



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας
Σ.Δ.Ο.
Τμήμα Λογιστικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ιωάννης Κουτσελίνης
Μαργαρίτα Βασιλακοπούλου
Θεόδωρος Πατέας

‘Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων’

Υπ. Καθηγητής: Ανδρέας Γαλάνης

ΙΟΥΝΙΟΣ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδες -

Πρόλογος

Κεφάλαιο 1^ο: Ο ρόλος των πωλήσεων

1.1. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού	1
1.2. Διοίκηση πωλήσεων και στρατηγική marketing	2
1.3. Στόχοι επιχείρησης	3
1.4. Στόχοι marketing	4

Κεφάλαιο 2^ο: Διαδικασία πώλησης

2.1. Διαδικασία πώλησης	5
2.2. Εντοπισμός υποψηφίων πελατών	6
2.3. Χαρακτηριστικά ενός καλού υποψήφιου πελάτη	7
2.4. Πηγές εντοπισμού υποψηφίων πελατών	8
2.5. Μέθοδοι εντοπισμού υποψηφίων πελατών	9
2.6. Προετοιμασία	9
2.7. Προσέγγιση	10
2.8. Τεχνικές προσέγγισης	10
2.9. Παρουσίαση	11
2.10. Δοκιμαστικό κλείσιμο συμφωνίας πώλησης	13
2.11. Αντιμετώπιση αντιρρήσεων	15
2.12. Τύποι αντιρρήσεων	15
2.13. Τεχνικές αντιμετώπισης αντιρρήσεων	16
2.14. Κλείσιμο συμφωνίας πώλησης	17
2.15. Μετέπειτα παρακολούθηση	19

Κεφάλαιο 3^ο: Τύποι πωλήσεων

3.1. Τι εννοείται ως περιοχή πωλήσεων	19
3.2. Λόγοι για καθορισμό ή μη περιοχών πωλήσεων	19
3.3. Διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων	19
3.4. Διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων	19
3.5. Μέθοδοι καθορισμού δρομολογίων των πωλητών	20
3.6. Βασικές αρχές για τον καθορισμό δρομολογίων πωλήσεων	20

Κεφάλαιο 4^ο: Πρόβλεψη πωλήσεων

4.1. Πρόβλεψη πωλήσεων	20
4.2. Μέθοδος πρόβλεψης πωλήσεων	23

Κεφάλαιο 5°:Καθορισμός στόχων πωλήσεων

5.1.	Καθορισμός στόχων πωλήσεων.....	25
5.2.	Εξωτερικοί παράγοντες	25
5.3.	Σκοποί των στόχων πωλήσεων	26
5.4.	Χαρακτηριστικά των στόχων.....	27
5.5.	Ανάλυση των στόχων	28
5.6.	Στρατηγική των στόχων πωλήσεων.....	28

Κεφάλαιο 6°: Ο ρόλος των πωλητών

6.1.	Ο ρόλος των πωλητών.....	29
6.2.	Οι ταξινομήσεις των πωλητών.....	29
6.3.	Χαρακτηριστικά των ταξινομήσεων.....	29

Κεφάλαιο 7°:Καθορισμός του μεγέθους δύναμης των πωλητών

7.1.	Εισαγωγή.....	30
7.2.	Αριθμός και μέγεθος πελατών	33
7.3.	Ποσοστό αποχώρησης πελατών.....	34
7.4.	Μια ποιοτική μέθοδος για επικερδή καθορισμό δύναμης πωλητών	40

Κεφάλαιο 8°:Οργάνωση της δύναμης πωλητών

8.1.	Η σημασία της οργάνωσης του δικτύου των πωλητών	45
8.2.	Βασικές αρχές οργανωτικής δομής.....	46
8.3.	Εξειδίκευση	46
8.4.	Συγκέντρωση-αποκέντρωση εξουσίας	47
8.5.	Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα	48
8.6.	Οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην αγορά	48
8.7.	Οργάνωση σταθερή αλλά και ελαστική	49
8.8.	Συντονισμός δραστηριοτήτων.....	50
8.9.	Τύποι οργάνωσης δύναμης πωλητών.....	50
8.10.	Οργάνωση κατά την αγορά	55
8.11.	Τηλεμάρκετινγκ	59
8.12.	Εμπορικοί αντιπρόσωποι	60
8.13.	Μεσάζοντες	61

Κεφάλαιο 9°:Εκπαίδευση πωλητών

9.1.	Επιλογή και εκπαίδευση πωλητών.....	62
9.2.	Εκπαιδευτική μεθοδολογία	63

Κεφάλαιο 10°:Υποκίνηση και αμοιβή πωλητών

10.1. Υποκίνηση.....	64
10.2. Η θεωρία του Maslow-η πυραμίδα των αναγκών	65
10.3. Η θεωρία του Herzberg-υποκίνηση υγιεινή	66
10.4. Η θεωρία της δικαιοσύνης.....	67
10.5. Η θεωρία των προσδοκιών	67
10.6. Η θεωρία των στόχων	68
10.7. Αμοιβή πωλητών	70
10.8. Καθορισμός των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων βάσει των οποίων θα αμειφθούν οι πωλητές.....	71
10.9. Καθορισμός κατάλληλου μείγματος χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών	72
10.10.Μη χρηματικές αμοιβές.....	74
10.11.Καθορισμός προγραμμάτων εξόδων πωλήσεων και πρόσθετων παροχών	76

Κεφάλαιο 11°:Επιτήρηση και αξιολόγηση πωλητών

11.1. Επιτήρηση πωλητών	77
11.2. Τι ελέγχει ένας επιτηρητής κατά την προσωπική επαφή μ' έναν πωλητή.....	80
11.3. Εργαλεία και τεχνικές επιτήρησης.....	80
11.4. Η σημασία και η φύση της αξιολόγησης των πωλητών	84

Κεφάλαιο 12°:Τι κάνει τον καλό πωλητή

12.1. Τι κάνει τον καλό πωλητή.....	86
12.2. Αποτυχία των εργαλείων επιλογής.....	91
12.3. Η πλάνη της εμπειρίας.....	95
12.4. Ο ρόλος της εκπαίδευσης.....	98

Κεφάλαιο 13°: Στοιχεία που αφορούν την απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία των πωλητών

13.1. Στοχοποίηση και αξιολόγηση πωλητών βάσει πολλαπλών κριτηρίων.....	100
---	-----

<u>Επίλογος.....</u>	101
-----------------------------	------------

<u>Βιβλιογραφία.....</u>	102
---------------------------------	------------

Πρόλογος

Κάθε επιχείρηση για την οργανωτική της δομή βασίζεται σε διάφορες λειτουργίες από όλο το φάσμα των εργασιών της. Μια εξάπτων είναι και η λειτουργία των πωλήσεων. Κατατάσσεται στις σημαντικότερες λειτουργίες λόγω του καταλυτικού της ρόλου κατά την στρατηγική της επιχείρησης για την μέγιστη επίτευξη των στόχων της.

Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό εμφανίζεται ως ο αδύναμος κρίκος των επιχειρήσεων κυρίως των μικρότερων λόγω των τεράστιων αδυναμιών που αναφέρονται κατά καιρούς στον συγκεκριμένο τομέα.

Στην έρευνα που θα πραγματοποιήσουμε θα λάβουμε σημαντικές πληροφορίες για τις αποτελεσματικότερες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων από τους πλέον αρμόδιους (Διευθυντές) όσο αναφορά τις αποδόσεις τους.

Η έρευνα αποτελείται από 13 κεφάλαια στα οποία αναλύονται λεπτομερώς τα εξής:

- α) Ο ρόλος των πωλητών
- β) Διαδικασία πωλήσεων
- γ) Τύποι και προβλέψεις πωλήσεων
- δ) Σχεδιασμός περιοχής πωλητών
- ε) Μέγεθος, δύναμη πωλητών
- στ) Αμοιβές πωλητών
- ζ) Ανάλυση απόδοσης των πωλητών και του τμήματος πωλήσεων
- η) Το πόσο καλοί είναι οι πωλητές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν το μέλλον αναλύοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης και καθορίζοντας τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της. Ένας από τους ρόλους-κλειδιά για το μάρκετινγκ είναι να προσφέρει προϊόντα σ'εκείνα τα τμήματα της αγοράς τα οποία χρειάζονται τα προϊόντα αυτά. Ο δε ρόλος των πωλητών της επιχείρησης είναι να «ενημερώσουν» την αγορά για τα οφέλη που παρέχουν τα προϊόντα αυτά σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Τα διοικητικά στελέχη του μάρκετινγκ προσπαθούν συνεχώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς βελτιώνοντας τους τρόπους με τους οποίους «απευθύνονται» στους πελάτες τους. Ο βαθμός δε ικανοποίησης των καταναλωτών εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς

Ο ρόλος, όμως, που παίζουν τα στελέχη των πωλήσεων στη σχεδίαση των παραπάνω ενεργειών εξαρτάται από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται το κάθε στέλεχος

Τα ανώτερα στελέχη, έχουν μακροχρόνια θεώρηση των πραγμάτων και, συνεπώς, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Τα μεσαία στελέχη, από την άλλη, είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό της τακτικής που θεωρείται απαραίτητη για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Τέλος, τα κατώτερα στελέχη των πωλήσεων ενδιαφέρονται για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την περιοχή τους.

Όμως οι επιμέρους ενέργειες και αποφάσεις των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία τις

ενέργειες και αποφάσεις των στελεχών των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στην

αγορά όταν πραγματοποιεί τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Χωρίζει την αγορά σε τμήματα, συμφωνά με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών.
2. Βρίσκεται κοντά στους πελάτες για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους και να προσφέρει αντίστοιχα προϊόντα.
3. Συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για να κάνει όλες τις απαιτούμενες συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό σε θέματα κόστους, χαρακτηριστικών προϊόντων ή τοποθέτησης στην αγορά.
4. Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες να έχουν ως κοινό στόχο και σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.

Γίνεται κατανοητό ότι ενέργειες, όπως οι παραπάνω, πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του προγραμματισμού μιας επιχείρησης.

1.2 Διοίκηση Πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δεν αναπτύσσεται και δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες στρατηγικές δραστηριότητες της. Αντίθετα, αναπτύσσεται σε συντονισμό με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά προγράμματα με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης που έχει επιλεγεί για την επίτευξη των γενικών στόχων της.

Έτσι, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα προσδιορίσουν τους στόχους του μάρκετινγκ. Ακολουθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μείγματος μάρκετινγκ (marketing mix). Το μείγμα μάρκετινγκ αφορά το προϊόν, την προβολή, την τιμολόγηση και τη διάθεση. Όλες δε οι πτυχές του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία ώστε να επιτευχθεί συνέργια.

1.3 Στόχοι επιχείρησης

Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση μιας εταιρείας αντιπροσωπεύουν τι προσδοκά να πετύχει η επιχείρηση. Συνήθως οι επιχειρήσεις υιοθετούν διάφορα είδη στόχων.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να διαχωρισθούν σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως μακροχρόνιο στόχο τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Βλέπουμε, δηλαδή, ότι οι μακροχρόνιοι στόχοι μπορεί να είναι μη ποσοτικοποιημένοι και να μην αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι πρέπει να εκφράζονται σε συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη και να είναι απόλυτα καθορισμένοι όσον αφορά το μέγεθος τους και το χρονικό διάστημα επίτευξης.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι εξυπηρετούν τρεις σκοπούς σε μια επιχείρηση. Πρώτον, αποτελούν το μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης. Για το λόγο αυτό οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Δεύτερον, αποτελούν ένα πολύ καλό κίνητρο υποκίνησης για τους εργαζόμενους. Έτσι, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Τρίτον, προσδιορίζουν τα κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Τέλος, οι στόχοι μπορεί να αποτελέσουν το μέτρο το οποίο θα βοηθήσει στη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Κάθε τμήμα της επιχείρησης καθορίζει τους δικούς του στόχους όμως, αυτοί πρέπει να γνωστοποιούνται και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και πρέπει να είναι σύμφωνοι με τους στόχους αυτών.

1.4 Στόχοι μάρκετινγκ

Ενδεικτικά αναφέρουμε παρακάτω μερικούς στόχους μάρκετινγκ.

Διαφήμιση

- *Αύξηση της αναγνώρισης του προϊόντος.
- * Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
- *Λανσάρισμα νέων προϊόντων.
- *Υπενθύμιση του προϊόντος στους

καταναλωτές.

Τιμή

- *Μεγιστοποίηση κέρδους.
- * Αντιμετώπιση ανταγωνισμού.

Πωλήσεις

- *Αύξηση των πωλήσεων για επιλεγμένα προϊόντα.
- *Εξασφάλιση νέων πελατών.
- *Αύξηση των παραγγελιών.

Εξυπηρέτηση πελατών

- *Μείωση των παραπόνων από τους πελάτες.
- *Βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών

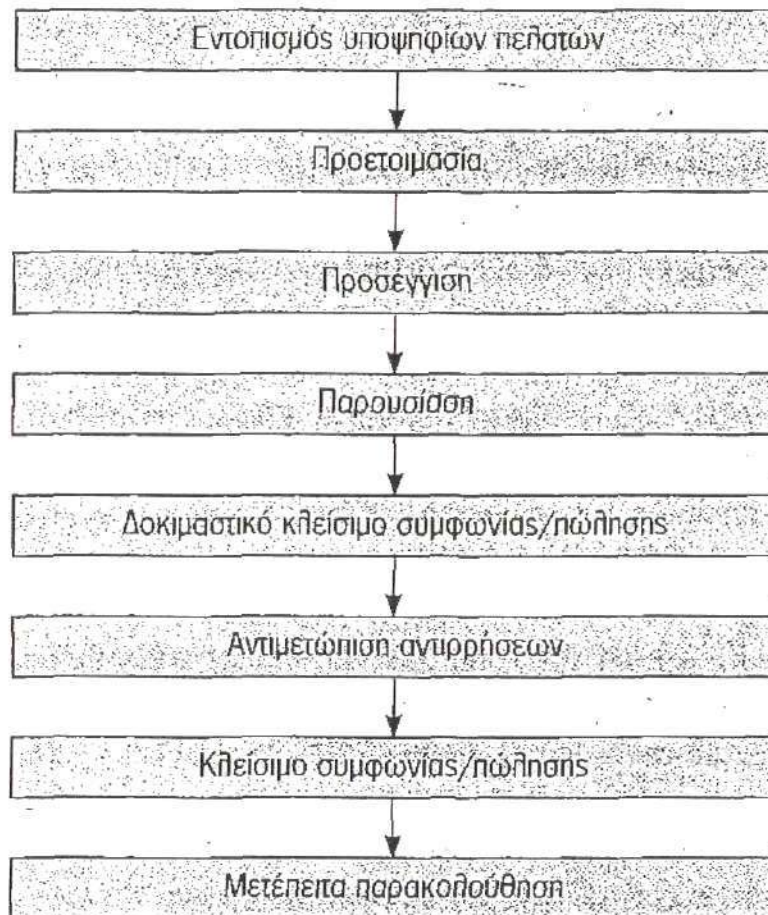
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2.1 Διαδικασία Πώλησης

Η διαδικασία της πώλησης είναι οι διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας πωλητής έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις.

1. Ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών (prospecting).
2. Η προετοιμασία (preapproach).
3. Η προσέγγιση (approach).
4. Η παρουσίαση (presentation).
5. Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας-πώλησης (trial close).
6. Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections).
7. Το κλείσιμο της συμφωνίας-πώλησης (close).
8. Η μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up).

Τα βήματα-στάδια παρουσιάζονται στο πιο κάτω σχήμα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κάθε βήμα βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα βήματα. Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια πώληση να περάσει από όλα τα βήματα. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ήδη υπάρχοντων πελατών, ο πωλητής δεν θα περάσει από το πρώτο βήμα.



Τέλος μπορούμε να πούμε ότι οι επιτυχημένες ή μη ενέργειες που κάνει ο πωλητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση, θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες ανεύρεσης νέων πελατών. Στη συνέχεια εξετάζουμε με λεπτομέρεια κάθε βήμα της διαδικασίας πώλησης.

2.2 Εντοπισμός Υποψηφίων Πελατών

Ο εντοπισμός υποψηφίων πελατών είναι η συστηματική διαδικασία εξέυρεσης δυνητικών πελατών και δημιουργίας ενός καταλόγου, απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις.

Έχει υπολογιστεί ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια απώλεια κατά μέσον όρο 15-20% από τους υπάρχοντες πελάτες τους². Οι απώλειες αυτές-μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους, όπως χρεοκοπία, προτίμηση των προϊόντων των ανταγωνιστών ή διακοπή προμήθειας του προϊόντος. Αυτοί, λοιπόν, οι υπάρχοντες πελάτες που «χάθηκαν» πρέπει να αντικατασταθούν. Συνεπώς,

κάθε πωλητής πρέπει να αναπτύξει εκείνες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον πιο αποτελεσματικό εντοπισμό υποψήφιων πελατών.

Παρ' όλα αυτά, η διαδικασία εντοπισμού υποψήφιων πελατών δεν είναι εξίσου σημαντική για όλους τους πωλητές. Πωλητές που πωλούν προϊόντα απευθείας στους τελικούς καταναλωτές, όπως ασφαλιστές, θεωρούν περισσότερο αναγκαίο τον εντοπισμό υποψήφιων πελατών σε σχέση με πωλητές βιομηχανικών προϊόντων ή καταναλωτικών προϊόντων που πωλούν σε χονδρέμπορους και λιανέμπορους, καθώς στην τελευταία περίπτωση οι δυνητικοί πελάτες είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν.

2.3 Χαρακτηριστικά ενός καλού υποψήφιου πελάτη

Ο κατάλογος των δυνητικών πελατών συνήθως περιλαμβάνει υποψήφιους πελάτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να γίνει μια αξιολόγηση όλων των δυνητικών πελατών για να διαπιστωθεί ποιοι από αυτούς μπορούν να χαρακτηριστούν ως καλοί υποψήφιοι πελάτες.

Η διαδικασία αξιολόγησης των δυνητικών πελατών είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, επιτρέπει στους πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί, προσδιορίζοντας ποιοι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να αποδειχθούν πιο παραγωγικοί. Δεύτερον, οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των πωλητών, καθώς και μία ώρα που δαπανάται για αξιολόγηση μπορεί να ισοδυναμεί με πολυάριθμες ώρες μη παραγωγικών παρουσιάσεων σε πελάτες.

Η αξιολόγηση των δυνητικών πελατών περιλαμβάνει το διαχωρισμό τους σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με την πιθανότητα πραγματοποίησης αγοράς, με βάση ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Έχει ο δυνητικός πελάτης την ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν;

Ένας πωλητής πρέπει πρώτα να καθορίσει εάν το προϊόν του προσφέρει οφέλη τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες κάποιου δυνητικού πελάτη είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο επιχείρησης/οργανισμού.

2. Έχει ο δυνητικός πελάτης τη χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν; Εκτός από την ανάγκη, ένας δυνητικός πελάτης, πρέπει επίσης να έχει και τη δυνατότητα να αγοράσει

το προϊόν.

3. **Έχει ο δυνητικός πελάτης την εξουσία/εξουσιοδότηση να αγοράσει το προϊόν;** Ένας δυνητικός πελάτης μπορεί να έχει ανάγκη καθώς και τη χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν, να μην έχει, όμως, την εξουσία να πάρει την απόφαση για την αγορά του προϊόντος. Είναι, λοιπόν, σημαντικό οι πωλητές να εντοπίζουν και να συνομιλούν με τα άτομα εκείνα που είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των αγορών, αφού μια τέτοια προσέγγιση οδηγεί συνήθως σε μεγαλύτερες πωλήσεις.
- Στην περίπτωση βιομηχανικών προϊόντων, είναι επίσης σημαντικό να μπορεί ο πωλητής να εντοπίσει τα άτομα εκείνα στον εργασιακό χώρο του δυνητικού πελάτη που να μην έχουν την εξουσία να αγοράσουν άμεσα το προϊόν, επηρεάζουν όμως σε μεγάλο βαθμό την απόφαση της αγοράς.

4. **Θα αποφέρει η πώληση κέρδος;** Εξίσου σημαντικό με την πραγματοποίηση μιας πώλησης είναι και το γεγονός η πώληση αυτή να αποφέρει κέρδος για την επιχείρηση και τον πωλητή. Αν ο δυνητικός πελάτης δεν προτίθεται να αγοράσει αρκετά μεγάλη ποσότητα του προϊόντος ώστε να καλύπτει τα συνεπαγόμενα έξοδα πραγματοποίησης της πώλησης, τότε είναι προτιμότερο ο πωλητής να επικεντρώσει τις προσπάθειες του αλλού.

2.4 Πηγές εντοπισμού υποψηφίων πελατών

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής για να συντάξει τον κατάλογο των δυνητικών πελατών. Η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την εμπειρία του πωλητή. Μερικοί από τους πιο βασικούς τρόπους είναι:

- *προσωπικοί γνωστοί,
- *συστάσεις από τους υπάρχοντες πελάτες
- *πελάτες ανταγωνιστών,
- *διαφημίσεις.

2.5 Μέθοδοι εντοπισμού υποψηφίων πελατών

Η μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής για τον εντοπισμό υποψηφίων πελατών είναι συνήθως διαφορετική για κάθε περίπτωση. Υπάρχουν πολλές γνωστές τεχνικές, όπως:

Η μέθοδος του *ψυχρού σαρώματος* βασίζεται στο νόμο των μέσων όρων. Με βάση τη λογική αυτή, ένας πωλητής επικοινωνεί με όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών πελατών.

Η μέθοδος της *ατελείωτης αλυσίδας*: πωλητής προσπαθεί σε κάθε επαφή του να αποκτήσει το όνομα ενός τουλάχιστον επιπρόσθετου πιθανού πελάτη. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν η πηγή είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης.

Το κέντρο επηρεασμού: με την μέθοδο αυτή ο πωλητής διατηρεί σχέσεις με ανθρώπους οι οποίοι ασκούν επιρροή είτε στην κοινωνία είτε στην περιφέρεια και μπορούν να δώσουν ονόματα υποψηφίων πελατών

π.χ. καθηγητές, πολιτικοί και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη.

Τέλος, η *άμεση μέθοδος* δηλαδή ταχυδρόμηση κουπονίων σε δυνητικούς πελάτες, με την ελπίδα ότι αυτοί θα ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν .

2.6 Προετοιμασία

Είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για τη συλλογή απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων που σχετίζονται με τον πελάτη.

Οι λόγοι για τους οποίους ένας πωλητής πρέπει να προετοιμάζεται είναι:

1. **Δημιουργία αυτοπεποίθησης** : η αίσθηση αυτοπεποίθησης των πωλητών για τις ικανότητες τους να αντιμετωπίσουν κάθε εμπόδιο κατά τη διάρκεια της πώλησης.
2. **Δημιουργία ατμόσφαιρας καλής θέλησης**: η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και το κέρδος σεβασμού-εκτίμησης του υποψηφίου πελάτη.
3. **Επαγγελματισμός**. Κάθε επαγγελματίας πωλητής χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας όταν προσεγγίζει έναν πελάτη με την απαραίτητη προετοιμασία, ώστε να μπορέσει

- να εξυπηρετήσει τον πελάτη όσο το δυνατόν καλύτερα.
4. **Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα:** αποκτά ο πωλητής με προσεκτική προετοιμασία και αυτό τον οδηγεί στην καλύτερη παρουσίαση των πληροφοριών που χρειάζεται ο πελάτης, στην αποφυγή σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, στην επιτυχή αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων του πελάτη και παροχή συμβουλών για λύσεις υπαρχόντων προβλημάτων.
 5. **Καθορισμός στόχων επίσκεψης.** Ο πωλητής μπορεί να πραγματοποιήσει μια επίσκεψη για διάφορους λόγους όπως παροχή πληροφοριών, συλλογή πληροφοριών, γνωριμία με άλλα στελέχη, συγκέντρωση οφειλόμενων χρημάτων, παροχή εξυπηρέτησης και λήψη παραγγελίας.
 6. **Αξιολόγηση και ανακάλυψη των αναγκών του υποψήφιου πελάτη.**
 7. **Καθορισμός προφίλ του υποψήφιου πελάτη.**
 8. **Επιλογή των χαρακτηριστικών, πλεονεκτημάτων και οφελών** του προϊόντος που θα παρουσιαστούν.
 9. **Επιλογή της μεθόδου παρουσίασης.**
 10. **Πιθανές αντιρρήσεις και τρόπος αντιμετώπισης τους.**
 11. **Στρατηγική κλεισίματος της παρουσίασης και λήψη της παραγγελίας.**

2.7 Προσέγγιση

Η προσέγγιση αναφέρεται στην εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής. Η εντύπωση αυτή έχει καθοριστική σημασία για τη συνέχεια της παρουσίασης, αφού μπορεί να υποστηρίξει ή να καταστρέψει όλη την πώληση.

Είναι σημαντικό για τη δημιουργία θετικών εντυπώσεων ο πωλητής να έχει την πιο κατάλληλη εμφάνιση (π.χ. ρούχα, καθαριότητα, μαλλιά) και τη σωστή στάση (π.χ. γλώσσα σώματος, τόνος φωνής, χειραψία). Ο σκοπός μιας σωστής προσέγγισης είναι πρώτον να κερδίσει την προσοχή του πελάτη και δεύτερον να του κινήσει το ενδιαφέρον να ακούσει τον πωλητή.

2.8 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Μέθοδος Εισαγωγής.

Με την τεχνική αυτή ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, αναφέροντας το όνομα του και το όνομα της επιχείρησης του.

Μέθοδος Σύστασης. Η τεχνική αυτή έγκειται στη χρησιμοποίηση του ονόματος ενός ικανοποιημένου πελάτη ή φίλου.

Μέθοδος Οφέλους. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής πληροφορεί τον υποψήφιο πελάτη για τα οφέλη που θα έχει αν αγοράσει το προϊόν. Η τεχνική αυτή είναι ίσως η πιο διαδεδομένη στην πράξη. Για να είναι, όμως, αποτελεσματική πρέπει ο πελάτης να έχει πραγματική ανάγκη των ωφελειών που προσφέρει το προϊόν.

Μέθοδος Προϊόντος. Ο πωλητής επιδεικνύει ή δίνει το προϊόν στον υποψήφιο πελάτη. Το πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι ο πελάτης μπορεί να δει, να αισθανθεί ή να δοκιμάσει το προϊόν

Μέθοδος Περιέργειας. Με αυτή τη μέθοδο ο πωλητής προσπαθεί να δημιουργήσει αίσθημα περιέργειας στον υποψήφιο πελάτη.

Μέθοδος Ερώτησης. Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής αρχίζει τη συζήτηση υποβάλλοντας μία ερώτηση στον υποψήφιο πελάτη. Έτσι, ο πωλητής έχει τη δυνατότητα να κερδίσει την προσοχή τού πελάτη με την απάντηση του, και επομένως δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει ο πελάτης την προσοχή του στον πωλητή, να δώσει μια απάντηση και επομένως να διευκολύνει την επικοινωνία.

2.9 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Για να είναι όσο γίνεται πιο αποτελεσματική η παρουσίαση, ο πωλητής πρέπει να δείξει στον υποψήφιο πελάτη πως το προϊόν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Χαρακτηριστικό είναι κάποιο φυσικό γνώρισμα του προϊόντος π.χ. χρώμα, μέγεθος σχήμα.

Όφελος είναι η ικανοποίηση που θα έχει ο πελάτης από την χρησιμοποίηση του προϊόντος.

Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.. Οι πελάτες αγοράζουν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει το προϊόν και όχι τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του. Επομένως, ένας πωλητής πρέπει μεν να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος του, αλλά μετά να τονίσει τα οφέλη που προκύπτουν από αυτά τα χαρακτηριστικά για τον υποψήφιο πελάτη.

Ένα πολύ συνηθισμένο σφάλμα που κάνουν οι πωλητές είναι να παρουσιάζουν αποκλειστικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και να αγνοούν τα οφέλη που θα έχει ο πελάτης από το προϊόν. Επομένως, πρέπει να εστιάζει την προσοχή σ' εκείνα μόνο τα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τον πελάτη και ικανοποιούν τις ανάγκες του. Τέλος, οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν τους, αλλά και σε ποια σημεία τα οφέλη αυτά υπερτερούν ή υστερούν σε σχέση με τα οφέλη που προσφέρουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

Μέχρι τώρα μιλήσαμε για τη σπουδαιότητα της παρουσίασης των χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων και των οφελών του προϊόντος. Για να μπορέσει, όμως, ο πωλητής να διατηρήσει το ενδιαφέρον του πελάτη και να τον πείσει να αγοράσει το προϊόν απαιτείται η δημιουργία θετικών εντυπώσεων:

Επίδειξη του προϊόντος: οι επιδείξεις πρέπει να αποδείξουν στην πράξη ότι το προϊόν έχει τις δυνατότητες που υποστηρίζει ο πωλητής και ότι αυτές ανταποκρίνονται στις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη.

Δείγματα του προϊόντος: η φυσική παρουσίαση του προϊόντος.

Κατάλογοι/Έντυπα: Οι κατάλογοι και τα έντυπα βοηθούν τον πωλητή να μεταφέρει με αποτελεσματικό τρόπο τις πληροφορίες που επιθυμεί στον πελάτη. Επιπλέον, ο πωλητής έχει τη δυνατότητα να αφήσει τα έντυπα αυτά στον πελάτη, ώστε να τον βοηθήσει να θυμάται τα θέματα τα οποία καλύφθηκαν κατά την παρουσίαση. Τα έντυπα και οι κατάλογοι συνήθως συνοψίζουν τα κυριότερα σημεία για το προϊόν και δίνουν απαντήσεις στις πιο συνηθισμένες ερωτήσεις των πελατών.

Φωτογραφίες/Εικονογραφήσεις: Οι φωτογραφίες, οι οποίες είναι εύκολο και σχετικά φθηνό να ετοιμαστούν, επιτρέπουν μια ρεαλιστική απεικόνιση του προϊόντος και των πλεονεκτημάτων του.

Όσον αφορά τον τρόπο και το στυλ της παρουσίασης, υπάρχουν τρεις εναλλακτικές επιλογές:

Η **μέθοδος κονσέρβα** βασίζεται στην απομνημόνευση των κυριότερων σημείων της παρουσίασης. Μια τέτοια προσέγγιση

υποθέτει είτε ότι οι ανάγκες του πελάτη έχουν ήδη διαπιστωθεί είτε ότι οι ανάγκες αυτές μπορούν να διαγνωσθούν με τη θέα του προϊόντος.

Η **τυποποιημένη μέθοδος** είναι παρόμοια με την προηγούμενη, με τη διαφορά όμως ότι ο πωλητής ακολουθεί μια λιγότερο τυποποιημένη/«κονσερ-βοποιημένη» παρουσίαση, έχοντας ένα γενικό σχέδιο της παρουσίασης. Με αυτό τον τρόπο δίνεται περισσότερος χρόνος στον υποψήφιο πελάτη να συμμετάσχει στην παρουσίαση κάνοντας κάποιες ερωτήσεις, πράγμα που δίνει μεγαλύτερη ευελιξία στον πωλητή. Από την άλλη μεριά, όμως, μπορεί να κάνει λιγότερο αποτελεσματική την εκφραστική ικανότητα του πωλητή.

Τέλος, η μέθοδος της **ικανοποίησης των αναγκών** είναι η πιο δημιουργική και φυσική μέθοδος πώλησης. Η παρουσίαση αρχίζει με την προσπάθεια του πωλητή να διερευνήσει και να ανακαλύψει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη. Αυτό απαιτεί ικανότητες υποβολής ερωτήσεων και καλής ακρόασης. Αφού ο πωλητής γίνεται γνώστης των αναγκών του πελάτη, στη συνέχεια επιβεβαιώνει τη διαπίστωση αυτή κάνοντας διευκρινιστικές ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου σταδίου της παρουσίασης ο πωλητής δείχνει στον πελάτη πώς το προϊόν θα ικανοποιήσει τις από κοινού συμφωνηθείσες ανάγκες του. Πωλητές που εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί κατά το πρώτο στάδιο της εξεύρεσης των αναγκών του πελάτη. Πολυάριθμες ή λανθασμένες ερωτήσεις μπορεί να οδηγήσουν τον πελάτη να ανταποκριθεί με επιφύλαξη και να προκαλέσουν τον εκνευρισμό του.

2.10 Δοκιμαστικό Κλείσιμο Συμφωνίας Πώλησης

. Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας/πώλησης αποσκοπεί στη διερεύνηση των προθέσεων του υποψήφιου πελάτη για την πιθανή αγορά του προϊόντος. Στη φάση αυτή ο πωλητής προσπαθεί να καθορίσει αν:

α) Το προϊόν (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη) αρέσει στον

πελάτη.

β) Έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία όλες τις αντιρρήσεις του πελάτη.

γ) Υπάρχουν κάποιες επιπλέον αντιρρήσεις.

δ) Ο πελάτης είναι έτοιμος να προβεί στην αγορά του προϊόντος.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο συνήθως εφαρμόζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

* μετά την παρουσίαση

* μετά την αντιμετώπιση μιας αντίρρησης και

* αμέσως πριν από το κλείσιμο της πώλησης.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο πραγματοποιείται με την υποβολή ερωτήσεων στον υποψήφιο πελάτη, και οι οποίες μπορεί να πάρουν την ακόλουθη μορφή:

* ποιο μοντέλο θα σας άρεσε;

* ποιο χρώμα προτιμάτε;

* ποια είναι η γνώμη σας;

* πότε θέλετε να σας το στείλουμε;

* πώς θέλετε να πληρώσετε - μετρητά ή με δόσεις;

Αν ο υποψήφιος πελάτης απαντήσει θετικά στο δοκιμαστικό κλείσιμο, τότε αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει και ότι ο πωλητής θα πρέπει να προχωρήσει στο κλείσιμο της πώλησης. Μια αρνητική, όμως, απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα σημαίνει ότι ο πελάτης δεν έχει πεισθεί ακόμα και ότι ο πωλητής δεν πρέπει να προσπαθήσει να κλείσει την πώληση.

2.11 Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων

Οι αντιρρήσεις αναφέρονται στο σκεπτικισμό, τον προβληματισμό, τη διαφωνία ή τις ερωτήσεις του υποψήφιου πελάτη, που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Οι αντιρρήσεις που διατυπώνουν οι πελάτες πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες καθώς υποδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν.

Βασικές αρχές όσον αφορά τις αντιρρήσεις:

Πρώτον: ο πωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τις αντιρρήσεις που μπορεί να προκύψουν

Δεύτερον: ο πωλητής πρέπει να είναι υπομονετικός και να ακούει προσεχτικά τις αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη.

Τρίτον: οι λογομαχίες και οι διαμάχες πρέπει να αποφεύγονται πάση θυσία καθώς οδηγούν σε μη κλείσιμο, συμφωνίας.

