ενέργειες

Όταν εντοπιστεί τυχόν πρόβλημα στην διαδικασία εκπόνησης της μελέτης, ο υπεύθυνος διαχείρισης ολικής ποιότητας εκδίδει το έντυπο της αναφοράς μη συμμόρφωσης που ονομάζεται COR.I, το οποίο περιγράφει το πρόβλημα και την αιτία του. Πριν ο υπεύθυνος διαχείρισης ολικής ποιότητας διατυπώσει το αντικείμενο της διορθωτικής ενέργειας, ερευνά και αναλύει τα αίτια του προβλήματος και όλες τις σχετικές διαδικασίες και κεφάλαια που αναφέρονται στο εγχειρίδιο διαχείρισης ολικής ποιότητας. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας συμπληρώνει το έντυπο του καταλόγου διορθωτικών ενεργειών (COR.II) με αύξοντα αριθμό, την ημερομηνία έκδοσης της επισήμανσης, την συνοπτική περιγραφή των ευρημάτων, τις διορθωτικές ενέργειες που ελήφθησαν, τον υπεύθυνο των διορθωτικών ενεργειών, την κατάσταση που ευρίσκεται και την ημερομηνία της τελευταίας ενημέρωσης. Ο Διευθυντής αποφασίζει την τροποποίηση μιας διαδικασίας αν κριθεί αυτή απαραίτητη.

#### 4.2.5. Αποκλίσεις διεργασιών

Ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ορθή λειτουργία όλων των διαδικασιών και για τυχόν διαφοροποιήσεις σε αυτές για τη καλύτερη τους.



#### **4.2.5.1.Οι έλεγχοι της ποιότητας έργου**

Ο Διευθυντής ελέγχει τον φάκελο του κάθε έργου σε όλα τα στάδιά του και έως την παράδοση σύμφωνα με τους όρους της αποδοχής του και τη γενική πληρότητα του φακέλου και τα συνοδευτικά έγγραφα. Ο υπεύθυνος του ελέγχου συντάσσει το έντυπο της αναφοράς του ελέγχου της ποιότητας του έργου το οποίο ονομάζεται έντυπο COR.I. Αν στη διάρκεια του ελέγχου στο σύνολο του έργου εντοπιστεί πρόβλημα σε κάποιον ή κάποιους όρους της αποδοχής του, ο Διευθυντής αποφασίζει ποιες διορθωτικές ενέργειες πρέπει να γίνουν και ποιες θα τις πραγματοποιήσει. Αφού διορθωθεί το πρόβλημα, όλο το έργο ελέγχεται ξανά και ο Διευθυντής, σύμφωνα με τα συμπεράσματα του ελέγχου αποστέλλει το φάκελο στον πελάτη.

#### **4.2.6. Η καταγραφή των παραπόνων που κάνουν στην εταιρία οι πελάτες της**

Όσοι εργαζόμενοι ή συνεργάτες της εταιρίας επικοινωνούν άμεσα με τους πελάτες γίνονται αποδέκτες των παραπόνων τους και στη περίπτωση που τα πουν προφορικά, τότε απαιτείται να τα δηλώσουν γραπτά και μετά τα καταχωρίζουν στο έντυπο του ISO με την ονομασία καταγραφή παραπόνου πελάτη (SAL.III) και το στέλνουν στον υπεύθυνο της διαχείρισης ολικής ποιότητας, ο οποίος εντοπίζει την αιτία του μέσα στην επιχείρηση και με τον Διευθυντή αποφασίζουν αν το κάθε παράπονο έχει βάση και προχωρούν στις απαραίτητες διορθώσεις. Όλη αυτή η διαδικασία αποτυπώνεται στα έντυπα της καταγραφής των παραπόνων πελατών (SAL.II) και των στατιστικών στοιχείων παραπόνων πελατών (STA.III) από τον υπεύθυνο της ολικής ποιότητας της επιχείρησης, ο οποίος αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνει κάποια διόρθωση.

#### **4.2.7. Η ικανοποίηση του πελάτη**

Ο υπεύθυνος του τμήματος ποιότητας συλλέγει τα στοιχεία για την ευχαρίστηση του πελάτη, μέσω του ερωτηματολογίου ικανοποίησης πελάτη που έχει την ονομασία SAL.IV και το στέλνει στον πελάτη. Όλη αυτή η διαδικασία γίνεται σχετικά με τους ιδιώτες, για το ελληνικό δημόσιο η διαδικασία θα γίνει με το πρακτικό συσκέψεων (ORG.III).

