

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:

Α) ΜΑΝΤΑΣ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Β) ΣΠΥΡΟΥΝΑΚΟΣ
ΚΥΡΙΑΚΟΣ

Γ) ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ
ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΤΟΠΟΣ-ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ:

ΠΑΤΡΑ - 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Κεφάλαιο 1 :	
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ MARKETING	9
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	10
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	13
Κεφάλαιο 2 :	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	19
2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	20
2.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	22
2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	23
2.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	25
2.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ	28
2.6 ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ/ΠΩΛΗΣΗΣ	30
2.7 ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	33
Κεφάλαιο 3	
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	35
3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	36
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	38
3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	39
3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ	53

Κεφάλαιο 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ 54

- 4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 55
- 4.2 ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 56
- 4.3 ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 58
- 4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 58

Κεφάλαιο 5

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ 67

- 5.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ 69
- 5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ 74

Κεφάλαιο 6

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ 81

- 6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ 82
- 6.2 ΓΙΑΤΙ ΜΕΛΕΤΑΜΕ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ 83
- 6.3 ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ 83
- 6.4 ΕΙΔΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 84
- 6.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ 87
- 6.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ 92

Κεφάλαιο 7

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΩΛΗΤΩΝ 99

- 7.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 100

7.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ	101
7.3	ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	102
7.4	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	105
7.5	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	106

Κεφάλαιο 8

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ 110

8.1	ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	111
8.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	113
8.3	ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙ	115
8.4	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	117
8.5	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	117
8.6	ΑΜΟΙΒΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	120
8.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	124

Κεφαλαίο 9

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 131

9.1	ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ	132
9.2	ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	133
9.3	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	134
9.4	ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	136
9.5	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	139
9.6	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	146

Κεφάλαιο 10

ΕΡΕΥΝΑ 152

10.1	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	153
10.2	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	156
10.3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	160

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	165
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	170
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	172

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην οικονομική του ζωή ο άνθρωπος, βασίστηκε αποκλειστικά στην εμπειρία και τις έμφυτες ικανότητές του. Οι γνώσεις στο χώρο του μάρκετινγκ μπορούν να βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ανθρώπου. Όλο και περισσότεροι επιστήμονες και επιχειρηματίες, χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς σαν εργαλεία βοήθειας για την επίτευξη του στόχου τους. Οι έμφυτες ικανότητες, τα χαρίσματα και οι δεξιότητες του κάθε ανθρώπου, αν και αποτελούν βασικά και πολύτιμα εφόδια, μπορούν και αυτά να βελτιωθούν.

Η προσέγγιση της οικονομικής ζωής μπορεί να γίνει από διάφορες οπτικές γωνίες, όπως το κράτος, το νοικοκυριό ή την επιχείρηση. Στην περίπτωση μας, μας απασχολεί η επιχείρηση που μπορούμε να την ορίσουμε σαν την μονάδα που συνδυάζει αποτελεσματικά τους διάφορους συντελεστές της παραγωγής (έδαφος, εργασία, κεφάλαιο), με στόχο την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την επίτευξη κέρδους. Η μορφή και η διοίκηση των επιχειρήσεων εξελίσσεται ανάλογα με την ανάπτυξη της κοινωνίας και της οικονομικής ζωής.

Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων ήταν να βελτιώσουν την θέση, την ανταγωνιστικότητα και τα κέρδη τους, με την εφαρμογή αποτελεσματικότερων μεθόδων στην διαδικασία της παραγωγής. Ο προσδιορισμός στην εξυπηρέτηση της παραγωγής βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία, με στόχο την μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας. Η τεχνολογία αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είτε για την μείωση του κόστους, είτε για την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων. Η ικανοποίηση των καταναλωτών πρέπει να είναι μεγάλη και στόχος είναι να πωλούνται τα προϊόντα όχι μία φορά, αλλά συνεχώς.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης είναι αυτή των πωλήσεων, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ επιχείρησης και αγοράς, επηρεάζει άμεσα τόσο τα έσοδα όσο και το κόστος της επιχείρησης παίζει καταλυτικό ρόλο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Λόγω της μεγάλης, λοιπόν, σημασίας των πωλήσεων για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τα τελευταία 25 κυρίως χρόνια, έχει διεξαχθεί ένας μεγάλος αριθμός ερευνών, με σκοπό τόσο τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των πωλητών όσο και την περιγραφή των πλέον αποτελεσματικών πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης πωλητών. Παρά, όμως, τη σημαντική τεχνογνωσία που έχει προκύψει από τις ερευνητικές αυτές προσπάθειες, η λειτουργία των πωλήσεων παραμένει για πολλές επιχειρήσεις όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, η Αχίλλειος πτέρνα- της επιχείρησης, ιδιαίτερα, βέβαια, στη χώρα μας όπου πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρομεσαίες, παρουσιάζουν τεράστιες αδυναμίες στον τομέα αυτό.

Ο σωστός σχεδιασμός που αφορά στην οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων και η έμφαση στην πρόβλεψη τους είναι πρωταρχικοί παράγοντες επιτυχίας. Το marketing χρησιμοποιεί την κοινωνική ψυχολογία για την αντιμετώπιση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, χωρίς να διερευνά τα αίτια που τις προκαλούν. Αυτό που κάνει είναι να παρατηρεί, να καταγράφει και να αναλύει τις αντιδράσεις που έχουν σχέση με την αγοραστική συμπεριφορά του ατόμου, χωρίς να εμβαθύνει στις αιτίες που οδηγούν στην συμπεριφορά αυτή. Το marketing ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ατόμου και στόχος του είναι η ικανοποίησή τους. Ανάγκες, είναι εκείνες οι δυνάμεις που παρακινούν τα άτομα να προβούν σε ενέργειες, με στόχο την ικανοποίησή τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του marketing και των πωλήσεων αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ MARKETING

Η επίτευξη πωλήσεων για μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων προσεγγίσεων, όπως διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις. Η πολυπλοκότητα, όμως, των σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες, έχουν αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις ικανότητες των σύγχρονων επαγγελματιών πωλητών στους οποίους έχει ανατεθεί η υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί ένα μόνο μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά, το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με το στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, ώστε το τελευταίο να είναι αποτελεσματικό.

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν για το μέλλον αναλύοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης και καθορίζοντας τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Ένας από τους ρόλους – κλειδιά για το μάρκετινγκ είναι να προσφέρει προϊόντα σε εκείνα τα τμήματα της αγοράς που τα χρειάζονται κι επιθυμούν. Ο δε ρόλος του δικτύου των πωλητών είναι να ενημερώσουν την αγορά για τα οφέλη των προϊόντων σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Τα διοικητικά στελέχη του μάρκετινγκ προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τους τρόπους με τους οποίους προσεγγίζουν τους πελάτες της επιχείρησης. Στην προσπάθεια αυτή σχεδιάζουν στρατηγικές και τακτικές κινήσεις που είναι σύμφωνες με τη συνολική στρατηγική της εταιρείας, καθορίζουν στόχους και καταστρώνουν προγράμματα μάρκετινγκ ώστε να πετύχουν τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς.

Η σχεδίαση, όμως, των παραπάνων ενεργειών εξαρτάται από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται το κάθε στέλεχος. Έτσι, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων αφιερώνουν πολύ περισσότερη προσπάθεια και χρόνο στη λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού απ'ότι τα μεσαία και κατώτερα στελέχη.

Τα ανώτατα στελέχη των πωλήσεων δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων αυτών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια υψηλής ποιότητας προϊόντων με συνεχή έμφαση στις καινοτομίες.

Τα μεσαία στελέχη, από την άλλη, είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό των τακτικών που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των του στρατηγικού σχεδίου.

Τέλος, τα κατώτερα στελέχη των πωλήσεων ενδιαφέρονται για το τί ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την περιοχή τους. Για παράδειγμα, ο επιθεωρητής πωλήσεων πρέπει να αποφασίσει πόσο συχνά πρέπει οι πωλητές του να επισκέπτονται τους πελάτες τους.

Όμως, οι επιμέρους αποφάσεις και δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τις δραστηριότητες και αποφάσεις των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Μια εταιρεία θεωρείται ότι είναι «προσανατολισμένη στην αγορά» όταν όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, καθώς και όλα τα διοικητικά επίπεδα, συμμετέχουν στις διαδικασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των τμημάτων της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στην αγορά όταν πραγματοποιεί τις ακόλουθες ενέργειες:

- Χωρίζει την αγορά σε τμήματα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους ώστε προσφέρει προϊόντα όσο το δυνατόν ποιοτικότερα.
- Ενημερώνεται συνεχώς και συγκεντρώνει στοιχεία για τους ανταγωνιστές σε θέματα όπως κόστος, χαρακτηριστικά προϊόντων ή χωροθέτηση στην αγορά.
- Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες να έχουν ως κοινό σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.
- Σχεδιάζει τα προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνεται ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Εν κατακλείδι, ο μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός είναι στην υπευθυνότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης που πρέπει να μεταφέρουν τις ιδέες αυτές στα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Όμως και τα

κατώτερα στελέχη παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων του δικτύου των πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρηση. Παρακάτω, θα δούμε ποιος είναι ο ακριβής ρόλος των πωλήσεων στα πλαίσια της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες στρατηγικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αντίθετα, πρέπει να αναπτύσσεται σε άρρηκτο συντονισμό με τα υπόλοιπα υπηρεσιακά προγράμματα (π.χ. μάρκετινγκ, προσωπικού, παραγωγής, χρηματοδότησης) με βάση τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης.

Οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα προσδιορίσουν τους στόχους του μάρκετινγκ που πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Ακολουθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ αφορά το προϊόν, την προβολή, την τιμολόγηση και τη διάθεση.

Η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων εστιάζεται στην εφαρμογή και υλοποίηση της προσωπικής πώλησης στο μίγμα μάρκετινγκ. Ειδικότερα, η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων περιλαμβάνει την οργάνωση της δύναμης των πωλητών, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον σχεδιασμό των περιοχών πώλησης, την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση των πωλητών και την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι στόχοι μιας επιχείρησης μπορεί να διαχωρισθούν σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως μακροχρόνιο στόχο τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Βλέπουμε, ότι οι μακροχρόνιοι στόχοι μπορεί να μην αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο ή σε ποσοτικό μέγεθος.

Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι πρέπει να εκφράζονται σε συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη και να είναι απόλυτα καθορισμένοι όσον αφορά το μέγεθός τους και το χρονικό διάστημα επίτευξης. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως στόχο να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά κατά 12% μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι εξυπηρετούν τρεις σκοπούς. Πρώτον, αποτελούν το μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης. Για το λόγο αυτό πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Δεύτερον, μπορεί να αποτελέσουν ένα πολύ καλό κίνητρο υποκίνησης για τους εργαζομένους. Έτσι, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Τρίτον, προσδιορίζουν τα κριτήρια για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αυξηθεί ο αριθμός των επισκέψεων στους δυνητικούς πελάτες. Τέλος, οι στόχοι μπορεί να αποτελέσουν το μέτρο το οποίο θα βοηθήσει στη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

ΣΤΟΧΟΙ MARKETING

Οι στόχοι του μάρκετινγκ σχετίζονται στενά με τους αντίστοιχους σε επίπεδο επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς στόχους μάρκετινγκ.

Διαφήμιση

- Αύξηση της αναγνώρισης του προϊόντος
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
- Ενημέρωση για την κυκλοφορία νέων προϊόντων
- Υπενθύμιση του προϊόντος στους πελάτες

Τιμή

- Μεγιστοποίηση κέρδους
- Αύξηση των πωλήσεων «αδύναμων προϊόντων»
- Αντιμετώπιση ανταγωνισμού

Διανομή

- Βελτίωση των σχέσεων με τα μέλη του καναλιού διανομής
- Μείωση των δαπανών διανομής

Πωλήσεις

- Αύξηση των πωλήσεων για επιλεγμένα προϊόντα
- Εξασφάλιση νέων πελατών
- Αύξηση παραγγελιών από ορισμένους πελάτες

Εξυπηρέτηση πελατών

- Μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών
- Βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών

Οι πιο συχνοί όμως στόχοι του μάρκετινγκ εκφράζονται με βάση τις πωλήσεις, το κέρδος και το μερίδιο αγοράς. Για παράδειγμα, αν ο στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει κέρδος ύψους 300.000€ και το περιθώριο κέρδους είναι 5%, τότε ο στόχος πωλήσεων θα πρέπει να είναι 6.000.000€. Αν η τιμή πώλησης προϊόντος είναι 120€, τότε πρέπει να πωληθούν 50.000 μονάδες του προϊόντος. Αν όλος ο κλάδος αναμένει πωλήσεις ύψους 500.000 μονάδων, η επιχείρηση πρέπει να έχει μερίδιο αγοράς 10%.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Οι στόχοι δείχνουν προς τα πού επιθυμεί να κατευθυνθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τις μεθόδους που πρέπει να ακολουθηθούν για να μπορέσει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της.

Η επιλογή της στρατηγικής πρέπει να γίνεται με βάση την αγορά – στόχο, δηλαδή το τμήμα των καταναλωτών/πελατών στο οποίο η επιχείρηση θα απευθυνθεί. Η επιλογή της αγοράς – στόχου απαιτεί την καταγραφή των αναγκών της, του μεγέθους της καθώς και την προοπτική ανάπτυξής της.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που περιγράφουν πολλούς τύπους στρατηγικών. Ένα από τα πιο δημοφιλή είναι το μοντέλο του Porter. Ο Porter αναγνωρίζει τρεις γενικούς τύπους στρατηγικών:

- Ηγεσία στον τομέα του κόστους. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η επίτευξη του χαμηλότερου κόστουςστη παραγωγή και διανομή, έτσι ώστε να πωλεί το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Για να στεφθεί με επιτυχία η στρατηγική αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει οργανώσει σωστά τα τεχνικά τμήματα, καθώς και τα τμήματα προμηθειών, παραγωγής και διανομής, ενώ απαιτούνται λιγότερες ικανότητες στο μάρκετινγκ.
- Διαφοροποίηση. Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της σε κάποιο τομέα που θεωρείται σημαντικός από την αγορά – στόχο. Έτσι, μπορεί να επιλέξει να διαφοροποιηθεί είτε στο σέρβις ή στη ποιότητα ή στη διανομή ή στη τεχνολογία ή σε κάποιον άλλο τομέα.
- Εστίαση. Εδώ η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς και όχι σε όλη την αγορά. Σκοπός της επιχείρησης είναι, με βάση τις ανάγκες των τμημάτων αυτών, να κυριαρχήσει στα τμήματα αυτά είτε στον τομέα του κόστους είτε με κάποια μορφή διαφοροποίησης.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση θα αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για το σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ – προϊόν, τιμή, προβολή και διάθεση – αποτελεί το σύνολο των τακτικών που θα επιλεγούν για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Το πρόγραμμα των πωλήσεων που θα καταστρώσει μια επιχείρηση παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της εκάστοτε στρατηγικής μάρκετινγκ που εφαρμόζει μια επιχείρηση για τα προϊόντα της. Όμως, ανάλογα με τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται, η διοίκηση των πωλήσεων θα πρέπει να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς στόχους πωλήσεων και σε διαφορετικές δραστηριότητες.

Παρόλο, όμως, που είναι ευνόητο ότι πρέπει να συμφωνία ανάμεσα στη στρατηγική μάρκετινγκ, στους στόχους πωλήσεων και στις δραστηριότητες πώλησης ώστε να μην υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στα κέρδη της επιχείρησης και προβλήματα στις σχέσεις με τους πελάτες, μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι πολλές φορές υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στις μεταβλητές αυτές. Ο λόγος αποδόθηκε στο γεγονός ότι, συνήθως, τα στελέχη των πωλήσεων «καθοδηγούνται» στην επιλογή των δραστηριοτήτων τους από την προσπάθεια τους να αυξάνουν συνεχώς τον όγκο των πωλήσεων, ακόμη και σε περιπτώσεις που αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την επιλεγείσα στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτό δε οφείλεται, πρώτον, στο ότι τα στελέχη των πωλήσεων αξιολογούνται και αμείβονται με βάση την αύξηση του όγκου των πωλήσεων και, δεύτερον, καταλαμβάνονται από άγχος για τυχόν αποτυχία του προϊόντος στην αγορά.

Για να αποφεύγονται τέτοιου είδους προβλήματα, είναι αναγκαία η ανάμιξη των στελεχών πωλήσεων στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, καθώς και στο σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει να παίζουν πρωταρχικό ρόλο στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και στη βελτίωση ήδη υπάρχοντων. Οι πωλητές πρέπει να ενημερώνουν την επιχείρηση για τυχόν νέες τάσεις στην αγορά που θα αποτελέσουν το έναυσμα για το λανσάρισμα νέων προϊόντων. Επίσης, οι πωλητές είναι οι πρώτοι δέκτες τυχόν παραπόνων των πελατών για τα υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να μεταβιβάζονται όσο το δυνατόν ταχύτερα στην επιχείρηση για την ανάληψη των ενεργειών που απαιτούνται για την βελτίωση των προϊόντων.

Τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Ένας από τους κυριότερους προβληματισμούς των στελεχών των πωλήσεων προέρχεται από το γεγονός ότι, πολλές φορές, οι πωλητές, για να εξασφαλίσουν μια πώληση, προχωρούν σε μείωση τιμών. Αυτό μπορεί να αποτελέσει παγίδα για τις μελλοντικές πωλήσεις, αφού οι πωλητές μπορεί να δυσκολευτούν πολύ να εξασφαλίσουν μια νέα παραγγελία σε υψηλότερες από τις αρχικές τιμές.

Όσον αφορά την πολιτική προβολής που ακολουθεί η επιχείρηση, είναι σημαντικό να επιτυγχάνεται ο συντονισμός της προσωπικής πώλησης με τη διαφήμιση. Ο απώτερος στόχος και των δύο είναι να δημιουργήσουν ενδιαφέρον για τα προϊόντα της επιχείρησης. Έτσι, οι δραστηριότητες των πωλητών πρέπει να συμβάλλουν στην αύξηση της επιρροής της διαφήμισης, ενώ η διαφήμιση, από τη μεριά της, πρέπει να συμβάλλει στο να μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μια πώληση. Μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας που αναμένεται από την προσωπική πώληση και την διαφήμιση.

Τέλος, όσον αφορά τη διάθεση, η πολιτική διανομής αφορά άμεσα τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σχετικές αποφάσεις πρέπει να ληφθούν σε θέματα όπως ο αριθμός των απαιτούμενων πωλητών, ο αριθμός και η συχνότητα των επισκέψεων, ο τρόπος παρουσίασης των προϊόντων, οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν οι πωλητές πέραν της πώλησης καθώς και ο απαιτούμενος βαθμός εποπτείας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

Η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει ένας πωλητής έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει επτά στάδια, που είναι τα εξής:

- (1) ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών (prospecting)
- (2) η προετοιμασία (preapproach)
- (3) η προσέγγιση (approach)
- (4) η παρουσίαση (presentation)
- (5) η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)
- (6) το κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (close)
- (7) η μετέπειτα παρακολούθηση (follow – up)

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κάθε στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα στάδια. Αυτό σημαίνει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, παρόλο που ο πωλητής θα περάσει από ένα στάδιο, ίσως είναι απαραίτητο να επανέλθει στο στάδιο αυτό για να επιτύχει την πώληση. Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια πώληση να περάσει από όλα τα στάδια. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ήδη υπαρχόντων πελατών, ο πωλητής δεν θα περάσει από το πρώτο στάδιο.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διαδικασία της πώλησης είναι μια *δυναμική* και όχι στατική διαδικασία. 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 και την διατήρησή τους. Ακολουθώντας, εξετάζουμε κάθε στάδιο της διαδικασίας πώλησης.

2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία της πώλησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών πελατών. Αυτό το στάδιο είναι από τα πιο σημαντικά καθώς η ύπαρξη ενός τέτοιου καταλόγου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις. Σε μια έρευνα πωλητών Η/Υ, βρέθηκε ότι οι πιο αποτελεσματικοί πωλητές εντόπισαν περισσότερους υποψήφιους πελάτες από τους λιγότερο αποτελεσματικούς.

Επιπλέον, έχει υπολογιστεί ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια απώλεια κατά μέσο όρο 15 – 20% από τους υπάρχοντες πελάτες τους. Αυτοί οι πελάτες που “χάθηκαν” πρέπει να αντικατασταθούν. Συνεπώς, κάθε πωλητής πρέπει να αναπτύξει εκείνες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον πιο αποτελεσματικό εντοπισμό υποψήφιων πελατών.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΚΑΛΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

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

Η διαδικασία αξιολόγησης δυνητικών πελατών είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, οι πωλητές μπορούν να γίνουν πιο αποδοτικοί με το να προσδιορίζουν ποιοι υποψήφιοι μπορούν να αποδειχθούν πιο παραγωγικοί. Δεύτερον, οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των πωλητών.

Η αξιολόγηση των δυνητικών πελατών μπορεί να γίνει με βάση ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Έχει ο δυνητικός πελάτης την ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν; Όπως είναι γνωστό, άτομα ή επιχειρήσεις/οργανισμοί αγοράζουν προϊόντα για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες. Άρα, ένας πωλητής πρέπει πρώτα καθορίσει εάν το προϊόν του προσφέρει οφέλη που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες κάποιου 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 να έχει και τη δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν. Τα άτομα πρέπει να διαθέτουν ικανοποιητικό εισόδημα, ενώ οι επιχειρήσεις πρέπει να κριθούν αξιόπιστες σχετικά με την πιστοληπτική και χρηματοοικονομική τους ικανότητα.