Τέταρτον: ο πωλητής πρέπει να αποφύγει να προσβάλει τον υποψήφιο πελάτη ακόμη και στην περίπτωση που ο πελάτης δεν έχει δίκιο.

Πέμπτον: ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει την προσοχή του πελάτη στην παρουσίαση αυτή καθεαυτή.

Τέλος, κάθε πωλητής πρέπει να καλλιεργήσει θετική στάση έναντι των αντιρρήσεων.

2.12 Τύποι αναρρήσεων

Οι υποψήφιοι πελάτες μπορεί να εκδηλώσουν πολυάριθμους τύπους αντιρρήσεων:

Έλλειψη χρηματικών πόρων. η χρηματοοικονομική ικανότητα του πελάτη πρέπει να είναι ένα βασικό κριτήριο που να επιτρέπει την επιλογή μόνο των καλών υποψήφιων πελατών. Συνεπώς, αν ο πωλητής δεν έχει αξιολογήσει τον πελάτη σωστά όσον αφορά την ικανότητα πληρωμής, αυτό σημαίνει ότι έγινε κακός εντοπισμός και ο πωλητής πρέπει να προχωρήσει σε άλλον πελάτη.

Η αξία δεν υπερβαίνει το κόστος. η χρηματική αντίρρηση ίσως είναι η πιο συχνή αντίρρηση που ακούν οι πωλητές. Παίρνει δε τη μορφή «Το προϊόν δεν αξίζει τόσα πολλά χρήματα». Σ' αυτή την περίπτωση ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διευκρινίσει τι ακριβώς συγκρίνει ο πελάτης, ποιο κόστος τον ενδιαφέρει και αν η τιμή είναι το μόνο κριτήριο σύγκρισης.

Μη ύπαρξη ανάγκης για το προϊόν. Ο τύπος αυτός αντίρρησης χρησιμοποιείται ευρύτατα, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο πελάτη να απαλλαγεί από τον πωλητή με ευγένεια.

Κρυφή αντίρρηση. Με την κρυφή αντίρρηση ο υποψήφιος πελάτης αποκρύπτει τους πραγματικούς λόγους που δεν θέλει να αγοράσει. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να ανακαλύψει το τι πραγματικά εμποδίζει τον υποψήφιο πελάτη να πραγματοποιήσει την αγορά.

Αναβλητική αντίρρηση. Οι πελάτες συνήθως αποφεύγουν να πάρουν άμεση απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος «εδώ και τώρα» αναβάλλουν την απόφαση για αργότερα.

2.13 Τεχνικές αντιμετώπισης αντιρρήσεων

Αφού ο πωλητής εντοπίσει όλες τις τυχόν αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη, θα πρέπει κατόπιν να προσπαθήσει να τις αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Άμεση Άρνηση. Αρκετές φορές οι πωλητές αντιμετωπίζουν αντιρρήσεις που βασίζονται σε ελλιπείς ή λανθασμένες πληροφορίες. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να απαντήσουν παρέχοντας τις σωστές πληροφορίες. Με τη μέθοδο της άμεσης άρνησης ο πωλητής αρνείται με διπλωματικότητα τα λεχθέντα τού πελάτη ως μη βάσιμα.

Η τεχνική αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται με πολύ προσοχή, καθώς κανένας άνθρωπος δεν θέλει να ακούσει ότι κάνει λάθος. Επίσης, για τη χρησιμοποίηση της τεχνικής αυτής ο πωλητής πρέπει να διαθέτει όλα τα στοιχεία για να υποστηρίξει τη θέση του.

Έμμεση Άρνηση/Ναι μεν... αλλά. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής συμφωνεί ότι η αντίρρηση είναι μεν σημαντική, αλλά διαφωνεί ότι είναι λόγος μη πραγματοποίησης της αγοράς. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρύτατα γιατί βασίζεται στην άποψη ότι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους να γίνονται αποδεκτές οι απόψεις τους.

Επιστροφή της αντίρρησης. Με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής ο πωλητής μετατρέπει την αντίρρηση σε λόγο πραγματοποίησης της αγοράς του προϊόντος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο

πελάτης να αρχίσει να αντιμετωπίζει θετικά το προϊόν.

Αντιστάθμιση. Όλα τα προϊόντα έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα και ορισμένα μειονεκτήματα σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Έτσι, ένας πωλητής παραδέχεται ότι το προϊόν έχει ορισμένα μειονεκτήματα, στη συνέχεια όμως δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα του προϊόντος.

Μαρτυρία. Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής δηλώνει ότι άλλοι είχαν ακριβώς την ίδια γνώμη με τον υποψήφιο πελάτη, αλλάξαν όμως γνώμη όταν δοκίμασαν/χρησιμοποίησαν το προϊόν.

Αναβολή. Αναβολή της αντίρρησης σημαίνει ότι ο πωλητής ζητάει άδεια από τον υποψήφιο πελάτη να απαντήσει στην αντίρρηση αργότερα.

Η τεχνική αυτή δίνει χρόνο στον πωλητή να σκεφτεί τι απάντηση θα δώσει. Επιπλέον, η αντίρρηση αυτή μπορεί να απαντηθεί από μόνη της αργότερα, κατά τη διάρκεια της παρουσίασης.

2.14 Κλείσιμο Συμφωνίας Πώλησης

* ■

Το κλείσιμο της πώλησης είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ζητήσει την παραγγελία από τον υποψήφιο πελάτη.

Υπάρχουν συνήθως τρία ζητήματα που απασχολούν τους πωλητές όσον αφορά το κλείσιμο της πώλησης:

Το **πρώτο** αναφέρεται στο πότε είναι η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή για να ζητήσει ο πωλητής την παραγγελία.

Το **δεύτερο** σχετίζεται με το πώς ο πωλητής θα μπορέσει να καταλάβει ότι ο υποψήφιος πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει.

Τέλος, το **τρίτο** αναφέρεται στον ιδανικό αριθμό των προσπαθειών που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να προσπαθήσει να κλείσει την πώληση.

Συνεπώς, ένας πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να κλείσει μια πώληση αρκετές φορές, χωρίς φυσικά να προκαλέσει την αρνητική αντίδραση και τον εκνευρισμό του υποψήφιου πελάτη. Στο ελάχιστο ένας πωλητής θα πρέπει να προσπαθήσει τουλάχιστον τρεις

φορές. Τρεις με πέντε προσπάθειες, από την άλλη μεριά, φαίνεται να είναι ο ιδανικός αριθμός.

.Τεχνικές κλεισίματος συμφωνίας

Ένας πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει πολλές τεχνικές κλεισίματος για να κλείσει επιτυχημένα μια πώληση. Για να είναι αποτελεσματικός, όμως, ο πωλητής πρέπει να μπορεί να καθορίσει την κατάσταση του υποψήφιου πελάτη και τη στάση του έναντι της παρουσίασης ώστε να μπορέσει να διαλέξει την πιο αποδοτική τεχνική κλεισίματος.

οι πιο χρήσιμες και πιο ευρύτατα χρησιμοποιούμενες τεχνικές κλεισίματος:

Άμεση Μέθοδος. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής απλώς ζητάει την παραγγελία.

Υποθετικό Κλείσιμο. Στη μέθοδο αυτή ο πωλητής υποθέτει ότι ο υποψήφιος πελάτης θα αγοράσει

Εναλλακτική Επιλογή. Η μέθοδος αυτή έγκειται στο να δοθεί στον υποψήφιο πελάτη η ευκαιρία να συμφωνήσει στην παραγγελία με δυνατότητα επιλογής μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων.

Μέθοδος ΝΑΙ-ΝΑΙ. Η τεχνική αυτή κλείνει την πώληση με το να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο πελάτη να συμφωνεί σε κάθε χαρακτηριστικό, πλεονέκτημα και όφελος του προϊόντος και να απαντάει συνέχεια με ναι.

Η τεχνική αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται με διακριτικότητα. Η τεχνική αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν υπάρχουν 3-4 σημεία που μπορεί να εστιάσει την προσοχή του ο πωλητής.

Μέθοδος Τ. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη διαδικασία που ακολουθούν οι άνθρωποι όταν παίρνουν μια απόφαση ζυγίζοντας τα υπέρ και τα κατά.

Η τεχνική αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν τα

πλεονεκτήματα υπερτερούν των μειονεκτημάτων.

Μέθοδος Εάν-Τότε. Στην τεχνική αυτή ο πωλητής δηλώνει στον υποψήφιο πελάτη ότι πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αγοράς αμέσως, διαφορετικά θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες.

Η τεχνική αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται με τιμιότητα και να μην προσπαθεί ο πωλητής να εξαπατήσει τον υποψήφιο πελάτη.

Ο **Μέθοδος Σύνοψης Οφελών.** Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής συνοψίζει με θετικό τρόπο τα κυριότερα οφέλη που θα έχει ο πελάτης, αν αγοράσει το προϊόν.

Μέθοδος Ειδικών Οφελών. Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής δίνει στον υποψήφιο πελάτη ένα όφελος αν κλείσει τη συμφωνία αμέσως. Το όφελος αυτό μπορεί να είναι χαμηλότερη τιμή ή δωρεάν εμπόρευμα ή οτιδήποτε άλλο.

2.15 Μετέπειτα Παρακολούθηση

Η επιτυχημένη πώληση ποτέ δεν τελειώνει με την εξασφάλιση της παραγγελίας¹⁴. Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής μετά τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη είναι πολύ σημαντικές για οποιοδήποτε προϊόν, υπηρεσία ή εταιρεία.

Πρέπει, όμως, να εργαστεί εξίσου σκληρά για να διατηρήσει τον πελάτη ικανοποιημένο και να τον αποτρέψει να αγοράσει από τους ανταγωνιστές.

Η πλειοψηφία των πωλήσεων γίνεται σε ήδη υπάρχοντες πελάτες. Η φιλοσοφία, επομένως, ενός καλού πωλητή πρέπει να είναι ότι «δεν κάνω πωλήσεις, κάνω πελάτες». Ο καλός πωλητής γνωρίζει ότι είναι δυσκολότερο να κρατήσεις κάποιον υπάρχοντα πελάτη παρά να βρεις κάποιον καινούργιο.

Συνεπώς, η σπουδαιότητα της φάσης αυτής είναι πολύ μεγάλη στη διαδικασία της πώλησης, αφού οι ενέργειες που κάνει ο πωλητής μπορούν να οδηγήσουν σε:

* Εξασφάλιση ικανοποιημένων πελατών.

Κεφάλαιο 3ο

Τι εννοείται ως περιοχή πώλησης (sales territory) ;

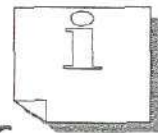


- Είναι ο αριθμός υπαρχόντων και υποψήφιων πελατών που η εξυπηρέτησή τους έχει ανατεθεί σε έναν πωλητή
- Κάθε περιοχή σχεδιάζεται -έτσι από τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη πωλήσεων- ώστε να εξυπηρετούνται οι πελάτες του πωλητή με τον ευκολότερο και οικονομικότερο τρόπο
- Δεν είναι αναγκαίο να συμπίπτει μια περιοχή πωλήσεων με τα διοικητικά όρια μιας γεωγραφικής περιοχής
- Η συνολική αγορά είναι συνήθως μεγάλη για το λόγο αυτό καθορίζονται μέσα σ' αυτήν περιοχές πωλήσεων έτσι ώστε να διευκολυνθεί ο διευθυντής πωλήσεων στην οργάνωση, εποπτεία, κατεύθυνση των πωλητών



Λόγοι για καθορισμό περιοχών πωλήσεων

1. Οργάνωση
2. Εποπτεία πωλήσεων
3. Ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες
4. Καλύτερη κάλυψη της αγοράς
5. Καλύτερη αποτελεσματικότητα των πωλητών
6. Σαφέστερος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων των πωλητών
7. Καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση των πωλητών
8. Καλύτερος συντονισμός μάρκετινγκ και πωλήσεων
9. Περιορισμός των εξόδων πωλήσεων



Λόγοι για τον μη καθορισμό περιοχών πωλήσεων

1. Μικρή επιχείρηση με περιορισμένες γεωγραφικά δραστηριότητες, (διαθέτουν λίγους πωλητές). Η εποπτεία και διοίκηση επιτυγχάνεται και χωρίς τον καθορισμό περιοχών πώλησης
2. Προσωπικές φιλίες και σχέσεις διατηρούν ανέπαφο το πελατολόγιο π.χ. ασφάλειες, χρηματιστικές εταιρείες και μεσητικά γραφεία
3. Προτιμάται ένα δίκτυο εξειδικευμένων πωλητών όταν το προϊόν παρουσιάζει τεχνολογικές ιδιαιτερότητες



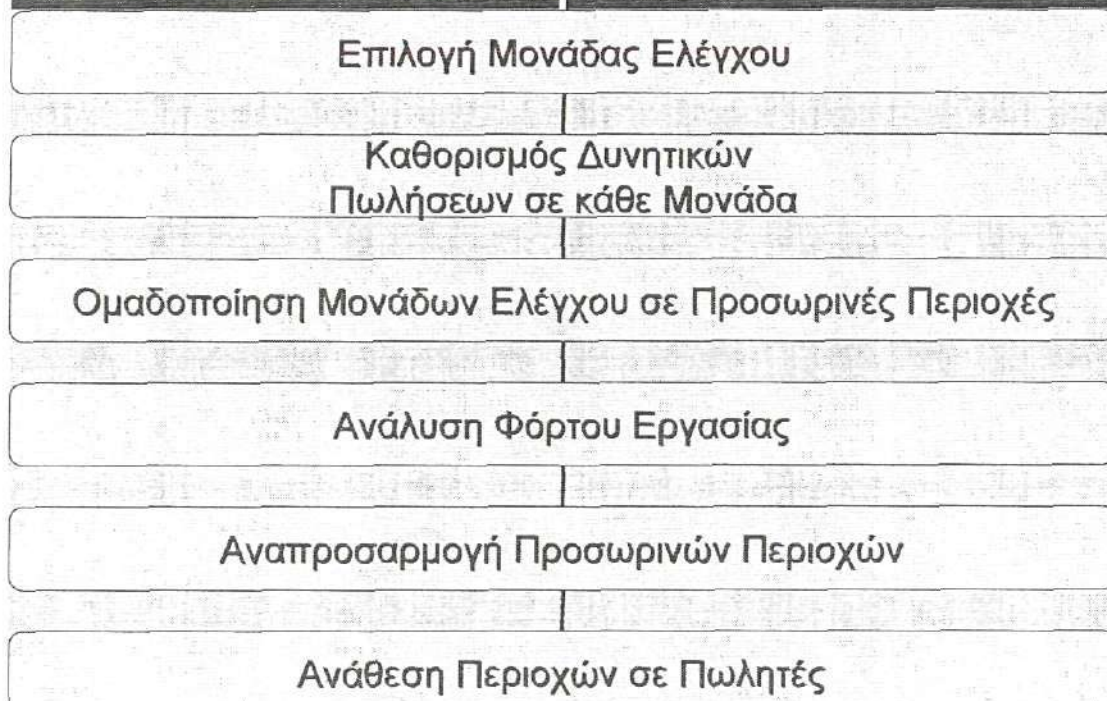
Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

- Οι περιοχές θα πρέπει να είναι ισοδύναμες ώστε να μην αδικηθούν κάποιοι πωλητές και να είναι ευκολότερη η σύγκριση και αξιολόγηση των πωλητών μεταξύ τους
- Λαμβάνονται υπόψη:
 - Δυνητικές πωλήσεις
 - Δυσκολία κάλυψης
 - Δυνατότητες/ ικανότητες των πωλητών

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

- Άλλα βασικά σημεία αναφοράς
 - Λογικό μέγεθος περιοχών ως προς το τι θα κάνει ο κάθε πωλητής. Επίπτωση/συνέπειες: Να μην εξυπηρετηθούν επαρκώς κάποιοι πελάτες, να αυξηθούν οι δαπάνες στην περιοχή
 - Δυνητικές πωλήσεις κάθε περιοχής. Επίπτωση: Να υποκινείται ο πωλητής λόγω δυνατότητας επαύξησης του εισοδήματός του
 - Συνταίριασμα ικανοτήτων πωλητή με ιδιαιτερότητες περιοχής. Επίπτωση: Κανένας πωλητής δεν μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτικός, σε όλες τις διαφορετικού μεγέθους περιοχές.

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων



..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

1. Μονάδες ελέγχου= Ταχυδρομικοί τομείς, Πόλεις, Νομοί και Γεωγραφικά διαμερίσματα



Μονάδα ελέγχου	Δυνητικές πωλήσεις	Απαιτούμενος αριθμός επισκέψεων
1. Ανατολική Μακεδονία	110.000€	35
2. Δυτική Μακεδονία	95.000€	30
3. Νομός Μαγνησίας	25.000€	15
4. Νομός Λάρισας	45.000€	20
5. Κεντρική Μακεδονία	240.000€	65

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

2. Δυνητικές πωλήσεις= Γίνεται χρήση τεχνικών πρόβλεψης

(Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 1997, Κεφ.4)

Μονάδα ελέγχου	Δυνητικές πωλήσεις	Απαιτούμενος αριθμός επισκέψεων
1. Ανατολική Μακεδονία	110.000€	35
2. Δυτική Μακεδονία	95.000€	30
3. Νομός Μαγνησίας	25.000€	15
4. Νομός Λάρισας	45.000€	20
5. Κεντρική Μακεδονία	240.000€	65

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

3. Ομαδοποίηση μονάδων ελέγχου= Γίνεται συνδυασμός προσωρινών περιοχών πώλησης που συνήθως συγγενεύουν. Προσοχή στην ισοδυναμία των περιοχών. Ικανότητες και φόρτος εργασίας λαμβάνονται υπόψη αργότερα.

Ομαδοποίηση σε Περιοχές	Μονάδα ελέγχου	Δυνητικές πωλήσεις
1. Περιοχή 1	1. Ανατολική Μακεδονία	110.000€
	2. Δυτική Μακεδονία	<u>95.000€</u> 205.000€
2. Περιοχή 2	3. Νομός Μαγνησίας	25.000€
	4. Νομός Λάρισας	<u>45.000€</u> 70.000€
3. Περιοχή 3	5. Κεντρική Μακεδονία	240.000€

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

4. Φόρτος εργασίας= Γίνεται συνδυασμός προσωρινών περιοχών πώλησης που συνήθως συγγενεύουν. Προσοχή στην ισοδυναμία των περιοχών. Ικανότητες και φόρτος εργασίας λαμβάνονται υπόψη αργότερα.

Ομαδοποίηση σε Περιοχές	Μονάδα ελέγχου	Απαιτούμενος αριθμός επισκέψεων
1. Περιοχή 1	1. Ανατολική Μακεδονία	35
	2. Δυτική Μακεδονία	<u>30</u> 65
2. Περιοχή 2	3. Νομός Μαγνησίας	15
	4. Νομός Λάρισας	<u>20</u> 35
3. Περιοχή 3	5. Κεντρική Μακεδονία	65

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

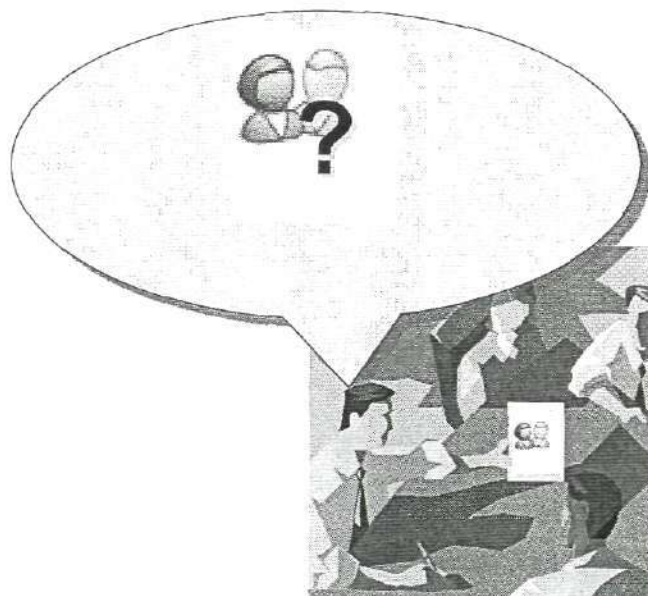
5. Αναπροσαρμογή προσωρινών περιοχών= Γίνεται με σκοπό την καλύτερη δυνατή ισορροπία μεταξύ δυνητικών περιοχών πώλησης και φόρτου εργασίας

Ο αριθμός επισκέψεων είναι μεγάλος και θα πρέπει να επαναπροσαρμοστεί
 Οι 65 έγιναν 30 και 35

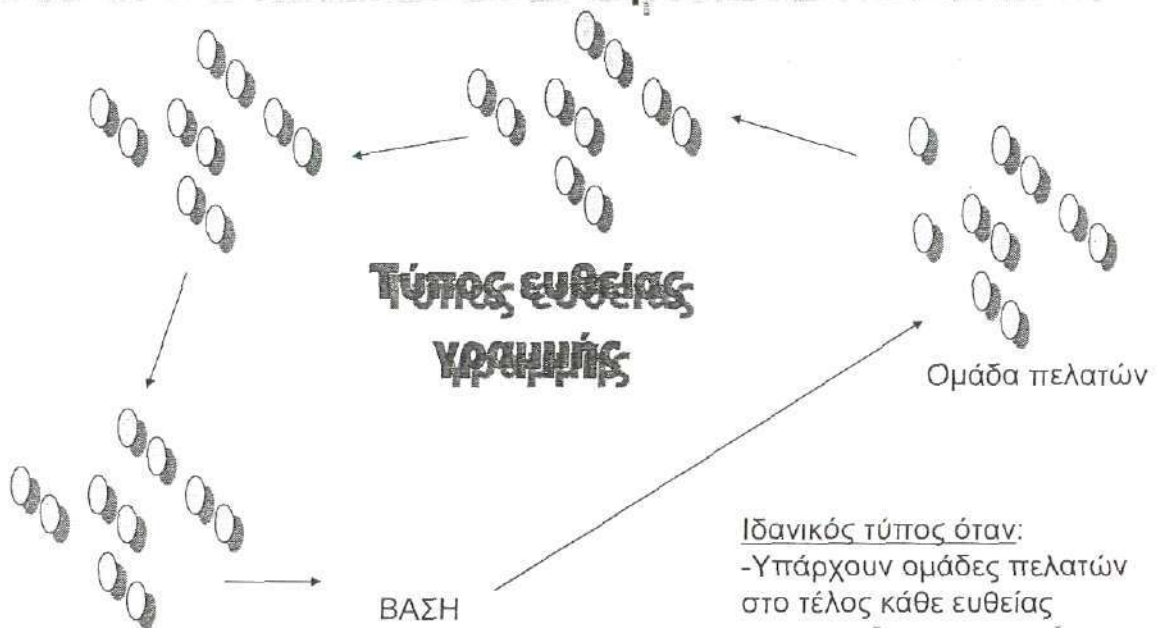
Ομαδοποίηση σε Περιοχές	Μονάδα ελέγχου	Απαιτούμενος αριθμός επισκέψεων
1. Περιοχή 1	1. Ανατολική Μακεδονία	35
	2. Δυτική Μακεδονία	<u>30</u>
2. Περιοχή 2	3. Νομός Μαγνησίας	15
	4. Νομός Λάρισας	<u>20</u>
3. Περιοχή 3	5. Κεντρική Μακεδονία [Νομός Θεσσαλονίκης και υπόλοιποι νομοί]	65 [30+35]

..Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων

6. Ανάθεση περιοχών σε πωλητές= λαμβάνουμε υπόψη τις ικανότητες και τους δεσμούς φιλίας που ανέπτυξαν οι πωλητές με τους πελάτες καθώς και τους προσωπικούς στόχους των πωλητών (π.χ. διαμονή οικογένειας)



Μέθοδοι καθορισμού Δρομολογίων των Πωλητών

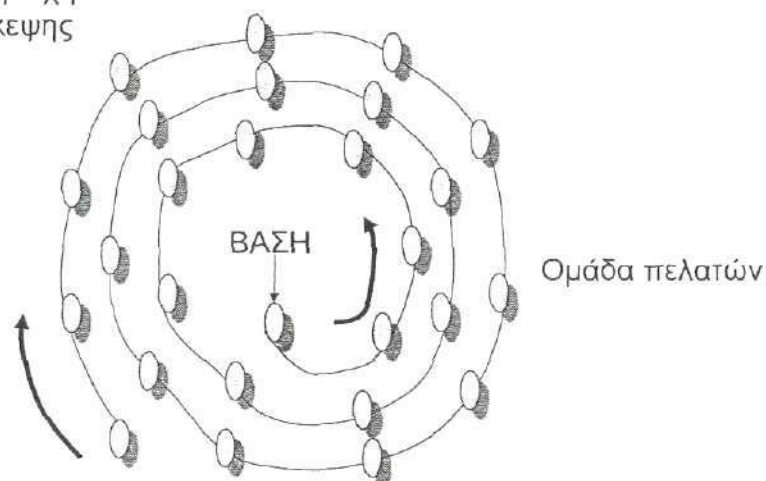


Jackson D.W., Cunningham W.H. & Cunningham I.C.M. (1988). *Selling: The personal Force in Marketing*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. p.94.

..Μέθοδοι καθορισμού Δρομολογίων των Πωλητών

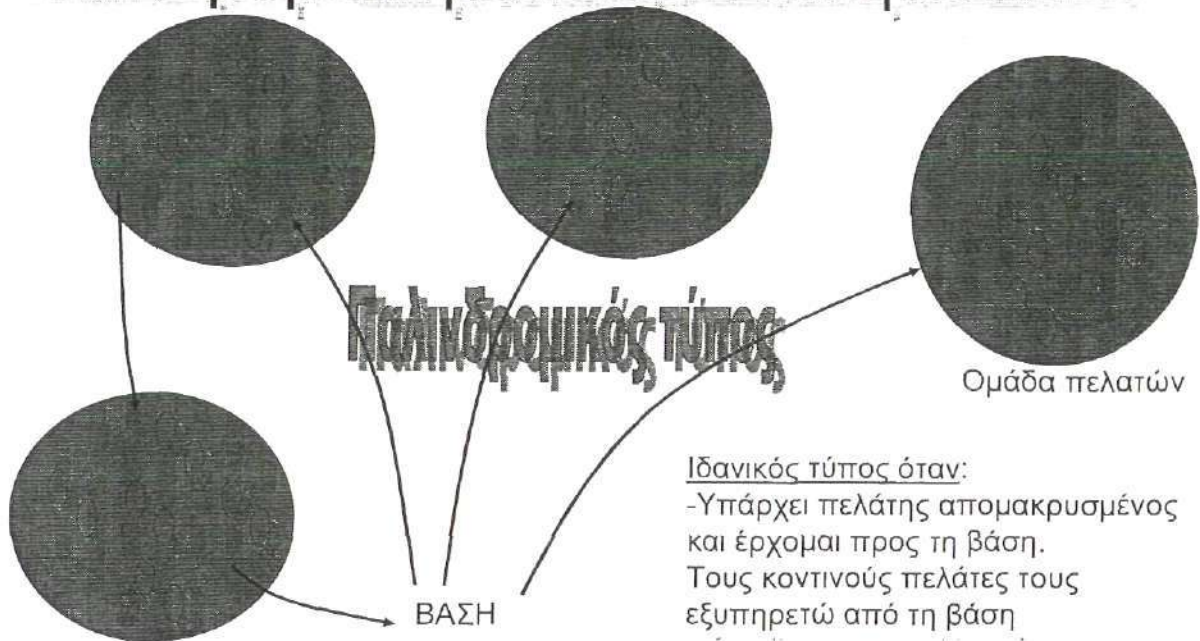
Ιδανικός τύπος όταν:
-Οι πελάτες κατανέμονται ομοιόμορφα στη περιοχή
-Η συχνότητα επίσκεψης είναι η ίδια

Κυκλικός τύπος



Jackson D.W., Cunningham W.H. & Cunningham I.C.M. (1988). *Selling: The personal Force in Marketing*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. p.92.

..Μέθοδοι καθορισμού Δρομολογίων των Πωλητών



Jackson D.W., Cunningham W.H. & Cunningham I.C.M. (1988). *Selling: The personal Force in Marketing*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. p.93.

..Μέθοδοι καθορισμού Δρομολογίων των Πωλητών

Τύπος Τριφύλλι/Εστίαση



Jackson D.W., Cunningham W.H. & Cunningham I.C.M. (1988). *Selling: The personal Force in Marketing*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. p.93.

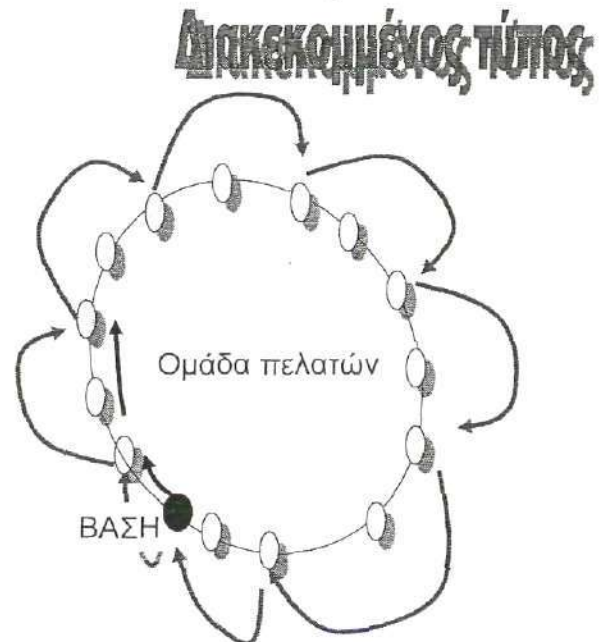
..Μέθοδοι καθορισμού Δρομολογίων των Πωλητών

Ιδανικός τύπος όταν:

- Ο πωλητής επισκέπτεται όλους τους πελάτες
- Στο επόμενο ταξίδι μόνο αυτούς που θεωρούνται επικερδής
- Η συχνότητα των επισκέψεων μεταξύ πελατών διαφορετική

○ =σημαντικοί και κερδοφόροι πελάτες

— = επόμενα ταξίδια



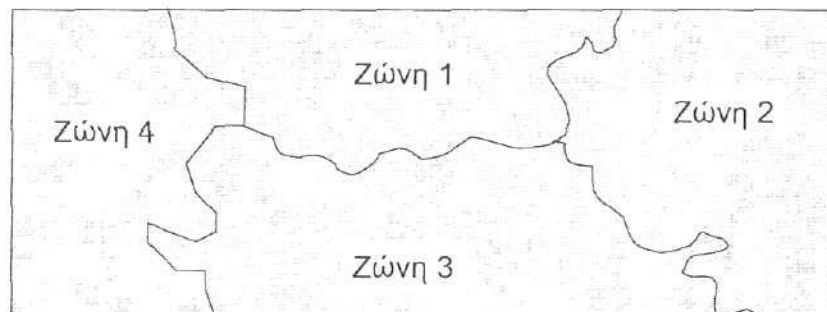
Jackson D.W., Cunningham W.H. & Cunningham I.C.M. (1988), *Selling: The personal Force in Marketing*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. p.94.

..Μέθοδοι καθορισμού Δρομολογίων των Πωλητών

Ιδανικός τύπος όταν:

- Ο πωλητής επισκέπτεται εντός δύο ωρών τους πιο απόμακρους πελάτες
- Ιδανικό για περιοχές πόλεων
- Όταν είναι μη αναγκαία η συχνή επίσκεψη
- Μεγάλος αριθμός πελατών σε μια ζώνη
- Ευκολία μετακίνησης πωλητή στη ζώνη

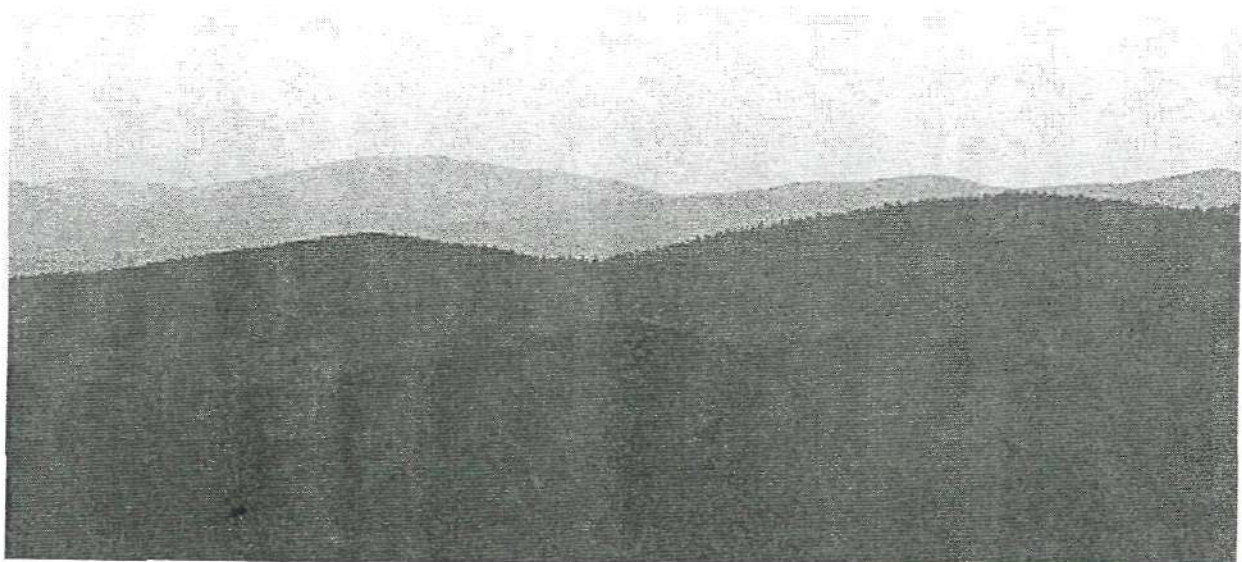
Θ τύπος ζωνών



Βασικές αρχές για τον καθορισμό δρομολογίων πώλησης

- 1^η Εντόπισε και σημείωσε σε ένα χάρτη τους πελάτες
- 2^η Υπολόγισε τον χρόνο μετακίνησης των πωλητών μεταξύ των πελατών
- 3^η Καθόρισε τον κατάλληλο χρόνο επίσκεψης κατά τη διάρκεια μιας ημέρας για τους πιο απομακρυσμένους πελάτες
- 4^η Εκτέλεσε επισκέψεις σε πελάτες που βρίσκονται σε γειτονικά σημεία
- 5^η Η σειρά των επισκέψεων ως προς τη διαδρομή να αποφεύγει τις απότομες γωνίες (π.χ. μπρος και πάλι πίσω)
- 6^η Οι αναμενόμενες πωλήσεις του πελάτη να καλύπτουν τα έξοδα μετακίνησης
- 7^η Ξεκίνα από τις πιο απομακρυσμένες περιοχές πώλησης

The End



*Εξασφάλιση συνεχών πωλήσεων.

* Δημιουργία καλής φήμης για τον πωλητή και την εταιρεία.