#### **4.2.8. Οι εσωτερικοί έλεγχοι**

Ο υπεύθυνος διαχείρισης ολικής ποιότητας της εταιρίας ασχολείται με την διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων για τη σωστή λειτουργία του συστήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας και αν χρειάζεται προτείνει διορθωτικές κινήσεις, οι οποίες καταχωρίζονται στο έντυπο της αναφοράς εσωτερικού ελέγχου (AUD. I). Επίσης, παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου στη διοίκηση της εταιρίας, καταρτίζει και εφαρμόζει το πρόγραμμα εσωτερικών ελέγχων ποιότητας (έντυπο AUD. II), το οποίο υποβάλλει για έγκριση στον Διευθυντή.

### Αρχεία

Τύπος Αρχείου	Έντυπο	Υπεύθυνος Τήρησης	Χρόνος
Αναφορά Μη Συμμόρφωσης	COR.I	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Πέντε
Κατάλογος Διορθωτικών Ενεργειών	COR.II	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Δυο έτη
Αναφορά Ελέγχου Ποιότητας Έργου	CON.I	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Ένα
Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου	AUD.I	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Δύο έτη
Πρόγραμμα Εσωτερικών Ελέγχων	AUD.II	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Ένα έτος

#### 4.2.9. Στατιστικές τεχνικές

Η εταιρία εφαρμόζει κάποιες τεχνικές στατιστικής προκειμένου να διερευνήσει τα αποτελέσματα του τμήματος της παραγωγής, του ελέγχου ποιότητας, και των διαδικασιών διαχείρισής της. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιεί τους παρακάτω δείκτες :

#### 1. Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

$$\text{Quality of Service} = \frac{\text{Αριθμός των έργων που παραδόθηκαν εγκαίρως} \times 100}{\text{Συνολικός αριθμός έργων}}$$

#### 2. Στατιστικά στοιχεία πελατών

Αυτά τα στοιχεία αφορούν τα παράπονα των πελατών που καταχωρούνται σχετικό αρχείο με βάση την ημερομηνία, και τον τύπο του προβλήματος . Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής , η εταιρία γνωρίζει αν και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες της .

#### 3. Στατιστικά στοιχεία διορθωτικών ενεργειών

Περιλαμβάνουν τις διορθωτικές ενέργειες σε αναλογία με το συνολικό αριθμό των διορθωτικών ενεργειών ανά προβληματική περιοχή . Με τον τρόπο αυτό η

εταιρία γνωρίζει πόσο αποτελεσματικό είναι το σύστημα ISO που εφαρμόζεται από την εταιρία .

### Αρχεία

Τύπος Αρχείου	Έντυπο	Υπεύθυνος Τήρησης	Χρόνος
Στατιστικός Πίνακας Καταγραφής Μη Συμμορφώσεων	STA.I	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Πέντε Έτη
Στατιστικά Στοιχεία Ελέγχου Ποιότητας Προσφερόμενων	STA.II	Υπεύθυνος αχείρισης Π	Πέντε Έτη
Στατιστικά Στοιχεία Παραπόνων Πελατών	STA.III	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Πέντε Έτη
Στατιστικά Στοιχεία Διορθωτικών Ενεργειών & Επισημάνσεων	STA.IV	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Πέντε Έτη

## 5. Συμπεράσματα

Χρειάζεται να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση που αποφασίζει να πιστοποιηθεί με σύστημα διασφάλιση ολικής ποιότητας αποκτά ένα σημαντικό πλεονέκτημα, που θα τη βοηθήσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στον αυξημένο ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά. Όπως είδαμε παραπάνω, η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε να υιοθετήσει ένα σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας καθώς αντιλήφθηκε ότι για την καλύτερη απόδοσή της, κυρίως όσον αφορά τις πωλήσεις των προϊόντων της, είναι πολύ σημαντική έως απαραίτητη η όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος .

Επιπλέον, η εταιρία αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα εξαιτίας του οξυμένου ανταγωνισμού στην αγορά και του κινδύνου της απώλειας σημαντικών πελατών, και γι' αυτό αποφάσισε να προχωρήσει σε μηχανογράφηση των διαδικασιών της, στη λεπτομερή περιγραφή τους και στην οργάνωσή της σύμφωνα με την ολική ποιότητα. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση είχε μειωμένες πωλήσεις , μειωμένες συμφωνίες με πελάτες και αυξημένα κόστη παραγωγής και λειτουργίας .