3. Θα αποφέρει η πώληση κέρδος; Εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός η πώληση να αποφέρει κέρδος για την επιχείρηση και τον πωλητή. Αν, για παράδειγμα, ο πελάτης δεν προτίθεται να αγοράσει αρκετά μεγάλη ποσότητα του προϊόντος ώστε να καλύπτει τα συνεπαγόμενα έξοδα της πώλησης, τότε είναι προτιμότερο ο πωλητής να επικεντρώσει τις προσπάθειές του αλλού.

ΠΗΓΕΣ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι εντοπισμού υποψήφιων πελατών. Η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την εμπειρία του πωλητή. Μερικοί από τους βασικότερους είναι:

- Προσωπικοί γνωστοί
- Συστάσεις από τους υπάρχοντες πελάτες
- Πελάτες ανταγωνιστών
- Διαφημίσεις
- Εκθέσεις
- Διαδίκτυο

2.2

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Το στάδιο της προετοιμασίας αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο πελάτη. Το στάδιο αυτό θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στη διαδικασία της πώλησης. Έχει δε παρατηρηθεί ότι ένας από τους κυριότερους λόγους αποτυχίας πολλών πωλητών, είναι η έλλειψη προετοιμασίας.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους ένας πωλητής πρέπει να προετοιμάζεται προσεκτικά είναι οι ακόλουθοι:

- *Αύξηση αυτοπεποίθησης.* Η σωστή προετοιμασία μιας πώλησης αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης που αισθάνονται οι πωλητές για τις ικανότητές τους να αντιμετωπίσουν κάθε εμπόδιο που μπορεί να παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της πώλησης.
- *Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.* Ο πωλητής που μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη και να δείξει πώς το προϊόν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, κερδίζει συνήθως τον σεβασμό του υποψήφιου πελάτη. Έτσι, ο πωλητής καταδειχνει στον πελάτη το ειλικρινές ενδιαφέρον του γι'αυτόν και όχι για την πώληση αυτή καθ' εαυτή, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης.
- *Επαγγελματισμός.* Κανένας επαγγελματίας πωλητής δεν πρεσεγγίζει έναν πελάτη χωρίς την απαραίτητη προετοιμασία. Ο πωλητής που χρησιμοποιεί κάθε πληροφορία που μπορεί να συγκεντρώσει για την επιχείρηση του υποψήφιου πελάτη, τον κλάδο που ανήκει, τις ανάγκες της κλπ., ώστε να μπορέσει να εξηγηρετήσει τον πελάτη όσο το δυνατόν καλύτερα, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας.
- *Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.* Με την προετοιμασία ο πωλητής γίνεται συνήθως πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός κατά την παρουσίαση. Προσεκτική προετοιμασία οδηγεί στην καλύτερη παρουσίαση των πληροφοριών που χρειάζεται ο πελάτης, αποφυγή σφαλμάτων κατά την παρουσίαση, επιτυχή αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων του πελάτη καθώς και παροχή συμβουλών.

2.3

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Αφού ο πωλητής έχει εντοπίσει τον υποψήφιο πελάτη κι έχει συγκεντρώσει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες, πρέπει να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα τον προσεγγίσει. Η προσέγγιση αναφέρεται στην εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής. Η εντύπωση αυτή έχει καθοριστική σημασία για την συνέχεια της παρουσίασης, αφού μια θετική εντύπωση κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία με τον πελάτη, ενώ μια αρνητική εντύπωση δυσκολεύει την επικοινωνία αυτή.

Η πρώτη εντύπωση συνήθως σχηματίζεται από την εμφάνιση και τη στάση του πωλητή. Είναι, λοιπόν, 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).

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή προσέγγιση ενός πελάτη. Πέντε, όμως, είναι οι πιο βασικοί τρόποι που αναφέρονται. Οι τεχνικές αυτές παρουσιάζονται κατωτέρω. Πρέπει, όμως, οι πωλητές να προσαρμόζονται και να χρησιμοποιούν την τεχνική που είναι η πιο κατάλληλη για κάθε περίπτωση.

- *Μέθοδος εισαγωγής.* Η τεχνική αυτή είναι η πιο διαδεδομένη. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, αναφέροντας το όνομά του και το όνομα της επιχείρησής του, και δίνει την επαγγελματική του κάρτα. Στις περισσότερες των περιπτώσεων η μέθοδος αυτή ακολουθείται από κάποια άλλη τεχνική.
- *Μέθοδος σύστασης.* Η τεχνική αυτή έγκειται στην 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 του προϊόντος.
- *Μέθοδος προϊόντος.* Στην περίπτωση αυτή, ο πωλητής επιδεικνύει ή δίνει τον προϊόν στον υποψήφιο πελάτη. Το πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι ο πελάτης μπορεί να δει, να εξετάσει ή και να δοκιμάσει το προϊόν.
- *Μέθοδος ερώτησης.* Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής αρχίζει συζήτηση υποβάλλοντας μια ερώτηση στο πελάτη. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει ο πελάτης την προσοχή του στον πωλητή, να δώσει μια απάντηση και επομένως να διευκολύνει την επικοινωνία.

2.4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Η παρουσίαση είναι ο κύριος κορμός στη διαδικασία της πώλησης και ο βασικός σκοπός του πωλητή είναι να πείσει τον πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Το στάδιο αυτό έγκειται στην παρουσίαση του προϊόντος στον πελάτη. Για να είναι όσο γίνεται πιο αποτελεσματική η παρουσίαση, ο πωλητής πρέπει να δείξει στον υποψήφιο πελάτη πώς το προϊόν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Αυτό σημαίνει ότι ο πωλητής πρέπει να παρουσιάσει όχι μόνο τα *χαρακτηριστικά* του προϊόντος, αλλά και τα *πλεονεκτήματα* που συνεπάγονται αυτά τα χαρακτηριστικά και τα *οφέλη* που θα αποκομίσει ο πελάτης αν αγοράσει το προϊόν.

Χαρακτηριστικό είναι κάποιο φυσικό γνώρισμα του προϊόντος (π.χ., χρώμα, σχήμα, μέγεθος, γεύση). Πλεονέκτημα είναι η απόδοση ή η αξία του προϊόντος που προέρχεται από την ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών του. Όφελος είναι η ικανοποίηση που θα έχει ο πελάτης από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος λόγω κάποιου πλεονεκτήματος. Ας δούμε δύο παραδείγματα που περιγράφουν χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και οφέλη.

Παράδειγμα 1: Αυτό το air condition έχει υψηλό δείκτη αποδοτικότητας (χαρακτηριστικό), με συνέπεια να χρησιμοποιεί λιγότερο ρεύμα (πλεονέκτημα), που συνεπάγεται μια μείωση της δαπάνης σας κατά 10% (όφελος).

Παράδειγμα 2: Το προϊόν αυτό είναι κατασκευασμένο από ανοξείδωτο ατσάλι (χαρακτηριστικό), που σημαίνει ότι δεν θα σκουριάσει (πλεονέκτημα), με αποτέλεσμα να μειωθούν οι δαπάνες αντικατάστασής του (όφελος).

Για να μπορέσει ο πωλητής να διατηρήσει το ενδιαφέρον του πελάτη και να τον πείσει να αγοράσει το προϊόν απαιτείται η χρησιμοποίηση και άλλων δημιουργικών τρόπων εκτός από την παρουσίαση των χαρακτηριστικών, πλεονεκτημάτων και οφελών του προϊόντος. Μερικοί από τους πιο χαρακτηριστικούς τρόπους είναι οι ακόλουθοι:

- *Επίδειξη του προϊόντος.* Μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους έχει αποδειχθεί ότι είναι η επίδειξη του προϊόντος, μια και οι υποψήφιοι πελάτες

επιθυμούν να διαπιστώσουν “ιδίους όμμασι” τις δυνατότητες του προϊόντος. Η φυσική παρουσίαση του προϊόντος στον υποψήφιο πελάτη μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη στο να τραβήξει και να διατηρήσει το ενδιαφέρον του.

- *Γραφήματα και πίνακες.* Τα μέσα αυτά μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμα όταν απαιτείται η μετάδοση μεγάλου όγκου πληροφοριών και ιδίως στατιστικών στοιχείων. Έτσι, οι πίνακες και τα γραφήματα μπορούν να δείξουν περιθώρια κέρδους για διάφορες τιμές του προϊόντος, χαρακτηριστικά του προφίλ των πελατών του προϊόντος κτλ.
- *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 μπορεί να θυμάται τα θέματα που καλύφθηκαν κατά την παρουσίαση. Πολλές εταιρείες δαπανούν τεράστια ποσά για τη δημιουργία ελκυστικών εντύπων για τα προϊόντα τους.
- *Φωτογραφίες.* 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 στίλ της παρουσίασης, υπάρχουν τρεις εναλλακτικές επιλογές:

Η μέθοδος κονσέρβα βασίζεται στην απομνημόνευση των κυριότερων σημείων της παρουσίασης. Ο πωλητής πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος της ομιλίας χωρίς να αφήνει πολλά περιθώρια στον πελάτη. Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής εξασφαλίζει ότι θα καλύψει όλα τα σημεία της παρουσίασης και θα επιτύχει καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου. Από την άλλη μεριά, η τεχνική αυτή δεν είναι ευέλικτη και κάνει τον πωλητή να ακούγεται σαν ρομπότ. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για νέους πωλητές, και για πωλήσεις μέσω τηλεφώνου.

Η τυποποιημένη μέθοδος είναι παρόμοια με την προηγούμενη, με τη διαφορά όμως ότι ο πωλητής ακολουθεί μια λιγότερο τυποποιημένη παρουσίαση. Με αυτό τον τρόπο ο υποψήφιος πελάτης μπορεί 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 πελάτη. Αυτό απαιτεί ικανότητες υποβολής ερωτήσεων και καλής ακρόασης. Αφου ο πωλητής γίνει γνώστης των αναγκών του πελάτη, στη συνέχεια κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις. Τέλος, ο πωλητής δείχνει στον πελάτη πώς το προϊόν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Οι πωλητές που εφαρμόζουν αυτή την μέθοδο πρέπει να είναι προσεκτικοί διότι πολυάριθμες ή λάθος ερωτήσεις μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα.

2.5

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ

Οι αντιρρήσεις εκφράζουν σκεπτικισμό, προβληματισμό ή διαφωνία του υποψήφιου πελάτη κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Οι αντιρρήσεις, που μπορεί να είναι είτε πολύ απλές είτε πολύ σοβαρές, πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες καθώς υποδηλώνουν ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη για το προϊόν.

Ορισμένες βασικές αρχές σχετικά με τις αντιρρήσεις είναι οι εξής: Πρώτον, ο πωλητής πρέπει να είναι πάντα προετοιμασμένος για τις αντιρρήσεις που μπορεί να προκύψουν. Δεύτερον, πρέπει να είναι υπομονετικός και να ακούει προσεκτικά τις αντιρρήσεις του πελάτη. Τρίτον, οι διαμάχες πρέπει να αποφεύγονται καθώς οδηγούν σε μη κλείσιμο της συμφωνίας. Τέταρτον, ο πωλητής πρέπει να αποφύγει να προσβάλει τον πελάτη ακόμη και στην περίπτωση που ο πελάτης δεν έχει δίκιο.

ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ

Οι πιο συνηθισμένοι τύποι αντιρρήσεων παρουσιάζονται κατωτέρω:

- *Η αξία δεν υπερβαίνει το κόστος.* Η χρηματική αντίρρηση είναι ίσως η πιο συχνή που ακούν οι πωλητές. Παίρνει δε τη μορφή «Το προϊόν δεν αξίζει τόσα πολλά χρήματα». Σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διευκρινίσει τί 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. Η αντίρρηση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί υπό τη μορφή: «Δεν χρειάζομαι τίποτα», «Είμαι ικανοποιημένος απο το προϊόν που έχω». Αν η αντίρρηση αυτή είναι πραγματική, τότε ο πωλητής απέτυχε να αξιολογήσει σωστά τον πελάτη.

- *Κρυφή αντίρρηση.* Ο δυσκολότερος τύπος αντίρρησης να αντιμετωπιστεί. Με την κρυφή αντίρρηση ο υποψήφιος πελάτης αποκρύπτει τους πραγματικούς λόγους που δεν θέλει να αγοράσει. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής πρέπει να ανακαλύψει, με την υποβολή προσεκτικών διερευνητικών ερωτήσεων, τί πραγματικά εμποδίζει τον πελάτη να αγοράσει.
- *Αναβλητική αντίρρηση.* Οι πελάτες συνήθως αποφεύγουν να πάρουν άμεση απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος «εδώ και τώρα». Κατά κανόνα προτιμούν να αναβάλλουν την απόφαση για αργότερα. Έτσι, ένας πελάτης μπορεί να πει «Θέλω να το σκεφτώ», «Θα δούμε», «Πέρασε την επόμενη εβδομάδα» ή «Δεν έχω χρόνο τώρα». Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής θα πρέπει να δείξει στον πελάτη τα οφέλη που θα προκύψουν από την πραγματοποίηση της αγοράς άμεσα.

2.6

ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ/ΠΩΛΗΣΗΣ

Το κλείσιμο της πώλησης είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ζητήσει την παραγγελία από τον υποψήφιο πελάτη. Σε αυτό το στάδιο υπάρχουν συνήθως τρία ζητήματα που απασχολούν τους πωλητές.

Το πρώτο αναφέρεται στο πότε είναι η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή για να ζητήσει ο πωλητής την παραγγελία. Η απάντηση είναι «όταν ο υποψήφιος πωλητής είναι έτοιμος». Αυτό δεν μπορεί να γίνει σε οποιαδήποτε φάση της διαδικασίας της πώλησης. Το 90% των συμφωνιών γίνεται μετά τη φάση της παρουσίασης.

Το δεύτερο σχετίζεται με το πώς ο πωλητής θα μπορέσει να καταλάβει ότι ο υποψήφιος πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει. Αυτό μπορεί να γίνει αν οι πωλητές αναπτύξουν την ικανότητα να μπορούν να αναγνωρίζουν τα μηνύματα που στέλνει ο υποψήφιος πελάτης τα οποία δείχνουν ότι είναι έτοιμος να αγοράσει. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να εκδηλωθούν με τις ακόλουθες μορφές:

- ο υποψήφιος πελάτης κάνει ερωτήσεις,
- ο υποψήφιος πελάτης ζητά τη γνώμη ενός τρίτου προσώπου,
- ο υποψήφιος πελάτης εξετάζει προσεκτικά το προϊόν,
- ο υποψήφιος πελάτης κάνει θετικά σχόλια για το προϊόν, και,
- ο υποψήφιος πελάτης χρησιμοποιεί θετική γλώσσα σώματος.

Το τρίτο ζήτημα αναφέρεται στον ιδανικό αριθμό των προσπαθειών που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να κλείσει την πώληση. Είναι απόλυτα φυσιολογικό ο πωλητής να μην επιτύχει να πάρει την παραγγελία με την πρώτη προσπάθεια. Σε μια έρευνα που έγινε στο θέμα αυτό, βρέθηκε ότι το 46% των πωλητών ζήτησε την παραγγελία μια φορά και μετά εγκατέλειψε τις προσπάθειες, το 24% ζήτησε την παραγγελία δύο φορές, το 14% τρεις φορές και το 12% τέσσερις φορές ή

περισσότερες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, επίσης, ότι το 60% των θετικών απαντήσεων των υποψήφιων πελατών για την παραγγελία πραγματοποιήθηκε στην πέμπτη προπάθεια.

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.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΛΕΙΣΙΜΑΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

Υπάρχουν πολυάριθμες μέθοδοι κλεισίματος συμφωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Οι πιο χρήσιμες και ευρύτατα χρησιμοποιημένες είναι οι ακόλουθες:

- *Άμεση μέθοδος.* Με την τεχνική αυτή ο πωλητής απλά ζητά την παραγγελία.

Παράδειγμα

Πωλητής: Να γράψω την παραγγελία;

- *Εναλλακτική επιλογή.* Η μέθοδος αυτή έγκειται στο να δοθεί στον υποψήφιο πελάτη η ευκαρία να συμφωνήσει στην παραγγελία με δυνατότητα επιλογής μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων.

Παράδειγμα

Πωλητής: κ. Ιωάννου θέλετε το μοντέλο 0034 ή το μοντέλο 0024;

Η μέθοδος αυτή θεωρείται μια από τις πιο χρησιμοποιημένες. Σε μια έρευνα βρέθηκε ότι χρησιμοποιήθηκε στο 75% των περιπτώσεων.

- *Μέθοδος εάν – τότε.* Στην τεχνική αυτή ο πωλητής δηλώνει στον υποψήφιο πελάτη ότι πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αγοράς άμεσα, διαφορετικά θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες.

Παράδειγμα

Πωλητής: Αυτή είναι η καλύτερη στιγμή για να αγοράσετε. Οι τιμές των πρώτων υλών έχουν αυξηθεί και δεν μπορώ να εγγυηθώ ότι οι τιμές των προϊόντων μας θα είναι ίδιες στις αρχές του επόμενου μήνα.

Η τεχνική αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται με τιμιότητα και να μην προσπαθεί ο πωλητής να εξαπατήσει τον υποψήφιο πελάτη. Οι πελάτες αναγνωρίζουν ότι παράγοντες όπως απεργίες, κλιματολογικές συνθήκες, πληθωρισμός και μειωμένα αποθέματα μπορούν να περιορίσουν την πραγματοποίηση αγοράς στο εγγύς μέλλον. Στις περιπτώσεις αυτές ο πωλητής οφείλει να προειδοποιήσει τον πελάτη και να τον ωθήσει να αγοράσει με την τεχνική αυτή.

- *Μέθοδος σύνοψης οφελών.* Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης ο πωλητής παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και οφέλη του προϊόντος «βομβαρδίζοντας» τον πελάτη με πάρα πολλές πληροφορίες. Είναι, λοιπόν, πολύ πιθανό ο πελάτης να μην μπορέσει να έχει ολοκληρωμένη εικόνα από την παρουσίαση. Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής συνοψίζει με θετικό τρόπο τα κυριότερα οφέλη που θα έχει ο πελάτης αν αγοράσει το προϊόν.

Παράδειγμα

Πωλητής: κ. Αντωνίου, όπως σας είπα, το περιθώριο κέρδους που αφήνει το προϊόν μας είναι μεγαλύτερο κατά 20% απ' αυτό των ανταγωνιστών. Επίσης, η εταιρεία μας έχει τη δυνατότητα να σας δώσει πίστωση για 100 ημέρες, που ξεπερνά κατά πολύ αυτή των ανταγωνιστών και της αγοράς. Τέλος, το τμήμα τεχνικής υποστήριξης θα φροντίσει για την άμεση λύση οπουδήποτε προβλήματος αντιμετωπίσετε. Να γράψω την παραγγελία;

Σε μια μελέτη που έγινε από την εταιρεία Learning International παρατηρήθηκε ότι το 75% των πωλητών που χρησιμοποίησαν την τεχνική αυτή (μαζί με την άμεση μέθοδο) επέτυχαν να κλείσουν την πώληση επιτυχώς.

2.7

ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

Η επιτυχημένη πώληση ποτέ δεν τελειώνει με την εξασφάλιση της παραγγελίας. Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής μετά τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη είναι πολύ σημαντικές.

Μπορεί ο πωλητής να εργάστηκε σκληρά για να καταφέρει να πάρει την παραγγελία. 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. 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.
- εξασφάλιση συνεχών πωλησέων.
- 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 τη σχέση που έχει με τους πελάτες του απαιτούν και χρόνο και προσπάθεια. Πρέπει δε να αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της δουλειάς του πωλητή. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι οι ακόλουθες;

- επικοινωνία με πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα,
- δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης,
- γρήγορη παράδοση της παραγγελίας,
- παροχή πληροφοριών,
- παροχή σέρβις παραπάνω απ' ό,τι απαιτείται,
- συνέπεια στην εκτέλεση των συμφωνηθέντων, και
- σωστό χειρισμό τυχόν παραπόνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η μέτρηση της ζήτησης της αγοράς και η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι δραστηριότητες που αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Η πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος που επηρεάζει όλες τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης και όχι μόνο το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Πράγματι, σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις, από τις πιο μικρές έως και τις πιο μεγάλες, προσπαθούν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων τους, αφού η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων είναι συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και ευρωστία της επιχείρησης. Έτσι, παρακάτω, θα τονίσουμε τη σπουδαιότητα που έχει η πρόβλεψη των πωλήσεων για την επιχείρηση καθώς και θα περιγράψουμε μεθόδους και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των πωλήσεων.

3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί το σημείο εκκίνησης για ολόκληρη τη διαδικασία του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η πρόβλεψη πωλήσεων χρησιμοποιείται για να καθοριστούν οι προϋπολογισμοί των εσόδων, της παραγωγής και των διοικητικών δαπανών. Όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης κάνουν χρήση των εκτιμήσεων για τις μελλοντικές πωλήσεις.

- Το χρηματοοικονομικό τμήμα χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να εξασφαλίσει έγκαιρα τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες επενδύσεις.
- Το τμήμα παραγωγής επίσης χρησιμοποιεί την πρόβλεψη 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 ενέργειες.
- Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων χρησιμοποιεί τη πρόβλεψη πωλήσεων για να σχεδιάσει τη γενική στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας, να προγραμματίσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος και να καθορίσει τους στόχους των πωλητών, τις περιοχές πωλήσεων, την αμοιβή των πωλητών και τις βάσεις για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και του ελέγχου των πωλήσεων.

Ειδικότερα, 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 πωλήσεων συμβάλλει στην 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. Η πρόβλεψη πωλήσεων, επιπλέον, θα βοηθήσει στο σχεδιασμό του όσο το δυνατόν πιο ελκυστικού πακέτου αμοιβών για τους πωλητές, ώστε να εξασφαλιστεί η ανταμοιβή των προσπαθειών τους. Τέλος, χωρίς την πρόβλεψη των πωλήσεων είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικός έλεγχος και σωστή αξιολόγηση των πωλήσεων, του κόστους και της αποδοτικότητας των πωλητών.