* Αύξηση πωλήσεων και κερδών για τον πωλητή και την εταιρεία. *Προσέλκυση νέων πελατών.

Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας πωλητής για να διατηρήσει και να αναθερμάνει τη σχέση που έχει με τους πελάτες του απαιτούν και χρόνο και προσπάθεια. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να πάρουν διάφορες μορφές, όπως: *Επικοινωνία με πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

* Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

* Παρακολούθηση για γρήγορη παράδοση της παραγγελίας.

* Παροχή πληροφοριών για σωστή χρήση του προϊόντος.

* Παροχή σέρβις παραπάνω απ' ό,τι απαιτείται.

* Παροχή πληροφοριών.

*Συνέπεια στην εκτέλεση των συμφωνηθέντων.

* Σωστό χειρισμό τυχόν παραπόνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως ακρογωνιαίος λίθος που επηρεάζει όλες τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης και όχι μόνο το marketing και τις πωλήσεις. Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις μικρές οι μεγάλες προσπαθούν με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά έτσι ώστε να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων αφού η σωστή πρόβλεψη πωλήσεων είναι

συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και την ευρωστία της επιχείρησης.

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι μια τέχνη παρά μια επιστήμη, η οποία επιτρέπει στους αναλυτές για να προβλέψει τα προσεχή στάδια της πώλησης οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργάνωσης. Είναι ένας από τους δυσκολότερους τομείς της διαχείρισης όπου πολλές εμπειρία και γνώση απαιτούνται για την ακριβή πρόβλεψη αλλά και έναν από το σημαντικότερο, δεδομένου ότι αναλαμβάνεται να προβλεφθεί η απαίτηση στα διαφορετικά στάδια.

Αυτή η διαδικασία είναι μια σύνθετη διευθυντική λειτουργία και πρέπει να αναληφθεί με έναν επιστημονικό τρόπο. Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι επίσης μια σημαντική στοιχειώδης εργασία δεδομένου ότι διατηρεί μια καλή σχέση με τους πελάτες στο σύγχρονο σύστημα προγραμματισμού των επιχειρηματικών στοιχείων συμπεριφοράς και το σύστημα διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού.

Όλα τα τμήματα της επιχείρησης κάνουν χρήση των εκτιμήσεων για τις μελλοντικές πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα:

- Το χρηματοοικονομικό τμήμα χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να εξασφαλίσει έγκαιρα τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες επενδύσεις.
- Το τμήμα παραγωγής χρησιμοποιεί τις προβλέψεις πωλήσεων για να καθορίσει το ύψος της παραγωγής, τον προγραμματισμό της παραγωγής, το ύψος των αποθεμάτων και την αγορά πρώτων υλών σε ευνοϊκές τιμές.
- Το τμήμα προσωπικού χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να καθορίσει τις ανάγκες σε υπαλληλικό προσωπικό και να προβεί στις απαραίτητες προσλήψεις.
- Τέλος, το τμήμα marketing και πωλήσεων χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να σχεδιάσει την γενική στρατηγική marketing της εταιρείας, να προγραμματίσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος και να καθορίσει τους στόχους των πωλητών, τις περιοχές πώλησης, την αμοιβή των πωλητών και τις βάσεις για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και του ελέγχου των πωλήσεων.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι να καθαριστεί η διαδικασία πωλήσεων σας για να εστιάσει κεντροθετημένα στα πελάτης κύρια σημεία. Τα περισσότερα σφάλματα πρόβλεψης γίνονται όταν εφαρμόζεται μια διαδικασία πωλήσεων που ακολουθεί τις ενέργειες. Ξέροντας πόσες κλήσεις πωλήσεων έγιναν

τη δύναμη να είστε χρήσιμος
 οι πληροφορίες που έχουν, αλλά τι είναι πραγματικά σημαντικός
 πρόκειται να ξέρουν πόσες συμβάσεις υπογράφηκαν πραγματικά.
 Συνδυάστε αυτά τα δύο πράγματα μαζί, και θα έχετε μια σαφή
 εικόνα ακριβώς πόσο αποτελεσματική η παρούσα προσέγγιση
 πωλήσεών σας είναι πραγματικά.

Είναι εξίσου όπως σημαντικό να ακολουθήσει ακριβώς τα κύρια
 σημεία σας, και εάν δεν έχετε αυτήν την περίοδο ένα σύστημα
 διαχείρισης σε ισχύ, πρέπει σοβαρά να θεωρήσετε τις πωλήσεις
 προβλέποντας το λογισμικό για να ακολουθηθεί και η πρόοδος
 κάθε υφάσματος πωλήσεων και οι ενέργειες των πελατών σας.
 Ελέγξτε αυτόν τον καθημερινό και να είστε βέβαιος να οργανώσει
 τις εβδομαδιαίες συνεδριάσεις με κάθε πρόσωπο πωλήσεων
 προκειμένου να συζητηθεί η πρόοδός τους. Αυτό είναι ένας καλός
 τρόπος να δει εάν είναι απαραίτητο να αρχίσουν οι εβδομαδιαίες
 εκπαιδευτικές συνεδριάσεις επίσης. Θα είστε σε θέση επίσης να
 δείτε ποια salespeople αξίζουν τη πρόσθετη αναγνώριση για τις
 προσπάθειές τους.

Η αποτελεσματική πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί να βελτιώσει τα
 εισοδήματά σας και να ενισχύσει την επιχείρησή σας, και στο τέλος,
 δεν είναι ότι ο πραγματικός στόχος. Εάν αποφασίζετε να αγοράσετε
 ένα πρόγραμμα λογισμικού, να είναι βέβαιοι να αξιολογήσετε τις
 ανάγκες των πωλήσεών σας αναγκάστε και επιχείρηση συνολικά,
 και να πάρουν κάποιο χρόνο να ερευνηθούν τα διαφορετικά
 προγράμματα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα καθένα προτού
 να επιλέξετε. Ένα μέγεθος δεν εγκαθιστά όλων όταν τα καλύτερα
 προϊόντα για την επιχείρησή σας, έτσι σιγουρεύεται ότι επιλέγετε
 σωστά.

Ειδικότερα, όσον αφορά τις πωλήσεις πρέπει να τονιστεί ότι η
 πρόβλεψη των πωλήσεων παίζει καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό,
 στην υλοποίηση και την αξιολόγηση του στρατηγικού προγράμματος
 μιας επιχείρησης. Με βάση την πρόβλεψη των πωλήσεων
 καθορίζονται λογικοί στόχοι για τους πωλητές. Η πρόβλεψη των
 πωλήσεων συμβάλλει στην καλύτερη και αρτιότερη οργάνωση του
 δικτύου των πωλητών και των περιοχών πωλήσεων. Επίσης, βάσει
 των εκτιμήσεων για τη ζήτηση καθορίζεται από την επιχείρηση και το
 κατά πόσο χρειάζεται να προχωρήσει στην πρόσληψη επιπλέον
 πωλητών για την πληρέστερη κάλυψη της αγοράς.

Δυστυχώς, όμως, η πρόβλεψη των πωλήσεων σπάνια είναι εύκολη
 και απλή υπόθεση. Παρά τα προβλήματα, τις δυσκολίες, τις ατέλειες
 και τη μερική ανακρίβεια που είναι συνυφασμένα με την πρόβλεψη των
 πωλήσεων, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα συνεχίσουν να

βασίζονται σ' αυτή, αφού γνωρίζουν ότι αποτελεί μονόδρομο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών τους αποφάσεων.

Οι χρήσεις των προβλέψεων πωλήσεων μπορεί να είναι:

Διοικητική	Χρήση
Χρηματοοικονομικ	<ul style="list-style-type: none"> • Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής, πωλήσεων κ.λπ.) • Ταμειακός προϋπολογισμός • Εξασφάλιση κεφαλαίων • Πραγματοποίηση επενδύσεων
Παραγωγής	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός όγκου παραγωγής • Προγραμματισμός παραγωγής • Καθορισμός αποθεμάτων • Αγορά πρώτων υλών σε ευνοϊκές
Προσωπικού,	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός αναγκών για • Προσλήψεις κατάλληλου
Μάρκετινγκ και	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός στρατηγικών • Προγραμματισμός δαπανών διαφήμισης και προώθησης προϊόντος • Καθορισμός στόχων πωλητών, αμοιβής πωλητών και αξιολόγηση πωλήσεων

4.2 Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων

Οι προβλέψεις πωλήσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε 2 βασικές κατηγορίες:

-Υποκειμενικές, ποιοτικές μέθοδοι

.Διευθυντικές εκτιμήσεις (Μέθοδος των Δελφών)

.Εκτιμήσεις πωλητών

.Προθέσεις πωλητών

-Αντικειμενικές, ποσοτικές μέθοδοι

.Δοκιμαστικές αγορές

.Ανάλυση χρονολογικών σειρών

.Στατιστική πωλήσεων

Παρακάτω θα αναλύσουμε τα θετικά και τα αρνητικά από τις υποκατηγορίες των μεθόδων προβλέψεων:

Οι Διευθυντικές εκτιμήσεις. Η μέθοδος αυτή είναι ίσως η παλαιότερη και απλούστερη από όλες. Στηρίζεται στη συγκέντρωση των απόψεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης σε σχέση με το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Τα στελέχη προέρχονται συνήθως από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως παραγωγή, πωλήσεις, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό και ανώτατη διοίκηση. Με βάση τις απόψεις τους προσδιορίζεται ένας μέσος όρος σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου των διευθυντικών εκτιμήσεων είναι:

- i Είναι γρήγορη και εύκολη.
- ii Κάνει χρήση της «σοφίας» και της «εμπειρίας» ανώτατων στελεχών.
- iii Είναι κατάλληλη στην περίπτωση περιορισμένων διαθέσιμων χρηματικών πόρων
- iv Είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έλλειψη απαραίτητων στοιχείων.
- v Είναι χρήσιμη για νέα ή καινοτόμα προϊόντα.
- vi Είναι κατάλληλη όταν οι ιστορικές πωλήσεις είναι σχετικά σταθερές και η αγορά σωστά καθορισμένη.

Παρά τα πλεονεκτήματα της, η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων έχει και αρκετά μειονεκτήματα:

- i Κρίνεται αντιεμπιστημονική αφού βασίζεται σε εικασίες των διευθυντικών στελεχών. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό είναι να εφοδιάζονται τα διευθυντικά στελέχη με τις αναγκαίες πληροφορίες προτού εκφράσουν τις απόψεις τους.
- ii Δεν μπορεί να αξιολογηθεί η εκτίμηση κάθε διευθυντικού στελέχους, αφού η μέθοδος αυτή οδηγεί σε καταμερισμό και διάχυση των ευθυνών.
- iii Τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να μην βρίσκονται σε στενή επαφή με την αγορά ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν τις ανάγκες της. Ως αποτέλεσμα, οι προβλέψεις που κάνουν μπορεί να είναι εξωπραγματικές.
- iv Υπάρχει ο κίνδυνος κάποιο στέλεχος να κυριαρχήσει στη συζήτηση και να επιβάλει τη γνώμη του στα υπόλοιπα στελέχη. Η δυναμική της ομάδας και η πίεση για ομοφωνία μπορεί να εξαναγκάσουν κάποιο στέλεχος να μην υποστηρίξει θερμά τη γνώμη του. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί με τη μέθοδο των Δελφών που εξετάζουμε αμέσως παρακάτω.

v **Μέθοδος των Δελφών.** Μια παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου είναι η μέθοδος των Δελφών⁴, που αναπτύχθηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1940 από τη Rand Corporation. Η εφαρμογή της απαιτεί την επιλογή μιας ομάδας εμπειρογνώμωνων. Η διαδικασία είναι η ακόλουθη: από κάθε εμπειρογνώμονα ζητείται να κάνει μια πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Όλες οι προβλέψεις συγκεντρώνονται και αναλύονται από τον συντονιστή, ο οποίος στη συνέχεια ετοιμάζει μια ανώνυμη περίληψη. Η περίληψη αυτή

στέλνεται σε κάθε εμπειρογνώμονα που πρέπει να κάνει μια καινούργια πρόβλεψη αναθεωρώντας την αρχική με βάση τις πληροφορίες που περιέχονται στην ανώνυμη περίληψη. Η καινούργια αυτή πρόβλεψη στέλνεται από κάθε εμπειρογνώμονα και πάλι στον συντονιστή, ο οποίος ετοιμάζει μια καινούργια ανώνυμη περίληψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον ο αποτελεσματικός καθορισμός των στόχων πωλήσεων αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες για την όλη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οτιδήποτε θελήσει ο πωλητής να κάνει μέσα στην επιχείρηση όσο καλά και αν το κάνει, εάν προηγουμένως δεν έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους είναι βέβαιο ότι ποτέ δεν θα φτάσει εκεί που πραγματικά θέλει. Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε νομισματική αξία πωλήσεων είτε σε μονάδες προϊόντων. Είναι, όμως, δυνατόν η απόδοση να διατυπωθεί σε δραστηριότητες, σε μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες ή/και σε κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω.

5.2 Εξωτερικοί παράγοντες

Κατά την διάρκεια της στοχοθέτησης του Manager των πωλήσεων είναι το ότι εκτός από τον έλεγχο των εσωτερικών παραγόντων υπάρχουν και απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες που παρεμβαίνουν στο έργο του και αποτρέπουν τα μέχρι εκείνη τη στιγμή δεδομένα βάσει των οποίων έχει θέσει τους στόχους του. Μερικοί από αυτούς του παράγοντες είναι:

- Η επιρροή και οι αποφάσεις της κεντρικής εξουσίας (πολιτικό, νομικό, οικονομικό περιβάλλον)
- Οι αλλαγές στις συνθήκες ανταγωνισμού.
- Η μεταστροφή του αγοραστικού ενδιαφέροντος και οι αλλαγές που παρατηρούνται στην συμπεριφορά των καταναλωτών.
- Οι εντυπωσιακές αλλαγές στην εξέλιξη και πρόοδο της τεχνολογίας.

5.3Σκοποί των στόχων πωλήσεων

Σωστά καθορισμένοι στόχοι πωλήσεων εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς. Κατευθύνουν τις ενέργειες των πωλητών, συντελούν στην υποκίνηση τους, τονίζουν το ηθικό τους, βοηθούν στον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών του στρατηγικού προγράμματος των πωλήσεων και επιτρέπουν τον αποτελεσματικό έλεγχο και την αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν

- Οι στόχοι κατευθύνουν τους πωλητές. Οι στόχοι πωλήσεων καθοδηγούν τους πωλητές. Αποτελούν το φάρο που κατευθύνει τις ενέργειες τους και τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των προκαθορισμένων επιθυμητών αποτελεσμάτων
- Οι στόχοι δίνουν κίνητρα στους πωλητές. Οι στόχοι καθορίζουν το ύψος της προσπάθειας και την ενεργητικότητα που θα καταβάλουν οι πωλητές για την επίτευξη των προκαθορισμένων αποτελεσμάτων. Οι στόχοι υποκινούν τους πωλητές να προσπαθήσουν να επιτύχουν συγκεκριμένα όρια απόδοσης. Στόχοι που είναι προκλητικοί μεν, επιτεύξιμοι δε, έχουν τη δυνατότητα να εμπνεύσουν τους πωλητές. Στόχοι, όμως, οι οποίοι είναι πολύ εύκολοι ή εξωπραγματικοί έχουν τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα
- Με τους στόχους ελέγχονται οι δραστηριότητες των πωλητών. Μέσω των στόχων των πωλήσεων τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων έχουν τη δυνατότητα να κατευθύνουν τις ενέργειες και τις δραστηριότητες των πωλητών προς την επιθυμητή κατεύθυνση
- Με τους στόχους αξιολογείται η απόδοση των πωλητών. Οι στόχοι των πωλήσεων αποτελούν ένα μέτρο σύγκρισης με βάση το οποίο αξιολογείται η απόδοση των πωλητών. Μια σύγκριση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους στόχους δείχνει ποιοι πωλητές πέτυχαν ή ξεπέρασαν τους στόχους τους και ποιοι πωλητές αντιμετώπισαν προβλήματα. Στην περίπτωση που οι πωλητές δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους, η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να αναλύσει τα βαθύτερα αίτια γι' αυτή την αποτυχία.

- Οι στόχοι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβής. Οι στόχοι των πωλήσεων παίζουν καταλυτικό ρόλο στο σύστημα αμοιβών μιας επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, οι πωλητές ανταποκρίνονται θετικά όταν η επίτευξη των στόχων συνδέεται άμεσα με τις μισθολογικές αμοιβές τους. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό μισθού και προμηθειών ή bonus για να αποζημιώσουν τους πωλητές τους
- Οι στόχοι χρησιμοποιούνται σε διαγωνισμούς πωλήσεων. Οι διαγωνισμοί πωλήσεων χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις για να υποκινήσουν το δίκτυο των πωλητών τους. Οι εσωτερικοί διαγωνισμοί πωλήσεων συνίστανται στην επιπλέον προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν οι πωλητές για να επιτύχουν ένα βραχυχρόνιο στόχο.
- Με τους στόχους ελέγχονται οι δαπάνες πωλήσεων. Οι δαπάνες των πωλήσεων αποτελούν συνήθως ένα από τα μεγαλύτερα έξοδα για τις επιχειρήσεις. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό, οι δαπάνες αυτές μπορεί να περιοριστούν στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο

5.4 Χαρακτηριστικά των στόχων

Η επίτευξη των στόχων πωλήσεων όπου συμπεριλαμβάνεται το όραμα και η όλη φιλοσοφία της επιχείρησης ταυτίζεται με την δικαίωση όλων των προσπαθειών που έχουν γίνει προς αυτή την κατεύθυνση.

Στη διαδικασία επίτευξης των στόχων δεν συμμετέχουν μόνο η διεύθυνση και το προσωπικό πωλήσεων αλλά και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (marketing-οικονομικό τμήμα-παράγωγή κ.ά)

Ωστόσο τη διαδικασία και επίτευξη των στόχων ευνοεί και η ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που πρέπει να πληρούν.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Η σαφήνεια όσο αφορά τη διατύπωση και το τελικό ζητούμενο
- Η ρεαλιστικότητα με βάση τη λογική επεξεργασία και όχι απίθανους συλλογισμούς που έχουν σχέση περισσότερο με προσωπικούς στόχους και επιδιώξεις.
- Η εφικτότητα που είναι συνάρτηση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού πωλήσεων σε συνδυασμό με την πολιτική κινήτρων που υπάρχει και τα χρονικά περιθώρια υλοποίησης των συγκεκριμένων στόχων.
- Η ενεργητική συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στην διαδικασία υλοποίησης των στόχων
- Η ανάλυση και κατάτμηση των κεντρικών στόχων και επιμέρους στόχων πωλήσεων κατά άτομο και η σύνδεση των στόχων με την

αφορμοσθείσα στρατηγική της επιχείρησης.

-Τα αυστηρά προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια πραγμάτωσης των στόχων.

-Ελαστικοί, αν οι συνθήκες της αγοράς μεταβάλλονται τότε οι στόχοι πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα

-Δίκαιοι, ένα καλό σύστημα στόχων πρέπει να είναι δίκαιο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους περιοριστικούς παράγοντες, όπως το φόρτο εργασίας, τις ικανότητες των πωλητών και τις συνθήκες της αγοράς..

5.5Ανάλυση των στόχων

Η αύξηση του κέρδους που είναι ο αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από μια σειρά κεντρικών και επιμέρους στόχων πωλήσεων.

Η κατηγοριοποίηση των στόχων έχει ως εξής:

-Κεντρικοί στόχοι πωλήσεων

.Αύξηση του όγκου πωλήσεων

.Αύξηση της αξίας πωλήσεων

.Αύξηση του μεριδίου αγοράς στην ήδη υπάρχουσα αγορά

.Αύξηση των σημείων πωλήσεων

.Δημιουργία νέων πελατών

.Ανάπτυξη σε νέες αγορές με υπάρχουσα ή νέα προϊόντα

.Ανάπτυξη νέων προϊόντων

.Μείωση των δαπανών πωλήσεων

-Δευτερεύοντες στόχοι πωλήσεων

.Αύξηση του όγκου και της αξίας πωλήσεων

.Αύξηση του περιθώριου κέρδους ανα προϊόν ή κατηγορία προϊόντος

.Αύξηση των πωλήσεων ανα πωλητή με συγκεκριμένους στόχους

5.6Στρατηγική των στόχων Πωλήσεων

Το αποτελεσματικό μάρκετινγκ παίζει αποφασιστικό ρόλο για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Η απλή κατανόηση όμως της αγοράς δεν αρκεί. Πρέπει να γίνουν πράξη τα σχέδια μάρκετινγκ, μετατρέποντας τη θεωρία σε κέρδη. Μια καλή στρατηγική πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει στο να εντοπιστεί και να εκμεταλλευτεί τις καλύτερες ευκαιρίες.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τη διευκρίνηση των στόχων πωλήσεων:
Η σωστή προσέγγιση:

A. Βασίστε τη στρατηγική πωλήσεων σας στα επιχειρηματικά σας σχέδια και τα σχέδια μάρκετινγκ.

- Καθορίστε λεπτομερώς τον τρόπο κατά τον οποίο θα επιτύχετε τους στόχους του μάρκετινγκ, θα προσεγγίσετε διάφορα τμήματα της αγοράς στόχου και θα υποστηρίξετε τις σημαντικές δραστηριότητες μάρκετινγκ, όπως τις προωθητικές ενέργειες.

- Εντοπίστε τους κύριους στόχους της στρατηγικής σας. Για παράδειγμα, σε ποιες αγορές στοχεύετε, καθώς και τους συνεπαγόμενους χρονικούς ορίζοντες.

- Κάντε ρεαλιστικά και ακριβή σχέδια, εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή των πωλητών στο στάδιο κατάρτισής τους.

B. Κατανοήστε την αγορά σας.

- Μάθετε περισσότερα για τους πελάτες σας. Για παράδειγμα, τι προϊόντα προτιμούν και τι επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτούν.

- Εξακριβώστε πότε, που και πώς αγοράζουν οι υπάρχοντες πελάτες.

Αν πουλάτε σε άλλες επιχειρήσεις, εντοπίστε ποιος επηρεάζει τις αποφάσεις αγοράς, ποιος τις λαμβάνει στην πραγματικότητα και ποιος είναι υπεύθυνος για τις παραγγελίες.

- Παρακολουθήστε τις βασικές τάσεις στην αγορά σας, όπως τις μεταβολές στην αγορά και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών. Λάβετε υπόψη σας τα μεταβαλλόμενα γούστα των πελατών και τις εξελίξεις στην τεχνολογία ή τη νομοθεσία.

Εντοπίστε τις κύριες κινητήριες δυνάμεις της επιχείρησής σας.

Γ. Εστιάστε στη δημιουργία κερδοφόρων δραστηριοτήτων.

- Ταξινομήστε τους πελάτες κατά σειρά κερδοφορίας, εντοπίζοντας τους υπάρχοντες και τους πιθανούς βασικούς πελάτες. Λάβετε υπόψη σας το συνολικό κόστος των πωλήσεων σε καθέναν από αυτούς.

Για παράδειγμα, οι απαιτητικοί πελάτες μπορεί να είναι ακριβοί όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους.

- Εντοπίστε τους τομείς στους οποίους είστε καλός, αναλύοντας τις δραστηριότητες που σας οδήγησαν στις πιο κερδοφόρες πωλήσεις σας κατά το προηγούμενο έτος.

- Καθορίστε τα οφέλη για την επιχείρησή σας και της εξυπηρέτησης κάθε είδους πελάτη.

Σταθμίστε όλα τα οφέλη και εστιάστε τις ενέργειες πώλησης στους πελάτες εκείνους για τους οποίους τα αμοιβαία οφέλη είναι σημαντικότερα.

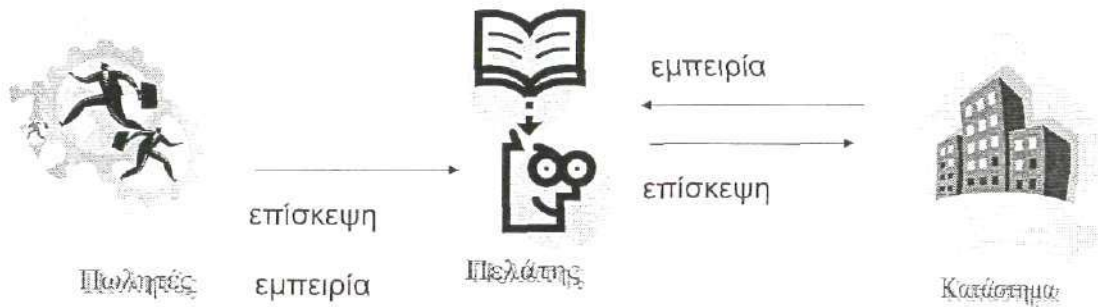
- Να πουλάτε σε μη κερδοφόρους πελάτες μόνο εάν έχετε ένα καλό

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

Ο ρόλος των πωλητών

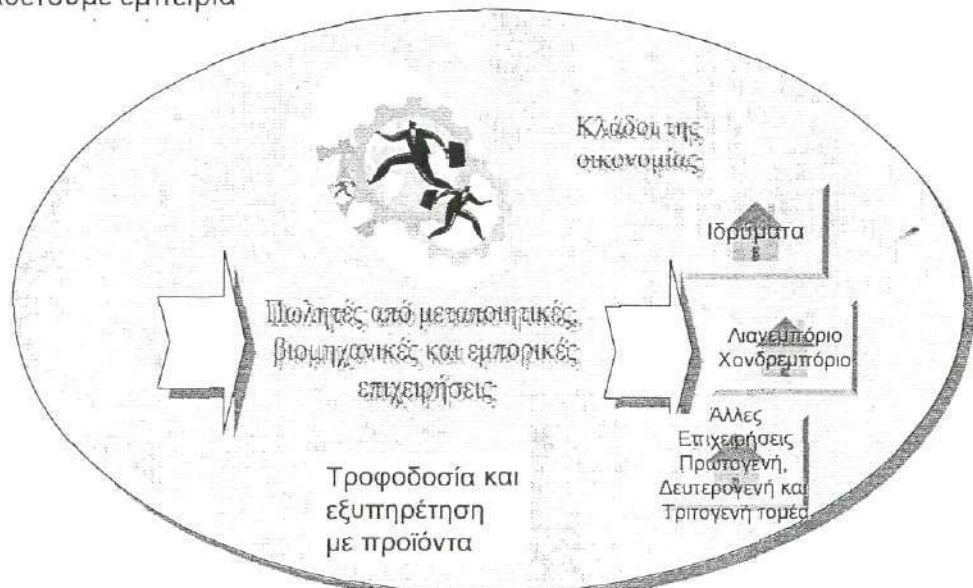
Ποια η εικόνα μας σχετικά με τους πωλητές;

- Περιορίζεται στις εμπειρίες μας



Ο ρόλος των πωλητών

Αφανής διαδικασίες για εμάς
για και δε διαθέτουμε εμπειρία



Οι πέντε ταξινομήσεις των πωλητών

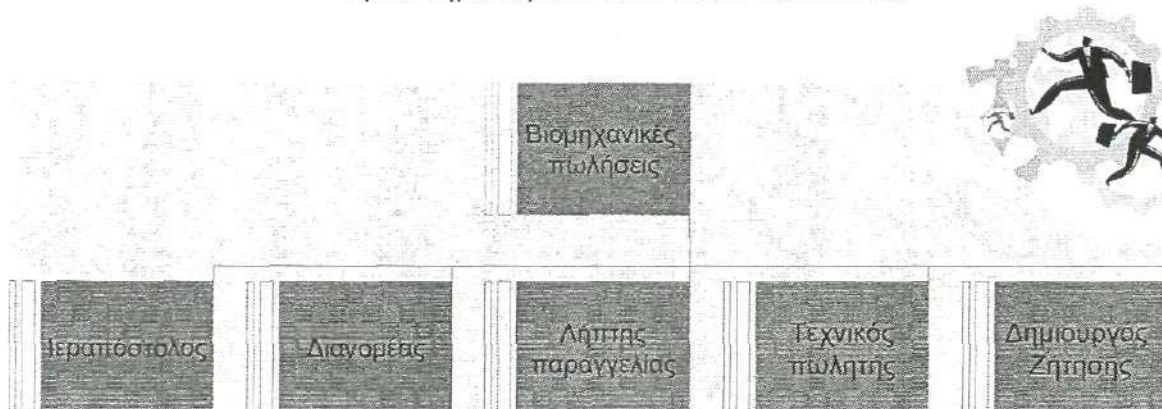
Ταξινόμηση κατά:

1. Mc Murray (1961)
2. Newton (1969)
3. Moncrief III (1986)
4. Αυλωνίτη, Μπούλ και Κουρεμένου (1986)
5. Αυλωνίτη, Κουρεμένου, Κρίντα και Αποστολόπουλου (1992)



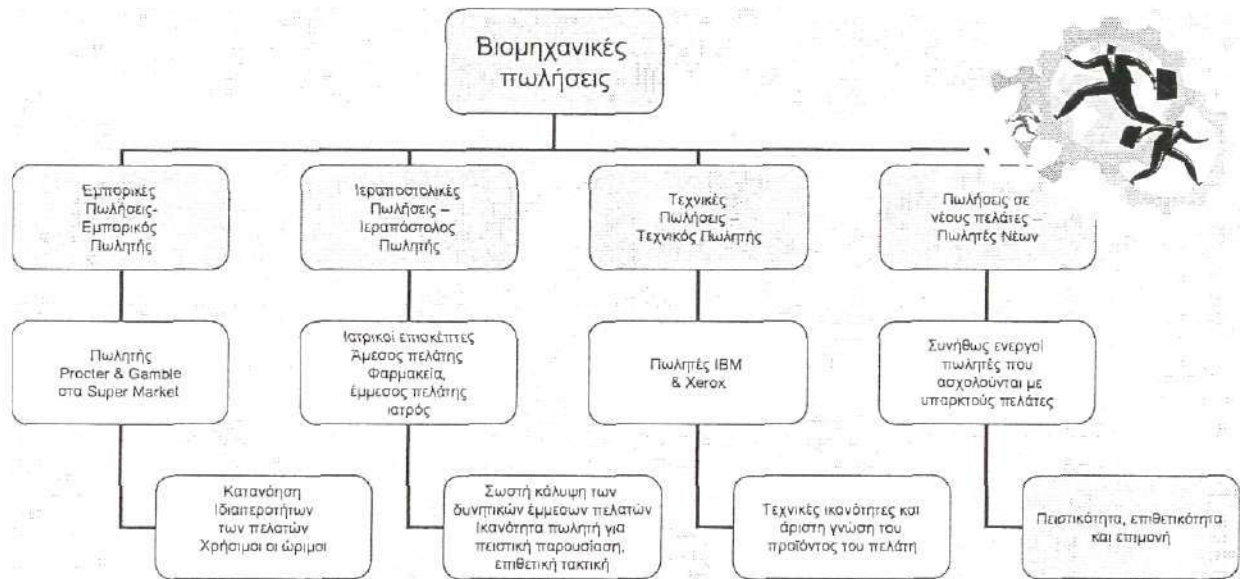
Ταξινόμηση πωλητών κατά Mc Murray (1961)

Οι βιομηχανικές πωλήσεις διαφέρουν μεταξύ τους λόγω των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται.



Ταξινόμηση πωλητών κατά Newton (1969)

Οι βιομηχανικές πωλήσεις διαφέρουν μεταξύ τους λόγω των απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος (δείγμα 1029 Διευθυντών Πωλήσεων).



Ταξινόμηση πωλητών κατά Moncrief III (1986)

Υπάρχουν δέκα βασικές δραστηριότητες των πωλητών (factors) που καταλήγουν σε πέντε κατηγορίες πώλησης (clusters) (ερωτηματολόγιο με 121 δραστηριότητες πωλήσεων που αξιολογήθηκαν σε επτάβαθμη κλίμακα. Δείγμα 1393 πωλητών του δευτερογενούς μεταποιητικού τομέα).



Ταξινόμηση πωλητών κατά Moncrief III (1986)



Στατιστική: Ανάλυση Ομαδοποίησης (Cluster analysis)

Τύποι πωλητών:

- [1]. Ο πωλητής Ιδρυμάτων (institutional seller)
- [2]. Ο λήπτης παραγγελιών (order taker)
- [3]. Ο ιεραπόστολος (missionary)
- [4]. Ο εμπορικός εξυπηρετητής (trade servicer)
- [5]. Ο εμπορικός πωλητής σε ενδιάμεσους / διανομείς (trade seller)

Ταξινόμηση κατά Αυλωνίτη, Μπούιλ και Κουρεμένο (1986)

- Η κατηγοριοποίηση στηρίχθηκε στα κριτήρια πρόσληψης των πωλητών (το δείγμα αφορά 113 βιομηχανικές επιχειρήσεις)

- Πείρα στις πωλήσεις
- Πείρα στα προϊόντα
- Μόρφωση
- Τεχνική γνώση και πείρα
- Φιλοδοξία και εξέλιξη
- Ευκολία γεωγραφικής μετάθεσης
- Προσωπικά χαρακτηριστικά
- Ηλικία

- [1]. Ιεραπόστολος
- [2]. Εμπορικός
- [3]. Τεχνικός

Ελλάδα

- Ταξινόμηση κατά Αυλωνίτη, Κουρεμένο, Κρίντα και Αποστολόπουλο (1992)

- Βασικές δραστηριότητες μετά την πώληση (το δείγμα αφορά 70 βιομηχανικές επιχειρήσεις)

[1]. Τεχνικός πωλητής

[2]. Εμπορικός πωλητής

[3]. Ιεραπόστολος



Ελλάδα

- ...Ταξινόμηση κατά Αυλωνίτη, Κουρεμένο, Κρίντα και Αποστολόπουλο (1992)

[1]. Τεχνικός πωλητής



[2]. Εμπορικός πωλητής



[3]. Ιεραπόστολος



-Παροχή τεχνικής βοήθειας προς τους πελάτες

-Παροχή τεχνικών συμβουλών και πληροφοριών

-Διαπίστωση, ανάλυση και επίλυση αγοραστικών προβλημάτων των πελατών

-Διαπραγμάτευση πωλήσεων με καθιερωμένους πελάτες

-Αναζήτηση νέων σημείων πώλησης

-Διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων

-Προσέγγιση έμμεσων πελατών

-Παροχή βοήθειας στις πωλήσεις των πελατών

Χρησιμότητα των ταξινομήσεων

- Χρήσιμη για διευθυντές πωλήσεων
 - Συγκρίνουν τις διάφορες μορφές – τύπους πώλησης
 - Προσδιορίζουν τη καταλληλότητα των τύπων πώλησης
 - Αναλύουν τις κατάλληλες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης ανά τύπο πώλησης

(38 • 80)



Βιβλιογραφία

- McMurray R. (1961). The Mystique of Super-Salesmanship *Harvard Business Review* (March-April), pp.113-22.
- Newton D. (1969). Get the Most out of Your Sales Force *Harvard Business Review* (September-October), pp.130-43.
- Moncrief III W.C. (1986). Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces *Journal of Marketing Research* (August) pp.261-70.
- Avlonitis G., Boyle K.A. & Kouremenos A.G. (1986). Matching Salesmen to the Selling Job *Industrial Marketing Management*, pp.45-54.
- Αυλωνίτης Γ.Ι., Κουρεμένος Α.Γ., Κρίντας Θ.Ν. και Αποστολόπουλος Γ. (1992). Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων: Θεωρία και Ελληνική Πρακτική *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, 39, Απρίλιος.