Για τους παραπάνω λόγους, η εταιρία εφάρμοσε τους κανόνες ενός συστήματος διασφάλισης ολικής ποιότητας προκειμένου να ξεπεράσει τα συγκεκριμένα προβλήματα . Στόχος της ήταν να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διενέργειας περισσότερων ελέγχων, έτσι ώστε να μειώσει το κόστος των μη συμμορφούμενων προϊόντων και να αποκτήσει νέους πελάτες οι οποίοι θα προτιμούσαν την εταιρία εξαιτίας της ικανότητάς της να εντοπίζει και να διορθώνει τα λάθη που θα παρουσιάζονταν σε κάθε στάδιο της λειτουργίας της σε αντίθεση με άλλες εταιρίες που δεν εφάρμοζαν κάποιο σύστημα διασφάλισης ολικής ποιότητας .

Πράγματι, η εταιρία μετά από την εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ολικής ποιότητας εμφάνισε αυξημένα έσοδα από πωλήσεις προϊόντων στους πελάτες της , προσέλκυσε νέους πελάτες, μείωσε τα κόστη λειτουργίας της, παραγωγής των προϊόντων της, τα παράπονα των πελατών της και δυνάμωσε τη θέση της στην αγορά αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τον οξυμένο ανταγωνισμό .

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ







ΚΩΔΙΚΟΣ	ΕΚΔΟΣΗ: 1	Συνετάχθη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
PUR.III	Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007	Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ
	Αναθεώρηση:	Σελίδα 1 από 1
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ-ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ</b>		

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	...../...../.....	ΑΡ. ΕΓΓΡ.	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ	
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΜΕΝΟ ΦΟΡΕΑ		ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΣ	
ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		ΥΠΟ ΕΛΕΓΧΟ	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΟ ΕΞΕΛΙΞΗ		ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΟΣ	
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΚΑΛΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΗ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ			
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ			
Υπηρεσία-προϊόν που προμηθεύει			
Περίληψη Αξιολόγησης			
Απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες		Ναι	Όχι
Φορέας Πιστοποίησης-Πιστοποιητικό-λήξη			
Επισυναπτόμενα			
Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας			





<b>ΚΩΔΙΚΟΣ</b>	<b>ΕΚΔΟΣΗ: 1</b>	<b>Συνετάχθη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>
<b>PUR.IV</b>	<b>Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007</b>	<b>Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ</b>
	<b>Αναθεώρηση:</b>	<b>Σελίδα 2 από 2</b>
<b>ΕΝΤΟΛΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΥΛΙΚΩΝ</b>		

<b>ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ</b>		<b>ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ</b>			
<b>ΠΙΘΑΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ</b>		<b>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ: ΠΑΡΕΛΗΦΘΗ ΣΤΙΣ</b>					
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ</b>					
<b>ΠΑΡΕΛΗΦΘΗΣΑΝ ΤΑ ΥΛΙΚΑ ΣΤΙΣ</b>		<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΛΙΚΩΝ</b>			
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>					

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ</b>	<b>ΕΚΔΟΣΗ: 1</b>	Συνετάχθη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
SAL.I	Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007	Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ
	Αναθεώρηση:	Σελίδα 1 από 1
<b>ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΡΓΟΥ</b>		

ΠΡΟΣ:  
ΥΠΟΨΙΝ:  
ΚΟΙΝ:  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ  
Δ.Ο.Υ  
ΤΗΛΕΦΩΝΟ

ΗΜΕΡ:  
Α/Α ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ:  
ΣΕΛΙΔΕΣ:  
Τ.Κ  
Α.Φ.Μ  
FAX:

Αξιότιμε Κύριε.....,

Σε συνέχεια της συζητήσεως μας θα ήθελα να σας ενημερώσω

#### I. ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

#### II. ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Ο χρόνος παράδοσης ορίζεται σε.....ημέρες από την υπογραφή της μεταξύ μας συμβάσεως

#### III. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Το κόστος ανέρχεται σε .....ευρω πλέον του αναλογούντος Φ.Π.Α.

#### IV. ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

Η ως άνω αμοιβή καταβάλλεται ως εξής:

- A) Με την υπογραφή της σύμβασης, καταβάλλεται το ποσό των .....ευρω, (...%) ως προκαταβολή  
B) Με την παράδοση..... καταβάλλεται το υπόλοιπο ποσό των.....ευρώ (...%) μετρητά ή επιταγή.....ημερών.