Από την άλλη μεριά, η μη σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι πολύ υψηλή, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μεγάλα αποθέματα μη πωληθέντων προϊόντων, μειώσεις τιμών, μερική ανενεργία εργοστασιακών εγκαταστάσεων και απολύσεις προσωπικού. Αν, όμως, η πρόβλεψη πωλήσεων είναι πολύ χαμηλή, αυτό συνεπάγεται απώλεια εσόδων ή ακόμη και πελατών, καθώς η αγορά δεν μπορεί να καλυφθεί πλήρως λόγω έλλειψης απαιτούμενης ποσότητας του προϊόντος.

3.2

ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

- *Δυνητική αγορά* είναι το μέγιστο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία) ολόκληρου του παραγωγικού κλάδου σε μια συγκεκριμένη αγορά, κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.
- *Πρόβλεψη αγοράς* είναι το αναμενόμενο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία) από όλες τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με τα αντίστοιχα προτεινόμενα προγράμματα μάρκετινγκ των μονάδων αυτών.
- *Δυνητικές πωλήσεις* είναι το μέγιστο δυνατό μερίδιο (σε μονάδες ή σε αξία) της δυνητικής αγοράς που μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.
- *Πρόβλεψη Πωλήσεων* είναι το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία) για μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με κάποιο προτεινόμενο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

3.3

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι κυρότερες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων μπορεί να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: υποκειμενικές/ποιοτικές, αντικειμενικές/ποσοτικές.

ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ/ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι υποκειμενικές/ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται κυρίως σε κρίσεις ή σε γνώμες. Οι μέθοδοι που θα εξετάσουμε είναι η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων, η μέθοδος των Δελφών, η μέθοδος που στηρίζεται στις εκτιμήσεις των πωλητών και η μέθοδος που βασίζεται στις προθέσεις των πελατών. Αναλυτικότερα:

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

Η διαδικασία της μεθόδου αυτής φαίνεται στον Πίνακα 4.1. Στο παράδειγμα αυτό επτά διοικητικά στελέχη εξέφρασαν τις εκτιμήσεις τους για τις μελλοντικές πωλήσεις και κατόπιν υπολογίστηκε ο μέσος όρος. Τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση: Ποιο ύψος πωλήσεων σε αξία του προϊόντος X νομίζετε ότι μπορούμε να επιτύχουμε μέσα στο 2009;

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. Η Μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων

Στέλεχος	Εκτίμηση πωλήσεων
Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων	300000€
Διευθυντής/Προϊστάμενος μαρκετινγκ	350000€
Διευθυντής/Προϊστάμενος Παραγωγής	295000€
Εμπορικός Διευθυντής	440000€
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 1	485000€
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 2	350000€
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 3	395000€
Μέσος Όρος	374000€

Η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων είναι από τις συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες κυρίως από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

- Είναι γρήγορη κι εύκολη.
- Κάνει χρήση της εμπειρίας και γνώσης των ανώτατων στελεχών.
- Είναι κατάλληλη στην περίπτωση περιορισμένων διαθέσιμων χρηματικών πόρων.
- Είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έλλειψη απαραίτητων στοιχείων.
- Είναι χρήσιμη για νέα ή καινοτόμα προϊόντα.
- Είναι κατάλληλη όταν οι ιστορικές πωλήσεις είναι σχετικά σταθερές και η αγορά σωστά καθορισμένη.

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

- Κρίνεται αντιεπισημονική 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.
- Δεν μπορεί να αξιολογηθεί η εκτίμηση κάθε διευθυντικού στελέχους, αφού η μέθοδος αυτή οδηγεί σε καταμερισμό και διάχυση των ευθυνών.
- 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 εκτός πραγματικότητας.
- 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.

Μέθοδος των Δελφών. Μια παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου είναι η μέθοδος των Δελφών. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στο τέλος της δεκαετίας του '40 από τη Rand Corporation. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί την επιλογή μιας ομάδας εμπειρογνομόνων. Η διαδικασία είναι η ακόλουθη: από κάθε εμπειρογνώμονα ζητήται να κάνει μια πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Όλες οι προβλέψεις συγκεντρώνονται και αναλύονται από το συντονιστή, ο οποίος στη συνέχεια ετοιμάζει μια ανώνυμη περίληψη. Η περίληψη αυτή στέλνεται σε κάθε εμπειρογνώμονα που πρέπει να κάνει μια νέα πρόβλεψη αναθεωρώντας την αρχική με βάση τις πληροφορίες που περιέχονται στην ανώνυμη περίληψη. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί, όσο το δυνατόν, ομοφωνία.

Ο πίνακας 4.2 παρουσιάζει ένα αριθμητικό παράδειγμα της μεθόδου των Δελφών. Υπάρχουν επτά εμπειρογνώμονες που συμμετέχουν στη διαδικασία. Τους ζητήται να κάνουν πρόβλεψη για το ύψος των πωλήσεων σε μονάδες του προϊόντος Χ για το έτος 2009. Δύο σημεία είναι άξια λόγου: πρώτον, η ατομική πρόβλεψη κάθε στελέχους πλησιάζει όλο και πιο πολύ στο μέσο όρο και, δεύτερον, το εύρος των ατομικών προβλέψεων ελλατώνεται κάθε φορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. Η μέθοδος των Δελφών

Εμπειρογνώμονες	Α' Πρόβλεψη	Β' Πρόβλεψη	Γ' Πρόβλεψη
Προιστάμενος Πωλήσεων	1.420	1.450	1.470
Προιστάμενος Μάρκετινγκ	1.610	1.580	1.560
Διευθυντής Παραγωγής	1.490	1.500	1.500
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 1	1.540	1.520	1.520
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 2	1.590	1.570	1.560
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 3	1.440	1.460	1.490
Μέσος Όρος	1.509	1.510	1.514
Εύρος	190	130	90

Η μέθοδος των Δελφών έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Ελαχιστοποιεί το φαινόμενο της δυναμικής της ομάδας.
- Μπορεί να βασιστεί στη χρησιμοποίηση στατιστικών δεδομένων.

Τα μειονεκτήματά της είναι ίδια με αυτά της μεθόδου των διευθυντικών εκτιμήσεων, με την προσθήκη, όμως, δύο επιπλέον:

- Είναι δαπάνηρη.
- Είναι χρονοβόρα.

Εκτιμήσεις Πωλητών. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Η μέθοδος αυτή απαιτεί από κάθε πωλητή να εκτιμήσει το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων για την περιοχή του. Στη συνέχεια οι εκτιμήσεις όλων των πωλητών εξετάζονται, αναλύονται και αναπροσαρμόζονται από διοικητικά στελέχη των πωλήσεων και μη. Τέλος, οι αναπροσαρμοσμένες εκτιμήσεις των πωλητών συντίθενται για να δώσουν τη συνολική πρόβλεψη για το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων.

Στον πίνακα 4.3 δίνεται ένα παράδειγμα της μεθόδου αυτής. Ζητήθηκε από πέντε πωλητές να εκτιμήσουν τις πωλήσεις του προϊόντος X για το 2009. Η διαδικασία ακολουθήθηκε και για τις περιφέρειες Β και Γ. Οι εκτιμήσεις αυτές στη συνέχεια αναπροσαρμόστηκαν από τους υπεύθυνους πωλήσεων της κάθε περιφέρειας και μετά αθροίστηκαν για να δώσουν τη συνολική πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων για την επιχείρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 Η μέθοδος των Εκτιμήσεων των Πωλητών

Πωλητής	Εκτίμηση	Αναπροσαρμοσμένη εκτίμηση
1	145000€	142000€
2	160000€	164000€
3	140000€	132000€
4	152000€	145000€
5	155000€	161000€
Σύνολο για περιοχή Α	752000€	744000€
Σύνολο για περιοχή Β	762000€	777000€
Σύνολο για περιοχή Γ	689000€	709000€
Τελικό Σύνολο	2203000€	2230000€

Η πρόβλεψη των πωλήσεων που βασίζεται στις εκτιμήσεις των πωλητών έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Η ευθύνη της πρόβλεψης αποδίδεται στους πωλητές που είναι και οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των πωλήσεων.
- Μπορεί να γίνει κατανομή της πρόβλεψης των πωλήσεων κατά πελάτη, προϊόν, περιφέρεια και πωλήτη.
- Οδηγεί στη καλύτερη αποδοχή των στόχων των πωλητών, αφού αυτοί προκύπτουν από τις εκτιμήσεις τους.
- Συνήθως οι προβλέψεις χαρακτηρίζονται από ακρίβεια κι αξιοπιστία.

Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει κι ορισμένα μειονεκτήματα, όπως:

- Οι πωλητές δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και την ανάλογη εκπαίδευση για να κάνουν προβλέψεις.
- Οι πωλητές έχουν την τάση να είναι υπερβολικά αισιόδοξοι ή πολύ απαισιόδοξοι.
- Οι πωλητές μπορεί να υποεκτιμήσουν τις προβλέψεις τους ώστε να μπορέσουν να υλοποιήσουν τους στόχους τους ευκολότερα.
- Είναι χρονοβόρα και οι πωλητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το χρόνο αυτό για την προσέλκυση νέων πελατών.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ/ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι αντικειμενικές/ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία και πωλήσεις παρελθόντων χρονικών περιόδων. Οι μέθοδοι που θα εξετάσουμε είναι η μέθοδος που βασίζεται στη δοκιμή της αγοράς, η μέθοδος της ανάλυσης χρονολογικών σειρών και η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης.

Δοκιμή της αγοράς. Πρόκειται για μια δημοφιλή μέθοδο που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων κυρίως για καταναλωτικά προϊόντα. Συνίσταται στην επιλογή ενός περιορισμένου αριθμού πόλεων, οι κάτοικοι των οποίων θεωρούνται αντιπροσωπευτικοί του εθνικού πληθυσμού σε σχέση με χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, μόρφωση και καταναλωτική συμπεριφορά. Ένα νέο προϊόν τοποθετείται στις πόλεις αυτές και υποστηρίζεται με ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Με βάση το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος στις συγκεκριμένες πόλεις, μπορεί να προβλεφθούν οι μελλοντικές πωλήσεις όταν το προϊόν διατεθεί σε όλη την επικράτεια. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία αποκτήσει ένα μερίδιο αγοράς 10% στις συγκεκριμένες πόλεις, τότε

μπορεί να υποθέσει ότι τόσο περίπου μπορεί να είναι το μερίδιο αγοράς που μπορεί να επιτευχθεί για όλη τη χώρα.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα ακόλουθα:

- Αποτελεί το τελικό κριτήριο για την αποδοχή του προϊόντος από τους υποψήφιους πελάτες.
- Βασίζεται σε δεδομένα πραγματικών πωλήσεων.
- Είναι ακριβής κι αξιόπιστη.
- Επιτρέπει την αξιολόγηση του προγράμματος μάρκετινγκ για το προϊόν.
- Είναι χρήσιμη για νέα και καινοτομικά προϊόντα.

Η μέθοδος αυτή έχει κι αρκετά μειονεκτήματα:

- Είναι δαπανηρή. Οι δαπάνες δεν αφορούν μόνο τα έξοδα σχεδιασμού της έρευνας και του προγράμματος μάρκετινγκ, αλλά και τα έξοδα παραγωγής του προϊόντος.
- Είναι χρονοβόρα. Ο χρόνος που απαιτείται για να έχει αξιόπιστα αποτελέσματα η μέθοδος είναι σημαντικός. Συνήθως, ο ελάχιστος χρόνος είναι ένα έτος.
- Προκαλεί τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση αποκαλύπτει στους ανταγωνιστές της τα μελλοντικά της σχέδια, οι οποίοι, με τη σειρά τους, μπορεί να προβούν σε ενέργειες που αλλοιώνουν τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, μπορεί να μειώσουν τις τιμές των δικών τους προϊόντων για όσο διάστημα η επιχείρηση δοκιμάζει το προϊόν.

Ανάλυση χρονολογικών σειρών. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ανάλυση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για να γίνει εκτίμηση των προβλέψεων για το μέλλον. Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή πρέπει κανείς

να αναλύει τέσσερις βασικές συνιστώσες. Την τάση, την κυκλικότητα, την εποχικότητα και τα απρόβλεπτα γεγονότα.

Τάση είναι η μακροχρόνια ανοδική ή καθοδική πορεία των ιστορικών πωλήσεων που οφείλεται σε αλλαγές σε έναν πληθυσμό, στην τεχνολογία ή σε κάποιο άλλο παράγοντα.

Κυκλικότητα είναι η κυματοειδής κίνηση των πωλήσεων που διαρκεί από δύο έως πέντε χρόνια και οφείλεται σε μεταβολές της γενικής οικονομικής κατάστασης.

Εποχικότητα είναι η ετήσια διακύμανση των πωλήσεων που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες και τις εποχές. Για παράδειγμα, το παγωτό είναι ένα προϊόν που υπόκειται στο φαινόμενο της εποχικότητας.

Απρόβλεπτα γεγονότα είναι γεγονότα τα οποία είναι εξ ορισμού τυχαία και πολύ δύσκολο να προβλεφθούν. Τέτοια γεγονότα μπορεί να είναι πόλεμοι, απεργίες, χιονοθύλλες, καύσωνες, σεισμοί, φωτιές, μόδες και άλλα.

Τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει να γνωρίζουν ότι και οι τέσσερις συνιστώσες επηρεάζουν τις πωλήσεις. Επομένως, είναι σημαντικό να διαχωρίζονται οι επιδράσεις των τριών πρώτων συνιστώσεων από αυτές των απρόβλεπτων γεγονότων.

Η ανάλυση των χρονολογικών σειρών μπορεί να επιτευχθεί με τρεις δημοφιλείς τεχνικές. Οι τεχνικές αυτές είναι ο κινητός μέσος όρος, η εκθετική εξομάλυνση και ο διαχωρισμός των ιστορικών πωλήσεων. Οι τεχνικές αυτές περιγράφονται παρακάτω.

Κινητός μέσος όρος. Η προσέγγιση αυτή συνίσταται στον υπολογισμό μέσων όρων που στηρίζεται στις πωλήσεις παρελθόντων περιόδων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η χρησιμοποίηση μέσων όρων εξομαλύνει τις μεταβολές στις πωλήσεις οφείλονται στις αλλαγές διαφόρων επιχειρησιακών παραγόντων όπως τιμές και διαφήμιση.

Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζεται ένα αριθμητικό παράδειγμα της τεχνικής αυτής. Στο παράδειγμα αυτό γίνεται ο υπολογισμός του κινητού μέσου όρου για τρεις και πέντε περιόδους. Η διαδικασία δίνεται από την εξίσωση:

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

ΟΠΟΥ:

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

X_t = πωλήσεις στη τωρινή περίοδο

X_{t-1} = πωλήσεις στη προηγούμενη περίοδο t-1

n = αριθμός περιόδων στον κινητό μέσο όρο

Πίνακας 4.4 Η μέθοδος του Κινητού Μέσου Όρου

Περίοδος	Πραγματικές πωλήσεις	Κινητός μέσος Όρος τριών περιόδων	Κινητός μέσος όρος πέντε περιόδων
1	1.050		
2	1.200		
3	1.220		
4	1.150	1.157	
5	1.320	1.190	
6	1.290	1.230	1.188
7	1.350	1.253	1.236
8	1.365	1.320	1.266
9	1.390	1.335	1.295
10	1.440	1.368	1.343

Για παράδειγμα, για την πρόβλεψη των πωλήσεων στην 6^η περίοδο, χρησιμοποιώντας τον κινητό μέσο όρο των τριών περιόδων, η τιμή 1.230 είναι απλά ο μέσος όρος των πωλήσεων των περιόδων 3, 4, και 5 $[(1.220 + 1.150 + 1.320)/3]$. Για κάθε πρόβλεψη απαιτείται η χρησιμοποίηση των στοιχείων από τρεις περιόδους. Καθώς η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται από χρόνο σε χρόνο, η πιο πρόσφατη τιμή αντικαθιστά την πιο παλιά.

Έτσι, για την 11^η περίοδο η πρόβλεψη των πωλήσεων, χρησιμοποιώντας τον κινητό μέσο όρο των τριών περιόδων, είναι $[(1.320 + 1.335 + 1.368)/3]$.

Εκθετική Εξομάλυνση. Η εκθετική εξομάλυνση είναι παρόμοια με την τεχνική του κινητού μέσου όρου. Ενώ όμως η μέθοδος του κινητού μέσου όρου δίνει ισοδύναμο βάρος στις πωλήσεις όλων των παρελθόντων περιόδων, η εκθετική εξομάλυνση δίνει μεγαλύτερο βάρος στις πωλήσεις των πιο πρόσφατων περιόδων. Η εξίσωση που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των πωλήσεων είναι:

$$\hat{X}_{t+1} = \alpha X_t + (1-\alpha) \hat{X}_t$$

Όπου:

\hat{X}_{t+1} = πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο t+1

α = συντελεστής εξομάλυνσης, $0 \leq \alpha \leq 1$

X_t = πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t

\hat{X}_t = προβλεπόμενες πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t

Σύμφωνα, λοιπόν, με την εξίσωση αυτή, οι πωλήσεις της επόμενης περιόδου ισούνται με τις πωλήσεις με τις πωλήσεις της τωρινής περιόδου επί του συντελεστή α συν τις προβλεφθείσες πωλήσεις της τωρινής περιόδου επί του συντελεστή $(1-\alpha)$. Επομένως, η τεχνική της εκθετικής εξομάλυνσης λαμβάνει υπόψη τις πωλήσεις των παρελθούσων περιόδων και δίνει μεγαλύτερο βάρος στις πωλήσεις της αμέσως προηγούμενης περιόδου απ'ότι στο μέσο όρο των πωλήσεων προηγούμενων περιόδων.

Η πιο κρίσιμη απόφαση όσον αφορά την τεχνική αυτή είναι η τιμή που θα επιλέξει κανείς για το συντελεστή εξομάλυνσης. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής κυμαίνονται ανάμεσα στο 0 και το 1. Αν οι τιμές των παρελθουσών περιόδων είναι σχετικά σταθερές, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις, η τιμή του συντελεστή πρέπει να είναι σχετικά μικρή. Αντίθετα, η τιμή του συντελεστή πρέπει να είναι μεγάλη.

Στον πίνακα 4.5 απεικονίζεται η μέθοδος της εκθετικής εξομάλυνσης με ένα αριθμητικό παράδειγμα και για διάφορες τιμές του συντελεστή εξομάλυνσης. Για παράδειγμα, για να γίνει η πρόβλεψη των πωλήσεων για την περίοδο 6 με συντελεστή εξομάλυνσης 0.6, απαιτούνται οι κατωτέρω υπολογισμοί:

$$\hat{X}_6 = 0.6 (1.320) + (1-0.6) 1.165$$

$$\hat{X}_6 = 1.258$$

Πίνακας 4.5. Η μέθοδος της Εκθετικής Εξομάλυνσης

Περίοδος	Πραγματικές Πωλήσεις	$\alpha = 0.3$	$\alpha = 0.6$	$\alpha = 0.8$
1	1.050			
2	1.200	1.050	1.050	1.050
3	1.200	1.095	1.140	1.080
4	1.150	1.133	1.188	1.192
5	1.320	1.138	1.165	1.158

Διαχωρισμός Ιστορικών Πωλήσεων ή Χρονολογικών Σειρών. Όταν η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση, τότε απαιτείται ο διαχωρισμός των τεσσάρων συνιστωσών που υπάρχουν στα δεδομένα των χρονολογικών σειρών. Πρώτα διαχωρίζονται οι επιδράσεις της εποχικότητας. Στη συνέχεια υπολογίζεται και αφαιρείται η επίδραση της κυκλικότητας, αν φυσικά υπάρχει. Κατόπιν εξετάζονται οι συνέπειες των απρόβλεπτων γεγονότων.

Στατιστική ανάλυση. Σε αντίθεση με την ανάλυση των χρονολογικών σειρών που προσπαθεί να καθορίσει τη σχέση μεταξύ πωλήσεων και χρόνου, η στατιστική ανάλυση προσπαθεί να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ πωλήσεων και άλλων σημαντικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν τις πωλήσεις ενός προϊόντος. Συνήθως η στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιείται για να καθορίσει την ύπαρξη μιας τέτοιας σχέσης είναι η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης.

Η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης συνίσταται στην έκφραση μιας εξαρτημένης μεταβλητής (Y), όπως πωλήσεις, σαν συνάρτηση ενός αριθμού ανεξάρτητων μεταβλητών (X_1, X_2, \dots, X_n), όπως διαφήμιση, τιμή του προϊόντος, αριθμός πωλητών κτλ. Η εξίσωση, δηλαδή, έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Όπου: Y = εξαρτημένη μεταβλητή

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

a = σταθερή

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

Οι συντελεστές αυτοί δείχνουν την κατεύθυνση και το βαθμό της σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Για παράδειγμα, ένας συντελεστής $b = + 1.5$ δηλώνει ότι ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή κινούνται προς την ίδια διεύθυνση. Π.χ. αν η εταιρεία αυξήσει τις δαπάνες

διαφήμισης του προϊόντος, οι πωλήσεις θα αυξηθούν. Αντίθετα, ένας συντελεστής $b = - 2.1$ σημαίνει ότι ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή κινούνται προς αντίθετη διεύθυνση. Π.χ. αν η εταιρεία μειώσει την τιμή του προϊόντος, οι πωλήσεις θα αυξηθούν.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- Είναι αντικειμενική, αφού εξετάζονται πολλοί παράγοντες.
- Καθορίζεται ο βαθμός αξιοπιστίας της σχέσης μεταξύ εξαρτημένων κι ανεξάρτητων μεταβλητών.
- Επιτρέπει τον έλεγχο των αποτελεσμάτων από άλλους αναλυτές.