λόγο.

Για παράδειγμα, ένας μεγάλος, εδραιωμένος πελάτης μπορεί να επιφέρει αξιοπιστία για την επιχείρησή σας και τη δυνατότητα για μια πιο κερδοφόρα πελατεία αλλού.

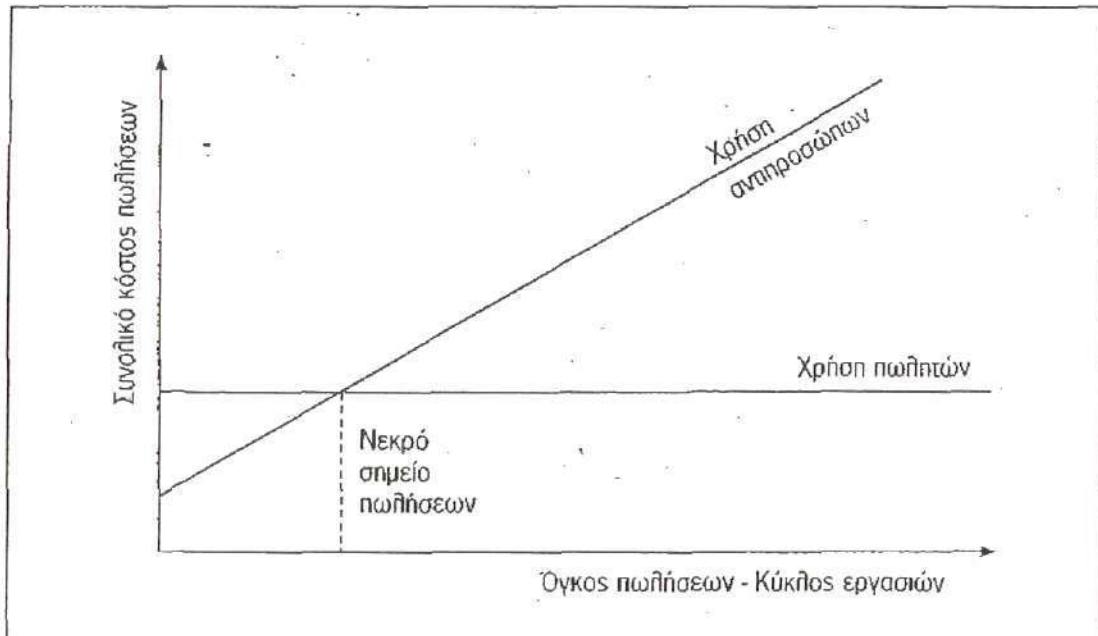
- Προσπαθήστε να βελτιώσετε τα μικτά περιθώρια κέρδους σας με λιγότερο δαπανηρές πωλήσεις. Για παράδειγμα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα οικονομικότερο κανάλι πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

7.1 Εισαγωγή

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές αποφάσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής πωλήσεων είναι κατά πόσον θα πρέπει να προσλάβει δικούς του πωλητές ή να στηριχθεί στις υπηρεσίες που προσφέρουν άλλοι, π.χ. αντιπρόσωποι, για τη διάθεση των προϊόντων του. Ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν τη στρατηγική συμφωνά με την οποία επενδύουν όλους τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους στην ανάπτυξη του προϊόντος. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν τη δική τους δύναμη πωλητών έτσι οχττε να ασκούν περισσότερο έλεγχο στις δραστηριότητες των πωλητών και να τους εκπαιδεύουν να πωλούν τα προϊόντα τους στο πλαίσιο προκαθορισμένων πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησης

Σχήμα 7.1: Συνοδικό Κόστος Πωλήσεων: Χρήση Αντιπροσώπων σε σύγκριση με τη Χρήση Πωλητών της Επιχείρησης.



Σε ποιο επίπεδο όγκου πωλήσεων-κύκλου εργασιών το κόστος της δύναμης των πωλητών ισούται με αυτό των αντιπροσώπων; Η απάντηση μπορεί να δοθεί θέτοντας την εξίσωση κόστους για κάθε τύπο πωλητή ίση με τον άλλον και λύνοντας ως προς το επίπεδο όγκου πωλήσεων ως εξής:

$$\begin{array}{l} \text{Κόστος Δύναμης Πωλητών της Επιχείρησης} = \text{Κόστος} \\ \text{Αντιπροσώπων} \quad 01 (X)+60.000 = 05(X)+6.000 \end{array}$$

όπου X = νεκρό σημείο όγκου πωλήσεων - κύκλου εργασιών.

Λύνοντας ως προς X , βλέπουμε ότι το νεκρό σημείο του όγκου πωλήσεων ανέρχεται σε 1.350.000 ευρώ. Εάν οι πωλήσεις αναμένεται να είναι χαμηλότερες από 1.350.000 ευρώ, τότε η χρήση αντιπροσώπων είναι λιγότερο δαπανηρή. Το κόστος της δύναμης των πωλητών της επιχείρησης είναι χαμηλότερο όταν οι πωλήσεις υπερβαίνουν τα 1.350.000 ευρώ.

Χρήση άλλων καναλιών πωλήσεων και διάθεσης

Το μέγεθος της δύναμης των πωλητών καθορίζεται μερικώς από το κατά πόσον η επιχείρηση χρησιμοποιεί και άλλα κανάλια πούλησης και διάθεσης, όπως telemarketing, διανομείς και αντιπροσώπους. Ο καθηγητής P. Kotler¹ παρουσιάζει τη σημασία της χρήσης και άλλων καναλιών πωλήσεων και διάθεσης σε συνδυασμό με το μέγεθος των πελατών στο Σχήμα 7.2. Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί πωλητές για να εξυπηρετεί το σύνολο των πελατών της, το κόστος θα ακολουθεί τη γραμμή Α, αυξανόμενο καθώς αυξάνει το μέγεθος των πελατών. Εναλλακτικά, αν η επιχείρηση χώριζε τους πελάτες της σε τρεις κατηγορίες (μεγάλους, μεσαίους και μικρούς), θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα άλλα κανάλια πώλησης και διάθεσης που κοστίζουν λιγότερο από ό,τι κοστίζουν οι πωλητές. Έτσι, χρησιμοποιώντας αντιπροσώπους για τους μικρούς πελάτες της επαρχίας, ντήλερς για τους μικρούς πελάτες στα αστικά κέντρα, telemarketing για τη λήψη παραγγελιών από τους μεσαίους πελάτες και τους δικούς της πωλητές για την εξυπηρέτηση μεγάλων πελατών θα πετύχενε μέγιστη αξιοποίηση ευκαιριών για πώληση με μικρό κόστος.

7.2 Αριθμός και μέγεθος πελατών

Ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να καθορίσει το μέγεθος του πελάτη που αξίζει από οικονομικής πλευράς, την επίσκεψη του πωλητή. Για το σκοπό αυτό, μπορεί να υπολογιστεί το νεκρό σημείο πωλήσεων (break even sales volume) που αντιπροσωπεύει το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας που θα πρέπει να δίνει ο πελάτης για να συμφέρει οικονομικά η επίσκεψη του πωλητή σ'αυτόν.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου πωλήσεων στηρίζεται στις ακόλουθες παραμέτρους:

- α) **Κόστος Επίσκεψης.** Το πρώτο βήμα για τον καθορισμό του νεκρού σημείου πωλήσεων, για τον καθορισμό, δηλαδή, του «οικονομικού» μεγέθους παραγγελίας του πελάτη, είναι ο υπολογισμός του κόστους επίσκεψης του πωλητή. Το κόστος

επίσκεψης είναι συνάρτηση του αριθμού των επισκέψεων που μπορεί να κάνει ο πωλητής σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, των ημερών εργασίας του πωλητή και των άμεσων εξόδων πωλήσεων (direct sales expenses).

β) Αριθμός Επισκέψεων που Απαιτούνται για το Κλείσιμο της Πώλησης. Ο αριθμός αυτός προκύπτει από τις εμπειρίες του διευθυντή πωλήσεων και τείνει να ποικίλλει από κλάδο σε κλάδο, αλλά και από επιχείρηση σε επιχείρηση του ιδίου κλάδου.

γ) Κόστος Πωλήσεων ως Ποσοστό των Συνολικών Πωλήσεων. Η τρίτη παράμετρος αναφέρεται στα έξοδα πωλήσεων που συνδέονται με τις δραστηριότητες των πωλητών εκφρασμένα σε ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης. Το ποσοστό αυτό ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται φυσικά από τους στόχους απόδοσης (profit objectives) της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά και τη δομή κόστους της επιχείρησης.

$$\text{Νεκρό Σημείο Πωλήσεων} = \frac{\text{Κόστος Επίσκεψης} \times \text{Αριθμός} \\ \text{Επισκέψεων που} \\ \text{Απαιτούνται για το Κλείσιμο Πώλησης}}{\text{Κόστος Τμήματος Πωλήσεων ως} \\ \text{Ποσοστό των Συνολικών Πωλήσεων}}$$

7.3 Ποσοστό αποχώρησης πωλητών

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι τα ποσοστά των πωλητών που αποχωρούν (sales personnel turnover) είτε λόγω προαγωγής ή λόγω παραίτησης ή λόγω συνταξιοδότησης ή, τέλος, λόγω απόλυσης. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Ποσοστό Αποχώρησης Πωλητών} = \frac{\text{Ετήσιες Αποχωρήσεις}}{\text{Μέσο Μέγεθος Δύναμης} \\ \text{Πωλητών}}$$

Έτσι, εάν 5 πωλητές αποχωρούν κάθε χρόνο και το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι 50, το ποσοστό αποχώρησης είναι 10%.

Τρόποι που επιτρέπουν τη διατήρηση του ποσοστού αποχώρησης των πωλητών σε χαμηλά επίπεδα και αυτοί είναι οι εξής:

α) Ο σωστός και ισορροπημένος σχεδιασμός περιοχών πώλησης,

β) Η βελτίωση των χρηματοοικονομικών απολαβών των πωλητών.

γ) Η κατάλληλη επιτήρηση των πωλητών.

δ) Η δημιουργία θέσεων εργασίας διαφόρων επιπέδων στο τμήμα πωλήσεων, που να προσφέρουν ευκαιρίες προαγωγής.

ε) Η προσφορά μιας ποικιλίας μη-χρηματοοικονομικών απολαβών που περιλαμβάνουν ταξίδια και δώρα για την καλή επίδοση σε διαγωνισμούς πωλήσεων (θα επανέλθουμε σ' αυτό το θέμα στο κεφάλαιο 11), καθώς και βραβεία και αναμνηστικές πλακέτες στο πλαίσιο της αναγνώρισης της καλής απόδοσης των πωλητών.

Οι διευθυντές πωλήσεων, λοιπόν, θα πρέπει να αποδέχονται κάποιο ποσοστό αποχώρησης των πωλητών, έτσι ώστε νέο προσωπικό με ενθουσιασμό να έλθει να προστεθεί στην υπάρχουσα δύναμη πωλητών, αλλά αυτό το ποσοστό δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 20% ετησίως, γιατί διαφορετικά θα είναι αναγκασμένοι να δαπανούν πολύ χρόνο για την πρόσληψη και την εκπαίδευση νέων πωλητών.

Μεθοδος του φόρτου εργασίας

Με τη μέθοδο αυτή εκτιμούμε το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται από πλευράς πωλητών για την εξυπηρέτηση της αγοράς της επιχείρησης ως συνάρτηση του αριθμού των πελατών/λογαριασμών, της συχνότητας και της διάρκειας της επίσκεψης στον πελάτη. Αυτή η εκτίμηση διαιρείται με το χρόνο που διαθέτει ο πωλητής για προσωπική πώληση (face-to-face selling) και το αποτέλεσμα είναι ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών. Στη συνέχεια

παραθέτουμε ένα παράδειγμα της διαδικασίας εφαρμογής της μεθόδου.

α) Ταξινόμηση των Πελατών της Επιχείρησης σε Κατηγορίες

Η ταξινόμηση αυτή είναι απαραίτητη εάν λάβει κανείς υπόψη του τον κανόνα που λέει ότι ένα μικρό ποσοστό των πελατών (20-30%) αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησης (70-80%). Γι' αυτό, βέβαια, η πιο συχνή ταξινόμηση των πελατών βασίζεται στο επίπεδο των πωλήσεων που αντιπροσωπεύουν. Άλλα κριτήρια ταξινόμησης μπορεί να είναι το μέγεθος του πελάτη (μετρήσιμο με βάση τον αριθμό των εργαζομένων ή τον τζίρο), ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας του πελάτη, ο τύπος των προϊόντων που διακινεί, κ.ο.κ.

Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση του παραδείγματος μας έχει 800 υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, τους οποίους έχει κατατάξει σε τρεις κατηγορίες με βάση το μέγεθος τους.

Κατηγορία Α (Μεγάλοι Πελάτες):	110
Κατηγορία Β (Μεσαίοι Πελάτες):	200
Κατηγορία Γ (Μικροί Πελάτες):	490

β) Καθορισμός της Συχνότητας και της Διάρκειας Επίσκεψης για Κάθε Κατηγορία Πελατών

Για τον καθορισμό της συχνότητας/διάρκειας επίσκεψης στον πελάτη, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει απλές μεθόδους, όπως είναι, για παράδειγμα, η κρίση του διευθυντή πωλήσεων ή οι γνώμες έμπειρων πωλητών, καθώς και πιο πολύπλοκες μεθόδους, όπως είναι, για παράδειγμα, ελεγχόμενα πειράματα στα οποία η συχνότητα και η διάρκεια επίσκεψης τείνουν να διαφοροποιούνται συστηματικά για να εκτιμηθεί η άριστη τιμή τους. Υποθέτοντας ότι οι υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης του παραδείγματος μας απαιτούν, ανά κατηγορία, τον ίδιο αριθμό και την ίδια διάρκεια επισκέψεως ετησίων, έχουμε:

A: 60 λεπτά/επίσκεψη x 52 επισκέψεις/χρόνο (1 φορά την εβδομάδα)
= 52 ώρες B: 30 λεπτά/επίσκεψη x 26 επισκέψεις/χρόνο (2 φορές το μήνα)
= 13 ώρες Γ: 15 λεπτά/επίσκεψη x 12 επισκέψεις/χρόνο (1 φορά το μήνα) = 3 ώρες

γ) Υπολογισμός του Φόρτου Εργασίας για την Κάλυψη
Ολόκληρης της
Αγοράς

Ο φόρτος εργασίας προκύπτει πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό των πελατών σε κάθε κατηγορία με τον αριθμό των ωρών επαφής που απαιτούνται για κάθε κατηγορία. Έτσι, σύμφωνα με το παράδειγμα μας, έχουμε:

A: 110 πελάτες x 52 ώρες/χρόνο = 5.720 ώρες
B: 200 πελάτες x 13 ώρες/χρόνο = 2.600 ώρες
Γ: 490 πελάτες x 3 ώρες/χρόνο = 1.470 ώρες
Σύνολο: 9.790 ώρες

δ) Καθορισμός του Συνολικού Διαθέσιμου Χρόνου του Πωλητή
Υποθέτοντας ότι κάθε πωλητής εργάζεται 40 ώρες την εβδομάδα, 47 εβδομάδες το χρόνο (αφαιρούμε 5 εβδομάδες για διακοπές, ασθένειες κ.λπ.), τότε κάθε πωλητής έχει διαθέσιμες: 40 ώρες/εβδομάδα x 47 εβδομάδες = 1.880 ώρες/χρόνο.

ε) Κατανομή του Συνολικού Διαθέσιμου Χρόνου του Πωλητή
Όπως έχουμε ήδη αναφέρει (παράγραφος 7.3.2), μόλις το 33-35% του χρόνου του πωλητή αφιερώνεται αποκλειστικά στην πώληση (face-to-face selling), ενώ ο υπόλοιπος χρόνος κατανέμεται σε άλλες δραστηριότητες εκτός πώλησης (non selling activities) και σε μετακινήσεις και ταξίδια.

Ας υποθέσουμε στο παράδειγμα μας ότι ο χρόνος του πωλητή κατανέμεται ως εξής:

Δραστηριότητες Πώλησης (Selling Tasks) 35% x 1.880 ώρες = 658

Δραστηριότητες Εκτός Πώλησης (Non Selling Tasks) 40% x 1.880 ώρες = 752

Μετακινήσεις/Ταξίδια (Travelling) 25% x 1.880 ώρες. = 470

1.88

ο στ) Υπολογισμός του Απαιτούμενου Αριθμού Πωλητών

Ο αριθμός των πωλητών προσδιορίζεται από τη διαίρεση του απαιτούμενου αριθμού ωρών για να εξυπηρετηθεί ολόκληρη η αγορά με τον διαθέσιμο χρόνο κάθε πωλητή για δραστηριότητες πώλησης. Έτσι, σύμφωνα με τα στοιχεία του παραδείγματος μας,

απαιτούνται 15 πωλητές (9.790 ώρες: 658 ώρες/πωλητή = 14,8 ή 15).

Μια παραλλαγή της μεθόδου είναι η εξής: α) Κατάταξη των πελατών σε κατηγορίες.

β) Καθορισμός της συχνότητας επισκέψεων ανά κατηγορία και ανά έτος. γ) Υπολογισμός συνόλου επισκέψεων ανά έτος για την κάλυψη της αγοράς, δ) Εκτίμηση του αριθμού επισκέψεων ανά έτος που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας πωλητής, ε) Προσδιορισμός του απαιτούμενου αριθμού πωλητών διαιρώντας τον συνολικό αριθμό επισκέψεων που απαιτούνται για την κάλυψη της αγοράς με τον αριθμό επισκέψεων που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας πωλητής.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου

- α) Εύκολα κατανοητή και εφαρμόσιμη.
- β) Τα στοιχεία που απαιτούνται για την εφαρμογή της είναι εύκολα διαθέσιμα ή μπορούν να εξασφαλιστούν χωρίς μεγάλη δυσκολία.
- γ) Αναγνωρίζει ότι οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών θα πρέπει να έχουν διαφορετική προσοχή και αντιμετώπιση (διαφορετική συχνότητα και διάρκεια επίσκεψης).

Μειονεκτήματα της μεθόδου

- α) Δεν λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι πελάτες της ίδιας κατηγορίας μπορεί να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά τη συχνότητα επαφής με τον πωλητή. Για παράδειγμα, μπορεί ένας πελάτης της κατηγορίας Α που είναι ευχαριστημένος από τα προϊόντα και το service της επιχείρησης να συνεχίζει να δίνει παραγγελίες ακόμη και όταν ο πωλητής δεν τον επισκέπτεται κάθε εβδομάδα, ενώ ένας άλλος πελάτης της ίδιας κατηγορίας να απαιτεί πολύ συχνή επαφή για να δώσει τις παραγγελίες που δίνει σήμερα στον ανταγωνιστή.
- β) Δεν λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως είναι το περιθώριο κέρδους στα προϊόντα που αγοράζει ο πελάτης ή το κόστος εξυπηρέτησης κάθε πελάτη.
- γ) Η μέθοδος αυτή υποθέτει ότι πέραν του ίσου φόρτου εργασίας

οι πωλητές μπορούν να έχουν την ίδια αποδοτικότητα, στην ίδια χρονική περίοδο. Στην πραγματικότητα, όμως, μέσα στην ίδια χρονική περίοδο διαφορετικοί πωλητές μπορεί να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Οριακή μέθοδος

Εννοιολογικά η οριακή μέθοδος (incremental method) αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση στο πρόβλημα του προσδιορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών. Στηρίζεται στην εξής αρχή: η ένταξη στο δυναμικό των πωλήσεων ενός επιπλέον προσηλωτή προκύπτει εφόσον τα επιπλέον έσοδα από πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει υπερβαίνουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η ένταξη του. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, μόνον έτσι εξασφαλίζεται η αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Συνεπώς, η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί δύο στοιχεία: τα πρόσθετα/οριακά έσοδα και τα πρόσθετα/οριακά κόστη.

Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή από εννοιολογική άποψη είναι η περισσότερο ενδεδειγμένη, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη για τους παρακάτω λόγους. Η εφαρμογή της απαιτεί να αναπτύξει η επιχείρηση μια συνάρτηση ανταπόκρισης των πωλήσεων (sales response function) μέσω της οποίας θα προσεγγίσει προσομοιώσεις τη συμπεριφορά της αγοράς σε σχέση με τα εναλλακτικά επίπεδα δυναμικού των πωλητών της. Για να είναι χρήσιμη η συνάρτηση ανταπόκρισης των πωλήσεων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ευαισθησία του όγκου των πωλήσεων στις μεταβολές του αριθμού των πωλητών.

Τέλος, δύο πρόσθετες αδυναμίες της μεθόδου είναι ότι: α) Δεν λαμβάνει υπόψη τις πιθανές αντιδράσεις του ανταγωνισμού, β) Δεν λαμβάνει υπόψη το μακροπρόθεσμο (επενδυτικό) αποτέλεσμα της πρόσθετης προσπάθειας πώλησης.

Μια παραλλαγή της μεθόδου αυτής που βασίζεται στην αρχή της φθίνουσας οριακής αποδοτικότητας του πωλητή, που σημαίνει ότι ένας επιπρόσθετος πωλητής μπορεί να φέρει πωλήσεις 75.000 ευρώ, ενώ δύο επιπρόσθετοι πωλητές μπορεί

να φέρουν νέες πωλήσεις μόνο 105.000 ευρώ προτάθηκε από τον Walter J. Semlow⁶.

Για τον καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών με την προσέγγιση του Semlow απαιτείται η παρακάτω διαδικασία τεσσάρων σταδίων

α) Καθορισμός Δυνητικών Πωλήσεων σε κάθε Περιοχή Πώλησης.

β) Καθορισμός υψους πωλήσεων που αντιστοιχούν στο 1% των Δυνητικών πωλήσεων της περιοχής

γ) Εκτίμηση των Συνολικών Πωλήσεων που Αντιστοιχούν σε Διαφορετικούς Αριθμούς Περιοχών Πώλησης με ίσες Δυνητικές Πωλήσεις.

δ) Καθορισμός του Πλέον Κατάλληλου Αριθμού Περιοχών Πώλησης/ Πωλητών με Βάση το Κέρδος

Παρά τα προβλήματα της μεθόδου που εντόπισαν οι Weinberg και Lucas⁷, η μέθοδος αυτή αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν οι πλέον σύγχρονες εφαρμογές της οριακής μεθόδου στον καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

7.4 Μια Ποιοτική Μέθοδος για Επικερδή Καθορισμό Δύναμης Πωλητών

Η μέθοδος που παρουσιάζουμε βασίζεται στη μελέτη των C. D. Fogg και J. W. Rokus και προσφέρεται για επιλογή του καλύτερου τρόπου οργάνωσης του τμήματος πωλήσεων, μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών μορφών πώλησης, όπως άμεσες πωλήσεις, αποκλειστικοί αντιπρόσωποι, γενικοί αντιπρόσωποι κ.λπ., με άμεσο στόχο και κριτήριο τη μεγιστοποίηση του καθαρού αποτελέσματος για την επιχείρηση. Μπορεί να εφαρμοστεί είτε όταν οργανώνεται από την αρχή ένα νέο τμήμα είτε σε συνήθη αναδιοργάνωση είτε ακόμη και μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση. Η εφαρμογή της μεθόδου αναφέρεται σε

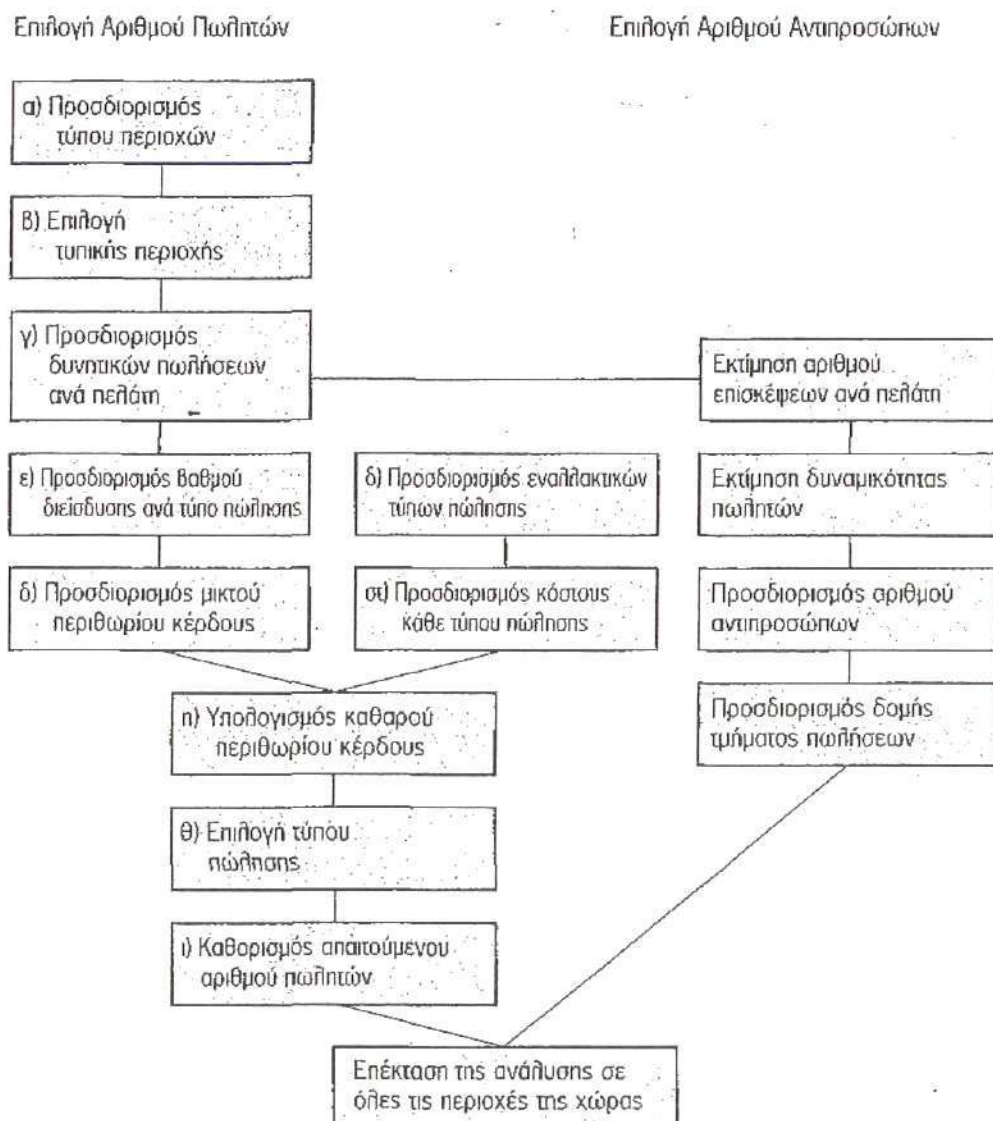
βιομηχανικό μη κεφαλαιουχικό αγαθό, αλλά μπορεί να τροποποιηθεί και να εφαρμοστεί και σε άλλες κατηγορίες βιομηχανικών ή καταναλωτικών αγαθών.

Τα στάδια που ακολουθούνται στην εφαρμογή της μεθόδου φαίνονται στο Σχήμα 7.4.

Η μέτρηση του καθαρού αποτελέσματος της επιχείρησης στηρίζεται στο καθαρό περιθώριο κέρδους (ΚΠΚ) και υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{ΚΠΚ} = \text{Μικτό Περιθώριο Κέρδους} - \text{Άμεσο Κόστος Πωλητών (Μισθοί, Έξοδα Μετακίνησης, Γενικά Έξοδα Πωλήσεων, Εκπαίδευσης Πωλητών κ.λπ.)}$$

Σχήμα 7.4: Διαδικασία Καθορισμού *ins* Πλήρον



Το μικτό περιθώριο κέρδους προκύπτει από τις πωλήσεις μείον το βιομηχανικό κόστος πωλήσεων.

Παρακάτω, αναλύουμε τα διάφορα στάδια του διαγράμματος και χρησιμοποιούμε ένα αριθμητικό παράδειγμα που παρουσιάζεται στους Πίνακες 7.5 και 7.6

α) Προσδιορισμός τύπου περιοχών

Ολόκληρη η περιφέρεια χωρίζεται σε περιοχές 2 τύπων: Ο περιοχές υψηλού δυναμικού (πολλοί πελάτες, μεγάλου ύψους σε μικρή έκταση)

Ο περιοχές χαμηλού δυναμικού (λίγοι πελάτες, μικρού ύψους σε μεγάλη έκταση).

β) Επιλογή τυπικής περιοχής

Προς αποφυγή επανάληψης της διαδικασίας για κάθε περιοχή ξεχωριστά, επιλέγεται μία αντιπροσωπευτική περιοχή για κάθε κατηγορία.

γ) Προσδιορισμός δυνητικών πωλήσεων ανά λογαριασμό

Έχοντας τη λίστα των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών από ενδοεπι-χειρησιακοί και εξωεπιχειρησιακοῦς καταλόγους, βάσεις δεδομένων κ.λπ. προσδιορίζονται οι δυνητικές πωλήσεις κάθε λογαριασμού ή κάθε ομάδας λογαριασμών είτε από τους ίδιους τους πωλητές είτε με συντελεστές εισροών/εκροών (αγορές προϊόντος = προκαθορισμένος συντελεστής για κάθε κλάδο επί πωλήσεις). Οι Πίνακες 7.5 και 7.6 παρουσιάζουν στις τρεις πρώτες στήλες τα σχετικά νούμερα του παραδείγματος μας.

δ) Προσδιορισμός εναλλακτικών τύπων πώλησης

Προσδιορίζονται οι διάφοροι τρόποι πώλησης που προσφέρονται ή επιθυμεί η επιχείρηση. Στο παράδειγμα μας περιλαμβάνονται τρεις τύποι πώλησης/πωλητών: ο πωλητής της επιχείρησης, ο αντιπρόσωπος, και ένας συνδυασμός των δύο προηγούμενων.

ε) Προσδιορισμός βαθμού διείσδυσης ανά τύπο πώλησης
Γίνονται εκτιμήσεις του βαθμού διείσδυσης ανάτυπο πώλησης σε συνδυασμό με το μέγεθος του λογαριασμού και την ένταση του ανταγωνισμού

στ) Προσδιορισμός κόστους κάθε τύπου πώλησης
Αναλόγως του τύπου πώλησης γίνεται εκτίμηση των εξόδων πώλησης, π.χ. προμήθειες για τους αντιπροσώπους, κόστος ανά επίσκεψη για τους πωλητές. Στο παράδειγμα μας το κόστος του πωλητή ανέρχεται σε 34.100 ευρώ και με βάση τις ετήσιες επισκέψεις που μπορεί να κάνει ο πωλητής (310) υπολογίζεται το κόστος επίσκεψης σε 110 ευρώ (Στήλη 6, Πίνακας 7.5). Το συνολικό κόστος για την εξυπηρέτηση κάθε κατηγορίας πελάτη υπολογίζεται από τον απαιτούμενο αριθμό επισκέψεων (Στήλες 4,5 και 7, Πίνακας 7.5).

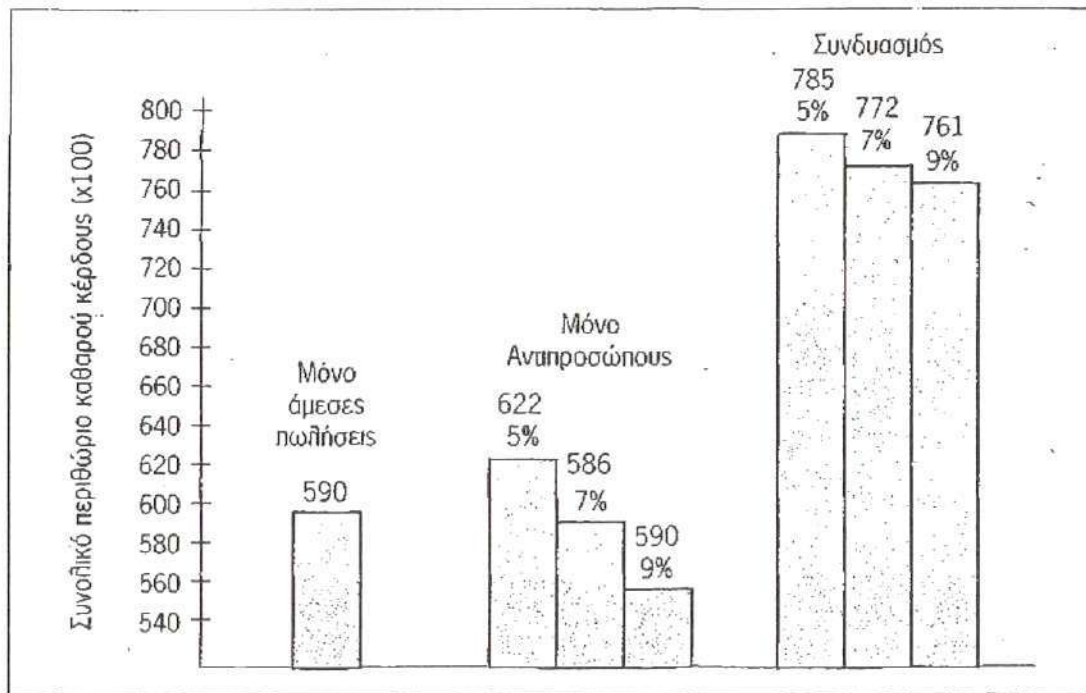
ζ) Προσδιορισμός μικτού περιθωρίου κέρδους

η) Υπολογισμός ΚΠΚ

θ) Επιλογή τύπου πώλησης

Η ανάλυση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η σωστότερη στρατηγική για την επιχείρηση θα ήταν η υιοθέτηση μιας μικτής μορφής πωλήσεων με πωλητές για τους μεγάλους πελάτες (δυναμικές πωλήσεις πάνω από 100.000 ευρώ) και αντιπροσώπους για τους μικρούς πελάτες (δυναμικές πωλήσεις κάτω των 100.000 ευρώ). Συνδυάζοντας τους δυο αυτούς τύπους πώλησης έχουμε μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως φαίνεται στο Σχήμα 7.5.