#### V. ΧΡΟΝΙΚΗ ΙΣΧΥΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Η παρούσα προσφορά ισχύει για διάστημα.....μηνών.

Βρίσκομαι στη διάθεση σας για οποιαδήποτε περαιτέρω πληροφορία.

Με εκτίμηση  
Για την

---

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ





ΚΩΔΙΚΟΣ	ΕΚΔΟΣΗ: 1	Συνετάχθη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
SAL.III	Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007	Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ
	Αναθεώρηση:	Σελίδα 1 από 2
<b>ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ</b>		

### ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ

Στην Πάτρα σήμερα ...../...../..... οι παρακάτω συμβαλλόμενοι:

1. Η Εταιρεία με την επωνυμία «.....», με έδρα την.....διευθ.(.....) με Α.Φ.Μ.:.....και Δ.Ο.Υ.....που εκπροσωπείται νόμιμα στην παρούσα από τον .....και που στη συνέχεια θα καλείται «**ΠΕΛΑΤΗΣ**» και

2. Η Εταιρεία με την επωνυμία «.....», με έδρα την Πάτρα, Μιαούλη 64, Τ.Κ 26222, Α.Φ.Μ.: 999021604 Δ.Ο.Υ Β' Πατρών , που εκπροσωπείται νόμιμα στην παρούσα από τον Κο ..... και που στη συνέχεια θα καλείται «**ΕΡΓΟΛΗΠΤΗΣ**»

Συμφώνησαν, συνομολόγησαν και έκαναν αμοιβαία αποδεκτά τα ακόλουθα :

#### 1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Με την παρούσα σύμβαση, ο ΠΕΛΑΤΗΣ, αναθέτει στον ΕΡΓΟΛΗΠΤΗ,

.....

.....

#### 2. ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ

1)

2)

#### 3. ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΕΡΓΟΛΗΠΤΗ

1)

2)

#### 4. ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ

#### 5. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

#### 6. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

Ο πελάτης δηλώνει υπεύθυνα και αποδέχεται ότι τα στοιχεία που προμηθεύει δεν είναι σε πρωτότυπη

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ</b>	ΕΚΔΟΣΗ: 1	Συνετάχθη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
SAL.III	Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007	Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ
	Αναθεώρηση:	Σελίδα 2 από 2
<b>ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ</b>		

μορφή, αποτελούν ιδιοκτησία του φέροντας πλήρη άδεια χρήσης, θα χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία μόνο για την παραγωγή των παραδοτέων του όρου 2., χωρίς να διατηρηθεί από την εταιρεία αρχείο ή αντίγραφο των στοιχείων αυτών. Ο ΕΡΓΟΛΗΠΤΗΣ ουδεμία ευθύνη φέρει για την οποιαδήποτε ζημία προέλθει στα στοιχεία που περιγράφονται στον όρο 3 της παρούσης. Επίσης ο ΠΕΛΑΤΗΣ αποδέχεται πλήρως της ευθύνη περί πνευματικών δικαιωμάτων για την χρήση των στοιχείων που περιγράφονται στον όρο 3.

#### **7. ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ**

Ο χρόνος παράδοσης ορίζεται σε ..... ημέρες από την υπογραφή της μεταξύ μας συμβάσεως.

#### **8. ΑΜΟΙΒΗ**

Η αμοιβή για ..... ανέρχεται σε.....χιλιάδες-(0.000.000) ευρώ, πλέον του αναλογούντος Φ.Π.Α.

#### **9. ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ**

Η ως άνω αμοιβή καταβάλλεται ως εξής :

A. Με την υπογραφή της σύμβασης, καταβάλλεται μετρητά το ποσό των.....ευρώ, ως προκαταβολή.

B. Με την παράδοση .....καταβάλλεται το υπόλοιπο ποσό των.....ευρώ, με επιταγή.....ημερών.

#### **10. ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

1. Η σύμβαση αυτή μπορεί να τροποποιηθεί μόνο εγγράφως και αφού γνωστοποιηθεί και στα δυο μέρη.
2. Η επικοινωνία των μερών θα αποδεικνύεται μόνο εγγράφως.
3. Εφαρμοστέο δίκαιο θα είναι το Ελληνικό και κάθε διαφορά θα υπάγεται στα αρμόδια Δικαστήρια της Πάτρας.

ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

Ο ΠΕΛΑΤΗΣ

Ο ΕΡΓΟΛΗΠΤΗΣ



<b>ΚΩΔΙΚΟΣ</b>	<b>ΕΚΔΟΣΗ: 1</b>	<b>Συνετάχθη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>
<b>SAL.IV</b>	<b>Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007</b>	<b>Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ</b>
	<b>Αναθεώρηση:</b>	<b>Σελίδα 1 από 1</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>		

Αξιότιμοι Πελάτες μας

Επειδή για εμάς το προσωπικό της η μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη από την πρώτη φορά που θα έρθει σε επαφή με την εταιρεία αλλά και κάθε φορά αποτελεί τον βασικό μας στόχο. Θα σας παρακαλούσαμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και να το στείλετε στο Φαξ: 2610 314656 ώστε να μας δώσετε την ευκαιρία να γίνουμε ακόμα καλύτεροι.

Επωνυμία Πελάτη		Καθόλου	Μέτρια	Αρκετά
α/α	Ερωτηματολόγιο			
1	Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την συνεργασία σας με την εταιρεία μας			
2	Πως αξιολογείτε το επίπεδο επικοινωνίας με την εταιρεία μας			
3	Πως αξιολογείτε την επιστημονική επάρκεια του προσωπικό της εταιρείας μας			
4	Βελτιώθηκε το επίπεδο των υπηρεσιών σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια			
5	Πως αξιολογείτε την εξέλιξη της εταιρείας μας			
6	Είστε ικανοποιημένοι από την ανταπόκριση μας, στην επίλυση των προβλημάτων σας			
7	Πως αξιολογείτε την πιστωτική πολιτική της εταιρείας μας			
8	Θα εκτιμούσαμε ιδιαίτερος εάν αναφέρατε κάποιο ή κάποια προβλήματα που αντιμετωπίσατε στην μεταξύ μας συνεργασία			
<b>Όνοματεπώνυμο</b> (Υπεύθυνου συμπλήρωσης ερωτηματολογίου)				
<b>Θέση στην εταιρεία</b>				
<b>Ημερομηνία Συμπλήρωσης</b>				
<b>Υπογραφή</b>				

Εάν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειαστείτε οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση παρακαλώ μην διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον κύριο Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας στο τηλέφωνο 2610 326 183.















<b>ΚΩΔΙΚΟΣ</b>	<b>ΕΚΔΟΣΗ: 1</b>	Συμπεράφη από: ΥΠ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
<b>ΣΤΑ.1</b>	Ημ. Έκδοσης: 01/05/2007	Ενεκρίθη από: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ
	Αναθεώρηση:	Σελίδα 1 από 1
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ</b>		

Αίτιο Παράγοντος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Σύνολο Ετους												
Ιανουάριος												
Φεβρουάριος												
Μάρτιος												
Απρίλιος												
Μάιος												
Ιούνιος												
Ιούλιος												
Αύγουστος												
Οκτώβριος												
Νοέμβριος												
Δεκέμβριος												
Σύνολο Ετους												

Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

Ημερομηνία ...../...../.....











## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κέφης , Βασίλης Ν.(2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα , Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική
2. Δερβιτσιώτης, Κώστας Ν.(2001), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks
3. Καμπουρίδης, Γ. (2001), Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση , Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος/Γ. Καμπουρίδης
4. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ.-Κούρτης Λ.(2002), ISO 9000:2000 Παρουσίαση του νέου προτύπου-Σύγκριση με το ISO 9000:1994 Εφαρμογές του ISO 9000 σε προϊόντα και παροχή υπηρεσιών , Διαχείριση ολικής ποιότητας , Έρευνα αγοράς, Ικανοποίηση καταναλωτή , Αθήνα : Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης
5. Arora, S. C. (1998), Developing a Quality Management System, International Trade Forum, Vol.1998, Issue 1
6. Πυλαρινός , Φώτης (2005) , Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000 έκδοση 2000, Αθήνα : Β. Γκιούρδας Εκδοτική
7. Τερζίδης , Κωνσταντίνος Π. (2004), Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση, Καβάλα : Σύγχρονη Εκδοτική
8. Jobber D. – Lancaster G. (2005), Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων , Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος
9. Cianfrani C.A.-Tsiakals J.G.-West J.E.(2004), Κατανοώντας το ISO 9000:2000 , Αθήνα : Εκδόσεις Δίαυλος
10. Σελίδες του Internet θέμα τη διοίκηση ολικής ποιότητας και τις πωλήσεις