Τα κύρια μειονεκτήματα της τεχνικής αυτής είναι:

- Απαιτούνται οι σχετικές γνώσεις
- Απαιτείται προσοχή για την επιλογή των κατάλληλων παραγόντων.
- Είναι δυνατή η εμφάνιση νέων παραγόντων που δεν είχαν προβλεφθεί.

3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

Από τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, πρέπει να έχει γίνει αντιληπτό ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι μια επίπονη και δύσκολη διαδικασία. Η δε ύπαρξη τόσων διαφορετικών μεθόδων, με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, καθιστά το ερώτημα για το ποια μέθοδος πρέπει να χρησιμοποιείται. Και η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν είναι απλή.

Η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από πολλά κριτήρια. Το πιο σημαντικό ίσως κριτήριο είναι αυτό της ακρίβειας της πρόβλεψης. Αρκετές μελέτες έχουν γίνει μέχρι τώρα όπου γίνεται μια προσπάθεια να προσδιοριστεί η ακρίβεια της πρόβλεψης των διαφόρων μεθόδων. Μερικές από τις μελέτες αυτές υποστηρίζουν ότι οι αντικειμενικές/ποσοτικές μέθοδοι είναι πιο ακριβείς στις προβλέψεις, ενώ άλλες αποδεικνύουν το αντίθετο. Τέλος, στην πιο ολοκληρωμένη μελέτη που έχει γίνει για το θέμα αυτό, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται διαφέρουν ελάχιστα στην ακρίβεια της πρόβλεψης.

Όμως, υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που υπεισέρχονται στην επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι το κόστος. Άλλος είναι η ύπαρξη ιστορικών στοιχείων. Επίσης, το αν η πρόβλεψη είναι βραχυχρόνια ή μακροχρόνια.

Ως συμπέρασμα μπορούμε να διατυπώσουμε τις εξής γενικές παρατηρήσεις: α) Καμία μεμονωμένη τεχνική δεν είναι η καλύτερη για όλες τις περιπτώσεις, β) για να είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων όσο το δυνατόν πιο ακριβής, ενδείκνυται η χρησιμοποίηση περισσότερων της μιας μεθόδων, γ) η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου πρέπει να γίνεται με βάση τα δεδομένα, το κόστος, το χρονικό διάστημα της πρόβλεψης και το επιθυμητό επίπεδο ακρίβειας της πρόβλεψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων είναι μια σημαντική διοικητική δραστηριότητα των διευθυντικών στελεχών πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες ενός δικτύου πωλητών τα τελευταία χρόνια έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδα πωλήσεων με οποιοδήποτε τρόπο. Στην προσπάθεια αυτή τα στελέχη των πωλήσεων προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε οι πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί. Οι τρόποι αυτοί συνήθως παίρνουν τη μορφή της μεγιστοποίησης του χρόνου που ο πωλητής βρίσκεται σε επαφή με τους πελάτες του και την ελαχιστοποίηση του χρόνου μετακίνησης, καθώς και του «χαμένου χρόνου».

4.1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Με τον όρο περιοχή (περιφέρεια) πώλησης αναφερόμαστε στον αριθμό υπαρχόντων και υποψήφιων πελατών που έχει ανατεθεί σε έναν πωλητή. Συνήθως, οι πελάτες που ανατίθενται σε έναν πωλητή είναι εγκατεστημένοι μέσα στα όρια μιας γεωγραφικής περιοχής. Κάθε περιοχή σχεδιάζεται έτσι ώστε ο πωλητής να εξυπηρετεί τους πελάτες του με τον ευκολότερο και οικονομικότερο τρόπο.

Ο καθορισμός περιοχών πώλησης επιτρέπει στους πωλητές να εκμεταλλευθούν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες που *παρουσιάζει* η αγορά. Η συνολική αγορά για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι υπερβολικά μεγάλη και για να επιτευχθεί η καλύτερη αξιοποίησή της, θεωρείται σκόπιμος ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων. Έτσι, το έργο της οργάνωσης, εποπτείας και κατεύθυνσης των πωλητών γίνεται πιο αποτελεσματικό.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα γεωγραφικά κριτήρια δεν πρέπει να αποτελούν τις μοναδικές παραμέτρους. Η μεγαλύτερη προσοχή πρέπει να δίδεται στους πελάτες, αφού μια αγορά αποτελείται από άτομα ή επιχειρήσεις και πρέπει να μετριέται σύμφωνα με την αγοραστική τους δύναμη.

4.2 ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο κυριότερος λόγος για τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων είναι η διευκόλυνση της οργάνωσης και εποτείας των πωλήσεων. Υπάρχουν, όμως, κι άλλοι, επίσης σημαντικοί λόγοι που αναλύονται ακολούθως:

Ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες. Κατάλληλα σχεδιασμένες περιοχές πωλήσεων επιτρέπουν στους πωλητές να βρίσκονται σε συχνή επαφή με τους πελάτες τους. Με την πάροδο του χρόνου, ο πωλητής μπορεί να γίνει καλός γνώστης των αναγκών και των ιδιαιτεροτήτων του κάθε πελάτη του. Το αποτέλεσμα είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε λιγότερο χρόνο και η δημιουργία μιας άριστης επαγγελματικής σχέσης. Ο καλός σχεδιασμός των περιοχών πωλήσεων δίνει την ευκαιρία στους πωλητές να επισκέπτονται συχνά τους πελάτες τους. Οι τακτικές επισκέψεις είναι σημαντικές όχι μόνο για την λήψη παραγγελιών αλλά και για την επίλυση τυχών προβλημάτων. Έτσι, μειώνονται οι πιθανότητες να προχωρήσει ο πελάτης σε συνεργασία με κάποιον ανταγωνιστή.

Καλύτερη κάλυψη της αγοράς. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων της, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τη σωστή κάλυψη της αγοράς και την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών πωλήσεων. Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη συστηματική κάλυψη της αγοράς, αφού κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένους πελάτες. Έτσι, ο πωλητής μπορεί να αναλύσει τους πελάτες του, να τους ταξινομήσει ανάλογα με τις προοπτικές πωλήσεων και να προγραμματίσει τον απαιτούμενο χρόνο επίσκεψης σε κάθε έναν από αυτούς.

Καλύτερη αποτελεσματικότητα των πωλητών. Όταν ένας πωλητής ορίζεται ως ο αποκλειστικός υπεύθυνος για κάποιους συγκεκριμένους πελάτες, τότε είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνος και για τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν στη συγκεκριμένη περιοχή. Έτσι, ο πωλητής θα «επενδύσει» στην κάλυψη των πελατών του αφού τα αποτελέσματα θα αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειές του.

Σαφέστερος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων των πωλητών. Με τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων προσδιορίζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια η δουλειά του πωλητή. Ο πωλητής γνωρίζει που βρίσκονται οι πελάτες του και πόσο συχνά πρέπει να τους επισκέπτεται. Επίσης, ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να περιορίσει τυχόν αντιδικίες ανάμεσα στους πωλητές χρεωτικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για κάποιον πελάτη και για το ποιος θα δικαιούται τυχόν προμήθεια από την πραγματοποίηση της πώλησης.

Καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση των πωλητών. Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων επιτρέπει την βελτίωση του ελέγχου των πωλήσεων, καθώς είναι δυνατή η συγκέντρωση στοιχείων όσον αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας περιοχής, τις δυνητικές της πωλήσεις, το ύψος των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων και τις αντίστοιχες δαπάνες. Η εξέταση των στοιχείων αυτών ανά περιοχή αλλά και η σύγκριση μεταξύ τους παρέχουν τη δυνατότητα: α) να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα σε κάποια περιοχή, β) να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές, γ) να αξιολογηθεί η ατομική απόδοση των πωλητών. Συγκεκριμένα, μια τέτοια ανάλυση μπορεί να καταδείξει ότι κάποια περιοχή έχει μειωμένες πωλήσεις λόγω ισχυρού ανταγωνισμού. Ή ότι κάποιος πωλητής δεν έχει την αναμενόμενη αποδοτικότητα ίσως επειδή επικεντρώνει την προσοχή του σε συγκεκριμένους μόνο πελάτες.

Καλύτερος συντονισμός πωλήσεων και μάρκετινγκ. Ο καλός σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη εκτέλεση του προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Έτσι, μια ανάλυση ανά περιοχή μπορεί να καταδείξει ότι κάποια περιοχή απαιτεί ίσως περισσότερη διαφήμιση, διανομή δειγμάτων, τοποθέτηση εκθετηρίων και γενικότερα ενέργειες για την προώθηση του προϊόντος.

Περιορισμός των εξόδων πωλήσεων. Ο προσεκτικός σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει στον περιορισμό των δαπανών πωλήσεων. Πρώτον, αποφεύγεται η πολλαπλή κάλυψη των πελατών. Δεύτερον, οι πωλητές είναι πιθανό να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο για μετακινήσεις. Τρίτον, οι δαπάνες για διανυκτέρευση κατά κανόνα μειώνονται. Ο καθορισμός, όμως, περιοχών πωλήσεων δεν συνεπάγεται αυτόματα περιορισμό των εξόδων πωλήσεων.

Αντίθετα, απαιτείται η θεώρηση όλων των σχετικών παραγόντων που επηρεάζουν το μέγεθος των δαπανών, όπως ο χρόνος μετακινήσεων, τα όρια των γεωγραφικών περιοχών και η συχνότητα επαφής με τους πελάτες.

4.3 ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Παρά τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας αυτής, υπάρχουν περιπτώσεις που δεν είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό πωλητών δεν χρειάζονται περιοχές πωλήσεων.

Όπως επίσης στην περίπτωση όπου οι προσωπικές φιλίες και σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην πώληση. Οι κλάδοι των ασφαλειών, των χρηματιστών και των μεσιτικών γραφείων αποτελούν παραδείγματα όπου ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων δεν θεωρείται επιθυμητός, αφού οι προσωπικές φιλίες και σχέσεις είναι η κυριότερη βάση για τη δημιουργία ενός αξιόλογου πελατολογίου.

Επιπλέον, η διαδικασία αυτή δεν είναι επιθυμητή και στις επιχειρήσεις που το προϊόν τους είναι τεχνικά πολύπλοκο. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να βασιστεί σε ένα δίκτυο εξειδικευμένων πωλητών για την εξυπηρέτηση των πελατών της.

4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο ιδεώδης στόχος που έχουν τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων κατά τον σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων είναι να καθοριστούν όσο το δυνατόν *ισοδύναμες* ως προς: 1) τις δυνητικές πωλήσεις, 2) τη δυσκολία κάλυψης και το συνεπαγόμενο φόρτο εργασίας και 3) τις ικανότητες των πωλητών που θα κληθούν να καλύψουν κάθε περιοχή. Όταν οι δυνητικές πωλήσεις είναι ίδιες σε

όλες τις περιοχές, η αξιολόγηση και η σύγκριση της απόδοσης των πωλητών αποτελεί πιο εύκολη διαδικασία. Όταν ο φόρτος εργασίας είναι επίσης ίδιος, σημαίνει ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν τον ίδιο βαθμό εξυπηρέτησης και περιορίζονται οι αντιδικίες μεταξύ των πωλητών και της διοίκησης. Τέλος, η ανάθεση των περιοχών στους πωλητές σύμφωνα με τις ικανότητες τους οδηγεί σε μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών για την επιχείρηση. Πάντως, πρέπει να τονιστεί ότι η επίτευξη του στόχου της ισοδυναμίας των περιοχών πωλήσεων είναι πολύ δύσκολη, έως ανέφικτη. Εντούτοις, η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να επιτύχει αυτή την επιθυμητή ισοροπία ανάμεσα στους τρεις παράγοντες.

Κατά την διάρκεια του σχεδιασμού, η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς την παρακάτω ανασκόπηση των παραγόντων:

Πρώτον, όλες οι περιοχές πρέπει να έχουν ανάλογο μέγεθος σε σχέση με το τι πρέπει να κάνουν οι πωλητές. Π.χ. ακόμη κι αν ο πωλητής εκτελεί σωστά την δουλειά του, αν η περιοχή είναι υπερβολικά μεγάλη η απόδοσή του δεν θα είναι απόλυτα ικανοποιητική, αφού είτε ορισμένοι πελάτες δεν θα έχουν την εξυπηρέτηση που πρέπει είτε οι δαπάνες πωλήσεων θα είναι υψηλές. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δυνητικές πωλήσεις της κάθε περιοχής. Το ύψος των δυνητικών πωλήσεων μιας περιοχής πρέπει να είναι τέτοιο ώστε αν ένας πωλητής αποδίδει ικανοποιητικά να κερδίζει ικανοποιητικό εισόδημα. Τρίτον, η διοίκηση πρέπει να τοποθετεί τον κατάλληλο πωλητή στην κατάλληλη περιοχή. Όλοι οι πωλητές δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες και την ίδια αποτελεσματικότητα. Επίσης, κανένας πωλητής δεν μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτικός σε όλες τις περιοχές.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία του σχεδιασμού είναι να επιλέξουμε τη μονάδα ελέγχου που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση. Η μονάδα ελέγχου πρέπει να είναι αρκετά μικρή ώστε να δίνει την ευχέρεια καθορισμού ορίων, όχι όμως τόσο

μικρή που να κάνει απαγορευτική την ανάλυση των δεδομένων της αγοράς. Οι μονάδες ελέγχου συνήθως είναι μικρότερες μιας περιοχής πώλησης και έχουν σαφώς καθορισμένα όρια. Συνήθως είναι ταχυδρομικοί τομείς, πόλεις, νομοί και γεωγραφικά διαμερίσματα.

Η γεωγραφική προσέγγιση ως προς τις μονάδες ελέγχου είναι επιθυμητή για διάφορους λόγους. Πρώτον, τα γεωγραφικά όρια ήδη υπάρχουν, κι έτσι η διοίκηση δεν χρειάζεται να σπαταλήσει χρόνο για να τα δημιουργήσει. Δεύτερον, ορισμένα προϊόντα μπορεί να διατίθενται μόνο σε ορισμένες περιοχές. Τρίτον, η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται με βάση τα γεωγραφικά όρια. Έτσι, μια περιοχή πωλήσεων μπορεί να αποτελείται από διάφορες μεμονωμένες μονάδες ελέγχου. Για παράδειγμα, μια περιοχή μπορεί να περιλαμβάνει τρεις ταχυδρομικούς τομείς. Μια άλλη να περιλαμβάνει τρεις νομούς ή δύο γεωγραφικά διαμερίσματα κ.ο.κ.

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν ως μονάδα ελέγχου το νομό. Το πλεονέκτημα στη περίπτωση αυτή είναι ότι υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία για την αγορά κάθε νομού (πληθυσμός, λιανικές και χονδρικές πωλήσεις, βιομηχανική παραγωγή, εισόδημα, απασχόληση κ.τ.λ.), ενώ το μειονέκτημα είναι ότι η δυνητική αγορά των νομών μπορεί να είναι υπερβολικά μεγάλη για να ανατεθεί σε ένα μόνο πωλητή. Άλλες επιχειρήσεις θεωρούν το γεωγραφικό διαμέρισμα ως την καταλληλότερη μονάδα ελέγχου, ενώ η χρησιμοποίηση των πόλεων ως μονάδων ελέγχου ενδείκνυται όταν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς βρίσκεται μέσα σε αστικά όρια. Οι ταχυδρομικοί τομείς χρησιμοποιούνται στην περίπτωση μεγάλων πόλεων όπως η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΚΑΘΕ ΟΜΑΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνητικών πωλήσεων που αναμένεται να πραγματοποιήσει η επιχείρηση σε κάθε μονάδα ελέγχου. Ο υπολογισμός των

δυναμικών πωλήσεων γίνεται με την χρησιμοποίηση των τεχνικών πρόβλεψης της ζήτησης που παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο Α.3.

ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στο σχηματισμό προσωρινών περιοχών πωλήσεων συνδυάζοντας γεωγραφικές περιοχές που βασίζονται στη μονάδα ελέγχου που επελέγη αρχικά. Κατά το στάδιο αυτό η διοίκηση προσπαθεί να επιτύχει την ισοδυναμία των προσωρινών περιοχών όσον αφορά τις δυναμικές πωλήσεις, αγνοώντας διαφορές στο φόρτο εργασίας και τις δυνατότητες των πωλητών. Θα ληφθούν υπόψιν στα επόμενα στάδια.

Πάντως πρέπει να έχουμε υπόψιν μας ότι το στάδιο αυτό απαιτεί απκετές προσπάθειες πριν καταλήξουμε σε κάποια τελική λύση η οποία είναι μάλλον απίθανο να επιφέρει πλήρη ισοδυναμία στις περιοχές όσον αφορά τις δυναμικές πωλήσεις

Επιστρέφοντας στο παράδειγμά μας, ο πίνακας 4.2 δείχνει το πώς έχουν ομαδοποιηθεί οι αρχικές μονάδες ελέγχου για να σχηματίσουν τρεις περιοχές πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη ως παράγοντα μόνο τις δυναμικές πωλήσεις. Το παράδειγμα αυτό δείχνει πόσο δύσκολο είναι να επέλθει ισοδυναμία στις περιοχές όσον αφορά τις δυναμικές πωλήσεις.

	<i>Μονάδα Ελέγχου</i>	<i>Δυνητικές Πωλήσεις</i>
<i>Περιοχή 1</i>	<i>Ανατολική Στερεά</i>	170000
	<i>Δυτική Στερεά</i>	<u>125000</u>
		295000
<i>Περιοχή 2</i>	<i>Νομός Αττικής</i>	420000
<i>Περιοχή 3</i>	<i>Νομός Κορινθίας</i>	135000
	<i>Νομός Αχαιάς</i>	<u>190000</u>
		325000

ΑΝΑΛΥΣΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση προσπαθεί να καθορίσει το φόρτο εργασίας που απαιτείται σε κάθε περιοχή ώστε να επιτευχθούν οι οι στόχοι των πωλήσεων. Ο φόρτος εργασίας αποτελεί το άθροισμα όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιτελέσει ο πωλητής ώστε να επιτύχει το επιθυμητό ύψος πωλήσεων. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το φόρτο εργασίας του πωλητή, οι οποίοι περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω.

- *Η φύση της δουλειάς.* Η φύση της δουλειάς θα επηρεάσει το πρόγραμμα επισκέψεων του πωλητή. Για παράδειγμα, ο πωλητής που είναι υπεύθυνος μόνο για την πραγματοποίηση πωλήσεων σε υπάρχοντες πελάτες μπορεί να κάνει περισσότερες επισκέψεις από τον πωλητή που είναι υπεύθυνος και για την εξεύρεση καινούργιων πελατών.
- *Η φύση του προϊόντος.* Διαφορετικά προϊόντα διαμορφώνουν αναλόγως το πρόγραμμα επισκέψεων του πωλητή. Ένας αγαθών πρώτης ανάγκης που καταναλώνονται γρήγορα πρέπει να κάνει περισσότερες επισκέψεις από ό,τι ένας πωλητής βιομηχανικών προϊόντων, π.χ. πάγιου εξοπλισμού.

- *Η φύση του καναλιού διανομής.* Οι επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας στους λιανεμπόρους θα πρέπει να επισκέπτονται πολύ πιο μεγάλο αριθμό πελατών σε σχέση με τις επιχειρήσεις που τα διαθέτουν μέσω χονδρεμπόρων.
- *Η φάση ανάπτυξης της αγοράς.* Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερες περιοχές πώλησης όταν μπαίνει σε μια καινούργια αγορά σε σχέση με τις αγορές που η επιχείρηση είναι ήδη εδραιωμένη. Μια καινούργια αγορά δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένη και οι λίγοι υπάρχοντες πελάτες δεν μπορούν να αποφέρουν το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα. Γι'αυτό επιβάλλεται η δημιουργία μεγάλων περιοχών πωλήσεων.
- *Ο ανταγωνισμός.* Αν η επιχείρηση προσπαθήσει να αντιμετωπίσει εντατικά τον ανταγωνισμό, τότε, πιθανότατα, θα πρέπει να περιορίσει τα όρια των περιχών πωλήσεων. Έτσι, οι πωλητές θα αυξήσουν τη συχνότητα και την διάρκεια των επισκέψεων τους στους πελάτες.

Κατά την ανάλυση του φόρτου εργασίας κάθε περιοχής, η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί κάθε περιοχή ως προς:

- τον αριθμό των πελατών που πρέπει ο πωλητής να επισκεφθεί,
- τον αριθμό των επισκέψεων που απαιτούνται, κατά μέσο όρο, για τη λήψη παραγγελίας,
- το συνολικό αριθμό των επισκέψεων που απαιτούνται για να καλυφθεί η περιοχή,
- το συνολικό χρόνο για τις απαιτούμενες μετακινήσεις για να καλυφθεί η περιοχή,
- τη συχνότητα με την οποία θα πρέπει να γίνονται οι επισκέψεις σε κάθε πελάτη, και

- το συνολικό χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων των πωλητών κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα επηρεάσουν το χρόνο που ο πωλητής θα διαθέσει σε κάθε πελάτη.

Η διοίκηση, για να υπολογίσει τον συνολικό φόρτο εργασίας που απαιτείται για την κάλυψη της περιοχής πρέπει να πολλαπλασιάσει την συχνότητα των επισκέψεων για κάθε πελάτη με τον αντίστοιχο αριθμό πελατών και τη γενική άθροιση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Συνήθως το άθροισμα αυτό προσαυξάνεται με τον απαιτούμενο χρόνο για μετακινήσεις και άλλες σχετικές δραστηριότητες.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμά μας, ο φόρτος εργασίας για κάθε περιοχή καθορίζεται από τον απαιτούμενο αριθμό επισκέψεων για την κάλυψη της περιοχής. Ο πίνακας 4.3 παρουσιάζει αυτά τα δεδομένα.