Σχήμα 7.5: *Περιθωριο Καθαρού Κίρρους για Άγεοες ΠωλήσειΞ, Αναηροοδθνους και Συνδυασμό των Δύο Τύπων ηcbrinons*



Ο Καθορισμός απαιτούμενου αριθμού πωλητών

Από τον Πίνακα 7.5 προκύπτει ότι οι 11 πελάτες με δυνητικές πωλήσεις που υπερβαίνουν τις 100.000 ευρώ απαιτούν 520 επισκέψεις το χρόνο. Ένας βιομηχανικός πωλητής δεν μπορεί να ξεπεράσει τις δύο επισκέψεις ημερησίως, ιδιαίτερα όταν ασχολείται με μεγάλους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να κάνει μέχρι 310 επισκέψεις το χρόνο. Υπολογίζουμε 155 εργάσιμες ημέρες. Οι υπόλοιπες μέρες μπορεί να αφορούν διακοπές, τυχόν ασθένεια, εκπαίδευση πωλητών, παρακολούθηση σεμιναρίων ή συναντήσεων, γραφική εργασία, παροχή τυχόν βοήθειας στους αντιπροσώπους κ.λπ.). Επομένως, η επιχείρηση έχει ανάγκη από 2 πωλητές (520/310 - 2).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

8.1 Η Σημασία της Οργάνωσης του Δικτύου των Πωλητών

Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου των πωλήσεων περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων και καθηκόντων που ανατίθενται στους πωλητές της επιχείρησης ώστε η εκτέλεση τους να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Την ίδια στιγμή, τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων επωμίζονται την ευθύνη για την επιλογή και την πρόσληψη των πωλητών, την εκπαίδευσή τους, την υποκίνηση τους, τον έλεγχο και την αξιολόγησή τους. Με άλλα λόγια, *πωλητές και διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων* αναλαμβάνουν την εκτέλεση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που θεωρούνται αναγκαία από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων.

Επομένως, η οργανωτική δομή της λειτουργίας των πωλήσεων είναι το μέσο που επιτρέπει την επιτυχημένη εκτέλεση και υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων, καθώς και την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων.

Ο καθορισμός της καταλληλότερης οργανωτικής δομής μπορεί να αποδειχθεί μια επίπονη διαδικασία. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι οργάνωσης και αρκετές διαφοροποιήσεις είναι δυνατές για κάθε βασικό τύπο οργάνωσης. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τυπος οργάνωσης που να μπορεί να αναδειχθεί ως ο πιο κατάλληλος για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάθε επιχείρηση θέτει διαφορετικούς στόχους, και αντιμετωπίζει διαφορετικές συνθήκες στην αγορά. Επίσης, καθώς οι στόχοι, οι αγορές, οι στρατηγικές και ο ανταγωνισμός μιας επιχείρησης μεταβάλλονται, απαιτείται και η ανάλογη προσαρμογή της οργανωτικής δομής. Συνεπώς, ο καθορισμός της οργανωτικής δομής της λειτουργίας των πωλήσεων

είναι μια κρίσιμη και σημαντική υπόθεση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

8.2. Βασικές Αρχές Οργανωτική Δομής

Όπως τονίσθηκε παραπάνω, η οργανωτική δομή της λειτουργίας των πωλήσεων είναι απλώς ο καθορισμός των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων ^;ου πρέπει να εκτελέσει κάθε μέλος του τμήματος των πωλήσεων. Ο πρωταρχικός σκοπός του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων αυτών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των πωλήσεων. Παρά την έλλειψη ύπαρξης μιας ιδανικής για όλες τις περιπτώσεις της οργανωτικής δομής, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές, σχετικές με τη θεωρία της οργάνωσης, που πρέπει να γίνουν κατανοητές. Οι αρχές αυτές αφορούν, θέματα:

- α) εξειδίκευσης
- β) συγκέντρωσης-αποκέντρωσης εξουσίας,
- γ) εύρους ελεγχου και ιεραρχικών επιπέδων,
- δ) γραμμικής-επιτελικής σχέσης,
- ε)) οργανωτικής δομής προσανατολισμένης στην αγορά,
- στ) οργάνωσης δραστηριοτήτων και όχι ατόμων,
- ζ) σταθερής αλλά και ελαστικής οργάνωσης και
- η) συντονισμού δραστηριοτήτων.

Οι αρχές αυτές πρέπει να λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη στο σχεδιασμό μιας καινούργιας οργανωτικής δομής ή στην αναθεώρηση μιας ήδη υπάρχουσας δομής.

8.3 Εξειδίκευση

Η εξειδίκευση της εργασίας συμβάλλει άμεσα στην αύξηση της παραγωγικότητας και, συνεπώς, ως έννοια υπάρχει εδώ και δυο αιώνες από την εποχή του Adam Smith. Η οργανωτική δομή πρέπει να συμβάλλει στην εκτέλεση όλων των αναγκαίων καθηκόντων που πρέπει να επιτελέσουν τα μέλη του τμήματος των πωλήσεων. Στην πιο απλή περίπτωση/ ένα άτομο θα μπορούσε να

αναλάβει την εκτέλεση του συνόλου των απαιτούμενων καθηκόντων. Για, παράδειγμα, ένας πωλητής θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της επιχείρησης σε όλους τους πελάτες της σε όλη την επικράτεια. Στις περισσότερες, όμως, επιχειρήσεις οι συνθήκες είναι πολύ πιο περίπλοκες και σύνθετες ώστε να απαιτούν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης. Στην περίπτωση αυτή, συγκεκριμένα μόνο ~ άτομα είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση ορισμένων μόνο δραστηριοτήτων και καθηκόντων.

8.4 Συγκέντρωση-αποκέντρωση εξουσίας

Στη πραγματικότητα καμία επιχείρηση δεν χαρακτηρίζεται από απόλυτη συγκέντρωση ή αποκέντρωση της εξουσίας. Συνήθως υπάρχουν διάφοροι βαθμοί συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας. Συνεπώς, εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η κάθε επιχείρηση να καθορίσει το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας που ενδείκνυται για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας στη λήψη των αποφάσεων.

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια συγκεντρωτική προσέγγιση για ορισμένες δραστηριότητες και μια αποκεντρωτική προσέγγιση για κάποιες άλλες. Έτσι, η επιλογή και η εκπαίδευση των νέων πωλητών μπορεί να είναι μια συγκεντρωτική υπόθεση, ενώ η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να ανατεθεί στους αντίστοιχους επιθεωρητές πωλήσεων ή τους πωλητές.

Παρά τα πολυάριθμα δυνητικά πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η συγκέντρωση της εξουσίας στη λήψη των αποφάσεων, η αποκέντρωση της εξουσίας συνδέεται με γρήγορη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Με τον τρόπο αυτό αυξάνονται η υποκίνηση και παραγωγικότητα του δικτύου των πωλητών, πράγμα που επιτρέπει στην επιχείρηση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις επιθυμίες των πελατών της και να

αντιδρά γρηγορότερα στις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα Στην αγορά.

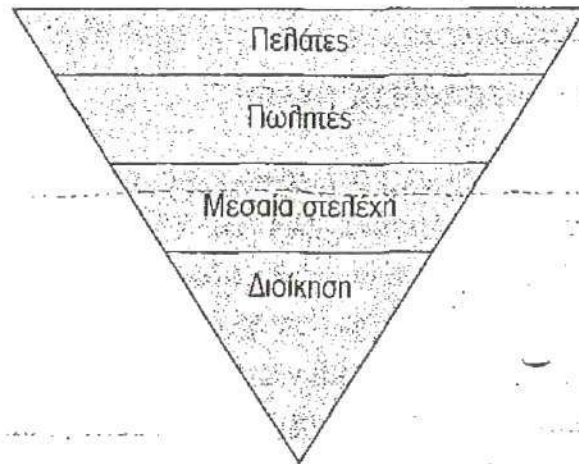
8.5 Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα

Με τον όρο εύρος ελέγχου νοείται ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρονται άμεσα σε κάθε προϊστάμενο. Όσο μεγαλύτερο είναι το εύρος ελέγχου, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο αριθμός των υφισταμένων που πρέπει να εποπτεύει το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων. Παράλληλα, το εύρος ελέγχου σχετίζεται άμεσα, με τον αριθμό των *ιεραρχικών επιπέδων* της οργανωτικής δομής που *ακόλουθείται στη* λειτουργία των πωλήσεων σε μια επιχείρηση.

8.6 Οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην αγορά

Οι πελάτες μιας επιχείρησης αποτελούν το λόγο ύπαρξης της και, συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Το παραδοσιακό οργανόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης έχει στην κορυφή της πυραμίδας τον πρόεδρο της εταιρείας, το μάνατζμεντ στη μέση και τους πωλητές στη βάση. Έτσι, ξεκινώντας από την κορυφή της πυραμίδας και προχωρώντας προς τα κάτω οργανώνεται τελικά το δίκτυο των πωλητών.

Σχήμα 8.1: *Οργανωτική Δομή Προσανατολισμένη. στην Αγορά*



Έτσι, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι πελάτες της επιχείρησης. Αμέσως μετά ακολουθούν οι πωλητές που έχουν την άμεση ευθύνη για την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πελατών. Στη συνέχεια βρίσκονται τα μεσαία στελέχη που πρέπει να υποστηρίζουν τους πωλητές, έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες. Τέλος, στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται η διοίκηση που πρέπει να παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές (στα μεσαία στελέχη), έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής ικανοποίηση των πελατών.

8.7 Οργάνωση σταθερή αλλά και ελαστική

Η σταθερότητα στην οργάνωση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη μακροχρόνια ευημερία της επιχείρησης. Η καθιέρωση μιας αποδεκτής οργανωτικής δομής συντελεί στην πρόσληψη των πιο καταλληλων νέων πωλητών, αλλά και στη δημιουργία σταθερων σχέσεων με τους πελάτες. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός των διοικητικών καθηκόντων ή η χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών μπορεί να συμβάλουν ώστε η οργάνωση του δικτύου των πωλητών να αποκτήσει τον απαιτούμενο βαθμό ελαστικότητας.

8.8 Συντονισμός δραστηριοτήτων

Οι δραστηριότητες του τμήματος των πωλήσεων είναι συνδεδεμένες με τις δραστηριότητες όλων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Η οργάνωση της δύναμης των πωλητών είναι πολύ σημαντικό και πολύπλοκο ζήτημα. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε σχέση με τις αρχές που αναπτύξαμε ανωτέρω σίγουρα δεν είναι εύκολες.

Αντίθετα, χαροίκτηρίζονται από μεγάλη δυσκολία και πρέπει να βασίζο-

νται σε προσεκτική ανάλυση όλων των δεδομένων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

8.9 Τύποι Οργάνωσης Δύναμης Πωλητών

Η οργανωτική δομή ενός δικτυου πωλητών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι στόχοι της επιχείρησης και των πωλήσεων, η στρατηγική της επιχείρησης και το περιβάλλον της.

Για να καθορίσει το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων την οργανωτική

δομή που είναι η πιο κατάλληλη, πρέπει πρώτα να προχωρήσει σε ανάλυση

των καθηκόντων που πρέπει να εκτελέσουν οι πωλητές της επιχείρησης ώστε

να καταστεί δυνατή η εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και η επίτευξη των

στόχων της επιχείρησης. Δυο είναι τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων των

πωλητών: Το πρώτο

αναφέρεται στο εάν τα καθήκοντα των πωλητών είναι καθήκοντα ρουτίνας

και επαναλαμβανόμενα. Το δεύτερο σχετίζεται με το εάν απαιτείται ή όχι

οι πωλητές να έχουν κάποια εξειδίκευση. Με βάση αυτά τα δυο χαρακτη

ριστικά το Σχήμα 8.2 υποδηλώνει την οργανωτική δομή που πρέπει να έχει

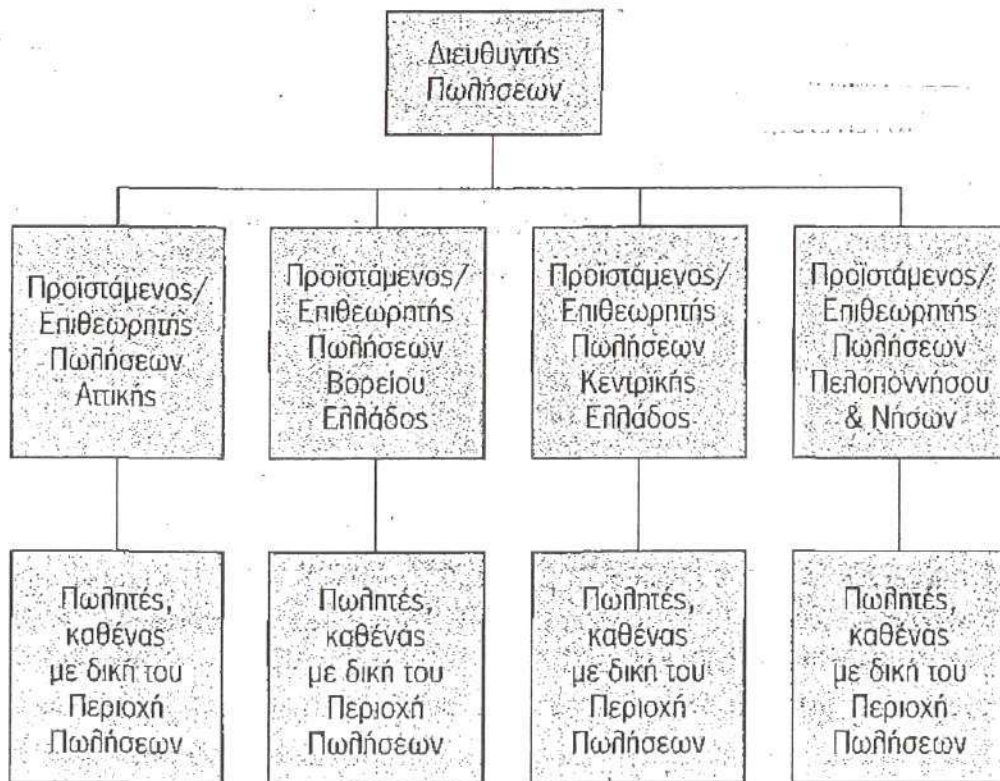
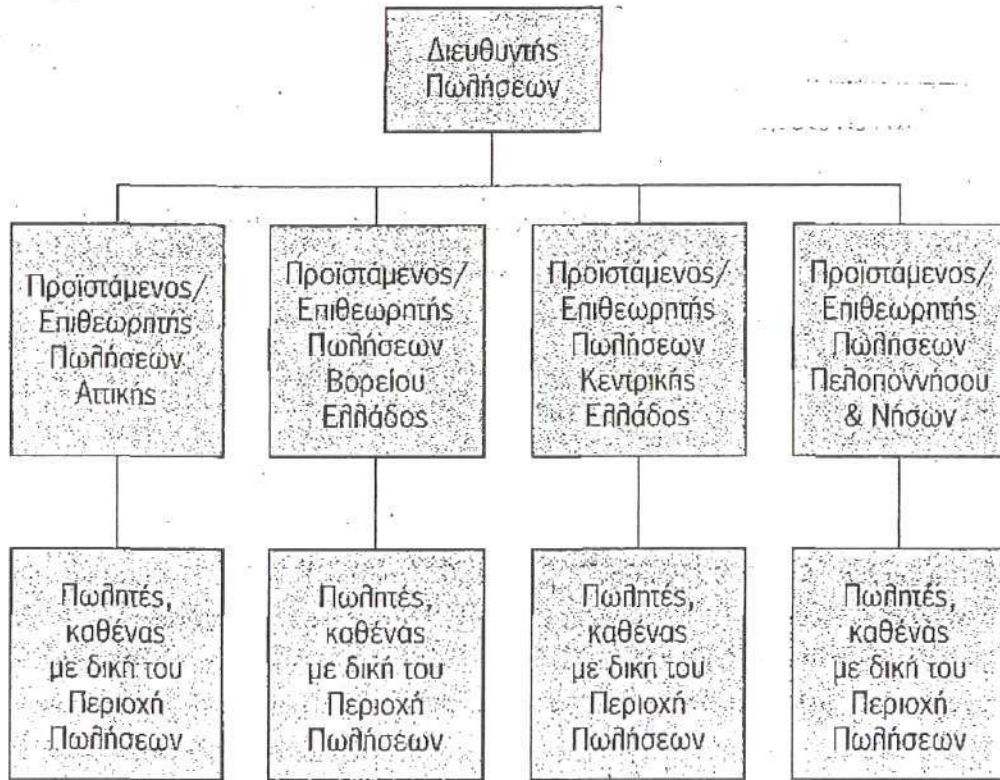
ένα δίκτυο πωλητών, ώστε να είναι προσαρμοσμένο στους διάφορους συνδυασμούς αυτών των δυο χαρακτηριστικών και να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς. ■-

Σχήμα 8.2: Χαρακτηριστικά των Καθηκόντων των Πωλητών και Προτεινόμενοι Τύποι Οργάνωση των Πωλητών

Καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα	Καθήκοντα που απαιτούν εξειδίκευση	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΝΑΙ	Εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών	Εμπορικοί αντιπρόσωποι, τηλεμάρκετινγκ
ΟΧΙ	Μικτή οργάνωση, δίκτυο πωλητών για μεγάλους πελάτες	Μεσάζοντες

Πηγή: Ruekert, R. W., O. C. Walker, Jr., and K. J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49 (Winter), pp. 17-21.

8.4.1 Ειδικευμένο δίκτυο πωλητών



Γεωγραφική Οργάνωση. Η γεωγραφική οργάνωση του δικτύου των πωλητών είναι ίσως η πιο διαδεδομένη μορφή οργανωτικής δομής και η λιγότερο εξειδικευμένη. Όπου κάθε πωλητής αναλαμβάνει μία διαφορετική γεωγραφική περιοχή ή περιφέρεια και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρείας σε όλους τους πελάτες που βρίσκονται μέσα στα όρια της περιοχής αυτής.

Αυτή η μορφή οργανωτικής δομής χρησιμοποιείται συνήθως στις ακό

λουθες περιπτώσεις:

1. Οι πελάτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι.
2. Υπάρχουν σημαντικές τοπικές διαφορές στη συμπεριφορά των πελατών.
3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές.
4. Οι επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους.
5. Τα προς πώληση προϊόντα είναι περιορισμένα σε αριθμό και μη τεχνικά.

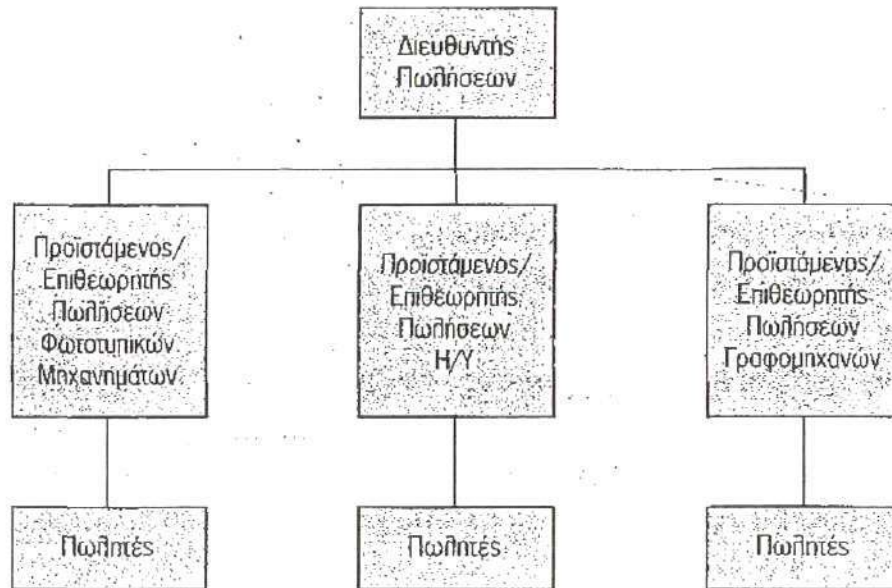
Πλεονεκτήματα.

1. Απλή οργάνωση.
2. Καλύτερη κάλυψη της αγοράς.
3. Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και αντιμετώπιση προβλημάτων.
4. Καλύτερη αντιμετώπιση τοπικού ανταγωνισμού.
5. Μικρότερο κόστος για διοικητικά έξοδα και έξοδα πωλητών.
6. Μεγαλύτερη ελαστικότητα.

Μειονεκτήματα

1. Απώλεια λειτουργικής εξειδίκευσης.
2. Περιορισμένος έλεγχος δραστηριοτήτων πωλητών.

Οργάνωση κατά προϊόν. Σύμφωνα με αυτό τον τύπο οργάνωσης των πωλητών, κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μία ομάδα προϊόντων. Η οργανωτική αυτή δομή βασίζεται στη λογική ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης.



Αυτή η μορφή οργανωτικής δομής χρησιμοποιείται συνήθως όταν:

1. Τα προϊόντα είναι ανόμοια μεταξύ τους.
2. Υπάρχουν πολυάριθμα προϊόντα.
3. Τα προϊόντα είναι πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας.
4. Απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ στο επί πεδο του πελάτη.
5. Νέα προϊόντα εισάγονται συνεχώς στην αγορά,
6. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων.
7. Τα προϊόντα είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση ώστε να απαιτούν ειδική μεταχείριση.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της οργάνωσης των πωλητών κατά προϊόν είναι τα ακόλουθα:

Πλεονεκτήματα 1. Εξειδίκευση πωλητών. 2. Καλύτερος διοικητικός έλεγχος. 3. Καλύτερος συντονισμός με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα

1. Πολλαπλή κάλυψη ιδίων πελατών.
2. Αυξημένο κόστος διοικητικού προσωπικού.
3. Μεγαλύτερο κόστος πωλήσεων.
4. Ανάγκη για διοικητικό συντονισμό.

8.10 Οργάνωση κατά αγορά

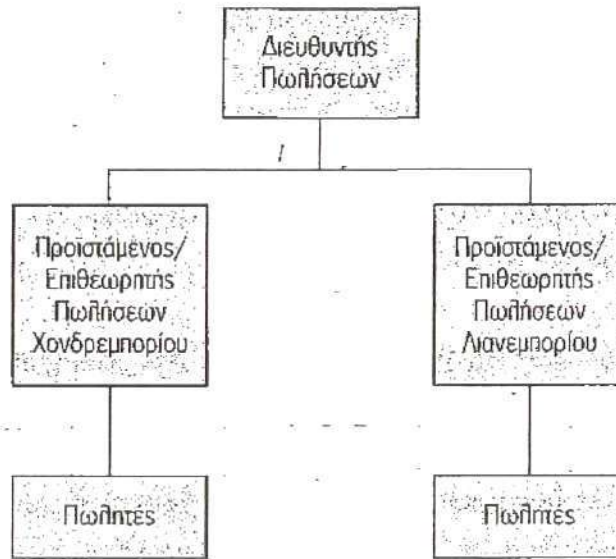
Οι πωλητές της επιχείρησης αναλαμβάνουν ορισμένες κατηγορίες πελατών και είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Αυτή η μορφή οργάνωσης του δικτύου των πωλητών είναι κατάλληλη όταν:

1. Τα προϊόντα είναι πολλαπλών χρήσεων.
2. Οι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά που συνεπάγονται διαφορετικές μεθόδους πώλησης.
3. Οι κατηγορίες των πελατών είναι αρκετά μεγάλες που να δικαιολογούν την ύπαρξη ξεχωριστού δικτύου πωλητών για κάθε κατηγορία.
4. Δίνεται έμφαση σε καινούργιες αγορές και πελάτες.

Στο Σχήμα 8.6 παρουσιάζεται αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής του δικτύου των πωλητών. Βλέπουμε ότι για κάθε κανάλι διανομής είναι υπεύθυνος ένας προϊστάμενος πωλήσεων και κάθε ομάδα πωλητών απευθύνεται αποκλειστικά στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών του καναλιού διανομής, όπου πουλάει την πλήρη σειρά των προϊόντων της επιχείρησης.

Σχήμα 8.6: Οργάνωση Πωλητών Κατά Δίκτυο Διανομής^Α



Τέλος, τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται η οργάνωση των πωλητών κατά αγορά είναι τα παρακάτω:

Πλεονεκτήματα

1. Έμφαση στην αγορά.
2. Αναγνώριση και κατανόηση των αναγκών των πελατών.
3. Καλύτερος διοικητικός έλεγχος.
4. Εξειδίκευση πωλητών.

Μειονεκτήματα

1. Γεωγραφική αλληλοεπικάλυψη.
2. Αυξημένο κόστος διοικητικού προσωπικού.

Οργάνωση για μεγάλους πελάτες. Για πολλές επιχειρήσεις το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου τους προέρχεται από ένα σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Οι πελάτες ονομάζονται συνήθως μεγάλοι ή εθνικοί ή πελάτες κλειδιά (national or key accounts). Οι μεγάλοι πελάτες είναι προφανώς πολύ σημαντικοί για μια επιχείρηση, αφού αποτελούν ένα πολύ μεγάλο τμήμα της αγοράς της.

Η επικρατούσα άποψη είναι ότι ένας πελάτης μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλος όταν αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες_ και έχει ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά: 1. Υπάρχει κεντρικό τμήμα προμηθειών. 2. Οποιαδήποτε αγορά αποφασίζεται από κάποια ομάδα στελεχών της επιχείρησης. 3. Ο πελάτης επιθυμεί τη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης. 4. Ο πελάτης απαιτεί ειδική μεταχείριση και εξυπηρέτηση. 5. Ο πελάτης απαιτεί ειδικές τιμές.

Οι ειδικές οργανωτικές ρυθμίσεις που γίνονται για τους μεγάλους πελάτες μιας επιχείρησης βελτιώνουν την σχέση επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης-πελατών από τις οποίες οι πιο διαδεδομένες είναι:

1. Χρησιμοποίηση διοικητικών στελεχών.
2. Ίδρυση ξεχωριστής διεύθυνσης.
3. Ίδρυση ξεχωριστού δικτύου πωλητών.

1. Χρησιμοποίηση διοικητικών στελεχών. Η πρακτική αυτή είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη για τις μικρές επιχειρήσεις ή για εταιρείες που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να δημιουργήσουν ξεχωριστή διεύθυνση ή ένα ξεχωριστό δίκτυο πωλητών. Η μέθοδος αυτή μπορεί να αποτελέσει μια καλή εναλλακτική λύση και για τις επιχειρήσεις που έχουν μόνο ένα περιορισμένο αριθμό μεγάλων πελατών.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα παρακάτω:

Πλεονεκτήματα

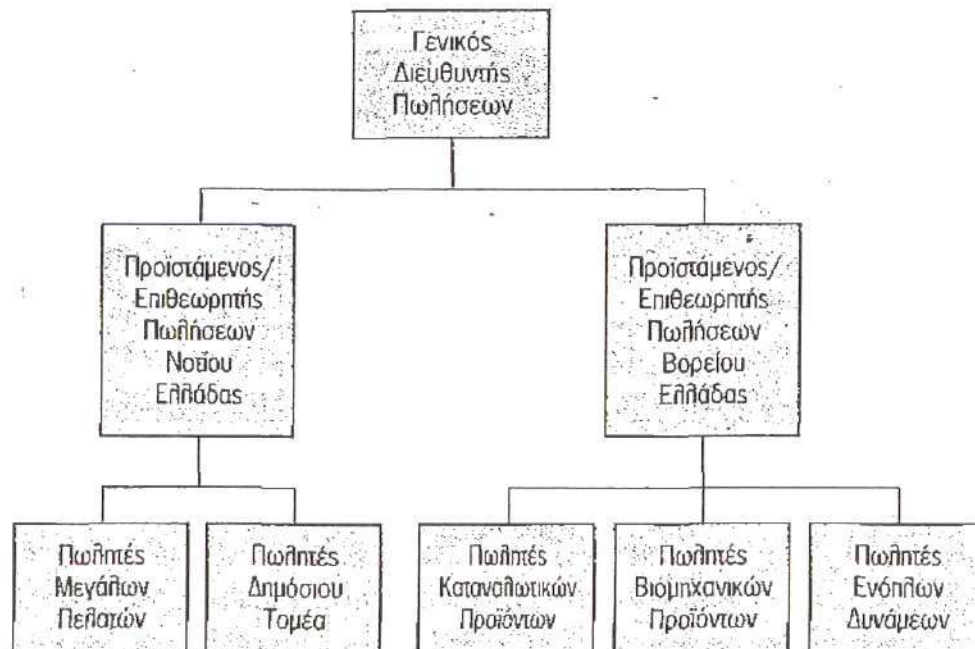
1. Χαμηλό κόστος.
2. Εντυπωσιασμός πελατών.
3. Καλύτερη εξυπηρέτηση, λόγω της εξουσίας που έχουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν τις αναγκαίες αποφάσεις γρήγορα και ευέλικτα.

Μειονεκτήματα

1. Αγνόηση μικρότερων, κερδοφόρων πελατών.
2. Λιγότερος χρόνος για άσκηση διοικητικών δραστηριοτήτων.

Μικτή Οργάνωση. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των μεθόδων οργάνωσης ήταν η χρησιμοποίηση αποκλειστικά και μόνο ενός παράγοντα. (π.χ. γεωγραφική κάλυψη, προϊόν, αγορά). Έτσι, όταν οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν σε μέγεθος και συνεπώς γίνονται πιο περίπλοκες χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό από τις διάφορες οργανωτικές δομές που εξετάσαμε προηγουμένως. Αυτό που πρέπει να τονισθεί εδώ είναι ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να διαλέγει, με ιδιαίτερη προσοχή το συνδυασμό των κριτηρίων που είναι πιο κατάλληλος για την περίπτωση της, ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών της.

Σχήμα 8.8: Μικτή Οργάνωση



8.11 Τηλεμάρκετινγκ

Μια μέθοδος επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της που

συνηθίζεται ολοένα και περισσότερο είναι το τηλεμάρκετινγκ. Ο όρος τηλεμάρκετινγκ telemarketing αναφέρεται στην επαφή που έχουν πωλητές της επιχείρησης με πελάτες χρησιμοποιώντας τις σύγχρονες μεθόδους τηλεπικοινωνίας (π.χ., τηλέφωνο, Η/Υ), χωρίς να είναι αναγκαία η πρόσωπο-με-πρόσωπο επαφή. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τηλεμάρκετινγκ βασίζονται σε ένα εσωτερικό δίκτυο πωλητών για την κάλυψη των πελατών τους.

Ήχρησιμοποίηση του τηλεμάρκετινγκ δεν είναι εφικτή για όλες τις δραστηριότητες των πωλήσεων. Υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις όπου η εφαρμογή του τηλεμάρκετινγκ μπορεί να αποδειχθεί εξίσου αποτελεσματική με την προσωπική επαφή. Οι δραστηριότητες αυτές είναι οι ακόλουθες: **1. Εξυπηρέτηση υπαρχόντων πελατών.** Το τηλεμάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση παραπόνων των πελατών, για την παροχή πληροφοριών στους πελάτες, για τη διενέργεια ερευνών αγοράς, και για τη διατήρηση ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Οι δραστηριότητες αυτές είναι πολύ σπουδαίες για τη συγκέντρωση πληροφοριών για τους πελάτες της επιχείρησης και μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες για την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων. Επίσης, με τον τρόπο αυτό παρέχεται η διαβεβαίωση στους πελάτες "ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται γι' αυτούς ακόμη και μετά την επίτευξη της πώλησης, δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και βελτιώνεται η εικόνα της επιχείρησης. **2. Λήψη και διεκπεραίωση παραγγελιών.** Το τηλεμάρκετινγκ μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση όπου υπάρχουν πελάτες της επιχείρησης δίνουν επαναληπτικές παραγγελίες ή παραγγελίες ρουτίνας. Επίσης, στην περίπτωση μικρών πελατών όπου η προσωπική επαφή μπορεί να είναι μη συμφέρουσα για την επιχείρηση, και στην περίπτωση απομακρυσμένων πελατών που είναι δύσκολο να καλυφθούν με προσωπική επαφή, μπορεί να εφαρμοστεί αυτή η μορφή πώλησης. **3. Αναζήτηση νέων πελατών.** Πολλές επιχειρήσεις, αντί να περιμένουν Ονέους πελάτες να επικοινωνήσουν μαζί τους,

αναλαμβάνουν οι ίδιες πρωτοβουλία μέσω των ανθρώπων που απασχολούνται με το τηλεμάρκετινγκ, για να επικοινωνούν με νέους πελάτες για την καλλιέργεια ενδιαφέροντος για τα προϊόντα τους. Στη συνέχεια η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο, που είναι η προσωπική επαφή.

8.12 Εμπορικοί αντιπρόσωποι

Η χρησιμοποίηση εμπορικών αντιπροσώπων ενδείκνυται στις περιπτώσεις όπου η εταιρεία «ρίχνει» στην αγορά ένα καινούργιο προϊόν και όταν προσπαθεί να εισέλθει σε μια καινούργια αγορά.

Η χρησιμοποίηση εμπορικών αντιπροσώπων συνεπάγεται συγκεκριμένα

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

Πλεονεκτήματα

1. Άμεση και ευρεία κάλυψη της αγοράς, αφού οι αντιπρόσωποι έχουν ήδη πελατολόγιο για συναφή προϊόντα.
2. Μειωμένο κόστος, αφού οι αντιπρόσωποι διαθέτουν αρκετές γραμμές παρόμοιων προϊόντων.
3. Απουσία σταθερών εξόδων, αφού οι αντιπρόσωποι εμποπτεύουν οι ίδιοι την αγορά και απαιτούν πολύ λίγη ή και καθόλου εκπαίδευση.
4. Σταθερότητα στην κάλυψη της αγοράς, αφού οι αντιπρόσωποι πολύ δύσκολα θα εγκαταλείψουν την περιοχή/περιφέρεια που καλύπτουν.

Μειονεκτήματα

1. Αφιέρωση λίγου χρόνου στα προϊόντα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, αφού οι αντιπρόσωποι αντιπροσωπεύουν διάφορες εταιρείες και όχι αποκλειστικά μόνο μία επιχείρηση.
2. Περιορισμένο ενδιαφέρον στην απόκτηση νέων πελατών.
3. Έλλειψη συνεχούς επικοινωνίας με τις επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν.

8.13 Μεσάζοντες

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεσάζοντες, όπως χονδρεμπόρους που αγοράζουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων αυτών και κατόπιν τα μεταπωλούν στους πελάτες. Οι μεσάζοντες έχουν την ιδιαιτερότητα ότι είναι πελάτες της επιχείρησης απ' όπου αγοράζουν τα προϊόντα αλλά και πωλητές της κατά κάποιο τρόπο. Η χρησιμοποίηση μεσαζόντων ενδείκνυται στις παρακάτω περιπτώσεις.

1. Οι πελάτες είναι πολυάριθμοι.
2. Τα προϊόντα αποθηκεύονται εύκολα.
3. Οι τελικοί πελάτες αγοράζουν σε μικρές ποσότητες.
4. Οι αγοραστές δεν είναι εξειδικευμένοι.
5. Απαιτείται γρήγορη διανομή των προϊόντων και εξυπηρέτηση των πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο

10.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Η επιλογή και εκπαίδευση των πωλητών, είναι μια συνεχής διαδικασία ανάπτυξής τους, ώστε να αποκτούν και βελτιώνουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων πωλήσεων της εταιρείας.

ΣΚΟΠΟΣ

Να μεταφερθούν οι αναγκαίες γνώσεις και οι απαιτούμενες πρακτικές ώστε να αναπτυχθούν οι δεξιότητες όσων θα συμμετάσχουν στην επιτυχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ

Στα στελέχη που έχουν την ευθύνη επιλογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των πωλήσεων.

ΣΤΟΧΟΣ

Ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις και πρακτικές στην στελέχωση και εκπαίδευση μιας μονάδας πωλήσεων.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

1. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η διαδικασία της στελέχωσης περιλαμβάνει:

1. Την εξεύρεση.
2. Την αξιολόγηση και την επιλογή.
3. Την παρουσίαση της σταδιοδρομίας.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η διαδικασία της εκπαίδευσης πωλητών πραγματοποιείται:

4. Την σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.
5. Τις αρχές μάθησης ενηλίκων.
6. Τις μεθόδους οργάνωσης εκπαιδευτικής ενότητας.
7. Την επιλογή και την διάρθρωση της εκπαιδευτικής ύλης

- προσαρμοσμένης στις ανάγκες των υπό εκπαίδευση ατόμων.
8. Την επικοινωνία στην εκπαίδευση.
 9. Την σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά την εκπαίδευση.
 10. Την ηγεσία κατά την εκπαίδευση.
 11. Τις εκπαιδευτικές μεθόδους.
 12. Τα εκπαιδευτικά μέσα και βοηθήματα.
 13. Τους τρόπους αξιολόγησης
 14. Τις τεχνικές παρουσιάσεων,
 15. Την προγύμναση

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το πρόγραμμα αυτό, κατά το μεγαλύτερό του μέρος, είναι εργαστηριακής μορφής με την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων σε ασκήσεις αυτογνωσίας και πρακτικής εφαρμογής, με την συνεχή ανάμειξή τους σε πρακτικές εφαρμογές παρουσιάσεων με τη βοήθεια κλειστού κυκλώματος τηλεοράσεως έτσι ώστε να παρακολουθείται και να διαπιστώνεται η σταδιακή βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων τους.

Η παρουσίαση του προγράμματος γίνεται μέσω Η/Υ, υποστηρίζεται με τετράδιο εργασίας, συνοδεύεται με σημειώσεις, παρέχεται η δυνατότητα σύντομου ψυχογραφήματος και δίδεται σχετική βεβαίωση παρακολούθησης του σεμιναρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11ο

11.1 Υποκίνηση

Στο χώρο των πωλήσεων η, έννοια της υποκίνησης δείχνει πρόθεση για προσπάθεια, δηλαδή πόση προσπάθεια σκοπεύει να καταβάλει ένας πωλητής σε θέματα σχετικά με τη δουλειά του ή πόσο αποφασισμένος είναι για την επίτευξη ενός στόχου/αποτελέσματος. Η υποκίνηση, λοιπόν, αναφέρεται:

1. Στην προσπάθεια του πωλητή να αναλάβει πρωτοβουλία/δράση πάνω σ' ένα θέμα, π.χ. να προσεγγίσει 30 νέους πελάτες.
2. Στην ποιότητα της προσπάθειας του πωλητή με την έννοια του ότι καταβάλλει αρκετή προσπάθεια προετοιμασίας για την προσέγγιση των νέων πελατών.
3. Στην επιμονή του πωλητή να καταβάλλει προσπάθεια για όλη τη χρονική περίοδο που απαιτείται προκειμένου να φθάσει ή να ξεπεράσει το στόχο του.

Η ανάλυση μας για την υποκίνηση των πωλητών θα χωριστεί σε τρεις ενότητες: Στην πρώτη ενότητα θα αναπτύξουμε κάποιες κλασικές θεωρίες υποκίνησης παρουσιάζοντας και κάποιες εμπειρικές έρευνες που στηρίχθηκαν σ' αυτές τις θεωρίες. Στη δεύτερη ενότητα θα αναπτύξουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση, στηριζόμενοι και πάλι σε σειρά εμπειρικών μελετών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα αυτό.

Τέλος, στην τρίτη ενότητα θα παρουσιάσουμε τα εργαλεία που έχουν στη διάθεση τους οι υπεύθυνοι των πωλήσεων για να υποκινήσουν τους πωλητές τους.

Θεωρία υποκίνησης

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα υποδείγματα εκείνα που προσπαθούν να δείξουν αυτό που υποκινεί τους ανθρώπους, το περιεχόμενο της υποκίνησης.

4P

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα μοντελα που προσπαθούν να περιγράψουν τη διαδικασία της υποκίνησης. Οι μεταβλητές που παρεμβαίνουν σ' αυτή τη διαδικασία και οι σχέσεις που διαπλέκονται μεταξύ τους αποτελούν το βασικό περιεχόμενο των υποδειγμάτων.

11.2 Η θεωρία του Maslow - Η πυραμίδα των αναγκών

Ο Maslow με κλινικές έρευνες προσπάθησε να ανακαλύψει αυτό που υποκινεί τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Ερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου και τις κατέταξε σε 5 κατηγορίες:

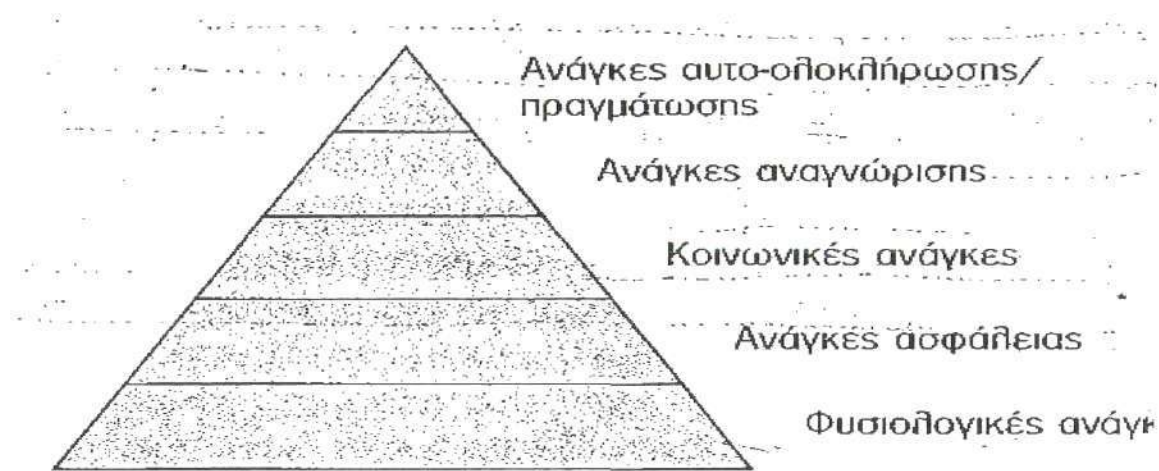
1. Φυσιολογικές ανάγκες (basic physiological needs).
2. Ανάγκες ασφάλειας (safety-security needs).
3. Κοινωνικές ανάγκες (belongigness and social needs).
4. Ανάγκες εκτίμησης-αναγνώρισης (esteem needs).
5. Ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης (self-actualization).

Στηριζόμενος σ' αυτή την ταξινόμηση, ο Maslow διατυπώνει 3 βασικές

προτάσεις για να εξηγήσει την υποκίνηση □

1. Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του.
2. Η υποκινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
3. Οι ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους προς ικανοποίηση.

Σχήμα 1.1. 1: Η Πυραμίδα των Ανανκών.ίου Maslow



Σύμφωνα με-τη θεωρία του Maslow, ο πωλητής, έχοντας λάβει ικανοποιητικές χρηματικές αμοιβές, αναζητά κάποια εξασφάλιση της εργασίας του (job security), συνοδευόμενη και από κάποιες επιπλέον παροχές (fringe benefits), π.χ. ιατρική-συνταξιοδοτική κάλυψη, ενώ στο τρίτο επίπεδο ο πωλητής αναζητά την ομαδική εργασία. Στο επόμενο επίπεδο ο πωλητής έχει την ανάγκη αναγνώρισης της εργάσιάς του, τέλος, η αυτοπραγμάτωση, του επιτυγχάνεται με την ανάθεση σ'αυτόν καθηκόντων καινοτόμων και δημιουργικών,

11.3 Η θεωρία του Herzberg - υποκίνηση, υγιεινή

Η θεωρία του Herzberg είναι αποτέλεσμα έρευνας που διεξήχθη σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές της περιοχής Pittsburg των ΗΠΑ. Η έρευνα βασίστηκε στη μέθοδο του κρίσιμου περιστατικού και στην ελεύθερη συνέντευξη.

Από την ανάλυση των απαντήσεων διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστες στιγμές ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με δυσάρεστες.

Υπήρχαν, δηλαδή δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων.

Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια αφορούσαν το περιβάλλον της δούλειάς. Αυτή την κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες υγιεινής για να δηλώσει το ρόλο των παραγόντων αυτών στην υποκίνηση.

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει ευχάριστα

αισθήματα στους εργαζομένους και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης αφορούσαν αυτή καθεαυτή την εργασία. Ονομάστηκαν παράγοντες υποκίνησης, γιατί η ύπαρξη τους υποκινεί για αύξηση απόδοσης. >

11.4 Η θεωρία της δικαιοσύνης

Τη θεωρία αυτή ανέπτυξε ο Stacy Adams και βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο σε μια επιχείρηση επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη.

Τα συμπεράσματα για τους υπεύθυνους των πωλήσεων από αυτή τη

θεωρία είναι:

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

11.5 Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom και προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της υποκίνησης, το πώς δηλαδή υποκινείται ο εργαζόμενος

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση απόδοσης του όπου αυτό θα οδηγήσει σε απόκτηση αμοιβών μεγαλύτερης αξίας.

Η υποκίνηση, δηλαδή, είναι συνάρτηση τριών μεταβλητών:

1. Της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση (expectancy).
2. Της προσδοκίας ότι η βελτίωση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών (instrumentality).
3. Της έντασης της επιθυμίας για την επίτευξη μεγαλύτερης συγκεκριμένης αμοιβής (valence for rewards).

11.6 Η θεωρία των στόχων

Αυτή η θεωρία εξετάζει τη σχέση μεταξύ προσδιορισμού στόχων και επι-τυγχανόμενης απόδοσης, και η γενική εντύπωση που επικρατεί είναι ότι:

1. Δύσκολοι στόχοι, αν γίνουν αποδεκτοί, αυξάνουν την αποδοτικότητα περισσότερο από ό,τι αν υπήρχαν λιγότερο δύσκολοι στόχοι.
2. Δύσκολοι και κατανοητοί, συγκεκριμένοι (specific) στόχοι, αν γίνουν αποδεκτοί, οδηγούν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε σχέση με αοριστίες του τύπου: «Κάνε ό,τι καλύτερο μπορείς».

Για την επιτυχή εφαρμογή αυτών θα πρέπει να υπάρχει:

1. Πληροφόρηση

2. Αφοσίωση στο στόχο, δηλαδή ο πωλητής να είναι αποφασισμένος να πετύχει το στόχο.

3. Αυτοεκτίμηση σχετικά με συγκεκριμένο έργο, δηλαδή ο πωλητής να πιστεύει ότι διαθέτει ή ότι μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου.

1. Όσο πιο αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται και καλύτερη απόδοση επιτυγχάνεται.
2. Η αποδοχή του στόχου επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλητών με υψηλή αυτοεκτίμηση.
3. Η αποδοχή του στόχου επηρεάζει θετικά και την προσπάθεια αλλά και τη μέθοδο των πωλήσεων (προσανατολισμένη στον πελάτη χωρίς άσκηση πίεσης για το κλείσιμο της πώλησης) των πωλητών με χαμηλή αυτοεκτίμηση.

Η θεωρία των αιτιών απόδοσης

Η θεωρία αυτή ασχολείται με την υποκίνηση άμεσα ως πρόθεση για ανάληψη προσπάθειας και όχι έμμεσα μέσω των

προσδοκιών προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών (expectancies, instrumentalities, valences).

Σύμφωνα με αυτή, τα άτομα, οι πωλητές, δεν υποκινούνται(ενδιαφέρονται) μόνο να μεγιστοποιήσουν την ανταμοιβή τους, αλλά και να κατανοήσουν-εντοπίσουν όλες εκείνες τις αιτίες (ατομικές ή του περιβάλλοντος) οι οποίες οδηγούν σε μια επιτυχία ή αποτυχία. Η μελέτη του Badonick εξέτασε την επίδραση των συναισθηματικών αντιδράσεων στην υποκίνηση είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσω των προσδοκιών για μελλοντική επιτυχία και της αυτοεκτίμησης για συγκεκριμένο έργο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι:

1. Σε περιπτώσεις επιτυχίας ισχύει μόνο ότι οι θετικές προσδοκίες για μελλοντική επιτυχία θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και ότι η ικανότητα οδηγεί στην αυτοεκτίμηση.
2. Σε περιπτώσεις αποτυχίας ισχύουν όλες οι προτεινόμενες σχέσεις του μοντέλου (με εξαίρεση τη σχέση αυτοεκτίμησης και πρόθεσης για εργασία), αποκαλύπτοντας τη σημασία των συναισθημάτων στην υποκίνηση των πωλητών.
3. Οι πωλητές θα δουλέψουν πιο σκληρά (και προς την ίδια κατεύθυνση-στρατηγική):
 - Όταν αποδίδουν την αποτυχία τους σε ανεπαρκή προσπάθεια.
 - Όταν επιζητούν κυρίως εξωτερικές ανταμοιβές (extrinsic rewards), π.χ. προαγωγή, οπότε πρέπει να-δουλέψουν σκληρότερα πάνω σε δοκιμασμένες μεθόδους εργασίας για να εξασφαλίσουν το αποτέλεσμα.

Πρόγραμμα υποκίνησης - Διαγωνισμοί πωλήσεων

Τα προγράμματα υποκίνησης είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας εκδηλώσεις με σκοπό την υποκίνηση των πωλητών ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση για να λάβουν κάποιες επιπλέον ανταμοιβές.

Προκειμένου να έχει επιτυχία ένας διαγωνισμός πωλήσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. **Ξεκάθαρους στόχους.** Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι αύξηση

πωλήσεων,

αύξηση πωλήσεων συγκεκριμένων προϊόντων, αύξηση της διείσδυσης

στην αγορά, εισαγωγή νέων προϊόντων, εξεύρεση νέων πελατών κ.λπ.

2. **Τίτλο υποκίνησης.** Το θέμα είναι μια δήλωση (π.χ. Go for Gold) που «δένει» μαζί το στόχο του διαγωνισμού το βραβείο και τον πωλητή.

3. **Σοβαρή πιθανότητα να κερδίσει ένας πωλητής.** Για να έχει επιτυχία ένας διαγωνισμός θα πρέπει να γνωρίζει ο πωλητής ότι έχει σοβαρές πιθανότητες να κερδίσει.

4. **Ελκυστικά βραβεία.** Τα βραβεία θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προ-καλούν το ενδιαφέρον των πωλητών για το διαγωνισμό, είτε αυτά είναι χρηματικά, είτε μη χρηματικά

5. **Προβολή.** Για να είναι πετυχημένος ένας διαγωνισμός θαπρέπει να προβάλλεται μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης.

11.7 Αμοιβή Πωλητών

*

Ένα σωστό σύστημα αμοιβών δεν στοχεύει μόνο στην ανταμοιβή της εργασίας των πωλητών, αλλά έχει και υποκινητικό ρόλο. Πέραν αυτών πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένο ώστε να λειτουργεί απρόσκοπτα και να επιτυγχάνει τους σκοπούς για τους οποίους επελέγη.

Ένα επιτυχημένο σύστημα αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω ιδιότητες:

1. Θα πρέπει να παρέχει ένα βασικό ποσό χρημάτων με το οποίο ο πωλητής θα καλύπτει βασικές του
2. Θα πρέπει να παρέχει κίνητρα ,να έχει υποκινητική δύναμη- δηλαδή να συνδυάζει ύψος αμοιβής και επίπεδο απόδοσης.
3. Θα πρέπει να είναι δίκαιο, δηλαδή να δίνει ίσες ευκαιρίες στους πωλη-τές της επιχείρησης, διαφορετικά μπορεί να προκληθούν προβλήματα, απογοητεύσεις, αποχωρήσεις κ.λπ.
4. Θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με αυτά που επικρατούν στην αγορά, ώστε να αποφεύγονται διαρροές και παράλληλα να αποτελεί η επιχείρηση πόλο έλξης για νέους

πωλητές.

5. Θα πρέπει η λειτουργία του να είναι απλή και κατανοητή στους πωλητές, ώστε και οι ίδιοι να μπορούν να υπολογίζουν τις αμοιβές τους.
6. Θα πρέπει να είναι οικονομικό και εύκολο στη διαχείριση από μέρους της επιχείρησης.
7. Θα πρέπει να είναι ευέλικτο και δυναμικό. Δηλαδή να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα της αγοράς (αύξηση δαπανών, πληθωρισμός, αύξηση αμοιβών από άλλες επιχειρήσεις).
8. Θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

11.8 Καθορισμός των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων βάσει των οποίων θα αμειφθούν οι πωλητές

Με τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων που αναμένει η επιχείρηση, ανακοινώνει στους πωλητές τους στόχους της και τη βάση πάνω στην οποία θα αμειφθούν. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί συμβάλλει στο να κατανοήσουν οι πωλητές το ποιες δραστηριότητες είναι αυτές που έχουν σημασία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ορισμένες από τις πιθανές δραστηριότητες, βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν οι πωλητές με σκοπό την αμοιβή τους, είναι οι ακόλουθες:

1. Ύψος πωλήσεων.
2. Ύψος πωλήσεων σε συγκεκριμένη εποχή.
3. Πωλήσεις των πιο κερδοφόρων προϊόντων.
5. Πωλήσεις των νέων προϊόντων.
6. Πωλήσεις σε συγκεκριμένες περιοχές πωλήσεων.
7. Σταθερότητα των πωλήσεων όλο το χρόνο.
8. Επίπεδο μέσου όρου παραγγελιών.
9. Αριθμός πελατών που φεύγουν.
10. Αριθμός νέων πελατών.
11. Μέσο κόστος κλεισίματος παραγγελιών
12. Τήρηση γραφειοκρατικών υποχρεώσεων.

11.9 Καθορισμός κατάλληλου μείγματος χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών

Εδώ έχουμε δυο μεγάλες κατηγορίες τις χρηματικές και τις μη χρηματικές αμοιβές.

Η κατηγορία των χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει τα

- εξής:
1. Μισθός
 2. Προμήθεια.
 3. Συνδιασμός μισθού και προμήθειας
 4. Διαγωνισμός πωλήσεων.
 5. Κάλυψη εξόδων.
 6. Πρόσθετες παροχές.

Η κατηγορία των μη χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει:

1. Προοπτική προαγωγών-εξέλιξης.
2. Αναγνώριση-βράβευση

ΜΙΣΘΟΣ:

Ο μισθός αμείβει τους πωλητές για το χρόνο που διέθεσαν, για τις δραστηριότητες της εργασίας τους και την απόδοσή τους. Ο μισθός είναι αποτελεσματικός όταν ο κυριος σκοπός του πωλητή είναι η ιεραποστολική εργασία ή όταν απαιτείται αρκετός χρόνος για την επίτευξη πώλησης όταν η κύρια λειτουργία του πωλητή είναι η εξυπηρέτηση πελατών.

Πλεονεκτήματα

- α) Παρέχει σταθερό εισόδημα στους πωλητές και ασφάλεια κυρίως στους εκπαιδευόμενους.
- β) Παρέχει μεγαλύτερο έλεγχο στην επιχείρηση πάνω στους μισθούς και διευκολύνει τη διοίκηση στην επανατοποθέτηση πωλητών σε νέες περιοχές πώλησης.
- γ) Συνεπάγεται σχετικά σταθερό κόστος το οποίο μειώνεται καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις.
- δ) Επιτρέπει στη διοίκηση να κατευθύνει τους πωλητές στην πώληση συγκεκριμένων προϊόντων και στην αναζήτηση συγκεκριμένων πελατών.
- ε) Επιτρέπει στους πωλητές να ασχοληθούν περισσότερο με δραστηριότητες που δεν αφορούν την πώληση

ζ) Ενισχύει το «δέσιμο» του πωλητή με την επιχείρηση.

Μειονεκτήματα

- α) Δεν παρέχει ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια.
- β) Όταν οι πωλήσεις είναι χαμηλές, τα έξοδα πωλήσεων τείνουν να αυξάνονται σημαντικά και για το λόγο αυτό οι μικρές και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις αποφεύγουν το υψηλό σταθερό κόστος που συνεπάγονται οι μισθοί και υιοθετούν άλλα προγράμματα.
- γ) Ευνοεί πωλητές που δεν είναι αρκετά παραγωγικοί.
- δ) Απαιτεί έλεγχο και επίβλεψη των πωλητών από τους υπευθύνους πωλήσεων.
- ε) Δεν υπάρχει σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας.

ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ:

Η προμήθεια αποτελεί μια μεταβλητή μορφή αμοιβής που συνδέεται με κάποιο επίπεδο απόδοσης των πωλητών.

Σημειώνουμε ότι είναι δυνατόν η προμήθεια να αποτελεί σταθερό ποσοστό επί των πωλήσεων, ή να υπάρχει διαφορετικό ποσοστό προμήθειας για διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων (για παράδειγμα, ανάλογα με το περιθώριο κέρδους του κάθε προϊόντος), ή να υπάρχει αύξηση του ποσοστού της προμήθειας με την αύξηση των πωλήσεων.

Πλεονεκτήματα:

- α) Συνδέεται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης.
- β) Αποτελεί κίνητρο για τον πωλητή και του παρέχει ανεξαρτησία.
- γ) Τα έξοδα πωλήσεων είναι μεταβλητά και συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις.
- δ) Αμείβονται οι παραγωγικοί πωλητές.

Μειονεκτήματα

- α) Δίνεται έμφαση στον όγκο πωλήσεων και όχι στα κέρδη.
- β) Καθιστά τον πωλητή επιθετικό και ανυπόμονο και ορισμένες φορές αγνοεί τους μικρούς πελάτες.

- γ) Υπάρχουν διακυμάνσεις στις αμοιβές των πωλητών προκαλώντας ανασφάλεια και έλλειψη ηθικού από μέρους των πωλητών με τις χαμηλότερες αμοιβές.
- δ) Προκαλείται δυσαρέσκεια στην ανάθεση των περιοχών (όταν υπάρχουν «δύσκολες» περιοχές).
- ε) Οι νέοι πωλητές αντιμετωπίζουν έντονο πρόβλημα λόγω χαμηλών εισοδημάτων.

Συνδυασμός Μισθού και προμήθειας:

Στην περίπτωση συνδυασμού, οι πωλητές αμείβονται συνήθως με ένα σταθερό μισθό, ενώ παράλληλα, υπάρχουν και προμήθειες ή bonus ή και τα δύο.

Πλεονεκτήματα:

- α) Παρέχει αίσθημα ασφάλειας, ενώ ταυτόχρονα υποκινεί τους πωλητές.
- β) Υπάρχει δυνατότητα για υψηλές αμοιβές.
- γ) Συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δύο προηγούμενων μεθόδων.

Μειονεκτήματα

α) Πολυπλοκότητα

β) Πολλές φορές είναι ιδιαίτερα «ακριβό» για την επιχείρηση. γ) Δεν υπολογίζονται εύκολα τα έξοδα πωλήσεων.

11.10 Μη χρηματικές Αμοιβές

Δυνατότητα προαγωγής:

Η δυνατότητα για προαγωγή έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την προαγωγή από τη θέση του πωλητή σε κάποια διοικητική θέση, συνήθως, στη θέση του επιθεωρητή πωλήσεων ή στη διεύθυνση πωλήσεων. Πολλές φορές πωλητές που βλέπουν ότι δεν παίρνουν προαγωγή για κάποια διοικητική θέση, απογοητεύονται και παρατηρείται πτώση στην απόδοσή τους.

Προκειμένου να μην απογοητευτούν οι πωλητές αυτοί και να μην δημιουργηθούν προβλήματα στην επιχείρηση η δεύτερη διάσταση της προαγωγής-εξέλιξης στο χώρο των Πωλήσεων.

Συγκεκριμένα, είναι δυνατόν ένας πωλητής να μην εξελιχθεί σε διοικητική θέση αλλά να του δοθεί καλύτερη περιοχή πωλήσεων, μεγαλύτεροι πελάτες. Με αυτό τον τρόπο οι πωλητές που δεν εξελίσσονται διοικητικά δεν θα απογοητεύονται (εκτός από αυτούς που μοναδικός τους στόχος είναι η διοικητική εξέλιξη) και θα υποκινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Καθορισμός κατάλληλου επιπέδου συνοπτικής αμοιβής

Η επιχείρηση χρειάζεται να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό του συνολικού επιπέδου αμοιβής. Βασικοί στόχοι είναι η πρόσληψη, η διατήρηση και η υποκίνηση των πωλητών. Στον καθορισμό του γενικού επιπέδου αμοιβής λαμβάνονται υπόψη:

1. Ο κλάδος
2. Το είδος του πωλητή.
3. Οι απαιτήσεις της θέσης.
4. Το μέγεθος της επιχείρησης.
5. Η ηλικία του πωλητή.

Σχετικά με το ύψος της αμοιβής θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αν μια επιχείρηση παρέχει υψηλότερες αμοιβές από το μέσο όρο του κλάδου, τότε:

*Έχει ως στόχο να προσελκύσει και να υποκινήσει ικανούς πωλητές.

*Επιβαρύνεται με υψηλά έξοδα πωλήσεων

* Δημιουργούνται εσωτερικά προβλήματα.

* Συνήθως αγνοεί τα μη τα μη χρηματικά βραβεία.

Αν, αντίθετα, οι αμοιβές που παρέχει είναι κάτω από το μέσο όρο του

κλάδου, τότε:

*Παίρνει ό,τι πληρώνει (You get what you pay for).

* Οι ικανοί πωλητές φεύγουν.

* Επιβαρύνεται με υψηλό κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης.

11.11 Καθορισμός προγραμμάτων εξόδων πωλήσεων και πρόσθετων παροχών

Τρία είναι τα κύρια προγράμματα εξόδων πωλήσεων που αναλύονται

παρακάτω.

1. Προγράμματα χωρίς όρια: Οι πωλητές, προσκομίζοντας τα απαραίτητα

παραστατικά, πληρώνονται από την επιχείρηση για όλα τους τα έξοδα. Υπάρχει ευκολία από διοικητικής άποψης αφού δεν απασχολείται κάποιος υπάλληλος για να κάνει έλεγχο των εξόδων.

2. Προγράμματα per diem: Οι πωλητές πληρώνονται ένα σταθερό χρηματικό ποσό για κάθε μέρα ή εβδομάδα εργασίας. Το ποσό αυτό καλύπτει φαγητό, βενζίνη, ξενοδοχείο, τηλεφωνήματα κ.ά. Οι πωλητές, όμως, μπορεί να επιχειρήσουν να βγάλουν χρήματα από το πρόγραμμα ξοδεύοντας λιγότερα από το προκαθορισμένο ποσό.

3. Προγράμματα με περιορισμούς ανά κατηγορία εξόδων:

Στην περίπτωση αυτή, καθορίζεται ποσό:

- α) χιλιομετρικής αποζημίωσης,
- β) ξενοδοχείου,
- γ) διατροφής
- δ) εξόδων παράστασης.

Αυτό το πρόγραμμα εμποδίζει τη διόγκωση του λογαριασμού εξόδων και διευκολύνει τον προγραμματισμό των εξόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12ο

12.1 Επιτήρησης πωλητών

Ανάγκη για επιτήρηση

Η επιτήρηση με τη *στενή έννοια* αναφέρεται μόνο στις απευθείας σχέσεις *εργασίας μεταξύ πωλητή και προϊσταμένου*. Η ευρεία έννοια της επιτήρησης περιλαμβάνει και δραστηριότητες (της έμμεσης επιτήρησης) όπως ο έλεγχος των εξόδων των πωλητών και η αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πολυάριθμο δυναμικό πωλήσεων προσλαμβάνουν επιτηρητές για την εκπλήρωση της παραπάνω πρακτικής.

Η απόφαση μιας επιχείρησης σχετικά με την πρακτική της επιτήρησης αποτελεί μέρος μιας συνολικής στρατηγικής απόφασης για τους πωλητές.

Γενικά, οι μικρότερες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συνήθως έμπειρους πωλητές και εφαρμόζουν χαλαρή επιτήρηση, ενώ άλλες επιχειρήσεις (που αποτελούν τη μειονότητα) προσλαμβάνουν άπειρους πωλητές, τους οποίους επιτηρούν στενά. Λόγω της φύσης του επαγγέλματος του πωλητή (ο οποίος «βρίσκεται συνεχώς στο δρόμο») η εφαρμογή της πρακτικής της επιτήρησης αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολη. Υπό ορισμένες, βέβαια, συνθήκες η επιτήρηση είναι απαραίτητη, για παοάδειγμα:

1. Όταν ο αριθμός των πωλητών που αποχωρούν είναι πολύ μεγάλος.
2. Όταν παρατηρούνται αυξημένα παράπονα πελατών.
3. Όταν παρατηρούνται αυξημένες τηλεφωνικές παραγγελίες χωρίς να είναι γνωστοί οι λόγοι.
4. Όταν ο λόγος παραγγελιών προς επαφές/επισκέψεις είναι χαμηλός.
5. Όταν ο συνολικός αριθμός επαφών/επισκέψεων είναι πολύ

χαμηλός.

6. Όταν ο λόγος εξόδων πώλησης προς πωλήσεις είναι ιδιαίτερα αυξημένος. 7. Όταν παρατηρείται χαμηλό ηθικό από μέρους των πωλητών, το οποίο

εκφράζεται με αρνητική στάση έναντι της επιχείρησης.

Αυτές οι συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένη μορφή επιτήρησης, όπως και σε λανθασμένο βαθμό επιτήρησης.

Ποιός πρέπει να επιτηρεί;

1

Ανάλογα με την επιχείρηση, οι πωλητές ελέγχονται είτε από προσωπικό γραφείου είτε από τους ίδιους τους διευθυντες πωλήσεων ή από υπεύθυνους περιοχών πώλησης ή από επιθεωρητές πωλήσεων.

Πολλές φορές επιλέγονται επιτηρητές από το προσωπικό πωλήσεων, οι οποίοι, εκτός από τα κλασικά προσόντα ενός πωλητή, θα πρέπει να είναι καλοί δάσκαλοι, να αναγνωρίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των πωλητών, να γνωρίζουν πώς να εκπαιδεύουν, να είναι υπομονετικοί μ' αυτούς που έχουν λιγότερες ικανότητες και να έχουν σωστούς τρόπους στην υπόδειξη καλύτερων τεχνικών πωλήσεων.

Λόγοι για τους οποίους ασκείται η επιτήρηση

1. Παρέχεται εκπαίδευση στους πωλητές
2. Παρέχεται Βοήθεια στους πωλητές
3. Εμπυχώνονται οι Πωλητές
4. Βελτιώνεται η Απόδοση των Πωλητών
5. Εξυψώνεται το Ηθικό των Πωλητών
6. Ελέγχεται η Απόδοση των Πωλητών
7. Υπάρχει διαρκής επαφή με την αγορά

Πόση επιτήρηση χρειάζεται;

Η υπερβολική επιτήρηση σημαίνει εκτός από σπατάλη χρόνου τόσο για τον επιτηρητή όσο και για τον πωλητή, ενώ πιθανόν να επηρεάζει δυσμενώς το ηθικό των πωλητών και κατά συνέπεια την απόδοσή τους. Η ελλιπής επιτήρηση συνεπάγεται τη μη πράγματοποίηση όλων εκείνων των ωφελειών που είναι απόρροια της επιτήρησης. Επιπλέον, δεν συμβάλλει στον εντοπισμό και στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πωλητές κατά την πώληση. Κίνδυνοι της ελλιπούς επιτήρησης μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

1. Ο πωλητής θεωρεί ότι δεν του δίνουν σημασία και συνεχίζει να εργάζεται με περιορισμένα αποτελέσματα μέχρι που αποχωρεί,
2. Ο πωλητής μπορεί να αγνοεί τον προϊστάμενο του αφού νιώθει ότι δεν επιτηρείται σωστά.
3. Τέλος, ο πωλητής μπορεί να μην ελέγχεται ως προς τα έξοδα πωλήσεων με αποτέλεσμα να γίνονται σπατάλες.

Παράγοντες που καθορίζουν το Βαθμό επιτήρησης

Οι παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό επιτήρησης είναι οι εξής:

1. Η ποιότητα των πωλητών
2. Η σημασία των πωλήσεων αναφορικά με την επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης
3. Η γεωγραφική κατανομή και συγκέντρωση των πωλητών
4. Ο αριθμός των πωλητών της επιχείρησης
5. Το σύστημα αμοιβών των πωλητών

11.2 Τι ελέγχει ένας επιτηρητής κατά την προσωπική επαφή με έναν πωλητή;

Τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να ελέγχει ο επιτηρητής κατά τη διάρκεια της επαφής του με τον πωλητή είναι τα εξής:

1. Κατά πόσο γνωρίζει καλά την περιοχή του, με άλλα λόγια κατά πόσο κινείται ή όχι με ευκολία και κατά πόσο ξέρει να αποφεύγει την κίνηση στο δρόμο.
2. Κατά πόσο γνωρίζει καλά τους πελάτες του, δηλαδή εάν έχει προσωπική σχέση μαζί τους και αν και πόσες φορές τους έχει επισκεφθεί.
3. Κατά πόσο έχει κάποιο πλάνο επισκέψεων. Ο επιτηρητής παρατηρεί κατά πόσο ο πωλητής γνωρίζει πού πηγαίνει, γιατί πηγαίνει και τι θα πει.
4. Κατά πόσο διατηρεί αρχείο των πελατών του και κατά πόσο το χρησιμοποιεί κατάλληλα.
5. Κατά πόσο αντιμετωπίζει σωστά τις δύσκολες καταστάσεις. Ο επιτηρητής παρατηρεί πώς ο πωλητής αντιμετωπίζει τις αντιρρήσεις των πελατών και κατά πόσο περιέρχεται σε αμηχανία όταν αντιμετωπίζει ένα «όχι».
6. Τη φιλοσοφία του γύρω από τις πωλήσεις, τις φιλοδοξίες του, τις αξίες του και την ευφυΐα του.
7. Μήπως κατά την επιτήρηση επισκέπτεται μόνο πελάτες-φίλους του; Για την αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων ο επιτηρητής επιβάλλει εκ των προτέρων ορισμένες επισκέψεις,
8. Μήπως μιλά ωραία, αλλά δεν επιτυγχάνει αποτελέσματα;
9. Κατά πόσο αγαπά τη δουλειά του και κατά πόσο γνωρίζει καλά τον κλάδο. Ο επιτηρητής μπορεί να εκτιμήσει κατά πόσο ο πωλητής ενδιαφέρεται για τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει και κατά πόσο αναζήτησε τη θέση του πωλητή επειδή δεν είχε βρει άλλη εργασία.