Πίνακας 4.3

	Μονάδα Ελέγχου	Απαιτούμενος Αριθμός Επισκέψεων
Περιοχή 1	Ανατολική Στερεά	30
	Δυτική Στερεά	<u>20</u>
		50
Περιοχή 2	Νομός Αττικής	95
Περιοχή 3	Νομός Κορινθίας	22
	Νομός Αχαΐας	<u>33</u>
		55

ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Μέχρι τώρα, ο μόνος παράγοντας στη διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων ήταν οι δυνητικές πωλήσεις της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό ,όμως, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψιν και τις διαφορές που υπάρχουν στο

φόρτο εργασίας καθώς ο αντικειμενικός σκοπός στο στάδιο αυτό είναι η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ισορροπίας μεταξύ δυνητικών πωλήσεων και φόρτου εργασίας. Αντικειμενικά, όμως, οι δύο αυτοί στόχοι είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα. Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιο παράγοντα θα δώσει το μεγαλύτερο βάρος.

Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ δυνητικών πωλήσεων και φόρτου εργασίας στο παράδειγμά μας παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.4. Όπως βλέπουμε η επίτευξη της μέγιστης δυνατής ισορροπίας πραγματοποιήθηκε με το «σπάσιμο» του Ν. Αττικής σε δύο καινούργιες περιοχές.

	Μονάδα Ελέγχου	Δυνητικές Πωλήσεις	Απαιτούμενος Αριθμός Επισκέψεων
Περιοχή 1	Ανατολική Στερέα	170000	30
	Δυτική Στερέα	<u>125000</u>	<u>20</u>
		295000	50
Περιοχή 2	Β-Α Αττική	195000	40
Περιοχή 3	Ν-Δ Αττική	225000	55
Περιοχή 4	Νομός Κορινθίας	135000	22
	Νομός Αχαιάς	<u>190000</u>	<u>33</u>
		325000	55

Πίνακας 4.4

ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΕ ΠΩΛΗΤΕΣ

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη της τις διαφορές που υπάρχουν στις ικανότητες των πωλητών. Ο στόχος της είναι απλός: να αναθέσει σε κάθε πωλητή την περιοχή εκείνη όπου ο πωλητής θα έχει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και θα συμβάλει τα μέγιστα στη δημιουργία κερδών για την επιχείρηση.

Ο στόχος αυτός ,όμως, μπορεί να είναι δύσκολο να υλοποιηθεί. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ύπαρξης ήδη καθορισμένων περιοχών πωλήσεων που καλύπτονται από κάποιους πωλητές, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει ολοκληρωτικά η ανάθεση των περιοχών στους πωλητές. Επίσης, η ύπαρξη προσωπικών προτιμήσεων των πωλητών για κάποια περιοχή μπορεί να επηρεάσει την ανάθεση περιοχών πώλησης στους πωλητές. Τέλος, στην περίπτωση όπου έχουν αναπτυχθεί πολύ καλές σχέσεις μεταξύ του πωλητή και των πελατών του, η επιχείρηση θα είναι σκόπιμο να αποφύγει οποιαδήποτε διατάραξη των σχέσεων αυτών. Την πολιτική αυτή ακολουθούν συνήθως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο στάδιο αυτό ολοκληρώνεται η διαδικασία σχεδιασμού των περιοχών πωλήσεων. Σκοπός της διαδικασίας αυτής, είναι ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων που να είναι όσο το δυνατόν πιο ισοδύναμες ως προς τις δυνητικές πωλήσεις, το φόρτο εργασίας και τις ικανότητες των πωλητών. Η επίτευξη, όμως, απόλυτης εξισορρόπησης των τριων παραγόντων δεν είναι πάντα απόλυτα δυνατή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές αποφάσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής πωλήσεων είναι το κατά πόσον θα πρέπει να προσλάβει δικούς του πωλητές ή να στηριχθεί στις υπηρεσίες που προσφέρουν άλλοι, π.χ. αντιπρόσωποι, για την διάθεση του προϊόντος του. Ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν τη στρατηγική σύμφωνα με την οποία επενδύουν τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους στην ανάπτυξη του προϊόντος και στην προβολή του και αφήνουν την πώληση στους αντιπροσώπους. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν δική τους δύναμη πωλητών ώστε να ασκούν περισσότερο έλεγχο στις δραστηριότητες των πωλητών και να τους εκπαιδεύουν να πωλούν τα προϊόντα τους στα πλαίσια πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησης.

Βέβαια, η επιλογή αυτή γίνεται συνήθως στη βάση της ανάλυσης κόστους – ωφελειών. Για μια μικρή επιχείρηση με περιορισμένους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, μπορεί να είναι σωστό να χρησιμοποιεί ανεξάρτητους αντιπροσώπους για τις πωλήσεις. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εξοικονομεί πόρους και να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για ανάπτυξη. Καθώς όμως η επιχείρηση αναπτύσσεται, μπορεί να φθάσει στο σημείο που είναι τουλάχιστον από χρηματοοικονομικής πλευράς σωστότερο να προσλάβει και να εκπαιδεύσει δικούς της πωλητές.

Μια απλοποιημένη παρουσίαση του κόστους που συνεπάγεται για μια επιχείρηση η χρήση αντιπροσώπων που αμείβονται με προμήθεια σε σύγκριση με την χρήση δικών της πωλητών που αμείβονται κυρίως με μισθό φαίνεται στο παρακάτω αριθμητικό παράδειγμα.

Ας υποθέσουμε ότι οι αντιπρόσωποι λαμβάνουν 5% προμήθεια επί των πωλήσεων και ότι η επιλέον επιβάρυνση για τα γενικά διοικητικά έξοδα που προκύπτουν από τη διαχείρισή τους ανέρχονται σε 6000€. Οι πωλητές της επιχείρησης λαμβάνουν 1% προμήθεια συν μισθό. Το συνολικό κόστος αμοιβών και διοίκησης των πωλητών εκτιμάται σε 60000€.

Σε ποιο επίπεδο όγκου πωλήσεων – κύκλου εργασιών το κόστος της δύναμης πωλητών ισούται με αυτό των αντιπροσώπων; Η απάντηση μπορεί να δοθεί θέτοντας την εξίσωση:

Κόστος δύναμης πωλητών της επιχείρησης = Κόστος αντιπροσώπων

$$0.01(X) + 60000 = 0.05(X) + 6000$$

Όπου X = νεκρό σημείο όγκου πωλήσεων

Λύνοντας ως προς X, βλέπουμε ότι το νεκρό σημείο του όγκου πωλήσεων ανέρχεται σε 1350000€. Εάν οι πωλήσεις αναμένεται να είναι χαμηλότερες από 1350000€, τότε η χρήση αντιπροσώπων είναι λιγότερο δαπανηρή. Το κόστος της δύναμης πωλητών της επιχείρησης είναι χαμηλότερο όταν οι πωλήσεις είναι μεγαλύτερες από 1350000€.

Βέβαια η χρήση η μη απο μια επιχείρηση της δικής της δύναμης πωλητών εξαρτάται, πέρα από το κόστος, και από παράγοντες όπως είναι το επιθυμητό επίπεδο ελέγχου που θέλει να ασκεί στους πωλητές της, το επιθυμητό επίπεδο προσπάθειας που επιθυμεί από τους πωλητές της, η πολυπλοκότητα του προϊόντος, η ευελιξία που θέλει να έχει στην αγορά καθώς και άλλους παράγοντες.

5.1

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να προσλάβει τους δικούς της πωλητές, τότε απαιτείται μια προσεκτική μελέτη για τον καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

Μικρότερο από το απαιτούμενο μέγεθος αφήνει ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες για πωλήσεις, ενώ μεγαλύτερο μέγεθος διογκώνει σημαντικά το κόστος.

Προκειμένου να προσδιοριστεί το άριστο μέγεθος θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν μια σειρά παραμέτρων που αναλύονται παρακάτω.

ΧΡΗΣΗ ΑΛΛΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Το μέγεθος της δύναμης των πωλητών καθορίζεται μερικώς από το κατά πόσον η επιχείρηση χρησιμοποιεί κι άλλα κανάλια πώλησης, όπως το internet, διανομείς κι αντιπροσώπους. Όσο λιγότερο χρησιμοποιούνται τα κανάλια αυτά τόσο μεγαλύτερο πρέπει να είναι το μέγεθος της δύναμης των πωλητών και αντιστρόφως.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Ένας καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι η παραγωγικότητά τους. Για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των πωλητών θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να γίνουν προσπάθειες αύξησης του χρόνου που διαθέτει ο πωλητής για πώληση, καθώς ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του δαπανάται για άλλες δραστηριότητες, όπως, η γραφική εργασία, η αντιμετώπιση

παραπόνων των πελατών, η διευθέτηση παραγγελιών, η εκπαίδευση πελατών στη χρήση του προϊόντος, οι μετακινήσεις και τα ταξίδια εκτός έδρας κτλ.

Αναφορικά με το χρόνο του πωλητή, έρευνες έχουν δείξει ότι μόλις το 33-35% του χρόνου του αφιερώνεται αποκλειστικά στην πώληση, ενώ ο υπόλοιπος χρόνος κατανέμεται σε άλλες δραστηριότητες, όπως είναι θέματα διαχείρισης των πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελάτη, μετακινήσεις και ταξίδια, τηλεφωνικές επαφές με πελάτες. Η αύξηση του χρόνου που αφιερώνει ο πωλητής στην πρόσωπο με πρόσωπο πώληση οδηγεί στην βελτίωση της παραγωγικότητάς του.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Είναι γεγονός ότι οι πωλήσεις πολλών επιχειρήσεων συγκεντρώνονται όλο και περισσότερο σε ένα μικρό αριθμό σημαντικών πελατών. Μια έρευνα 192 επιχειρήσεων στις ΗΠΑ έδειξε ότι το 10% όλων των πελατών αντιπροσωπεύει κατά μέσο όρο το 50% των συνολικών πωλήσεων, ενώ το 20% όλων των πελατών αντιπροσωπεύει κατά μέσο όρο το 75% των συνολικών πωλήσεων.

Είναι ευνόητο, λοιπόν, ότι 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 που αντιπροσωπεύει το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας που θα δίνει ο πελάτης για να συμφέρει οικονομικά η επίσκεψη του πωλητή.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου στηρίζεται στις ακόλουθες παραμέτρους:

A) Κόστος επίσκεψης. Το πρώτο βήμα για τον καθορισμό του νεκρού σημείου πωλήσεων, 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.

Β) Αριθμός επισκέψεων που απαιτούνται για το κλείσιμο της πώλησης. Ο αριθμός αυτός ποικίλλει από κλάδο σε κλάδο, άλλα και από επιχείρηση σε επιχείρηση του ίδιου κλάδου.

Γ) Κόστος πωλήσεων ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων. Αυτή η 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 από τους στόχους απόδοσης κέρδους της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό και την δομή κόστους της επιχείρησης.

Έχοντας καθορίσει τις τιμές που παίρνουν οι παραπάνω τρεις παράμετροι, υπολογίζεται το νεκρό σημείο των πωλήσεων με τον εξής τρόπο:

Κόστος επίσκεψης * Αριθμό επισκέψεων/Κόστος πωλήσεων ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων

Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση επιχείρησης που προμηθεύει με ιατρικά μηχανήματα και αναλώσιμα νοσοκομειακές μονάδες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Το κόστος επίσκεψης έχει υπολογισθεί σε 70€ ενώ απαιτούνται γύρω στις 4 επισκέψεις για το κλείσιμο της παραγγελίας. Το ποσοστό που αντιπροσωπεύει το κόστος πωλήσεων στο συνολικό τζίρο της επιχείρησης υπολογίζεται γύρω στο 20%. Άρα, εφαρμόζοντας τον τύπο έχουμε:

$$\text{Νεκρό σημείο πωλήσεων: } 70 * 4 / 0.20 = 1400\text{€}$$

Αυτό σημαίνει ότι το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας στη συγκεκριμένη αγορά και επιχείρηση είναι 1400€. Επειδή, όμως, μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του πωλητή είναι η λήψη επαναλαμβανόμενων παραγγελιών, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον τύπο του νεκρού σημείου πωλήσεων για να καθορίσουμε το ύψος των επαναλαμβανόμενων παραγγελιών σε δεδομένες χρονικές περιόδους. Στην περίπτωση αυτή, υπολογίζουμε τον αριθμό

επισκέψεων που κάνει ο πωλητής στον πελάτη μηνιαίως. Έτσι, αν το κόστος επίσκεψης είναι 20€, ο αριθμός των επισκέψεων μηνιαίως τέσσερις και το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό στον τζίρο της επιχείρησης είναι 10%, τότε ο πελάτης θα πρέπει να δίνει μηνιαίως παραγγελία ύψους 800€. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι αν δίνει χαμηλότερη παραγγελία θα πρέπει να καταργηθεί ή να μειωθούν οι επισκέψεις προς αυτόν.

Θα πρέπει να ληφθούν κι άλλοι παράγοντες υπόψη, όπως:

A) η δυνατότητα αύξησης των πωλήσεων από αυτόν τον πελάτη.

B) η τοποθεσία του πελάτη, καθώς είναι πιθανό να βρίσκεται κοντά σε ένα μεγάλο πελάτη της επιχείρησης κι έτσι η επίσκεψη προς αυτόν να μην είναι χάσιμο χρόνου και χρημάτων.

Γ) το είδος των προϊόντων που αγοράζει, καθώς είναι πιθανό να προμηθεύεται προϊόντα που δίνουν στην επιχείρηση τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει το μέγεθος της δύναμης πωλητών είναι το ποσοστό των πωλητών που αποχωρούν είτε λόγω προαγωγής, ή λόγω συνταξιοδότησης, ή λόγω παραίτησης, ή λόγω απόλυσης. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται ως εξής:

Ποσοστό αποχώρησης πωλητών = ετήσιες αποχωρήσεις/μέσο μέγεθος δύναμης πωλητών

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

Οι διευθυντές πωλήσεων πάντα προσπαθούν να κρατούν το ποσοστό αυτό χαμηλά όσο γίνεται. Υπάρχουν τρόποι που επιτρέπουν την διατήρηση του ποσοστού σε χαμηλά επίπεδα και αυτοί είναι οι εξής:

A) Ο σωστός και ισορροπημένος σχεδιασμός περιοχών πώλησης.

B) Η βελτίωση των χρηματοοικονομικών απολαβών των πωλητών.

Γ) Η σωστή επιτήρηση των πωλητών.

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

Ε) Η προσφορά μιας ποικιλίας απολαβών όπως ταξίδια και δώρα ως επιβράβευση για την καλή απόδοση των πωλητών.

Κανονικό θεωρείται ένα ποσοστό αποχώρησης των πωλητών γύρω στο 10 – 20%. Οι διευθυντές πωλήσεων, λοιπόν, θα πρέπει να αποδέχονται ένα ποσοστό αποχώρησης των πωλητών, έτσι ώστε νέο προσωπικό με ενθουσιασμό να προστεθεί στην υπάρχουσα δύναμη πωλητών. Αυτό το ποσοστό όμως δεν πρέπει να υπερβαίνει το 20% ετησίως. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να δαπανάται πολύς χρόνος για την πρόσληψη και την εκπαίδευση των νέων πωλητών.

5.2

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι τρεις βασικές μέθοδοι καθορισμού του μεγέθους δύναμης των πωλητών που προτείνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

- 1) Μέθοδος του φόρτου εργασίας
- 2) Οριακή Μέθοδος
- 3) Μέθοδος επιμερισμού των πωλήσεων

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τη μέθοδο αυτή εκτιμούμε το σύνολο των ωρών εργασίας 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 και το αποτέλεσμα είναι ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών. Ακολουθεί παράδειγμα της διαδικασίας εφαρμογής της μεθόδου.

A) Ταξινόμηση των πελατών της επιχείρησης σε κατηγορίες

Η ταξινόμηση αυτή είναι απαραίτητη εάν λάβει κανείς υπόψη τον κανόνα που λέει ότι ένα μικρό ποσοστό των πελατών (20-30%) αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησης (70-80%). Έτσι, η πιο συχνή ταξινόμηση των πελατών βασίζεται στο επίπεδο των πωλήσεων που αντιπροσωπεύουν.

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

Υποθέτοντας ότι οι υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης απαιτούν, ανά κατηγορία, τον ίδιο αριθμό και την ίδια διάρκεια επισκέψεως ετησίως, έχουμε:

A: 60 λεπτά/επίσκεψη * 52 επισκέψεις/χρόνο = 52 ώρες

B: 30 λεπτά/επίσκεψη * 26 επισκέψεις/χρόνο = 13 ώρες

Γ: 15 λεπτά/επίσκεψη * 12 επισκέψεις/χρόνο = 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 εργασίας που απαιτούνται για κάθε κατηγορία. Έτσι, έχουμε:

A: 110 πελάτες * 52 ώρες/χρόνο = 5720 ώρες

B: 200 πελάτες * 13 ώρες/χρόνο = 2600 ώρες

Γ: 490 πελάτες * 3 ώρες/χρόνο = 1470 ώρες

Σύνολο: 9790 ώρες

Δ) Καθορισμός του συνολικού διαθέσιμου χρόνου του πωλητή

Υποθέτοντας ότι κάθε πωλητής εργάζεται 40 ώρες την εβδομάδα, 47 εβδομάδες τον χρόνο (αφαιρούμε 5 εβδομάδες για διακοπές, ασθένειες κ.λπ.), τότε κάθε πωλητής έχει διαθέσιμες: 40 ώρες/εβδομάδα * 47 εβδομάδες = 1880 ώρες/χρόνο.

Ε) Κατανομή του συνολικού διαθέσιμου χρόνου του πωλητή

Μόλις το 33-35% του χρόνου του πωλητή αφιερώνεται αποκλειστικά στην πώληση, ενώ ο υπόλοιπος χρόνος κατανέμεται σε άλλες δραστηριότητες, εκτός πώλησης εκτός πώλησης και σε μετακινήσεις και ταξίδια.

Υποθέτουμε ότι ο χρόνος του πωλητή κατανέμεται ως εξής:

Δραστηριότητες πώλησης 35% * 1880 ώρες	= 658
Δραστηριότητες εκτός πώλησης 40% * 1880 ώρες	= 752
Μετακινήσεις 25% * 1880 ώρες	<u>= 470</u>
	1880

ΣΤ) Υπολογισμός του απαιτούμενου αριθμού πωλητών

Διαιρούμε τον απαιτούμενο αριθμό ωρών με το διαθέσιμο χρόνο κάθε πωλητή για δραστηριότητες πώλησης. Οπότε, έχουμε:

9790 ώρες: 658 ώρες/πωλητή = 14.8 ή 15 πωλητές

Πλεονεκτήματα της μεθόδου

A) Κατανοητή κι εφαρμόσιμη.

B) Τα στοιχεία που απαιτούνται για την εφαρμογή της είναι εύκολα διαθέσιμα.

Γ) Αναγνωρίζει ότι οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών θα πρέπει να τυχαίνουν διαφορετικής προσοχής και αντιμετώπισης.

Μειονεκτήματα της μεθόδου

Α) Δεν λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι πελάτες της ίδιας κατηγορίας μπορεί να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά την συχνότητα επαφής με τον πωλητή.

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. Αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα όπου στην ίδια χρονική περίοδο διαφορετικοί πωλητές μπορεί να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

ΟΡΙΑΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Εννοιολογικά η μέθοδος αυτή αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση στο πρόβλημα του προσδιορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην εξής αρχή: η ένταξη στο δυναμικό των πωλήσεων ενός επιπλέον πωλητή προκύπτει εφόσον τα επιπλέον έσοδα από πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει υπερβαίνουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η ένταξή του. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, μόνο έτσι εξασφαλίζεται η αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Για να δούμε πώς μπορεί να εφαρμοστεί στη πράξη η μέθοδος αυτή, ακολουθεί παράδειγμα.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης διαπίστωσε ότι ο όγκος των πωλήσεων της μεταβάλλεται ανάλογα με τις μεταβολές του αριθμού των πωλητών της. Αντίθετα, το κόστος πωληθέντων δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτη μεταβολή με τον όγκο των

πωλήσεων και τη μεταβολή του αριθμού των πωλητών και αποτελεί το 65% των πωλήσεων. Οι πωλητές της επιχείρησης αμείβονται με:

A) Μισθό 10000€ ετησίως.

B) 5% προμήθεια επί των πωλήσεων.

Γ) 4000€ ετησίως για έξοδα μετακίνησης και ταξιδίων.

Στην παρούσα φάση η επιχείρηση διαθέτει 15 πωλητές. Έχοντας διαπιστώσει ότι η αγορά των προϊόντων της έχει περιθώρια για μεγαλύτερη εκμετάλλευση, εξετάζει το ενδεχόμενο πρόσληψης επιπλέον πωλητών. Το τμήμα πωλήσεων έχει εκτιμήσει ότι θα προκύψουν οι ακόλουθες μεταβολές στο μέγεθος των πωλήσεων και στο κόστος από την πρόσληψη του 16^{ου}, 17^{ου}, 18^{ου} και 19^{ου} πωλητή.

Πρόσθεση του πωλητή No	Μεταβολή του όγκου πωλήσεων	-	Κόστος πωληθέντων	=	Πρόσθετο μικτό περιθώριο κέρδους
16	75000	-	47000	=	25300
17	60000	-	38000	=	22000
18	45000	-	29000	=	16000
19	30000	-	19000	=	11000

Στη συνέχεια, υπολογίζεται η μεταβολή στο καθαρό κέρδος της επιχείρησης που θα προκύψει από τον κάθε ένα πρόσθετο πωλητή.