11.3 Εργαλεία και τεχνικές επιτήρησης

1. Προσωπική επαφή
2. Ταχυδρομική και τηλεφωνική επαφή
3. Έντυπα

4. Συνέδρια και συναντήσεις πωλήσεων

4. Διοικητικά εργαλεία επιτήρησης

Πρόκειται για εργαλεία που λειτουργούν και ως μέσα επιτήρησης και έχουν ως σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα εργαλεία αυτά, τα οποία αποτελούν πολύ αποτελεσματικά μέσα επιτήρησης και «συνοδεύουν» ανά πάσα στιγμή τον πωλητή, είναι:

i. Το Σύστημα Αμοιβών

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να αποδειχθεί το καλύτερο μέσο επιτήρησης των δραστηριοτήτων των πωλητών.

ii. Οι Περιοχές Πωλήσεων

Ανάθεση μιας περιοχής πωλήσεων στον πωλητή αυτόματα του υπαγορεύει το πού θα δραστηριοποιηθεί. Όταν ο πωλητής είναι υπεύθυνος για μια περιοχή πώλησης, προσπαθεί να την εκμεταλλευθεί όσο το δυνατόν καλύτερα.

iii. Στόχοι των Πωλήσεων

Ο καθορισμός στόχων πωλήσεων λειτουργεί ως μέσο επιτήρησης. Οι στόχοι πωλήσεων που μπορεί να αφορούν προϊόντα, περιοχές κ.λπ., υποκινούν τον πωλητή και κατευθύνουν τις δραστηριότητες του στο σωστό δρόμο.

iv. Οι λογαριασμοί των Εξόδων των Πωλητών

Ορίζοντας κάποια όρια στις δαπάνες, ελέγχεται κατά κάποιο τρόπο και η συμπεριφορά του πωλητή.

v. Οι Διαδικασίες Ανάλυσης των Πωλήσεων

Με την ανάλυση και αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης κάθε πωλητή με βάση τον όγκο πωλήσεων, τα έξοδα του, τους διάφορους δείκτες αποδοτικότητας, όπως αριθμός επισκέψεων, ημέρες εργασίας, παραγγελίες που πήρε κ.λπ., ο υπεύθυνος πωλήσεων μπορεί να ελέγχει τις ενέργειες του κάθε πωλητή του.

vi. Οι Αναφορές

Γενικά, οι αναφορές των πωλήσεων:

- α) Παρέχουν πληροφορίες για το τι συμβαίνει στην αγορά
- β) Μπορούν να αποτελέσουν τη βάση της αξιολόγησης για την απόδοση των πωλητών.

γ) Υποβοηθούν τον πωλητή να προγραμματίσει τις δραστηριότητες του.

δ) Βοηθούν ιδιαίτερα στην αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων του πωλητή.

Τέλος, οι αναφορές πρέπει να συμπληρώνονται μόνο με στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητο να έχει η διοίκηση. Βέβαια, ψεύτικα στοιχεία στις αναφορές συνήθως αποκαλύπτονται αργά ή γρήγορα.

Τι προβλήματα αντιμετωπίζει η επιτήρηση;

Μεταξύ των κύριων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιτήρηση είναι τα ακόλουθα:

1. Η Οκνηρία των Πωλητών

Οι οκνηροί πωλητές δεν πραγματοποιούν επισκέψεις τις πρωινές ώρες, αλλά ούτε και τις απογευματινές, ενώ αφιερώνουν πολύ χρόνο για τα γεύματα τους και δεν εργάζονται όταν έχουν κάτι άλλο να κάνουν (π.χ. κάποια προσωπική υπόθεση).

Η λύση για τους οκνηρούς πωλητές είναι συνήθως η απόλυση τους. Πάντως, θα πρέπει πάντοτε κατά την πρόσληψη να γίνεται γνωστό στον πωλητή ο φόρτος εργασίας που τον περιμένει.

2. Η Χαμηλή Απόδοση των Πωλητών

Σε μια ομάδα πωλητών υπάρχουν και άτομα που δεν αποδίδουν σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης. Η μειωμένη απόδοση δεν σημαίνει απαραίτητα και απόλυση, αλλά σίγουρα απαιτεί διόρθωση και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πωλητές.

Απόλυση θα πρέπει να επέρχεται στην περίπτωση που ο πωλητής δεν βελτιώσει την απόδοση του, ακόμη και μετά την επισήμανση των λαθών και των προβλημάτων του από τον επιτηρητή.

3. Οι αυξημένες δαπάνες των πωλητών

Πρέπει να γίνεται σαφές από την αρχή ότι η εξαπάτηση της επιχείρησης αναφορικά με τους λογαριασμούς δαπανών των πωλητών θα συνεπάγεται απόλυση. Πολλοί διευθυντές πωλήσεων ορίζουν ανώτατα όρια στους λογαριασμούς δαπανών ή δεν δικαιολογούν ορισμένες δαπάνες. Γενικά, πρέπει να δοθεί στους πωλητές η εντύπωση ότι οι λογαριασμοί εξόδων τους συνεχώς ελέγχονται.

4. Η αντιδεολογική συμπεριφορά των πωλητών

Ως τέτοια συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί η παραπλάνηση ή η εξαπάτηση των πελατών προς όφελος της επιχείρησης, καθώς και η διάδοση ψευδών πληροφοριών για τους ανταγωνιστές.

5. Άλλα προβλήματα

Το επάγγελμα του πωλητή δυστυχώς καλλιεργεί οικογενειακά προβλήματα, κυρίως λόγω της διαρκούς απομάκρυνσης του πωλητή από το σπίτι του. Ο επιτηρητής πρέπει να προσπαθεί να αποφεύγει την ανάμειξη στα οικογενειακά των πωλητών του. Στην περίπτωση οικονομικών προβλημάτων, δεν πρέπει να καταστεί η επιχείρηση πιστωτής ή δανειστής του πωλητή. Άλλωστε, αναμένεται από τους πωλητές να είναι ικανοί από μόνοι τους να διοικούν τα του βίου τους.

Επιτήρηση και τύποι Πωλητών στην Ελλάδα(1992)

Η έρευνα του καθηγητή Γ. Αυλωνίτη και των συνεργατών του στην Ελλάδα επιδίωξε, μεταξύ άλλων, να διερευνήσει κατά πόσον τα εργαλεία και οι πρακτικές επιτήρησης που εφαρμόζονται από τις βρετανικές επιχειρήσεις για τους διαφορετικούς τύπους πωλητών ισχύουν και για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής:

1. Τεχνικοί Πωλητές: Οι τεχνικοί πωλητές εμφανίζονται να

διατηρούν συχνότερη τηλεφωνική επαφή με τους προϊσταμένους τους σε σύγκριση τόσο με τους εμπορικούς όσο και με τους ιεραπόστολους πωλητές, έτσι οδηγούμαστε σε αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία των τεχνικών πωλητών. Η στενή επαφή μεταξύ προϊσταμένου και τεχνικού πωλητή υποκαθιστά την εκπαίδευση και προσφέρει κανάλι επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και της αγοράς.

2. Εμπορικοί Πωλητές: Σε αντίθεση με τα πορίσματα της έρευνας στη Βρετανία, οι εμπορικοί πωλητές στην Ελλάδα επιδεικνύουν έλλειψη τόσο τηλεφωνικών όσο και προσωπικών επαφών με τους προϊσταμένους τους.

Πίσω από το γεγονός αυτό κρύβεται, βέβαια, η διαφορετική φιλοσοφία των προσλήψεων στις δύο χώρες, η οποία αντανακλάται στα σχετικά κριτήρια. Στη Βρετανία οι εμπορικοί πωλητές είναι κυρίως νέοι και μορφωμένοι, ενώ στην Ελλάδα είναι κυρίως έμπειροι χωρίς απαραίτητα πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

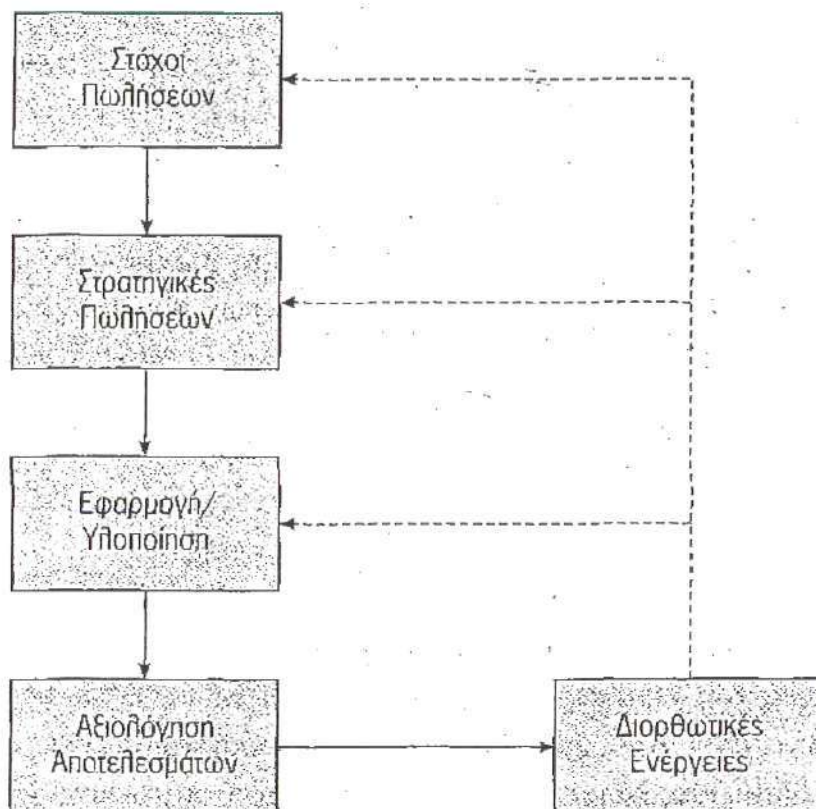
3. Ιεραπόστολοι Πωλητές: Για τους ιεραπόστολους πωλητές τα ερευνητικά πορίσματα σε Ελλάδα και Μ. Βρετανία συμπίπτουν και υποδηλώνουν ότι ο βαθμός επιτήρησης διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα.

Η Σημασία και η Φύση της Αξιολόγησης των Πωλήσεων

Κατά το στάδιο της αξιολόγησης των πωλήσεων, η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί ανάλυση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους που ετέθησαν. Οι διαπιστώσεις που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό των μελλοντικών δραστηριοτήτων, στόχων και προγραμμάτων πώλησης.

Πρώτα, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει τι θέλει να πετύχει η δύναμη των πωλητών της. Οι πιο συνηθισμένοι στόχοι αφορούν το ύψος των πωλήσεων, το ποσοστό κέρδους, το ύψος των δαπανών και το μερίδιο αγοράς τόσο στο σύνολο τους όσο και κατά περιφέρεια/περιοχή πώλησης, προϊόν και πελάτη. Στη συνέχεια, πρέπει να σχεδιαστούν οι στρατηγικές πώλησης που καθορίζουν πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι. Κατόπιν, η διοίκηση προχωρεί στην υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών. Στο επόμενο βήμα, η διοίκηση πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες όσον αφορά την

εκτέλεση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να μπορέσει να συγκρίνει τα δεδομένα αυτά με τους προκαθορισμένους *στοχούς* για να καθορίσει το «πόσο καλά» πηγαίνει και αν απαιτούνται (και τι είδους) διορθωτικές ενέργειες για το μέλλον.



Ο πιο ολοκληρωμένος μηχανισμός για την αξιολόγηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης είναι ο έλεγχος των πωλήσεων (sales management audit). Ο έλεγχος των πωλήσεων είναι μια συνολική, συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής των πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των πωλητών. Επίσης, ο έλεγχος πωλήσεων αξιολογεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα των πωλήσεων στην αγορά αναλύοντας τα ισχυρά και αδύνατα σημεία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13ο

Τι Κάνει τον Καλό Πωλητή; A «Must» for all CEO's!

Πηγή: Harvard Business Review

Των David Mayer και Herbert M. Greenberg

Πριν ολοκληρώσουν ούτε μία μέρα εκπαίδευσης, οι Καλύτεροι Πωλητές διαθέτουν ήδη δύο Ασυναγώνιστα Έμφυτα Γνωρίσματα:

- Υψηλή Συναίσθηση
- Υψηλή Εγωιστική Ορμή.

Και τα δύο τους δημιουργούν την Ανάγκη να υπερνικήσουν το δισταγμό του Πελάτη να Αγοράσει και να του Πουλήσουν!

Μία κλασική διαχρονική Έρευνα μεγάλης Αξίας, οι αποκαλύψεις της οποίας δεν περιορίζονται μόνο στην Αξιολόγηση Πωλητών, αλλά και Επιχειρηματιών και κορυφαίων Μάνατζερ! Αρκεί οι δύο τελευταίες κατηγορίες να διαθέτουν σε υψηλό βαθμό και το γνώρισμα της «Οργάνωσης», της «Αυτοπειθαρχίας» και της «Κρίσης»!

Πριν από 35 χρόνια, ο Ασφαλιστικός Κλάδος ξεκίνησε μία εντατική προσπάθεια για να αντιμετωπίσει το σημαντικό πρόβλημα του υψηλού ποσοστού αποχώρησης των Ασφαλιστών. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις εκείνης της περιόδου, το ποσοστό των Ασφαλιστών που εγκατέλειπαν μέσα στον πρώτο χρόνο απασχόλησης ξεπερνούσε το 50%, ενώ στα τρία πρώτα χρόνια απασχόλησης έφτανε σχεδόν το 80%. Αφού δαπανήθηκαν εκατομμύρια δολάρια και 35 χρόνια ερευνών, τα ποσοστά στον ασφαλιστικό κλάδο έχουν παραμείνει τα ίδια: 50% για τον πρώτο χρόνο και 80% για τα πρώτα τρία χρόνια. Τα στοιχεία αυτά ισχύουν στις Η.Π.Α. Στην Ελλάδα είναι πολύ χειρότερα!

Το κόστος είναι σχεδόν ανυπολόγιστο αν λάβουμε υπόψη:

- Τα σημαντικά ποσά που δαπανούνται σε μισθούς, προμήθειες, έξοδα κ.λπ. των νέων Πωλητών - χρήματα που χάνονται, όταν στην πορεία αποτυγχάνουν.
- Το Κόστος των εταιρειών σε Χρόνο, Χρήμα, και Κόπο για τη Στρατολόγηση, Επιλογή, Εκπαίδευση και Εποπτεία ανθρώπων που, από τη φύση τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να πουλήσουν.
- Το Κόστος των χαμένων Πωλήσεων, της χαμένης Υπόληψης της εταιρείας, του πεσμένου Ηθικού, κ.λπ.

Τι ευθύνεται για αυτή την πολυδάπανη αναποτελεσματικότητα; Στην Ουσία το πρόβλημα πρέπει να αναζητηθεί στο ότι οι εταιρείες δεν γνωρίζουν τι είναι αυτό που κάνει ένα άτομο ικανό να πουλήσει και κάποιο άλλο όχι. Όπως σημείωνε το 1961 ο Ρόμπερτ Μακμάρι στο άρθρο του

«The Mystique of Super-Salesmanship»:

«Μεγάλο ποσοστό ανθρώπων που ασχολούνται με τις Πωλήσεις δεν μπορούν να πουλήσουν. Αν θέλουμε να μεγιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητα στις Πωλήσεις και να ελαχιστοποιήσουμε τη σπατάλη χρημάτων και ενέργειας, πρέπει να προχωρήσουμε σε μία διεισδυτική ανάλυση του τι πραγματικά είναι η Πώληση και των τρόπων που μπορεί να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά της. Αν θέλουμε πραγματικές απαντήσεις, πρέπει να διεισδύσουμε πολύ βαθύτερα: στο μυστήριο της Προσωπικότητας και της Ψυχολογίας».

Η προφανής Ανάγκη για μία αποτελεσματικότερη Μέθοδο Επιλογής Πωλητών οδήγησε την απόφασή μας να ξεκινήσουμε μία επταετή έρευνα. Το άρθρο που ακολουθεί βασίζεται στη γνώση που αποκομίσαμε σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία ενός Πωλητή. Το ότι βρισκόμαστε στο σωστό δρόμο, επιβεβαιώνεται από την αποτελεσματικότητα του εργαλείου επιλογής που αναπτύξαμε στο πλαίσιο αυτής της έρευνας (πίνακας «Πρόβλεψη της Επιτυχίας των Πωλητών με τη Χρήση ενός Εργαλείου Μέτρησης της Συναίσθησης και της Εγλωιστικής Ορμής»).

Δύο Βασικά Έμφυτα Γνωρίσματα

Η βασική μας Θεωρία είναι ότι ένας καλός Πωλητής πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον δύο Βασικά Έμφυτα Γνωρίσματα:

- Υψηλό βαθμό Συναισθησης
- Υψηλό βαθμό Εγωιστικής Ορμής.

Η Συναισθηση (Empathy) αποτελεί τη θεμελιώδη «Ικανότητα» του Πωλητή να Αισθάνεται αυτό που Αισθάνεται ο Αγοραστής: -τη Στάση του, τις Ανάγκες του, τις Προσδοκίες του- ώστε να μπορεί να του Πουλήσει ένα Προϊόν ή μία Υπηρεσία. Συναισθηση δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και συμπάθεια. Μπορεί κάποιος να γνωρίζει τι Αισθάνεται ο άλλος, χωρίς να συμφωνεί με αυτό. Ωστόσο, ένας Πωλητής δεν μπορεί να πουλήσει αποτελεσματικά χωρίς την Ανεκτίμητη και Αναντικατάστατη «Ικανότητα» να «Συνδέεται» με τον Πελάτη του μέσω της Συναισθησης.

Μπορούμε να κάνουμε έναν παραλληλισμό για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτή τη Σύνδεση. Με τα παλιά αντιαεροπορικά όπλα, ο πολυβολητής στόχευε το αεροπλάνο, έκανε όσο καλύτερα μπορούσε τις απαραίτητες διορθώσεις, ανάλογα με την ταχύτητα και την κατεύθυνση του ανέμου και στη συνέχεια πατούσε τη σκανδάλη. Αν η βολή ήταν άστοχη, εξαιτίας ενός μικρού λάθους στους υπολογισμούς του ή γιατί το αεροπλάνο πρόλαβε να κάνει έναν ελιγμό, δεν είχε καμία σημασία αν το βλήμα πέρασε ξυστά από το αεροπλάνο ή αν πέρασε εκατοντάδες μέτρα μακριά του - το τελικό αποτέλεσμα ήταν το ίδιο: Έχανε το στόχο του.

Το ίδιο συμβαίνει και με τον Πωλητή που δεν μπορεί να «Συνδεθεί» με τον Πελάτη. Στοχεύει όσο καλύτερα μπορεί και κάνει την κίνησή του. Αν όμως ο στόχος του - ο Πελάτης - δεν Αντιδράσει όπως περιμένει, η Πώληση χάνεται!

Από την άλλη μεριά, οι νέοι αντιαεροπορικοί πύραυλοι, όταν βρεθούν κοντά στο στόχο, έλκονται από τη θερμότητα του κινητήρα του και, ανεξάρτητα από τους ελιγμούς του αεροπλάνου, το ακολουθούν και τελικά το καταρρίπτουν!

Αυτός είναι ο Πωλητής που «Συνδέεται» με τον Πελάτη του. Αισθάνεται τις Αντιδράσεις του και Προσαρμόζεται Ανάλογα. Δεν ακολουθεί απλά το Σενάριο της Πώλησης, αλλά Αλληλεπιδρά Ουσιαστικά. Αντιλαμβάνεται Τι Αισθάνεται ο Πελάτης, αλλάζει ρυθμό, παρακολουθεί τη θερμότητα των Συναισθημάτων του Πελάτη και γνωρίζει ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για να του ζητήσει να αγοράσει. Χρησιμοποιεί όλη τη Δημιουργικότητά του και την Ευκαμψία του για να φτάσει στο Στόχο και να κλείσει την Πώληση.

Ανάγκη για Νίκη. Η Εγωιστική Ορμή είναι ένα ιδιαίτερο είδος «Ισχυρού Εγώ», ενός έντονου εσωτερικού κινήτρου που τον κάνει να θέλει να επιβάλει τη θέση του στον άλλο, να πετύχει την Πώληση για να ικανοποιήσει μία εσωτερική του Ανάγκη - όχι μόνο για τα χρήματα. Πρέπει να αισθάνεται ότι επιβάλλεται για να κάνει την Πώληση. Ο Πελάτης βρίσκεται εκεί για να τον βοηθήσει να καλύψει αυτή την εσωτερική του Ανάγκη. Στην ουσία, για τον κορυφαίο Πωλητή, η Πώληση -η νίκη- του δίνει την ευκαιρία να τονώσει το Εγώ του. Η εικόνα που έχει για τον εαυτό του Βελτιώνεται Δραστικά όταν Νικά και Θρυμματίζεται όταν Αποτυγχάνει!

Εξαιτίας της φύσης των Πωλήσεων, ο Πωλητής πιο συχνά θα χάσει, παρά θα κλείσει την Πώληση. Κατά συνέπεια, το Εγώ του πρέπει να είναι ισχυρό για να αντέχει τα πλήγματα που δέχεται η Αυτοπεποίθησή του και να δέχεται την Αποτυχία ως Κίνητρο για ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια - προσπάθεια για την επιτυχία που θα ενισχύσει το Εγώ του.

Το ιδανικό λοιπόν είναι μία λεπτή ισορροπία ανάμεσα σε (α) ένα Εγώ που έχει ανάγκη την επιβεβαίωση (την Πώληση) και (β) ένα Εγώ αρκετά ισχυρό για να κινητοποιείται από την αποτυχία και να μην καταρρακώνεται εξ αιτίας της.

Η Συναίσθηση σε συνδυασμό με την Εγωιστική Ορμή (το έντονα Ισχυρό Εγώ) επιτρέπουν στον Πωλητή να στοχεύσει αποτελεσματικά και να πραγματοποιήσει την Πώληση. Διαθέτει το Κίνητρο, την Ανάγκη να Πραγματοποιήσει την Πώληση, την Εγωιστική Ορμή και τη Συναίσθηση, που αποτελούν το μέσο για να το πετύχει.

Συνύπαρξη των Βασικών Στοιχείων

Μελετώντας τη σχέση της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής με τις επιτυχημένες Πωλήσεις, θα αντιμετωπίσουμε αυτούς τους δυναμικούς παράγοντες ως ανεξάρτητα μεταξύ τους χαρακτηριστικά. Πρόκειται πράγματι για ανεξάρτητα χαρακτηριστικά, με την έννοια ότι κάποιος μπορεί να διαθέτει Συναίσθηση και να μη διαθέτει ιδιαίτερα ισχυρή Εγωιστική Ορμή ή το αντίστροφο. Ωστόσο, ως παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα Πώλησης, η Συναίσθηση και το Ισχυρό Εγώ αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοενισχύονται.

Το άτομο με υψηλή Εγωιστική Ορμή έχει το κίνητρο να αξιοποιήσει στο έπακρο όλη τη Συναίσθηση που διαθέτει. Καθώς έχει ανάγκη την Πώληση, οι πιθανότητες να επιτρέψει να εξελιχθεί η Συναίσθηση σε συμπάθεια είναι ελάχιστες. Η ανάγκη του για νίκη δεν του επιτρέπει να ταχθεί με τον Πελάτη - αντίθετα, τον ωθεί να αξιοποιήσει το χάρισμα που διαθέτει να τον κατανοεί, προκειμένου να πραγματοποιήσει την Πώληση.

Από την άλλη, το άτομο με μειωμένη Εγωιστική Ορμή είναι μάλλον απίθανο να χρησιμοποιήσει τη Συναίσθηση με αποτελεσματικό τρόπο. Καταλαβαίνει τους άλλους και ίσως γνωρίζει πολύ καλά τι πρέπει να πει για να πετύχει την Πώληση, αλλά η κατανόησή του έχει την τάση να μετατραπεί σε Συμπάθεια. Αν ο Πωλητής δεν έχει επιτακτική την ανάγκη της νίκης, η ίδια η γνώση των πραγματικών Αναγκών του υποψήφιου Πελάτη ίσως τον οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο Πελάτης δεν πρέπει να αγοράσει και δεν υπάρχει λόγος να προσπαθήσει να τον πείσει. Γι' αυτό συχνά, όταν αξιολογούμε υποψήφιους Πωλητές, σημειώνουμε: «Το άτομο αυτό εμφανίζει ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά μάλλον δεν θα τη χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά - δεν θα τη χρησιμοποιήσει για να κλείσει την Πώληση. Δεν θέλει να θεωρηθεί πιεστικός»!

Υπάρχει λοιπόν μία δυναμική σχέση μεταξύ της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής. Για τον επιτυχημένο Πωλητή απαιτείται η συνύπαρξη των δύο χαρακτηριστικών σε υψηλό βαθμό!

Ανάγκη Ισορροπίας. Απαιτείται ένα ιδιαίτερο, ισορροπημένο Εγώ, που να έχει έντονη την ανάγκη της Πώλησης και ταυτόχρονα να επιτρέπει στον Πωλητή να πλησιάσει τον Πελάτη και να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την κατανόηση των αντιδράσεων και των Αναγκών του.

Κατά συνέπεια, μπορούν να υπάρξουν διάφοροι συνδυασμοί Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής. Ένας Πωλητής μπορεί να εμφανίζει υψηλό επίπεδο Συναίσθησης και χαμηλό βαθμό Εγωιστικής Ορμής (ΕΟ) ή το αντίθετο.

- Ο Πωλητής που διαθέτει υψηλό βαθμό Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής, θα βρεθεί στην κορυφή ή πολύ κοντά στην κορυφή.
- Ο Πωλητής με υψηλό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά χαμηλή Εγωιστική Ορμή, μπορεί να είναι υπέροχος άνθρωπος, αλλά δεν θα είναι σε θέση να κλείσει την Πώληση αποτελεσματικά.

Πρόκειται για το «καλό παιδί». Όλοι τον συμπαθούν και φαινομενικά έχει προοπτικές να εξελιχθεί σε άριστο Πωλητή. Ωστόσο δεν τα καταφέρνει. Οι Πελάτες τον Συμπαθούν, αλλά καταλήγουν να αγοράζουν από το διπλανό μαγαζί. Συχνά προσλαμβάνεται εξαιτίας της προσωπικότητάς του. Ωστόσο οι ικανότητές του στο κλείσιμο της Πώλησης είναι περιορισμένες. Θα τα πάει καλά με τον Πελάτη, θα τον καταλάβει, και θα τον φέρει ένα βήμα πριν από το κλείσιμο. Του λείπει ωστόσο αυτή η εσωτερική ανάγκη να οδηγήσει τον Πελάτη να κάνει αυτό το τελικό βήμα προς την Αγορά. Γι' αυτό το τελευταίο στοιχείο της Πώλησης -το κλείσιμο- η Συναίσθηση από μόνη της δεν αρκεί. Ο δυναμισμός της Εγωιστικής Ορμής αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για το κλείσιμο της Πώλησης.

- Από την άλλη πλευρά, Πωλητής με υψηλή Εγωιστική Ορμή αλλά περιορισμένη Συναίσθηση, θα πετύχει δυναμικά κάποιες Πωλήσεις, ωστόσο θα χάσει πολύ περισσότερες και θα κάνει ζημιά στον εργοδότη του, εξαιτίας της έλλειψης κατανόησης των ανθρώπων και της πίεσης που ασκεί στους πελάτες για να κλείσει την Πώληση.
- Ο Πωλητής με χαμηλό επίπεδο Συναίσθησης και Ε.Ο. στην ουσία δεν πρέπει να είναι Πωλητής - αν και πολλοί σύγχρονοι Πωλητές εμπίπτουν στη συγκεκριμένη κατηγορία. Ο εργοδότης που θα εντοπίσει την έλλειψη των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών πριν δαπανήσει κόπο, χρόνο και χρήμα για να προσλάβει και να εκπαιδεύσει έναν άνθρωπο που δεν έχει μέσα του τα προσόντα που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία, θα γλιτώσει από πολλά προβλήματα.

Αποτυχία των Εργαλείων Επιλογής

Το ερώτημα είναι το εξής: Αφού τα δύο αυτά Έμφυτα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα είναι τόσο σημαντικά, γιατί δεν έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα αποτελεσματικές Μέθοδοι για την επιλογή κορυφαίων Πωλητών;

Επί τουλάχιστον 50 χρόνια οι ψυχολόγοι εργάζονται σκληρά στο συγκεκριμένο τομέα. Σχεδόν κάθε πλευρά της ανθρώπινης προσωπικότητας, συμπεριφοράς, στάσης και ικανότητας, έχει κάποια στιγμή μπει στο μικροσκόπιο τους. Έχουν υπάρξει αρκετά σημαντικές επιτυχίες στην ανάπτυξη διαγνωστικών εργαλείων, όπως τα τεστ IQ και δεξιοτήτων. Τα τελευταία χρόνια έχουν εξελιχθεί σε αρκετά σημαντικό βαθμό και τα τεστ προσωπικότητας,

ιδιαίτερα με τη χρήση τεχνικών προβολής. Ο τομέας ο οποίος μέχρι σήμερα παρουσιάζει τις λιγότερες επιστημονικές επιτυχίες είναι τα τεστ φυσικής κλίσης, καθώς η φυσική κλίση ορίζεται από τα δυναμικά της Προσωπικότητας και όχι από τις Δεξιότητες.

Τέσσερις αιτίες. Μέχρι σήμερα, κάθε προσπάθεια αποτελεσματικής μέτρησης της Ικανότητας Πώλησης έχει αποτύχει. Οι λόγοι για αυτή την αποτυχία είναι πολλοί, ωστόσο, τέσσερις φαίνεται να είναι οι βασικές αιτίες.

1. Τα εργαλεία επιλογής επικεντρώνονταν στο Ενδιαφέρον και όχι στην Ικανότητα. Η ιδέα ότι το ενδιαφέρον κάποιου εξισούται με τις Ικανότητές του, ίσως ήταν η σημαντικότερη αιτία αποτυχίας των Εργαλείων Επιλογής. Ο λόγος ήταν ότι τα εργαλεία αναπτύχθηκαν έπειτα από Συνεντεύξεις με επιτυχημένους Πωλητές ή επιτυχημένους Επαγγελματίες, προϋποθέτοντας ότι αν το ενδιαφέρον ενός υποψήφιου Πωλητή είναι αντίστοιχο με το ενδιαφέρον ενός καταξιωμένου Πωλητή, τότε η επιτυχία είναι εξασφαλισμένη.

Αυτή η υπόθεση είναι προφανώς λανθασμένη. Σε ψυχολογική βάση, το Ενδιαφέρον δεν εξισώνεται με την Έφεση ή το Ταλέντο. Ακόμη και αν κάποιος ενδιαφέρεται ακριβώς για τα ίδια πράγματα που ενδιαφέρεται ένας πρωταθλητής (για παράδειγμα), αυτό με κανέναν τρόπο δεν αποτελεί ένδειξη ότι μπορεί να έχει τις ίδιες αθλητικές επιδόσεις. Αντίστοιχα, το γεγονός ότι κάποιος έχει τα ίδια ενδιαφέροντα με έναν επιτυχημένο Πωλητή, δεν σημαίνει ότι μπορεί να πουλήσει. Ακόμη και αν θέλει να πουλήσει, δεν σημαίνει ότι μπορεί!

2. Τα Εργαλεία Επιλογής δεν είναι Αντικειμενικά. Όταν κάποιος κάνει αίτηση για μια θέση, προφανώς θα προσπαθήσει να δώσει στον μελλοντικό του εργοδότη τις απαντήσεις που πιστεύει ότι θέλει να ακούσει. Ο υποψήφιος καταλαβαίνει ότι ο μελλοντικός του εργοδότης περιμένει να ακούσει ότι «με ενδιαφέρει περισσότερο να γίνω Πωλητής παρά βιβλιοθηκάριος», ανεξάρτητα από την πραγματική του προτίμηση ή έφεση. Γνωρίζει ότι είναι προτιμότερο να απαντήσει ότι «προτιμά να βρίσκεται με ανθρώπους παρά να διαβάζει ένα βιβλίο στο σπίτι του», ότι «προτιμά να κάνει μία παρουσίαση παρά να ακούει μουσική», ή ότι θα προτιμούσε «να συντονίζει μία συζήτηση παρά να κάνει μια βόλτα στο δάσος».

Κυκλοφορούν αρκετά βιβλία που δίνουν συμβουλές για να ξεγελάσετε τα Εργαλεία Επιλογής, αλλά και χωρίς τη βοήθειά τους

ένας λογικός άνθρωπος μπορεί εύκολα να δει τι περιμένουν από αυτόν και να δώσει τις απαντήσεις που θέλει να ακούσει ο μελλοντικός του εργοδότης. Το αποτέλεσμα είναι ότι τα Εργαλεία Επιλογής επιτρέπουν μόνο την Επιλογή όσων δεν είναι αρκετά έξυπνοι να αντιληφθούν το είδος των απαντήσεων που πρέπει να δώσουν. Με άλλα λόγια, το πιθανότερο είναι να απορριφθούν επειδή δεν είναι αρκετά έξυπνοι να υποκριθούν. Φυσιολογικά όμως, ο υπεύθυνος που πραγματοποιεί τη συνέντευξη θα διακρίνει αυτού του είδους την έλλειψη εξυπνάδας πριν ακόμη από οποιοδήποτε τεστ, και μάλλον μπορεί να κάνει καλύτερη δουλειά από το μέσο όρο των Τεστ.