Πρόσθεση του πωλητή No	Πρόσθετο μικτό κέρδος	Πρόσθετοι μισθοί	Πρόσθετες προμήθειες	Πρόσθετα έξοδα ταξιδίων	Πρόσθετο καθαρό κέρδος
16	25300	10000	1265	4000	10035
17	22000	10000	1100	4000	6900
18	16000	10000	800	4000	1200
19	11000	10000	550	4000	-3550

Διαπιστώνεται ότι συμφέρει να αυξήσει η επιχείρηση τη δύναμη των πωλητών της κατά 3 άτομα, από 15 σε 18. Η πρόσθεση 19^{ου} πωλητή δεν είναι συμφέρουσα.

Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή από εννοιολογική άποψη είναι η πιο ενδεδειγμένη, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη για διάφορους λόγους. Η εφαρμογή της απαιτεί να αναπτύξει η επιχείρηση ένα τρόπο να προσεγγίσει τη συμπεριφορά της αγοράς σε σχέση με τα εναλλακτικά επίπεδα δυναμικού των πωλητών της. Επίσης, εκφράζονται αμφιβολίες στο κατά πόσο η μέθοδος αυτή είναι εφαρμόσιμη όταν οι προσωπικές πωλήσεις δεν αποτελούν το προταρχικό μέσο προώθησης (π.χ. όταν η διαφήμιση έχει μεγαλύτερη επίδραση στον όγκο των πωλήσεων από ο,τι οι προσωπικές πωλήσεις).

Τέλος, δύο επιπλέον αδυναμίες της μεθόδου είναι ότι: α) δεν λαμβάνει υπόψη τις πιθανές αντιδράσεις του ανταγωνισμού και β) δεν λαμβάνει υπόψη το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα της πρόσθετης προσπάθειας πώλησης.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο απλή. Λαμβάνουμε ως μονάδα μέτρησης το μέσο πωλητή και υποθέτουμε ότι ο κάθε πωλητής θα έχει την ίδια παραγωγικότητα από πλευράς όγκου πωλήσεων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Για να βρούμε τον απαιτούμενο αριθμό πωλητών διαιρούμε τις ετήσιες προβλεπόμενες πωλήσεις με τις πωλήσεις ανά πωλητή, λαμβάνοντας επίσης υπόψη και το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αντιμετωπίζει τη δύναμη των πωλητών ως συνέπεια των πωλήσεων, ενώ στη πράξη συμβαίνει το αντίθετο, δηλαδή το επίπεδο των πωλήσεων εξαρτάται από την προσπάθεια των πωλητών και του marketing γενικότερα. Επίσης, η μέθοδος αγνοεί όχι μόνο τις διαφορετικές ικανότητες των πωλητών αλλά και τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και στις διάφορες περιοχές πώλησης τόσο από πλευράς δυναμικών πωλήσεων όσο και από πλευράς ανταγωνισμού. Μπορεί, για παράδειγμα, ο πιο παραγωγικός πωλητής να έχει χαμηλότερες πωλήσεις από το μέσο όρο επειδή οι δυναμικές πωλήσεις στην περιοχή του είναι χαμηλότερες του μέσου όρου και αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό.

Τέλος, η μέθοδος αυτή αγνοεί και το γεγονός ότι οι νεώτεροι πωλητές δεν είναι τόσο παραγωγικοί όσο οι παλαιότεροι που έχουν την εμπειρία περισσότερων ετών στη συγκεκριμένη εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Η καταναλωτική συμπεριφορά καλύπτει το σύνολο σχεδόν της ανθρώπινης συμπεριφοράς γιατί η κατανάλωση οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών συναντάται σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Άλλωστε όλοι μας έχουμε αναπτύξει με κάποιο τρόπο τις καταναλωτικές προτιμήσεις μας. Η καταναλωτική μας συμπεριφορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητά μας, τον τρόπο ζωής που επιλέγουμε, τις αρχές που πρεσβεύουμε και τις επιρροές που δεχόμαστε από το περιβάλλον μας. Για παράδειγμα, οι επιλογές των βιβλίων που διαβάζουμε, των προγραμμάτων που βλέπουμε στην τηλεόραση, των ραδιοφωνικών σταθμών που ακούμε, των ρούχων που φοράμε και γενικότερα των προϊόντων που αγοράζουμε και χρησιμοποιούμε εμπίπτουν στη σφαίρα της καταναλωτικής δραστηριότητάς μας. Σαν επιστήμη, η μελέτη της καταναλωτικής συμπεριφοράς συνδυάζει αρχές ανθρωπολογίας, οικονομικών, πολιτικών επιστημών, στατιστικής, φιλοσοφίας, ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, γεωγραφίας και ιστορίας.

6.1

ΟΡΙΣΜΟΣ

Κατά καιρούς πολλοί ερευνητές, άνθρωποι του marketing και άλλων συναφών αντικειμένων έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ορισμό για το τι είναι Συμπεριφορά Καταναλωτή. Ωστόσο, δεν μπορεί κανείς να πει με βεβαιότητα ότι κάποιος από τους συγκεκριμένους ορισμούς είναι λανθασμένος ή απόλυτα σωστός. Αυτό που φαίνεται να είναι ορθότερο, είναι να δοθεί μια περιγραφή του αντικειμένου της Συμπεριφοράς Καταναλωτή.

Είναι το πεδίο του marketing, το οποίο ασχολείται με τη μελέτη τόσο του γιατί αγοράζουν οι άνθρωποι, όσο και των δραστηριοτήτων των ανθρώπων, όταν αποκτούν, καταναλώνουν ή απορρίπτουν προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός ατόμου που σχετίζονται με την απόκτηση, την κατανάλωση (ή τη χρήση) και το πέταμα των προϊόντων μετά τη χρήση τους. Η απόκτηση αφορά την αγορά των προϊόντων και περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα η συγκέντρωση πληροφοριών για συγκεκριμένα προϊόντα, ο τρόπος και τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή των προϊόντων και η αγορά των προϊόντων. Η κατανάλωση ή η χρήση των προϊόντων αφορά το πώς, πού, πότε και κάτω από ποιες συνθήκες οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τα προϊόντα. Το πέταμα αφορά τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το πού και πώς τα πετάμε (π.χ. αν τα ανακυκλώνουμε ή αν τα ξαναχρησιμοποιούμε ή αν τα μεταπωλούμε).

6.2

ΓΙΑΤΙ ΜΕΛΕΤΑΜΕ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Η Καταναλωτική Συμπεριφορά μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς ακολουθώντας κατά πόδας το σύγχρονο τρόπο ζωής. Το παράδοξο είναι ότι οι καταναλωτές, ενώ έχουν πλέον πληθώρα επιλογών αγοράς προϊόντων, γίνονται όλο και περισσότερο αναποφάσιστοι. Η μελέτη της Συμπεριφοράς Καταναλωτή είναι απαραίτητη για το πεδίο του marketing και οι λόγοι θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

Αρχικά, η μελέτη της συμπεριφοράς έχει να κάνει με τον ίδιο τον καταναλωτή. Ο σύγχρονος καταναλωτής είναι πλέον - ή έχει τη δυνατότητα να είναι – ενημερωμένος για ό,τι νέο υπάρχει στην αγορά. Επίσης, ο καταιγισμός μηνυμάτων που δέχεται έχει οδηγήσει στην πλήρη ενημέρωσή του, γεγονός που δημιουργεί μια σχετική πολυπλοκότητα στις αποφάσεις του marketing.

Έτσι, η καταναλωτική συμπεριφορά μελετάται από το marketing προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των καταναλωτών, γεγονός που θα οδηγήσει στη βελτίωση προϊόντων και θα συμβάλλει καθοριστικά στο σχεδιασμό του marketing mix.

6.3

ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

Το προφίλ του σύγχρονου καταναλωτή διαμορφώνεται από τις δημογραφικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές και άλλες τάσεις και εξελίξεις.

Η ηλικιακή κατανομή έχει διαφοροποιηθεί τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα έχει αυξηθεί ο αριθμός των ομάδων μεγαλύτερων ηλικιών. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι marketers να προσφέρουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης, οι παγκόσμιες οικονομικές υφέσεις των τελευταίων δεκαετιών έκαναν τον σύγχρονο καταναλωτή να είναι περισσότερο ευαίσθητο στην τιμή των προϊόντων χωρίς όμως να δίνει λιγότερη βαρύτητα στην ποιότητα. Ακόμη, ο σύγχρονος

καταναλωτής μπορεί κανείς να πει ότι χαρακτηρίζεται από έλλειψη χρόνου αλλά προσπαθεί να τον διαχειριστεί, ενώ είναι επιλεκτικός με τα Μέσα Ενημέρωσης που χρησιμοποιεί για την ενημέρωσή του καθώς δέχεται καθημερινά άπλετη πληροφόρηση. Ο σημερινός καταναλωτής είναι υπερ-ενεργητικός και προσπαθεί πάντα να καλύπτει τις επιθυμίες του.

Ο σημερινός άνθρωπος βρίσκεται σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από τη μαζική κατανάλωση και η φυσική του αντίδραση είναι να οχυρώνεται μέσα στο δικό του κόσμο, την προσωπική του καθημερινότητά. Η οικογένεια, οι φίλοι, η εργασία, η διασκέδαση, οι γνωστές αξίες λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στις αλλαγές που προάγει η πληροφόρηση. Ωστόσο τα εξωτερικά ερεθίσματα καταφέρνουν τελικά να διεισδύσουν στον «προσωπικό» του κόσμο και τα εμπορικά σήματα καθίστανται εύκολα αναγνωρίσιμα και παίζουν το ρόλο του διαμεσολαβητή με το εξωτερικό γίνεσθαι. Ο ρόλος του marketing είναι λοιπόν η ανάλυση των καταναλωτικών τάσεων και τύπων. Πράγμα εξαιρετικά δύσκολο, αφού τα παλαιά γνωστά στερεότυπα δεν λειτουργούν πλέον και οι άνθρωποι δεν συμπεριφέρονται ανάλογα με την ηλικία τους, το φύλο και την κοινωνική τάξη, αλλά αναζητούν διαφορετικές κατευθύνσεις σε διαφορετικές στιγμές.

6.4 ΕΙΔΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η επιλογή του καταναλωτή διαμορφώνεται μέσω ένας περίπλοκου συνδυασμού πολιτιστικών, κοινωνικών, προσωπικών και ψυχολογικών παραγόντων. Παρόλο που ο marketer δεν μπορεί να επηρεάσει πολλούς από αυτούς τους παράγοντες, αυτοί μπορούν να είναι χρήσιμοι για τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων αγοραστών και για τη διαμόρφωση προϊόντων και νύξεων ώστε να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες τους καλύτερα.

Η λήψη απόφασης από τον καταναλωτή διαφέρει ανάλογα με το είδος της αγοραστικής απόφασης. Σε περίπλοκες αποφάσεις συνήθως παίρνουν μέρος περισσότεροι παράγοντες της αγοράς και απαιτείται περισσότερη προσοχή από τον αγοραστή.

ΠΟΛΥΠΛΟΚΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι καταναλωτές εκδηλώνουν πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά όταν αναμειγνύονται πολλοί σε μια αγορά και αντιλαμβάνονται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις μάρκες ή όταν το προϊόν είναι ακριβό ή εγκυμονεί κινδύνους ή δεν αγοράζεται συχνά και δεν εκφράζει σε μεγάλο βαθμό το χαρακτήρα του αγοραστή.

ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΕΛΑΤΤΩΝΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΦΩΝΙΑ

Αγοραστική συμπεριφορά που ελαττώνει την παραφωνία παρατηρείται όταν οι καταναλωτές έχουν μεγάλη ανάμιξη σε ακριβές –και όχι συχνές – αγορές, αλλά βλέπουν ελάχιστες διαφορές ανάμεσα στις μάρκες. Μετά την αγορά οι καταναλωτές μπορεί να διαπιστώσουν μετά- αγοραστική παραφωνία (δυσφορία μετά την πώληση), όταν θα διαπιστώσουν ορισμένα μειονεκτήματα της αγορασθείσας μάρκας ή αν ακούσουν σχόλια για άλλη μάρκα που δεν αγόρασαν.

ΚΑΤΑ ΣΥΝΗΘΕΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η κατά συνήθεια αγοραστική συμπεριφορά παρατηρείται κάτω από συνθήκες μικρής ανάμιξης καταναλωτή και ελάχιστης σημαντικής διαφοράς μάρκας. Οι καταναλωτές φαίνεται ότι έχουν μικρή ανάμιξη στην περίπτωση των χαμηλού κόστους και συχνά αγοραζόμενων προϊόντων. Οι καταναλωτές δεν αναζητούν σε μεγάλο βαθμό πληροφορίες σχετικά με τις μάρκες, ούτε αξιολογούν χαρακτηριστικά μάρκας, ούτε παίρνουν βαρύνουσας σημασίας αποφάσεις για το ποιες μάρκες θα αγοράσουν. Αντίθετα, λαμβάνουν παθητικά πληροφορίες καθώς παρακολουθούν τηλεόραση ή διαβάζουν περιοδικά. Η επανάληψη των διαφημίσεων δημιουργεί εξοικείωση με τη μάρκα παρά πεποίθηση για τη μάρκα.

ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΛΟΓΩ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ

Οι καταναλωτές εκδηλώνουν αγοραστική συμπεριφορά λόγω αναζήτησης ποικιλίας σε καταστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από μικρή ανάμιξη καταναλωτή, αλλά σημαντικές εκλαμβανόμενες διαφορές μάρκας.

6.5

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες ερευνούν τις αγοραστικές αποφάσεις του καταναλωτή για να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως : τι αγοράζει ο καταναλωτής, πού αγοράζουν, πώς και πόση ποσότητα αγοράζουν, γιατί αγοράζουν.

Ο καταναλωτής περνάει από πέντε φάσεις : τη φάση της αναγνώρισης της ανάγκης, της αναζήτησης πληροφοριών, της αξιολόγησης και προσδιορισμού εναλλακτικών λύσεων, της απόφασης για αγορά και της συμπεριφοράς μετά την αγορά. Είναι σαφές ότι η αγοραστική διαδικασία αρχίζει από πολύ πριν από την πραγματοποίηση της αγοράς και διαρκεί για πολύ καιρό μετά.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Η πρώτη φάση της διαδικασίας λήψης της απόφασης από τον αγοραστή είναι αυτή κατά την οποία ο καταναλωτής αναγνωρίζει ένα πρόβλημα ή μια ανάγκη. Οι ανάγκες δημιουργούνται από εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα και ανάλογα με την προσωπικότητα του καταναλωτή, το περιβάλλον και άλλους παράγοντες, αυτός σχετικά επηρεάζεται.

Δουλειά του marketing είναι να αναγνωρίσει τους παράγοντες και τις καταστάσεις που συνήθως πυροδοτούν την αναγνώριση της ανάγκης στον καταναλωτή. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να βρει όχι μόνο τι είδος ανάγκης εμφανίζεται στον υποψήφιο αγοραστή, αλλά και τι την προκαλεί και πώς οδηγείται σε συγκεκριμένο προϊόν.

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Πρόκειται για τη φάση της διαδικασίας λήψης απόφασης από τον αγοραστή κατά την οποία ο καταναλωτής διεγείρεται να αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες. Αν η ροπή του καταναλωτή εί ναι ισχυρή και αν κάποιο προϊόν το οποίο τον ικανοποιεί βρίσκεται κάπου κοντά του, είναι πιθανό να το αγοράσει. Αν δεν προβεί σε αγορά τότε είναι πιθανό να προχωρήσει σε περαιτέρω αναζήτηση πληροφοριών οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη.

Η αναζήτηση πληροφοριών γίνεται με 2 τρόπους, μερικώς ή ενεργώς. Μερική αναζήτηση υπάρχει όταν δεν απαιτούνται στοιχεία του προϊόντος λόγω γνώσης του από τον καταναλωτή ή όταν έχει περιορισμένο ενδιαφέρον αγοράς. Ενεργή αναζήτηση έχουμε όταν υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το προϊόν και έλλειψη σχετικών στοιχείων ή όταν υπάρχει ισχυρό κίνητρο αγοράς. Ο καταναλωτής μπορεί να εξασφαλίσει πληροφορίες από διάφορες πηγές:

Προσωπικές πηγές

Προσωπική πηγή για έναν αγοραστή ε ίναι η οικογένεια, οι φίλοι, οι γείτονες, οι γνωστοί. Πρόκειται για τις πιο αποτελεσματικές πηγές, οι οποίες σύμφωνα με έρευνες επηρεάζουν περισσότερο από κάθε τι τον υποψήφιο αγοραστή.

Εμπορικές πηγές

Ο υποψήφιος αγοραστής λαμβάνει τις περισσότερες πληροφορίες για ένα προϊόν από εμπορικές πηγές, όπως οι διαφημίσεις, οι πωλητές, οι αντιπρόσωποι, οι συσκευασίες, τα εκθετήρια. Πρόκειται για πηγές που είναι σχετικά ελεγχόμενες από το marketing και έχουν κυρίως ενημερωτικό χαρακτήρα.

Δημόσιες πηγές

Ο κάθε καταναλωτής μπορεί να εξασφαλίσει ενημέρωση και πληροφόρηση ακόμα και από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, τους οργανισμούς αξιολόγησης καταναλωτών η διάφορους κοινωνικούς φορείς.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Πρόκειται για τη φάση της διαδικασίας λήψης απόφασης από τον αγοραστή κατα την οποία ο καταναλωτής χρησιμοποιεί πληροφορίες για να αξιολογήσει εναλλακτικές μάρκες απο το σύνολο των επιλογών.

Όπως είναι φυσικό, κανένας καταναλωτής δεν χρησιμοποιεί μια απλή και ενιαία διαδικασία σε όλες τις καταστάσεις πριν προχωρήσει σε μια αγορά. Το marketing όμως οφείλει να γνωρίζει την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, δηλαδή όλες εκείνες τις ενέργειες που κάνει ένας καταναλωτής προκειμένου να καταλήξει στην επιλογή μιας μάρκας.

Ωστόσο υπάρχουν κάποιες βασικές έννοιες οι οποίες βοηθούν στην ερμηνεία των διαδικασιών αξιολόγησης. Αρχικά, είναι δεδομένο οτι κάθε εν δυνάμει καταναλωτής προσπαθεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη και αναζητά κάποια πλεονεκτήματα και οφέλη που θα αποκομίσει από την αγορά του προϊόντος. Άλλωστε, κάθε προϊόν και κάθε υπηρεσία αποτελείται από ένα «καλάθι ιδιοτήτων» που διαφέρει στα πλεονεκτήματα αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών. Αυτό το «καλάθι ιδιοτήτων» αποτελεί τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος τα οποία ο καταναλωτής βαθμολογεί με βάση τη σπουδαιότητα τους.

ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, ο καταναλωτής ιεραρχεί μάρκες, διαμορφώνει προθέσεις για αγορά και τελικά οδηγείται σε μια απόφαση για αγορά. Κατά κανόνα η απόφαση για αγορά του καταναλωτή θα είναι να αγοράσει μια μάρκα που προτιμά περισσότερο. Έτσι λοιπόν, πριν την απόφαση για αγορά υπάρχει το στάδιο της «πρόθεσης για αγορά».

Ωστόσο, μεταξύ της «πρόθεσης για αγορά» και της «απόφασης για αγορά», υπάρχουν δύο παράγοντες που παρεμβάλλονται.

Οι στάσεις των άλλων

Ο πρώτος παράγοντας έχει να κάνει με τις στάσεις των άλλων, αλλά εξαρτάται πάντα από την ένταση των άλλων απέναντι στις αγοραστικές αποφάσεις του καταναλωτή αλλά και της διάθεσης του ίδιου του καταναλωτή να συμμορφωθεί προς τις αποφάσεις αυτές.

Απροσδόκητοι παράγοντες

Από την άλλη, η απόφαση για αγορά έχει να κάνει με παράγοντες απροσδόκητων καταστάσεων. Ο καταναλωτής μπορεί να διαμορφώσει μια απόφαση για αγορά η οποία βασίζεται σε παράγοντες όπως το προσδοκώμενο οικογενειακό εισόδημα, η τιμή αλλά και τα πλεονεκτήματα από το προϊόν. Τη στιγμή που καταναλωτής είναι έτοιμος να ενεργήσει, μπορεί να ανακύψουν παράγοντες απροσδόκητων καταστάσεων και να αλλάξουν την πρόθεση για αγορά. Η απόφαση ενός καταναλωτή να αλλάξει, να αναβάλει ή να αποφύγει τελικά μια απόφαση για αγορά επηρεάζεται σημαντικά και από τον εκλαμβανόμενο κίνδυνο.

Πολλές αγορές συνεπάγονται την ανάληψη κάποιου κινδύνου. Όταν οι καταναλωτές δεν είναι σίγουροι για μια αγορά τους τότε δημιουργείται άγχος. Η έκταση του εκλαμβανόμενου κινδύνου ποικίλει ανάλογα με το χρηματικό ποσό που διακυβεύεται, το μέγεθος της αβεβαιότητας για την αγορά και το μέγεθος της αυτοπεποίθησης του καταναλωτή. Ο καταναλωτής λαμβάνει κάποια μέτρα για να μειώσει τον κίνδυνο, όπως να αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις για αγορά, να συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες και να αναζητεί εθνικές ονομασίες μάρκας καθώς και προϊόντα με εγγυήσεις. Από την πλευρά του ο marketer πρέπει να καταλάβει τους παράγοντες οι οποίοι προκαλούν συναισθήματα κινδύνου στους καταναλωτές και πρέπει να δίνει πληροφορίες και να παρέχει υποστήριξη που θα μειώσουν τον εκλαμβανόμενο κίνδυνο.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Με την αγορά ενός προϊόντος δεν σημαίνει ότι τελείωσε και η δουλειά του marketer. Αφού ο καταναλωτής αγοράσει το προϊόν, θα μείνει ευχαριστημένος ή όχι και θα εκδηλώσει αντίστοιχα κάποια συμπεριφορά μετά την αγορά. Αυτό που καθορίζει το αν ο καταναλωτής θα μείνει ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος

εξαρτάται από τις προσδοκίες του καταναλωτή και την εκλαμβανόμενη απόδοση του προϊόντος. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι πολύ σημαντικό γεγονός και αυτό διότι οι πωλήσεις μια επιχείρησης προέρχονται τόσο από νέους πελάτες όσο και από πελάτες που επαναλαμβάνουν τις αγορές τους.

6.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Η αντίδραση του καταναλωτή απέναντι σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, η απόφαση δηλαδή αν θα το αγοράσει ή αν θα την χρησιμοποιήσει εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Οι κύριοι αυτοί παράγοντες είναι πολιτιστικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί και ψυχολογικοί.

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι πολιτιστικοί παράγοντες διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερο ρόλο στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Κάθε επιχείρηση πρέπει να καταλάβει την επιρροή της κουλτούρας, της υπό-κουλτούρας και την κοινωνική τάξη του αγοραστή.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα είναι ίσως ο πιο βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις επιθυμίες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Είναι το σύνολο των βασικών αξιών, πεποιθήσεων, αντιλήψεων, συμπεριφορών, επιθυμιών, ηθών και εθίμων τα οποία διαφοροποιούν μια κοινωνία από μια άλλη. Φυσικά, κανείς άνθρωπος δεν γεννιέται φέρνοντας μαζί του μια μορφή κουλτούρας. Δεν έχει ιδέες, σκέψεις, συνήθειες και τρόπους συμπεριφοράς, γεγονός που σημαίνει ότι η κουλτούρα γίνεται απόκτημα του κάθε ανθρώπου κατά τη διάρκεια της ζωής του και επικοινωνίας του με τους άλλους.

Οι εταιρίες προσπαθούν πάντα να αντιλαμβάνονται εγκαίρως τις αλλαγές σε μια κουλτούρα έτσι ώστε να προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές όχι μόνο για να αποκομίζουν τα οικονομικά οφέλη των πωλήσεων αλλά και για να αποκτήσουν τη φήμη του πρωτοπόρου και του μοντέρνου.

ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σε κάθε κουλτούρα περιέχονται οι υπο-κουλτούρες ή αλλιώς μικρότερες ομάδες της κοινωνίας που χαρακτηρίζονται από τα ίδια συστήματα αξιών, με κοινές εμπειρίες και κοινές συνθήκες ζωής. Στις υποκουλτούρες περιλαμβάνονται οι εθνικότητες, οι θρησκείες, οι φυλετικές ομάδες και οι γεωγραφικές περιοχές. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο οι υποκουλτούρες να αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της αγοράς με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να σχεδιάζουν προγράμματα marketing τα οποία είναι «κομμένα και ραμμένα» στα μέτρα τους.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΞΗ

Η κοινωνική τάξη είναι μια σχετικά μόνιμη και ταξινομημένη τμηματοποίηση μιας κοινωνίας, της οποίας τα μέλη έχουν σχεδόν ίδιες αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορές. Η κοινωνική τάξη καθορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι το εισόδημα, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο, αλλά και άλλες μεταβλητές. Κάθε χώρα διαθέτει το δικό της σύστημα κοινωνικών τάξεων και αναλόγως μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Για παράδειγμα, οι ανώτερες τάξεις των περισσότερων κοινωνιών φαίνεται ότι διαθέτουν παρόμοιες συμπεριφορές σε σύγκριση με τις υπόλοιπες τάξεις της ίδιας της κοινωνίας τους.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται επίσης και από διάφορους άλλους κοινωνικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι μικρές ομάδες καταναλωτών, η οικογένεια και διάφοροι κοινωνικοί ρόλοι.

ΟΜΑΔΕΣ

Οι ομάδες που ασκούν άμεση επιρροή στους καταναλωτές και σε αυτές ανήκει ένα άτομο ονομάζονται **ομάδες μελών**. Μερικές είναι πρωτεύουσες ομάδες, με τις οποίες ένα άτομο έχει τακτική επαφή αλλά ανεπίσημη, όπως είναι η

οικογένεια, οι φίλοι, οι συνάδελφοι. Επιπλέον υπάρχουν και οι δευτερεύουσες ομάδες, οι οποίες είναι μεν επίσημες, όμως δεν έχουν τακτική επαφή. Τέτοιες ομάδες είναι οι θρησκευτικές ομάδες, τα επαγγελματικά σωματεία, οι αθλητικοί σύλλογοι.

Ομάδες αναφοράς είναι ομάδες οι οποίες εξυπηρετούν ως άμεσα ή έμμεσα πρότυπα σύγκρισης ή αναφοράς κατά τη διαμόρφωση των στάσεων ή της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Μια **ομάδα φιλοδοξιών** είναι εκείνη στην οποία το άτομο επιθυμεί να ανήκει, όπως συμβαίνει με έναν έφηβο ποδοσφαιριστή, ο οποίος ελπίζει κάποτε να παίξει ποδόσφαιρό σε μια μεγάλη ομάδα. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει προσωπική σχέση μεταξύ ποδοσφαιριστή και ομάδας, υπάρχει ταύτιση μαζί τους.

Αυτό που προσπαθούν οι επιχειρήσεις να καταφέρουν είναι να εντοπίσουν τις ομάδες αναφοράς σε μια αγορά και κατόπιν να τις επηρεάσουν. Συνήθως οι ομάδες αυτές επηρεάζουν ένα άτομο με τρεις τρόπους:

- a) Φέρνουν σε επαφή το άτομο με νέες συμπεριφορές και τρόπο ζωής.
- b) Επηρεάζουν τις στάσεις του ατόμου και την ιδέα την οποία έχει για τον εαυτό του, προσπαθώντας έτσι να το κάνουν να θέλει να «ταιριάζει» μαζί τους.
- c) Δημιουργούν πιέσεις για συμμόρφωση, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τις επιλογές του ατόμου σχετικά με το προϊόν και τη μάρκα.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Η οικογένεια του δυνητικού αγοραστή επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά του, μιας και η πραγματοποίηση οποιασδήποτε αγοράς ενός μέλους της εξαρτάται από τη θρησκεία στην οποία πιστεύει η οικογένεια, την πολιτική της τοποθέτηση, την οικονομική της κατάσταση αλλά και την προσωπική σχέση των μελών της.

Κατά κανόνα, υπάρχουν 2 οικογένειες στη ζωή του ατόμου, η οικογένεια προσανατολισμού και η οικογένεια τεκνοποίησης. Η οικογένεια προσανατολισμού είναι αυτή που απαρτίζεται από τους γονείς και τα αδέρφια του καταναλωτή. Σε χώρες όπου τα παιδιά μένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα με τους γονείς, η επιρροή τους είναι εξαιρετικής σημασίας. Η οικογένεια τεκνοποίησης είναι η σύζυγο και τα παιδιά του καταναλωτή. Είναι η σπουδαιότερη ομάδα καταναλωτών στην κοινωνία και έχει γίνει αντικείμενο εκτενών ερευνών για την επιρροή που ασκούν στην αγορά μιας ευρείας γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Εκτός όμως από τους πολιτιστικούς και κοινωνικούς παράγοντες για τους οποίους έγινε αναφορά παραπάνω, οι αποφάσεις ενός αγοραστή επηρεάζονται και από διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως είναι η ηλικία, η φάση του κύκλου ζωής, το επάγγελμά του, η οικονομική του κατάσταση, ο τρόπος ζωής του ακόμα και η άποψη για τον εαυτό του.

ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΖΩΗΣ

Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται από διαφορετικές επιθυμίες ή και ανάγκες ανάλογα με την ηλικία του αλλά και τη φάση στην οποία βρίσκεται η ζωή του. Ο άνθρωπος περνά από διάφορα στάδια κατά τη διάρκεια της ζωής του καθώς με την πάροδο του χρόνου αλλάζει και τις αγοραστικές του προτεραιότητες. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εντοπίζουν τις φάσεις αυτές και ορίζουν τα κοινά-στόχους βασιζόμενοι στην εκάστοτε φάση της ζωής. Κατά συνέπεια προσπαθούν πάντα να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και να αναπτύσσουν ανάλογα προϊόντα ή υπηρεσίες.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει τις αγοραστικές επιλογές ενός ατόμου είναι και το επάγγελμά του. Για παράδειγμα οι εργάτες έχουν την ανάγκη να αγοράζουν περισσότερες φόρμες εργασίας, ενώ αντίθετα οι υπάλληλοι γραφείων αγοράζουν κοστούμια και γραβάτες. Ακόμα, μια εταιρία μπορεί να εξειδικευθεί στη δημιουργία tailor made προϊόντων για μια συγκεκριμένη επαγγελματική ομάδα. Άμεση σύνδεση με την αγοραστική συμπεριφορά έχει και η οικονομική κατάσταση ενός ατόμου. Για την αγορά ενός προϊόντος πάντα παίζει ρόλο η οικονομική του επιφάνεια, εισόδημα ή αποταμιεύσεις, ή ακόμα και η δανειοληπτική του ικανότητα. Οι εταιρίες παρακολουθούν στενά και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις οικονομικές τάσεις που διαμορφώνονται σε μια κοινωνία έτσι ώστε να μπορούν να καταλαβαίνουν και τις τάσεις σε προσωπικό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό αντιλαμβάνονται την κατεύθυνση μιας κοινωνίας και έχουν τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζουν –για παράδειγμα με επανασχεδιασμό ή επανατιμολόγηση- και τη θέση των δικών τους προϊόντων ή υπηρεσιών.

ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ

Ο τρόπος ζωής ενός ανθρώπου είναι το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο ζει και εκφράζεται σύμφωνα με τις δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις του. Απεικονίζει το πλήρες πρότυπο δράσης και **συναναστροφής** με τον υπόλοιπο κόσμο και δεν αφορά απλώς και μόνο την κοινωνική του θέση ή την προσωπικότητά του. Η τεχνική μέτρησης του τρόπου ζωής ενός ατόμου ονομάζεται **ψυχογράφημα**.

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η επιλογή για αγορά ενός προϊόντος επηρεάζεται και από τέσσερις ψυχολογικούς παράγοντες, τα κίνητρα, τη μάθηση, την αντίληψη και τις πεποιθήσεις και ανταποκρίσεις.

ΚΙΝΗΤΡΑ

Κίνητρο είναι «μια εσωτερική παρόρμηση η οποία κινεί ή προτρέπει το άτομο σε δράση». Ωστόσο, όπως αναφέρει ο P. Kotler, κίνητρο είναι μια ανάγκη που πιέζει άμεσα ένα άτομο να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Ένα άτομο που έχει κίνητρο είναι έτοιμο για δράση, όμως δύο άτομα με το ίδιο κίνητρο επηρεασμού μπορεί να αντιδράσουν διαφορετικά γιατί αντιλαμβάνονται και την κατάσταση διαφορετικά. Σύμφωνα με τον P. Chisnall, “αντίληψη είναι η πνευματική διαδικασία της κατανόησης, γνώσης και κρίσης, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε ένα άτομο να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να εξηγήσει τον κόσμο που τον περιβάλλει”. Η αντίληψη δεν εξαρτάται μόνο από το χαρακτήρα του φυσικού ερεθίσματος αλλά και από τη σχέση του ερεθίσματος προς το περιβάλλον και το άτομο.

ΜΑΘΗΣΗ

Οι άνθρωποι μαθαίνουν όταν βρίσκονται σε δράση. Η μάθηση περιγράφει τις αλλαγές στη συμπεριφορά ενός ατόμου που προέρχονται σαν αποτέλεσμα της εμπειρίας. Ο P. Chisnall αναφέρει ότι η μάθηση είναι μια περισσότερο ή λιγότερο μόνιμη αλλαγή στη συμπεριφορά που επέρχεται σαν αποτέλεσμα της εμπειρίας ή της εξάσκησης.

ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΕΙΣ

Οι άνθρωποι του marketing ενδιαφέρονται πολύ για τις πεπτοιθήσεις που έχουν οι άνθρωποι για ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι πεπτοιθήσεις αυτές συμπληρώνουν το προϊόν και την εικόνα του σήματος. Αν μερικές από τις πεπτοιθήσεις είναι λανθασμένες και αναστέλλουν την αγορά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικοινωνήσουν με μια καμπάνια για να αλλάξουν αυτές οι πεπτοιθήσεις.

Επίσης, οι άνθρωποι έχουν ανταποκρίσεις που αφορούν σχεδόν τα πάντα: θρησκεία, πολιτική, ενδύματα, μουσική και άλλα. Ο G. Allport επισημαίνει ότι η έννοια της ανταπόκρισης παρουσιάζει πολλές διαφοροποιήσεις στη σύγχρονη κοινωνική ψυχολογία και προσδιορίζει την ανταπόκριση σαν τη «νοητή και νευρική κατάσταση ετοιμότητας που έχει οργανωθεί διαμέσου της εμπειρίας και που ασκεί μια κατευθυντήρια ή δυναμική επίδραση πάνω στις αντιδράσεις των ατόμων για όλα τα αντικείμενα ή τις καταστάσεις με τα οποία συνδέεται».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι πωλητές που έχει στη διάθεσή της και αξιοποιεί μια επιχείρηση διατηρούν πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιβίωσή της και την ευημερία της γιατί: α) αυτοί είναι που συνδέουν την επιχείρηση με τους πελάτες, β) αυτοί είναι η εικόνα αλλά και τα αισθητήρια όργανα της επιχείρησης και γ) αυτοί είναι η κύρια πηγή εσόδων για την επιχείρηση.

Μια επιχείρηση, λοιπόν, που αναγνωρίζει το σημαντικό αυτό ρόλο που διαδραματίζουν οι πωλητές, πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα τη στιγμή αποφασίζει να τους προσλάβει. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση πρέπει να προσέξει πολύ πριν από τη στιγμή της πρόσληψης, έτσι ώστε τα άτομα που θα επιλεγούν να είναι τα καταλληλότερα.

Το δυσάρεστο είναι ότι δεν αποτελούν πλειοψηφία οι επιχειρήσεις εκείνες που δίνουν την πρέπουσα σημασία στη στρατολόγηση και την επιλογή των πωλητών τους. Το αποτέλεσμα, βέβαια, είναι δυσμενές και αντικατοπτρίζεται σε υψηλά κόστη και χαμηλή αποδοτικότητα.

Είναι σαφές ότι η ορθολογική στελέχωση του τμήματος πωλήσεων προσδίδει στην επιχείρηση ένα αναμφισβήτητο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Παρακάτω ασχολούμαστε με τις πρακτικές που συνιστούν τη διαδικασία στρατολόγησης, επιλογής και πρόσληψης πωλητών.

7.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η περιγραφή της θέσης εργασίας δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα γραπτό κείμενο στο οποίο προσδιορίζονται, κατά βάση, οι απαιτήσεις που συνεπάγεται η σχέση, όπως και οι σχέσεις με άλλα στελέχη. Μια τυπική περιγραφή της θέσης εργασίας ενός πωλητή περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- A) Τη **φύση των προϊόντων** ή των υπηρεσιών που πρόκειται να πουληθούν.
- B) Τις **κατηγορίες των πωλητών** με τις οποίες θα έρχεται σε επαφή ο πωλητής και πιο συγκεκριμένα την πολιτική που θα ακολουθηθεί αναφορικά με την κάθε κατηγορία σε θέματα συχνότητας επαφής, αλλά και σε θέματα επιπέδου ιεραρχίας και γνώσεων του προσωπικού της εταιρείας-πελάτη που θα απευθύνεται.
- Γ) **Τους συγκεκριμένους στόχους και υπευθυνότητες** που θα πρέπει να εκπληρωθούν και περιλαμβάνουν έρευνα και συλλογή πληροφοριών, ειδικούς στόχους πώλησεων, εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών και σύνταξη αναφορών.
- Δ) **Τις σχέσεις του πωλητή με τα υπόλοιπα στελέχη**, δηλαδή σε ποιον θα αναφέρεται, με ποια στελέχη από άλλα τμήματα και υπό ποιες προϋποθέσεις θα συνεργάζεται κ.λπ.
- Ε) **Τις σωματικές και διανοητικές απαιτήσεις της εργασίας** που, εκτός των άλλων, περιλαμβάνουν τις απαιτούμενες τεχνικές γνώσεις σε ό,τι αφορά τα προϊόντα, άλλες πιθανές ειδικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο πωλητής, τη δυνατότητα να ταξιδεύει συχνά κ.λπ.
- ΣΤ) **Το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον και τους περιορισμούς** που πιθανώς επιδρούν στην απόδοση της εργασίας, όπως είναι οι τάσεις της εργασίας, οι δυνατότητες και αδυναμίες του ανταγωνισμού, η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά και οι πιθανές πηγές προβλημάτων.

7.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ

Μέσα από τη διαδικασία της περιγραφής της εργασίας και συγκεκριμένα από το κομμάτι που αναφέρεται στους στόχους και στις υπευθυνότητες της θέσης, ουσιαστικά προδιαγράφονται και τα προσόντα που απαιτείται να έχει ο κάθε υποψήφιος πωλητής. Αυτό, όμως, δεν είναι πάντοτε μια εύκολη υπόθεση και πολλές φορές χρειάζεται η βοήθεια ειδικών σε θέματα στελέχωσης που συνεκτιμούν τη σημασία των διάφορων προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως είναι οι σωματικές και διανοητικές ικανότητες, η εμπειρία στις πωλήσεις κ.α.

Παρακάτω παρουσιάζεται μια απλή περιγραφή εργασίας πωλητή εξοπλισμού γραφείων.

1. Χαρακτηριστικά της θέσης

- Η θέση αναφέρεται στο Διευθυντή Πωλήσεων.

2. Ποιες είναι οι εργασίες του πωλητή

- Αναζητεί συνεχώς νέους πελάτες.
- Επισκέπτεται υπάρχοντες και νέους πελάτες με στόχο την πραγματοποίηση πωλήσεων.
- Υλοποιεί τους τεθέντες ετήσιους στόχους πωλήσεων.
- Ενημέρωνεται συνεχώς για τα προϊόντα τόσο της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών.
- Ενημερώνει ανελλιπώς το Διευθυντή Πωλήσεων για τις ενέργειές του.

3. Ευθύνες

- Μέριμνα για είσπραξη προκαταβολών, υποβοηθά στην ρευστοποίηση υπολοίπων, αν αυτό είναι αναγκαίο.
- Ευθύνεται για την εξασφάλιση τόσο της φήμης και του κύρους της επιχείρησης όσο και των συμφερόντων των πελατών της προσφέροντας εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια και μετά τη πώληση.
- Ευθύνεται για την τήρηση όρων της υφιστάμενης νομοθεσίας και των όρων των συμβολαίων με τους πελάτες.

- Ευθύνεται για τη διατήρηση των πελατών του.

4. Καθήκοντα προτεραιότητας.

- Πραγματοποιεί καθημερινά συναντήσεις με υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες, με δική του πρωτοβουλία ή κατόπιν υποδείξεων.
- Δημιουργεί και κρατάει κάρτες υποψηφίων πελατών.
- Παρακολουθεί ανελλιπώς το πρόγραμμα εκπαίδευσης της επιχείρησης προσπαθώντας να βελτιώσει τις γνώσεις και την απόδοσή του.
- Δίνει εβδομαδιαίο γραπτό απολογισμό προς τον Διευθυντή Πωλήσεων.

7.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η ανεύρεση υποψηφίων πωλητών και η προσέλκυσή τους αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στάδιο στη διαδικασία πρόσληψης. Πού, όμως, θα ψάξει η επιχείρηση έτσι ώστε να περιορίσει το κόστος αναζήτησης και επιλογής;

Βέβαια, στόχος της επιχείρησης δεν είναι να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερους υποψηφίους αλλά να προσελκύσει έναν ικανοποιητικό αριθμό ικανών υποψηφίων για να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα.

Οι πηγές άντλησης πωλητών που παρουσιάζονται παρακάτω, διακρίνονται σε ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές.

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

A) Το προσωπικό των πωλήσεων της ίδιας της επιχείρησης

Οι πωλητές της επιχείρησης αποτελούν έναν από τους πιο αξιόπιστους

συμβούλους κατά τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό είναι λογικό αφού οι πωλητές έρχονται σε επαφή με μια μεγάλη γκάμα ανθρώπων, πολλοί από τους οποίους είναι πωλητές σε άλλες επιχειρήσεις.

B) Τα στελέχη της επιχείρησης

Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης αποτελούν άλλη μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών λόγω της εμπειρίας και ενημέρωσης που έχουν. Φυσικά, πρέπει να δοθεί προσοχή ώστε να αποφευχθούν επηρεασμοί από προσωπικές φιλίες και συμπάθειες.

Γ) Ενδοεπιχειρησιακές μεταθέσεις

Τόσο οι εργαζόμενοι στο τμήμα πωλήσεων που δεν έχουν μέχρι σήμερα καθήκοντα πώλησης, όσο και οι εργαζόμενοι σε άλλα τμήματα, είναι δυνητικοί νέοι πωλητές, αρκεί βέβαια να επιθυμούν κάτι τέτοιο. Η πείρα τους για το προϊόν και η γνώση τους σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση τους δίνουν σημαντικό προβάδισμα στη διαδικασία επιλογής.

ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

A) Άλλες επιχειρήσεις

Οι πωλητές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων γνωρίζουν ήδη την αγορά στην οποία θα πρέπει να κινηθούν και έχουν πείρα όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης. Επιπλέον, μπορεί να αναμένεται να φέρουν μαζί τους και κάποιους από τους πελάτες των ανταγωνιστών.