3. Τα Τεστ δίνουν βαρύτητα στη Συμβατικότητα και όχι στη Δημιουργικότητα και Φιλοδοξία του ατόμου. Σήμερα ακούγονται αρκετές αρνητικές κριτικές για τα Ψυχολογικά Τεστ και όσους από τους δημιουργούς τους επιδιώκουν τη Συμβατικότητα, καθώς και για τους τυποποιημένους τρόπους με τους οποίους κρίνουν τους υποψήφιους Πωλητές. Δεν έχουν να παρουσιάσουν τεκμηριωμένα αποτελέσματα! Η κριτική δεν είναι αδικαιολόγητη. Η Δημιουργική Σκέψη, το Παρορμητικό Ελεύθερο Πνεύμα, η Αυθεντικότητα, η Φαντασία και η Φιλοδοξία συχνά κρίνονται ως αρνητικοί παράγοντες από τα Τεστ Προσωπικότητας που απαιτούν άκαμπτη προσκόλληση στη Συμβατικότητα - μία προσκόλληση, που στην ουσία συνορεύει με την Παθητική Υποταγή στην Εξουσία, με το φόβο αυτού που θα μπορούσε με οποιοδήποτε τρόπο να ανατρέψει το Γραφειοκρατικό κατεστημένο. Παραδόξως, αυτό το φοβισμένο, προσεκτικό και υποταγμένο άτομο θα μπορούσε να γίνει ένας καλός δημόσιος υπάλληλος, ή ακόμη ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος, όμως ποτέ δεν θα γίνει ένας Πετυχημένος Πωλητής, ένας Πετυχημένος Μάνατζερ ή ένας Πετυχημένος Επιχειρηματίας! Πολλά από αυτά τα εργαλεία Επιλογής όχι μόνον αποτυγχάνουν να επιλέξουν καλούς Πωλητές, άλλα μπορεί και να απορρίψουν τους πραγματικά κορυφαίους παραγωγούς, εξαιτίας της Δημιουργικότητας, της Παρορμητικότητας ή της Αυθεντικότητας που τους διακρίνει - Χαρακτηριστικά που τα περισσότερα Εργαλεία Εκλαμβάνουν ως Αδυναμίες. Ζήσαμε πρόσφατα μία παρόμοια κατάσταση κατά τη διάρκεια μίας συνεργασίας με Πελάτη. Ο Πελάτης μας ήταν μία εταιρεία που ξεκίνησε ένα εντατικό πρόγραμμα πρόσληψης νέων Πωλητών. Όταν άρχισαν να καταφθάνουν τα πρώτα τεστ των υποψήφιων Πωλητών, διαπιστώσαμε ότι παρουσίαζαν κοινή εικόνα. Οι υποψήφιοι δεν έμοιαζαν αρκετά ικανοί, και όλοι για τον ίδιο λόγο - απόλυτη έλλειψη εσωτερικού κινήτρου (Εγωιστικής Ορμής). Στο μεγαλύτερο ποσοστό διέθεταν Ικανοποιητικό βαθμό

Συναίσθησης και χωρίς εξαίρεση ήταν ικανοί χειριστές του λόγου, αλλά κανείς δεν είχε αυτή την έντονη εσωτερική ανάγκη για την Πώληση - το χαρακτηριστικό που αναζητούμε σε έναν παραγωγικό Πωλητή.

Αφού έφτασαν στα χέρια μας περίπου 20 τέτοια τεστ, ρωτήσαμε το Διευθυντή Πωλήσεων σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούσε για την πρώτη Επιλογή των υποψηφίων. Μάθαμε ότι οι υποψήφιοι επιλέγονταν σε πρώτο στάδιο βάσει του Τεστ που είχε σχεδιάσει η εταιρεία πριν από μερικά χρόνια, και όσοι σημείωναν υψηλή βαθμολογία έδιναν στη συνέχεια το Τεστ που είχαμε σχεδιάσει εμείς.

Το Τεστ της συγκεκριμένης εταιρείας το είχαμε αναλύσει και είχαμε διαπιστώσει ότι ήταν ένα αρκετά καλό εργαλείο για τη μέτρηση των Ικανοτήτων των Υποψηφίων στο Χειρισμό του Λόγου, και ως ένα σημείο και για την αξιολόγηση της Ευφυΐας και των Γνώσεων τους. Κατά κανόνα οι υποψήφιοι με ισχυρή Εγωιστική Ορμή δεν μπορούσαν να σημειώσουν υψηλή βαθμολογία στο συγκεκριμένο τεστ κι έτσι, ακριβώς τα άτομα που διέθεταν τα χαρακτηριστικά που αναζητούσαμε, απορρίπτονταν. Ζητήσαμε από το Διευθυντή Πωλήσεων να μη χρησιμοποιεί το τεστ της εταιρείας, αλλά να κάνει την πρώτη Επιλογή των υποψηφίων μόνο βάσει των συστάσεων και της γενικής τους εικόνας. Έπειτα από αυτή την αλλαγή, αρχίσαμε να βλέπουμε τον αναμενόμενο αριθμό υποψηφίων που ανήκαν στην κατηγορία «Α» και «Β» του πίνακα που παρουσιάζουμε- σχεδόν ένα στους πέντε.

4. Τα Τεστ Επιλογής προσπαθούν συνήθως να απομονώσουν αποσπασματικά χαρακτηριστικά και όχι να αποκαλύψουν Σφαιρικά τη Δυναμική του Υποψηφίου. Τα περισσότερα Τεστ Προσωπικότητας προσεγγίζουν και αντιμετωπίζουν την Προσωπικότητα του Ατόμου ως ένα «Πακέτο» αποσπασματικών χαρακτηριστικών. Το αποτέλεσμα είναι να εμφανίζει κάποιος υψηλό επίπεδο «Κοινωνικότητας» και ταυτόχρονα χαμηλό επίπεδο «Αυτάρκειας» και «Κυριαρχίας». Κάποιος άλλος μπορεί να εμφανίζεται με υψηλή βαθμολογία στις «Προσωπικές Σχέσεις» αλλά χαμηλή στη «Συνεργασία». Με κάποιον τρόπο, το σύνολο (Gestalt) χάνεται. Η Προσωπικότητα, ένα δυναμικό σύνολο σύμφωνα με τους περισσότερους σύγχρονους ψυχολόγους, θάβεται σε μία σειρά αποσπασματικών και σαφώς διαχωρισμένων χαρακτηριστικών. Έτσι φτάνουμε στο σημείο να λέμε ότι ο Πωλητής, περίπου όπως και ο πρόσκοπος, πρέπει να είναι «Κοινωνικός», «Φιλικός», «Υπεύθυνος», «Τίμιος», και «Πιστός». Η

επαφή με το σύνολο - την Εσωτερική Δυναμική που θα επιτρέψει στο άτομο να πουλήσει - χάνεται. Είναι προφανές ότι κάποιος μπορεί να είναι «Κοινωνικός», «Υπεύθυνος» και όλα όσα προαναφέραμε., αλλά να μην μπορεί να πουλήσει οτιδήποτε!

Στην έρευνά μας προσπαθήσαμε να παρακάμψουμε τα αποσπασματικά χαρακτηριστικά και να πάμε κατευθείαν στα βασικά δυναμικά που πιστεύουμε ότι είναι θεμελιώδη για να υπάρχει η Ικανότητα της Πώλησης: Συναίσθηση και Εγωιστική Ορμή. Αναζητώντας αυτά τα βαθύτερα, πρωταρχικά χαρακτηριστικά, αυτόματα περιορίστηκε η πιθανότητα υποκριτικών απαντήσεων, καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους υποψήφιους να προσδιορίσουν τι ακριβώς αναζητά το Τεστ. Είναι περιττό να αναφέρουμε ότι η σπουδαιότητα του παράγοντα «Ενδιαφέρον» έχει μειωθεί κάθετα, ενώ και ο παράγοντας «Συμβατικότητα» έχει υπαχθεί στα βασικά πρωταρχικά χαρακτηριστικά που αξιολογούνται. Έτσι, αντί να ξεκινήσουμε με την ερώτηση «ποια είναι τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων Πωλητών» ξεκινήσαμε με την ερώτηση «τι κάνει έναν πραγματικά καλό Πωλητή» και «πώς ανακαλύπτει κανείς αυτά τα Ανθρώπινα Χαρακτηριστικά».

Η συγκεκριμένη προσέγγιση μας οδήγησε στην Ανάπτυξη μίας θετικής μεθόδου για την πρόβλεψη της επιτυχίας των Πωλητών που προχωρά πέρα από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο έχει αναπτυχθεί μέχρι σήμερα.

Η Πλάνη της Εμπειρίας...

Πολλά στελέχη Πωλήσεων πιστεύουν ότι οι Πωλήσεις στον κλάδο τους (ή ίσως και στην εταιρεία τους) έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις. Αυτό ισχύει ως ένα βαθμό. Αναντίρρητα, ένας Πωλητής ηλεκτρονικών υπολογιστών χρειάζεται διαφορετική υποδομή και εκπαίδευση σε σύγκριση με έναν Πωλητή αυτοκινήτων. Οι διαφορές στις απαιτήσεις είναι προφανείς, και το κατά πόσο ένας υποψήφιος πληροί τις ιδιαίτερες προδιαγραφές μίας συγκεκριμένης θέσης εύκολα διαπιστώνεται, ακόμη και από το βιογραφικό του. Ωστόσο, αυτό που δεν μπορεί να διαπιστωθεί εύκολα, είναι αν διαθέτει τα βασικά δυναμικά που επιτρέπουν σε κάποιον να πουλά με επιτυχία - ανεξάρτητα από το τι πουλά.

Μέχρι σήμερα έχουμε συγκεντρώσει εμπειρία από την επαφή μας με 7.000 Πωλητές υλικών ή άυλων αγαθών, μεγάλης ή μικρής αξίας, τόσο από τον κλάδο της χονδρικής, όσο και από τη λιανική. Τα δυναμικά της επιτυχίας παραμένουν περίπου τα ίδια σε όλες τις

περιπτώσεις. Ο μελλοντικά επιτυχημένος Πωλητής αναπτύσσει τις αρετές που είναι πρωταρχικής σημασίας για τις Πωλήσεις πολύ πριν γνωρίσει το προϊόν - κυρίως κατά την παιδική του ηλικία και με τις εμπειρίες που συσσωρεύει καθώς μεγαλώνει. Έτσι, όταν δίνεται περισσότερη έμφαση στην εμπειρία παρά σε χαρακτηριστικά όπως η Συναίσθηση και η Ε.Ο., το αποτέλεσμα δεν είναι παρά η αναπαραγωγή της μετριότητας.

Η Επιλογή Πωλητών που διαθέτουν Συναίσθηση και Ισχυρό Εγώ μπορεί σε κάποιο βαθμό να δώσει λύση σε ένα από τα πιεστικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Επιχειρηματικός κόσμος: Μία μόνιμη διαρροή και Απώλεια Πωλητών στους οποίους έχει επενδύσει και την Επιλογή Αυθεντικά Καλύτερων Πωλητών.

Ανακαλύψαμε ότι ο έμπειρος Πωλητής που γοητεύεται από τις δελεαστικές προτάσεις του ανταγωνιστή και αλλάζει εργοδότη, παρασύρεται τις περισσότερες φορές γιατί δεν είναι επιτυχημένος και πιστεύει ότι με κάποιο μαγικό τρόπο θα τα πάει καλύτερα στην καινούργια εταιρεία. Αυτό σπάνια συμβαίνει. Παραμένει αυτό που είναι, μία μετριότητα ή ακόμη χειρότερα. Αυτό που έχουν ανάγκη οι εταιρείες είναι να συνειδητοποιήσουν ότι πρέπει να αναζητήσουν Πωλητές με ουσιαστικά προσόντα στην ευρύτερη αγορά. Η εμπειρία λίγο-πολύ αποκτάται εύκολα, αντίθετα με την πραγματική ικανότητα Πώλησης.

Σε όποια κατηγορία και να ψάξουμε, σε μεταλλωρύχους, σε χασάπηδες, σε απλούς τεχνίτες, ακόμη και ανάμεσα στους άνεργους, υπάρχουν πολλοί -ίσως ένας στους δέκα- που, είτε το γνωρίζουν είτε όχι, έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε κορυφαίους Πωλητές της κατηγορίας «Α». Και τουλάχιστον ένας στους πέντε θα μπορούσε να είναι στην κατηγορία «Β» για τους περισσότερους τύπους Πωλήσεων. Πολλοί από αυτούς είναι δυνητικά πολύ καλύτεροι Πωλητές από άλλους που έχουν συσσωρεύσει δεκάδες χρόνια εμπειρίας. Η περίπτωση του Τζιμ είναι ένα καλό παράδειγμα: Το μόνο που γνωρίζαμε για τον Τζιμ ήταν ότι είχε εμφανιστεί στο κατάστημα του Πελάτη μας -μία αντιπροσωπεία αυτοκινήτων που είχε βάλει αγγελία αναζητώντας Πωλητές- και είχε συμπληρώσει το Τεστ μας. Απαντήσαμε στον Πελάτη μας ότι ήταν ο μόνος «Α» από τους υποψήφιους και συστήσαμε να τον προσλάβουν. Η σιωπή στην άλλη άκρη του τηλεφώνου ήταν εκκωφαντική.

Όπως μας είπαν, το Τεστ του είχε συμπεριληφθεί μόνο για πλάκα. Ο Τζιμ μπήκε μια μέρα στην αντιπροσωπεία φορώντας εργατική φόρμα, ένα φθαρμένο πουκάμισο και πάνινα παπούτσια. Το μόνο που είπε ήταν: «Πολύ γουστάρω να τους πουλήσω αυτά τα αυτοκίνητα». Ο Πελάτης μας συμπεριέλαβε το δικό μας Τεστ μόνο για πλάκα, ή ίσως για να διαπιστώσει την Ικανότητά μας να τον εντοπίσουμε και να τον απορρίψουμε. Ο Τζιμ δεν είχε πουλήσει ποτέ ούτε αυτοκίνητο ούτε κάτι άλλο στη ζωή του, η δε εμφάνιση και το υπόβαθρό του δεν μαρτυρούσαν ότι θα μπορούσε να το κάνει. Σήμερα είναι ένας από τους καλύτερους Πωλητές της αντιπροσωπείας και είναι ενδεικτικό ότι, λίγο αφότου ξεκίνησε να εργάζεται, μέσα σε δύο εβδομάδες, έφτασε το μέσο όρο των μηνιαίων Πωλήσεων των υπόλοιπων Πωλητών.

Προφανώς, κάθε ακατέργαστος άνθρωπος που φορά εργατική φόρμα και πάνινα παπούτσια δεν κρύβει μέσα του έναν κορυφαίο Πωλητή. Κάποιοι όμως μπορεί να είναι, και η έλλειψη εμπειρίας κατά κανέναν τρόπο δεν περιορίζει την πιθανότητα να διαθέτουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά από τα οποία είναι φτιαγμένοι οι άριστοι παραγωγοί. Είναι εξίσου προφανές ότι πολλοί άνθρωποι με ωραία εμφάνιση δεν είναι καλοί Πωλητές. Η ουσιαστική ερώτηση -και πάντα η πρώτη ερώτηση- είναι: «Διαθέτει ο συγκεκριμένος υποψήφιος τα θεμελιώδη δύο Έμφυτα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα (Συναίσθηση και Εγωιστική Ορμή) για να πουλήσει με επιτυχία;».

...και η Πλάνη του Υπόβαθρου. Η έμφαση στην εμπειρία συχνά λειτουργεί αρνητικά και με άλλο τρόπο. Οι εταιρείες συνηθίζουν να βλέπουν τους ανθρώπους τους σε συγκεκριμένες θέσεις και τμήματα, με εξειδικευμένες εμπειρίες. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να αποδίδουν ικανοποιητικά στις θέσεις τους. Συχνά όμως η ιδέα της «εξειδικευμένης εμπειρίας» αποτρέπει τις εταιρείες από το να χρησιμοποιούν τους ανθρώπους τους με περισσότερο αποτελεσματικό και κατάλληλο τρόπο. Ένα παράδειγμα: Μία εταιρεία leasing μας ζήτησε να αξιολογήσουμε ένα κατάστημά της με προβληματικές Πωλήσεις. Το συγκεκριμένο κατάστημα απασχολούσε 42 εργαζόμενους, παρουσίαζε μέτριες Πωλήσεις, υπήρχαν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό και είχε γεννηθεί το ερώτημα αν κάποιοι έπρεπε να απολυθούν. Αφού εξετάσαμε τα Τεστ κάθε εργαζόμενου, προχωρήσαμε στην «ακτινογραφία» του καταστήματος - με άλλα λόγια, εξετάσαμε την οργάνωσή του, αξιολογήσαμε το προσωπικό κάθε τμήματος και εστιάσαμε ιδιαίτερα στο ποιος δουλεύει με ποιον, ποιος βρίσκεται πάνω και

κάτω από ποιον και στα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε τμήματος.

Σύμφωνα με την εκτίμησή μας δεν έπρεπε να απολυθεί κανείς από τους εργαζόμενους, αλλά προτείναμε εσωτερικές μετακινήσεις για το ένα τρίτο του προσωπικού. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος που εμφάνιζε τις υψηλότερες ικανότητες στις Πωλήσεις και ικανοποιητικό επίπεδο διοικητικών δεξιοτήτων, ήταν τοποθετημένος στο λογιστήριο. Όμως αυτή η δουλειά δεν τον ικανοποιούσε. Μετά την πρότασή μας, τοποθετήθηκε Διευθυντής Πωλήσεων - μια ορθολογικότερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του.

Ένας από τους παλαιότερους εργαζόμενους αξιολογήθηκε ως Πωλητής κατηγορίας «Β» και ως Μάνατζερ κατηγορίας «Α». Είχε ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά όχι ιδιαίτερα Ισχυρό Εγώ, και αυτός ήταν ο λόγος που αξιολογήθηκε ως Πωλητής κατηγορίας «Β» και όχι «Α». Όμως οι διοικητικές του ικανότητες ήταν εξαιρετικές. Λεπτολόγος -σχετικά σπάνιο για έναν Πωλητή-, ικανός να αναθέτει Αρμοδιότητες, Γρήγορος και Σωστός στις Αποφάσεις του. Αυτές οι αρετές, σε συνδυασμό με το ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, τον έκαναν κατάλληλο για Διευθυντή, αλλά όχι για Διευθυντή Πωλήσεων. Τοποθετήθηκε Διοικητικός Διευθυντής και σ' αυτή τη θέση απέδωσε εξαιρετικά.

Ο προηγούμενος Διοικητικός Διευθυντής, ένας άνθρωπος λεπτολόγος και υπεύθυνος, αλλά με ελάχιστη Συναίσθηση (και κατά συνέπεια αδύναμος να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με το προσωπικό του καταστήματος), τοποθετήθηκε στο λογιστήριο, έναν τομέα στον οποίο διέθετε και προηγούμενη εμπειρία.

Συμπερασματικά, αυτό που έχει περισσότερη σημασία είναι οι θεμελιώδεις Εσωτερικές Ικανότητες. Κάθε εργαζόμενος, καθώς και κάθε νέος υποψήφιος, πρέπει να τοποθετείται στον τομέα όπου μπορεί να είναι περισσότερο Δημιουργικός και Παραγωγικός.

Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης

Ο εργάτης, ο μεταλλωρύχος, ο απολυμένος υφαντουργός, ακόμη και ο Τζιμ του παραδείγματός μας, ανεξάρτητα από το ταλέντο που μπορεί να διαθέτουν στις Πωλήσεις, δεν μπορούν ξαφνικά να ξεκινήσουν να πουλούν Ασφάλειες, Αμοιβαία Κεφάλαια, Ηλεκτρονικές Συσκευές ή Αυτοκίνητα. Ο καθένας τους χρειάζεται εκπαίδευση. Οι εταιρείες έχουν δαπανήσει τεράστια ποσά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όταν

αυτά τα προγράμματα απευθύνονται σε ταλαντούχους ανθρώπους, αναδεικνύουν τα χαρίσματά τους και γεννούν άριστους Πωλητές. Χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση, ακόμη και Πωλητές επιπέδου «Α» δεν μπορούν να αξιοποιήσουν το ταλέντο τους.

Ωστόσο, πόσο συχνά συμβαίνει κάποιος να παρακολουθεί ακριβά εκπαιδευτικά προγράμματα και τελικά να αποτυχαίνει παταγωδώς όταν βγαίνει στην αγορά; Σ' αυτή την περίπτωση κατηγορούμενος βρίσκεται ο Εκπαιδευτής και κάποιες φορές ακόμη και το ίδιο το Πρόγραμμα. Τις περισσότερες φορές όμως, η ευθύνη δεν βαρραίνει ούτε τον Εκπαιδευτή ούτε το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα. Αντίθετα, το πρόβλημα βρίσκεται στο ότι καλούνται να φτιάξουν ένα μεταξωτό τσαντάκι από χοιρόδερμα. Ένα κομμάτι κάρβουνο, ακόμη και στα χέρια του ικανότερου τεχνίτη διαμαντιών, δεν μπορεί να γίνει κάτι περισσότερο από ένα καλογουαλισμένο κομμάτι κάρβουνο. Όμως ένα ακατέργαστο διαμάντι θα γίνει στα χέρια του μία πολύτιμη πέτρα. Ας δούμε ένα σχετικό παράδειγμα. Περίπου πριν τρία χρόνια, μία εταιρεία ξεκίνησε ένα εξαιρετικά προσεγμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το οποίο επένδυσε σημαντικά ποσά. Έπειτα από δύο χρόνια αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα του προγράμματος. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι Πωλήσεις δεν αυξήθηκαν περισσότερο από το μέσο όρο του κλάδου. Παρά το ύψος της επένδυσης, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εγκαταλείφθηκε. Έξι μήνες αργότερα μας ζητήθηκε να αξιολογήσουμε τους Πωλητές της εταιρείας και να προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε τους λόγους για τους οποίους απέτυχε το τόσο προσεγμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Ο λόγος ήταν προφανής. Από τους 18 συνολικά Πωλητές, υπήρχε μόνο ένας επιπέδου «Α» και οι Πωλήσεις του συγκεκριμένου Πωλητή είχαν αυξηθεί μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δύο ήταν επιπέδου «Β» και σε κάποιο βαθμό και οι δικές τους Πωλήσεις είχαν βελτιωθεί μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι υπόλοιποι 15 ήταν επιπέδου «Γ» και «Δ» και πολύ απλά δεν θα έπρεπε να είναι Πωλητές, διότι δεν είχαν τα προσόντα. Ήταν δύσκαμπτοι, ισχυρογνώμονες και οι περισσότεροι δεν διέθεταν ίχνος Συναίσθησης.

Αυτού του είδους οι άνθρωποι σπάνια ανταποκρίνονται στην Εκπαίδευση, ανεξάρτητα από την Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Προγράμματος.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας και αδιαμφισβήτητος, ιδιαίτερα όταν με τις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες πρέπει να Αξιοποιηθεί και το τελευταίο Όριο Παραγωγικότητας κάθε Εργαζόμενου.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι καλύτερες Σύγχρονες Εκπαιδευτικές Μέθοδοι. Όμως για να δώσει Αποτελέσματα η Εκπαίδευση, πρέπει να Προϋπάρξει Επιτυχημένη Επιλογή. Το πρώτο βήμα είναι να εξασφαλιστεί καλής ποιότητας μετάξι - μόνον τότε το Τμήμα Εκπαίδευσης μπορεί να φτιάξει μεταξωτά τσαντάκια. Όπως κανένας κατασκευαστής δεν θα επέτρεπε την παραγωγή του προϊόντος του χωρίς να ορίσει αυστηρές προδιαγραφές και χωρίς να έχει επιστημονικό έλεγχο των βασικών του χαρακτηριστικών, έτσι και η διαδικασία επιλογής πρέπει να γίνει περισσότερο ακριβής και να αποκτήσει επιστημονική βάση.

Το ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει δείξει ελάχιστο ενδιαφέρον για την επιλογή του καλύτερου ακατέργαστου υλικού -αν και ο ρόλος του Πωλητή είναι τόσο ζωτικός για την επιτυχία μιας εταιρείας- μας ξαφνιάζει. Σήμερα, για να είναι αποτελεσματικός ένας Πωλητής στην εγχώρια αγορά, πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον ένα Ικανοποιητικό Επίπεδο Συναίσθησης. Για να μπορέσει να λειτουργήσει στη διεθνή αγορά και να αντιμετωπίσει τις διαφορετικές κουλτούρες, πρέπει να διαθέτει Συναίσθηση ακόμη Υψηλότερου επιπέδου. Και το Μάρκετινγκ Αγαθών και Υπηρεσιών απαιτεί ισχυρότατο Εγώ. Πρόσφατα, το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ δήλωσε ότι η αμερικανική βιομηχανία δεν έχει πρόβλημα με την Παραγωγή. Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει βρίσκεται στη Διανομή! Το «κλειδί» της Διανομής βρίσκεται στους Αποτελεσματικούς Πωλητές και το κλειδί για τον Εντοπισμό και την Αξιοποίηση Πωλητών Υψηλού Επιπέδου είναι η Σωστή Προσέγγιση και Διαδικασία Επιλογής. Συμπερασματικά, η μέχρι σήμερα Αποτυχία προέρχεται από λάθη όπως η Πεποίθηση ότι το Ενδιαφέρον εξισούται με τη Φυσική Κλίση, ότι τα Εργαλεία Επιλογής είναι Αντικειμενικά, ότι η Συμβατικότητα είναι σημαντικότερη από τη Δημιουργικότητα και την Εκτίμηση Αποσπασματικών Χαρακτηριστικών των υποψήφιων, αντί της Συνολικής τους Εικόνας. Η εμπειρία φαίνεται να μη διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο, όσο η ύπαρξη των Δύο Βασικών Χαρακτηριστικών, της Συναίσθησης και του Ισχυρού Εγώ.

Τέλος, η Εκπαίδευση μπορεί να είναι Αποτελεσματική μόνο όταν υπάρχει το κατάλληλο Ακατέργαστο Υλικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Στοχοποίηση & Αξιολόγηση Πωλητών Βάσει Πολλαπλών Κριτηρίων

Ο καθοριστικής σημασίας ρόλος του Τμήματος των Πωλήσεων, για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, είναι δεδομένος και δεν χρειάζεται ιδιαίτερες αναφορές ή συστάσεις. Αυτό όμως που πλέον θα πρέπει να γίνει πλήρως αντιληπτό είναι η σημασία της εφαρμογής των Αρχών Διοίκησης βάσει Στόχων (Management By Objectives) και στο κομμάτι που αφορά στις πωλήσεις και ιδιαίτερα στην στοχοποίηση και αξιολόγηση των πωλητών. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη πιο έντονη όταν μιλάμε για επιχειρήσεις που ασχολούνται με το χονδρεμπόριο ή η αγορά τους απαιτεί την ανάπτυξη της δημιουργικής πώλησης και όχι απλά της παραγγελιοληψίας ή εξυπηρέτησης μέσα στο κατάστημα.

Σύμφωνα με τους παραδοσιακούς τρόπους στοχοποίησης, οι οποίοι συγκεντρώνονται στη φράση «φέρτε τα νούμερα», οι στόχοι των πωλητών περιορίζονται στην αξία των παραγγελιών που θα φέρουν, ή στον αριθμό των νέων πελατών που θα προσελκύσουν. Τέτοιου είδους μονομερείς προσεγγίσεις όχι μόνο δεν εξυπηρετούν την επιχείρηση, σε μακροχρόνιο ορίζοντα, αλλά σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να τη βλάψουν ανεπανόρθωτα.

Ως γνωστόν ο ρόλος του σύγχρονου πωλητή είναι πολυδιάστατος

(πωλητής και γνώστης των προϊόντων– εκπρόσωπος της εταιρίας - σύμβουλος του πελάτη- αποδέκτης πληροφοριών από την αγορά) και έτσι θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός και από τον ίδιο αλλά και από τη Διοίκηση. Κατά τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να είναι πολυδιάστατο και το σύστημα σύμφωνα με το οποίο, στοχοποιείται, παρακολουθείται, αξιολογείται η απόδοσή του και κατ'επέκταση ανταμοίβεται κι ο ίδιος. Τα κριτήρια αξιολόγησής του θα πρέπει να τα συνθέτουν τόσο ποσοτικά όσο και από ποιοτικά στοιχεία.

Το σύστημα αυτό θα πρέπει να είναι δομημένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι λειτουργικό και να διασφαλίζει την πορεία προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αλλά και την κάλυψη των άμεσων αναγκών της ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι ευέλικτο και ικανό να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν περισσότερο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυτή.

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το μίγμα, για τη θέσπιση των στόχων και αντίστοιχα των κριτηρίων αξιολόγησής ενός πωλητή (Sales Targeting Mix), προέρχονται από 4 βασικούς άξονες δραστηριότητας ενώ η αξιολόγησή τους θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη το παρελθόν, το μέλλον και το παρόν:

Ιστορική απόδοση (συνήθως της αντίστοιχης περιόδου του προηγούμενου έτους).

Στόχων που έχουν τεθεί για την τρέχουσα περίοδο.

Πραγματικά αποτελέσματα και αποκλίσεις από τους στόχους.

Αναφέρω ενδεικτικά παραδείγματα κριτηρίων για κάθε ένα από τα στοιχεία του μίγματος.

Πωλήσεις: Έχει να κάνει με το ποιός «φέρνει τα νούμερα» και όχι μόνο. Οι στόχοι αναφέρονται στην αξία των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο πωλητής. Παράλληλα όμως θα πρέπει να εκφράζονται και ως περιθώριο κέρδους για την εταιρία. Πολλές φορές σκόπιμο είναι να συμμετέχει, ως κριτήριο και το χρονικό διάστημα αποπληρωμής των τιμολογίων από τους «λογαριασμούς» του κάθε πωλητή.

Πελάτες: Άμεσα συνδυασμένοι με τα νούμερα θα πρέπει να είναι οι στόχοι που τίθενται σε επίπεδο σύνθεσης του πελατολογίου του κάθε πωλητή. Ο χρόνος διατήρησης των υφιστάμενων πελατών, ιδιαίτερα των «καλών», αλλά και η δυνατότητα του πωλητή να αυξήσει τις πωλήσεις σε αυτούς αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης.

Για πολλές εταιρίες μέρος της αξιολόγησης των πωλητών γίνεται και διά στόματος των ίδων των πελατών μέσα από έρευνες ικανοποίησης και αξιολόγησης που διενεργούν σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Αντίστοιχα, η προσέλκυση νέων πελατών αλλά και η ενεργοποίηση πελατών που ο λογαριασμός τους δεν εμφανίζει κίνηση για μεγάλο χρονικό διάστημα ή η επανάκτηση χαμένων πελατών αποτελούν σημαντικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται σε συνδυασμό και με την απαιτούμενη προσπάθεια (αριθμός επισκέψεων).

Προϊόντα: Οι διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες που θέτει η κάθε επιχείρηση, όσον αφορά στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου των

προϊόντων της, θα πρέπει να αντικατροπτίζεται άμεσα στις προσπάθειες των πωλητών της. Στόχοι οι οποίοι αφορούν στην προώθηση κωδικών στρατηγικής σημασίας, στην παρουσίαση και πώληση νέων προϊόντων ή προϊόντων των οποίων η κίνηση κρίνεται πως χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνονται στο πρόγραμμα στοχοποίησης και αξιολόγησης ενός πωλητή.

Πληροφόρηση: Ιδιαίτερα σημαντική είναι για κάθε επιχείρηση και η οργανωμένη και τακτική συλλογή πληροφοριών από την αγορά, και ποιός θα μπορούσε να είναι ο καλύτερος και ο πιο αξιόπιστος ερευνητής από τον ίδιο τον πωλητή ο οποίος έχει την καθημερινή επαφή με αυτή και έχει τη δυνατότητα να συλλέξει έγκυρες πληροφορίες για τους πελάτες, τον ανταγωνισμό ή και την προοπτική νέων αγορών;

Βέβαια τα κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί η κάθε επιχείρηση να στηρίξει την στοχοποίηση και αξιολόγηση των πωλητών της δεν εξαντλούνται στα στοιχεία του βασικού μίγματος. Για παράδειγμα πολλές εταιρίες θέτουν ως πρόσθετο κριτήριο αξιολόγησης και το ύψος των εξόδων που πραγματοποιεί ο κάθε πωλητής προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

Οι προηγμένες εφαρμογές που έχει να προσφέρει σήμερα η επιχειρησιακή πληροφορική, μέσω των προγραμμάτων ERP ή CRM, προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες στις επιχειρήσεις και επιτρέπουν την ανάπτυξη πολύπλοκων διαδικασιών στοχοποίησης και αξιολόγησης

των πωλητών τους.

Βεβαίως η διαδικασία της στοχοποίησης θα πρέπει να γίνεται από κοινού με τους πωλητές ενώ θα πρέπει, πάντοτε, να λαμβάνονται υπόψη και να σταθμίζονται παράμετροι οι οποίοι είτε έχουν σχέση με το σύνολο της αγοράς (π.χ. ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς) είτε με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος της αγοράς το οποίο καλύπτει ο κάθε πωλητής (π.χ. γεωγραφικά όρια).

Στην αρχή του άρθρου παρατίθεται παράδειγμα στοχοποίησης πωλητή βάσει πολλαπλών κριτηρίων.

(Το παρόν δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα Ναυτεμπορική στις 3 Μαΐου 2004)

Επίλογος

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε διαπιστώσαμε ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων.

Στον οργανωτικό τομέα ο ρόλος των πωλητών αποτελεί το μέσο με το οποίο υλοποιείται η στρατηγική πωλήσεων και επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Αντίθετα ο τύπος οργάνωσης που αρμόζει σε κάθε επιχείρηση καθορίζεται από τους στόχους της κάθε μίας ξεχωριστά, τις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο να αναλύσουν, να προβλέψουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το ανάλογο ύψος των πωλήσεων τους, αφού η σωστή πρόβλεψη αποφέρει οικονομική επιτυχία.

Τέλος από τις πιο καθοριστικές ενέργειες μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της είναι η ορθή επιλογή πωλητών. Δηλαδή κάθε επιχείρηση που τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πωλητές, θα πρέπει να δίνει την απαραίτητη βαρύτητα την στιγμή που συνάπτει σχέσεις μαζί τους, Βέβαια για να επιτευχθεί αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να προσέχει πολύ πριν την στιγμή της πρόσληψης έτσι ώστε τα άτομα που θα επιλεγούν να είναι τα καταλληλότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παναγόπουλος Νικόλαος 2003 «Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων»
2. Γκοτσαρίδης Δημήτρης 1994 «Μοντέλα ικανοποίησης και απόδοσης των πωλητών»
3. Αυλωνίτης Γιώργος – Σταθακόπουλος Βασίλης 2008 2^η βελτιωμένη έκδοση «Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων»
4. Αυλωνίτης Γιώργος – Κουραμένος Αντρέας – Αποστολόπουλος Γιώργος 1992 «Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων»
5. McMurray R. 1961 the mystique of super salesmanship
6. Newton D. 1969 Get the most out of your sales force
7. Jackson D. 1988 the personal force in marketing
8. «Η τέχνη των Πωλήσεων» 1997 Ν.Εξαδάκτυλου
9. «Ανάπτυξη Λιανικών Πωλήσεων» 1995 Ν.Εξαδάκτυλου
10. «Λιανικές Πωλήσεις» R.Cox- P.Brittain.1993
11. «Λέξεις και φράσεις που πουλάνε.» Χάρης Τσιμπόγλου
12. «Δυναμική των Πωλήσεων» Εκδόσεις «Αριστεία
13. P.Allen «Οργάνωση & Διοίκηση των πωλήσεων», Μετάφραση Άλκη Σ.Μαγδαληνού, Εκδόσεις ΤΥΡΟΒΟΛΑ (1980)
14. «www.salesworks.gr»
15. «ba.uom.gr»
16. «www.team.gr»
17. «www.salesmanagement.gr»
18. «www.naftemporikh.gr»
19. «[www,taxnet.gr](http://www.taxnet.gr)»
20. «www.morax.gr»