Μια επιχείρηση, μπορεί να αναζητήσει πωλητές και στους πελάτες της. Πέρα απ' το ότι οι πελάτες μπορεί να προτείνουν υποψήφιους πελάτες στην επιχείρηση, και οι ίδιοι μπορεί να αποτελέσουν πηγή. Υπάλληλοι των πελατών της επιχείρησης είναι συνήθως εξοικειωμένοι με το προϊόν αλλά και με τη

συμπεριφορά των ανθρώπων στους οποίους απευθύνεται το προϊόν. Φυσικά, η επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική για να μην δημιουργηθούν προβλήματα στις σχέσεις της με τους πελάτες της.

Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί να προσανατολιστεί σε πωλητές άλλων εταιρειών μη ανταγωνιστικών σε αυτή, ιδιαίτερα όταν οι επιχειρήσεις αυτές πουλάνε προϊόντα που σχετίζονται μ'αυτά που πουλάει η επιχείρηση. Λογικά, οι υποψήφιοι από αυτή την πηγή έχουν ήδη αναπτύξει κάποιες ικανότητες στις πωλήσεις και χρειάζονται λιγότερη εκπαίδευση. Τέλος, οι επιχειρήσεις μπορούν να στραφούν σε πωλητές προμηθευτών.

B) Εκπαιδευτικά ιδρύματα

Οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε εκπαιδευτικά ιδρύματα για να βρουν υποψήφιους πωλητές που συνήθως τους προορίζουν για διοικητική καριέρα και η θέση του πωλητή θεωρείται ένα πρώτο βήμα και όχι το χτίσιμο μιας καριέρας στις πωλήσεις. Οι απόφοιτοι πανεπιστημίου συνήθως προσαρμόζονται πιο εύκολα κοινωνικά και η πορεία τους στις σπουδές τους μπορεί να δώσει εμφανή σημεία για τις ικανότητες και επιδιώξεις τους. Βέβαια, λόγω της συνήθους απειρίας τους στις πωλήσεις, θα χρειαστούν περισσότερη εκπαίδευση και προσανατολισμό στο πνεύμα των πωλήσεων.

Οι απόφοιτοι πανεπιστημίου κατά τα πρώτα στάδια της καριέρας τους έχουν μεγάλη διάθεση για εργασία και σχετικά μικρές μισθολογικές απαιτήσεις. Σύμφωνα με άρθρο του Jack Falvey, τα πανεπιστήμια και τα κολέγια αποτελούν χρυσωρυχεία ταλαντούχων ανθρώπων. Το μόνο που απομένει είναι μια έξυπνη προσέγγιση με σκοπό την προσέλκυση των καλύτερων. Επίσης, αναφέρει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις των ΗΠΑ χρησιμοποιούν αυτή την πηγή παρόλο που παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό αποχώρησης μετά από κάποιο χρονικό διάστημα.

Γ) Αγγελίες

Οι αγγελίες προσελκύουν πολλούς υποψήφιους πωλητές, ο μέσος όρος των ικανοτήτων τους, όμως, είναι χαμηλός.

Η ποιότητα των υποψηφίων που προσελκύεται είναι από τις αγγελίες μπορεί να βελτιωθεί με προσεκτική επιλογή των ΜΜΕ που θα χρησιμοποιηθούν για την αγγελία καθώς και με προσεκτική διαμόρφωση του περιεχομένου της αγγελίας. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιλέξει ένα εξειδικευμένο περιοδικό από μία καθημερινή εφημερίδα, τότε επικεντρώνεται περισσότερο στα άτομα που επιθυμεί. Επίσης, όσο περισσότερες επιθυμίες δίνει με την αγγελία τόσο πιο επιλεκτική γίνεται.

7.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία των πωλήσεων είναι η σωστή επιλογή αποτελεσματικών πωλητών. Τα επίπεδα απόδοσης ενός μέσου και ενός επιτυχημένου πωλητή είναι εντελώς διαφορετικά. Έχει παρατηρηθεί πως ένας μικρός αριθμός επιτυχημένων πωλητών φέρνει το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων στην επιχείρηση. Αυτό το στοιχείο έχει οδηγήσει τους ερευνητές στην εξέταση των μεταβλητών εκείνων που διαμορφώνουν τους επιτυχημένους πωλητές και σε τελική ανάλυση μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια πρόσληψης. Οι μεταβλητές αυτές, που επηρεάζουν την απόδοση των πωλητών είναι οι ακόλουθες:

I. Δημογραφικά και φυσικά χαρακτηριστικά

Ηλικία
Φύλο
Εμφάνιση

II. Υπόβαθρο και εμπειρία

Προσωπικό ιστορικό/Οικογενειακό υπόβαθρο
Εκπαίδευση
Εμπειρία σε πωλήσεις
Εμπειρία σε άλλο τομέα

III. Παρούσα κατάσταση και τρόπος ζωής

Οικογενειακή κατάσταση
Οικονομική κατάσταση
Δραστηριότητες/Τρόπος ζωής

IV. Έμφυτες κλίσεις και ικανότητες

Νοημοσύνη/Ευφυΐα
Ικανότητα αντίληψης
Ευχέρεια λόγου
Υπολογιστική Ικανότητα
Ικανότητα πωλήσεων/Έμφυτη κλίση στις πωλήσεις

V. Προσωπικότητα

Υπευθυνότητα
Επιβολή
Κοινωνικότητα
Αυτοεκτίμηση
Δημιουργικότητα/Ευελιξία
Φιλοδοξία

VI. Επίκτητες ικανότητες/Δεξιότητες

Επαγγελματικές δεξιότητες/Ειδικές ικανότητες
Δεξιότητες παρουσίασης (προϊόντος)
Διαπροσωπικές δεξιότητες
Διοικητικές Δεξιότητες
Σύνδεση με την εργασία

7.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η επιχείρηση, έχοντας προσελκύσει τους υποψηφίους από τις διαφορές πηγές άντλησης πωλητών που χρησιμοποίησε, και έχοντας καθορίσει τα κριτήρια πρόσληψης, βρίσκεται τώρα μπροστά στο δύσκολο έργο της επιλογής κάποιων από αυτών. Το σύστημα επιλογής που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση δεν είναι τίποτα άλλο από μια σειρά «σταδίων ξεκαθαρίσματος» τα οποία πρέπει να περάσει με επιτυχία ο υποψήφιος για να επιτύχει την πρόσληψή του.

Ας εξετάσουμε τώρα τα διάφορα στάδια της διαδικασίας επιλογής πωλητών αναλυτικά.

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ

Ένας συνηθισμένος τρόπος συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους είναι η συμπλήρωση αίτησης που περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία που η κάθε επιχείρηση θεωρεί χρήσιμα για την αξιολόγηση που θα κάνει.

Σε γενικές γραμμές, μια αίτηση θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- προσωπικά στοιχεία
- οικογενειακή κατάσταση
- γενικές πληροφορίες
- προυπηρεσία
- εκπαίδευση
- υγεία
- συστάσεις
- εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων
- αυτοαξιολόγηση
- άλλες δραστηριότητες

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη είναι η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επιλογή των πωλητών. Αν και πολλοί την επικρίνουν, μάλλον δεν υπάρχει καμία άλλη τόσο αποκαλυπτική διαδικασία αναφορικά με τα προσόντα, την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, την εμφάνιση και τις ικανότητες του υποψηφίου. Τις συνεντεύξεις μπορούμε να τις χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες: στις δομημένες/τυποποιημένες και στις μη δομημένες.

Στη δομημένη συνέντευξη ο κάθε υποψήφιος ερωτάται τις ίδιες τυποποιημένες ερωτήσεις. Αυτή η προσέγγιση έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα: i) οι τυποποιημένες ερωτήσεις βοηθούν τη ροή της συνέντευξης, καθώς και στο να καλυφθούν όλες οι πτυχές του υποψηφίου που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, ii) το γεγονός ότι όλοι οι υποψήφιοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις καθιστά τη σύγκριση των υποψηφίων εφικτή και εύκολη.

Στη μη δομημένη συνέντευξη, ο υποψήφιος αφήνεται ελεύθερος να εκφράσει τις απόψεις του για διάφορα θέματα. Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη κάνει λίγες ερωτήσεις για να οδηγήσει τη συζήτηση σε θέματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, όπως είναι οι προηγούμενες εμπειρίες, οι στόχοι καριέρας και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου.

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

Οι συστάσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν πληροφορίες που από καμία άλλη πηγή δεν θα μπορούσαν να εξασφαλιστούν. Πολλοί επικρίνουν τις συστάσεις ότι είναι ένα άχρηστο εργαλείο που αναφέρει μόνο κολακευτικά λόγια. Το έμπειρο μάτι, όμως, μπορεί να διακρίνει μέσα από αυτές τις λίγες γραμμές τις αδυναμίες και τις πραγματικές δυνατότητες του υποψηφίου.

Διακρίνουμε πέντε κύριες πηγές προέλευσης συστάσεων:

1. Προηγούμενοι ή τωρινοί εργοδότες
2. Προηγούμενοι πελάτες του πωλητή
3. Ευυπόλυτοι πωλήτες
4. Κοινοί γνωστοί του υποψηφίου και του νέου εργοδότη
5. Ακαδημαϊκοί δάσκαλοι

Ένας από τους βασικούς λόγους ελέγχου των συστάσεων είναι η εξασφάλιση ότι τα στοιχεία που έδωσε ο υποψήφιος είναι αληθινά. Ειδικά τα στοιχεία αναφορικά με την εμπειρία του υποψηφίου και την εκπαίδευσή του θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται.

ΤΕΣΤ

Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι τα διάφορα τεστ θα βοηθήσουν στην πρόσληψη ικανών πωλητών και στη μείωση του ποσοστού αυτών που φεύγουν από λάθη πρόσληψης. Όμως τα τεστ κοστίζουν πολύ ακριβά και για να εφαρμοστούν θα πρέπει η επιχείρηση να έχει καταλήξει σ'ένα πολύ μικρό αριθμό υποψηφίων.

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται είναι 3 τύπων:

1. *Τεστ Νοημοσύνης:* Χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί εάν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας ικανότητες.
2. *Τεστ Ικανοτήτων:* Αυτά έχουν σχεδιαστεί για να προσδιορίσουν αν ένας υποψήφιος έχει ενδιαφέρον και ικανότητα να επιτύχει τους στόχους που του καθορίζονται.
3. *Τεστ προσωπικότητας:* Αυτά αξιολογούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, και προσπαθούν να προδιαγράψουν την πιθανή απόδοση του υποψήφιου πωλητή.

ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία επιλογής μπορεί να είναι η ατρική εξέταση των υποψηφίων. Ο χώρος των πωλήσεων είναι πράγματι επίπονος και όποιος ασχολείται με αυτόν θα πρέπει να έχει μεγάλο σθένος, υπομονή και αντοχή για να ανταπεξέλθει στις αντίξοες συνθήκες που παρουσιάζονται. Έτσι, η επιχείρηση θέλει να βεβαιωθεί ότι ο πωλητής είναι σε καλή φυσική κατάσταση ώστε να ανταπεξέλθει στις συνθήκες της εργασίας του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Ο βασικός αντικειμενικός στόχος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι να αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης. Οι περισσότεροι διευθυντές πωλήσεων πιστεύουν ότι οι πωλητές που έχουν γνώση των προϊόντων και των αγορών και είναι επαρκώς καταρτισμένοι σε τεχνικές πωλήσεων, θα έχουν σαφώς καλύτερες αποδόσεις αναφορικά με άλλους ανεκπαιδευτους συναδέλφους τους. Είναι σαφής η προτίμηση των πελατών να αγοράζουν από εκπαιδευμένους πελάτες.

Είναι εύλογο ότι μέσω της εκπαίδευσης των πωλητών δεν επιδιώκεται μόνον η αύξηση των πωλήσεων αλλά και η υλοποίηση μιας σειράς άλλων στόχων. Η μορφή της εκπαιδευτικής διαδικασίας προσαρμόζεται κάθε φορά στους τιθέντες στόχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- Προσανατολισμό των πωλητών στη νέα τους εργασία
- Βελτίωση των γνώσεών τους σε τομείς όπως:
 - το προϊόν.
 - τη φιλοσοφία της επιχείρησης.
 - τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού.
 - τις τεχνικές των πωλήσεων.
 - τα χαρακτηριστικά των πελατών.
- Αύξηση των πωλήσεων ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών.
- Βελτίωση των σχέσεων με πελάτες.
- Ενθάρρυνση της αυτοπεποίθησης των πωλητών και άντληση ικανοποίησης αυτών από την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Χρησιμοποίηση των πωλητών ως πηγή πληροφοριών για την αγορά.
- Ταχύτερη προσαρμογή των πωλητών στις απαιτήσεις της εργασίας τους.
- Μείωση του κόστους των πωλήσεων.
- Μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών και του ποσοστού των πωλητών που φεύγουν.

8.1

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η επιλογή των θεμάτων που πρέπει να καλύψει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξαρτάται κυρίως από τα προϊόντα της επιχείρησης και από το επίπεδο γνώσεων των πωλητών που εκπαίδευονται. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει τα παρακάτω θέματα:

A) Γνώση του Προϊόντος

Στις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα θεωρείται απαραίτητη η εκπαίδευση των πωλητών σε θέματα που αφορούν το προϊόν, την παραγωγή του και τη λειτουργία του σε διάφορες χρήσεις.

Στη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν και μελετούν τα προϊόντα κατά τη διάρκεια της κατασκευής τους και συζητούν με το προσωπικό του τμήματος παραγωγής.

Σημαντικό είναι και το μέρος της εκπαίδευσης που αφορά τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Οι πωλητές θα πρέπει να γνωρίζουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των ανταγωνιστικών προϊόντων, έτσι ώστε, να τονίζουν τις αδυναμίες αυτές και να τις εκμεταλλεύονται προς όφελός της επιχείρησής τους.

B) Γνώση της Αγοράς και του Κλάδου

Οι πωλητές, ιδίως οι νέοι, πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, πού βρίσκονται, για ποια προϊόντα ενδιαφέρονται, τις αγοραστικές συνήθειες και τα κίνητρά τους, καθώς και την οικονομική τους κατάσταση.

Δεν θα πρέπει, δηλαδή, ο πωλητής να γνωρίζει μόνο το ποιος αγοράζει και τί αγοράζει, αλλά, επιπλέον, το πώς και γιατί το αγοράζει.

Επίσης, είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι πωλητές τη δομή του κλάδου και συγκεκριμένα τους ανταγωνιστές, το βαθμό συγκέντρωσης, μερίδια αγοράς καθώς και τις εμπορικές πρακτικές/πολιτικές που ακολουθούνται στην αγορά.

Γ) Γνώση της Επιχείρησης

Οι πωλητές θα πρέπει να γνωρίζουν τις πολιτικές της επιχείρησης που αφορούν θέματα όπως τιμολόγηση, εκπτώσεις, εγγυήσεις, παροχή πιστώσεων, παραγγελιοληψία κ.α.

Στην αρχή της εκπαίδευσής τους, οι πωλητές θα πρέπει επίσης να μαθαίνουν τα συστήματα και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την καταγραφή και μετάδοση των παραγγελιών των πελατών, την προετοιμασία εκθέσεων σχετικά με τις επισκέψεις τους, τα έξοδά τους κ.λπ.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει και θέματα όπως πολιτική μισθών και κινήτρων της επιχείρησης, καθώς επίσης και την ιστορία της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο, την εικόνα της στην αγορά, τις σχέσεις της με μετόχους, ενώσεις και ανταγωνιστές. Η γνώση των παραπάνω θεμάτων δημιουργεί στους πωλητές ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης.

Δ) Τεχνικές Πωλήσεων

Ορισμένοι υπεύθυνοι πωλήσεων πιστεύουν ότι με τη σωστή επιλογή και με την εκπαίδευσή τους στο προϊόν εξασφαλίζεται η καλή απόδοση. Η κυρίαρχη άποψη, όμως, είναι ότι οι νέοι πωλητές χρειάζονται οδηγίες σχετικά με το πώς να πωλούν. Οι τεχνικές πωλήσεων συνήθως αναφέρονται στα στάδια της διαδικασίας πώλησης, δηλαδή στην προσέγγιση νέων πελατών, στην παρουσίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στο κλείσιμο της παραγγελίας, στην αντιμετώπιση αντιρρήσεων, ακόμη και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Ε) Άλλα εκπαιδευτικά θέματα

Τα παραπάνω θέματα είναι τα πιο συνηθισμένα. Όμως, οι πωλητές μπορούν να εκπαιδευτούν και σε άλλα θέματα όπως η χρήση της τεχνολογίας, βασικές αρχές μάρκετινγκ και μάρκετινγκ, γλώσσα σώματος, στυλ λήψης αποφάσεων κ.λπ.

8.2

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Βασικό στοιχείο για την επιτυχή εκπαίδευση των πωλητών μιας επιχείρησης είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Για τη σωστή επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι παρακάτω παράγοντες:

- Αναμενόμενα αποτελέσματα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα
- Αριθμός εκπαιδευομένων
- Πείρα εκπαιδευτή
- Βαθμός κατανόησης του αντικειμένου της εκπαίδευσης
- Προηγούμενη εμπειρία και ικανότητα εκμάθησης
- Διαθεσιμότητα εκπαιδευτικού υλικού
- Κόστος ανά εκπαιδευόμενο για κάθε μέθοδο

A) Εκπαίδευση στον τόπο εργασίας

Η μέθοδος αυτή συνδυάζει τις οδηγίες με την πρακτική εξάσκηση και την αξιολόγηση. Ο εκπαιδευτής, που μπορεί να είναι είτε επαγγελματίας εκπαιδευτής, είτε έμπειρος πωλητής, περιγράφει στον εκπαιδευόμενο πωλήτη συγκεκριμένες καταστάσεις και του εξηγεί διάφορες τεχνικές και προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά. Στη συνέχεια, συνοδευόμενος από τον πωλητή, ο εκπαιδευτής κάνει μερικές επισκέψεις και κατόπιν συζητά με τον πωλητή. Μετά ο πωλητής κάνει τις επισκέψεις, υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή. Σταδιακά ο πωλητής δουλεύει όλο και πιο πολύ μόνος του.

Πρόκειται για μία χρονοβόρο μέθοδο με αμφιβόλου ποιότητας αποτελέσματα για δύο βασικούς λόγους:

- α) Υπάρχει πιθανότητα ο νέος πωλητής να υιοθετήσει τις αδυναμίες του έμπειρου πωλητή με τον οποίο βγαίνει στην αγορά.
- β) Η συμπόρευση με τον έμπειρο πωλητή προσφέρει συνήθως εμπειρία στο χειρισμό υπάρχοντων πελατών και όχι στον τρόπο προσέγγισης νέων πελατών.

Παρ'όλα αυτά, η μέθοδος αυτή είναι αναπόσπαστο κομμάτι των αρχικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Δεν υπάρχει πιο αποτελεσματικός τρόπος για να μάθει κανείς μια δουλειά από το να εξασκείται σε πραγματικές περιπτώσεις υπό την καθοδήγηση έμπειρων εκπαιδευτικών.

B) Διαλέξεις

Στη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι κυρίως παρακολουθούν και ακούν, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις επιτρέπεται να θέτουν ερωτήσεις.

Οι διαλέξεις είναι πιο οικονομικές σε σχέση άλλες μεθόδους, γιατί απαιτείται λιγότερος χρόνος για να καλυφθεί ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι περισσότεροι εκπαιδευτές υποστηρίζουν ότι είναι η λιγότερο αποτελεσματική μέθοδος.

Παρ'όλα αυτά, η διάλεξη είναι ένας πολύ πρακτικός τρόπος εκπαίδευσης, όταν η υπό εκπαίδευση ομάδα είναι πολύ μεγάλη. Οι διαλέξεις είναι κατάλληλες για εισαγωγικά θέματα που θα συζητηθούν αναλυτικότερα στη συνέχεια. Η μέθοδος αυτή είναι καλύτερη όταν συνδυάζεται με τη χρήση πολυμέσων (multimedia) για την παρουσίαση των θεμάτων.

Γ) Επιδείξεις – Παρουσιάσεις

Οι επιδείξεις είναι κατάλληλες για τη μετάδοση πληροφοριών σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα και τεχνικές πωλήσεων. Η επίδειξη της χρήσης ενός νέου προϊόντος είναι πολύ πιο αποτελεσματική από μία διάλεξη στο ίδιο θέμα. Γενικά, οι επιδείξεις είναι πιο αποτελεσματικές όταν χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

Δ) Ανάληψη Ρόλου

Η μέθοδος αυτή ξεκινά με τον εκπαιδευτή να περιγράφει μια κατάσταση και τις διαφορετικές προσωπικότητες που αναμειγνύονται σ'αυτήν. Στη συνέχεια βάζει τους εκπαιδευόμενους να παίξουν το ρόλο κυρίως του αγοραστή και του πωλητή. Ο κάθε ένας παίζει το ρόλο του, γίνεται βιντεοσκόπηση και στο τέλος όλοι μαζί εκτιμούν την απόδοση του κάθε «παίκτη» και προτείνουν τρόπους βελτίωσης.

Θεωρείται ως η καλύτερη μέθοδος διδασκαλίας τεχνικών πώλησης και και ο αντικειμενικός σκοπός της είναι να χρησιμοποιηθούν οι θεωρητικές γνώσεις σε πρακτικό επίπεδο.

Το βασικό της μειονέκτημα είναι το στρες που μπορεί να δημιουργήσει στον εκπαιδευόμενο η βιντεοσκόπηση.

Ε) Συζητήσεις Πραγματικών Περιπτώσεων

Με τη μέθοδο αυτή προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε πραγματικές περιπτώσεις γίνονται αντικείμενο ομαδικής συζήτησης. Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να εξακριβώνουν το πρόβλημα, να επινοούν εναλλακτικές λύσεις και να επιλέγουν την πιο κατάλληλη.

ΣΤ) Αυτοεκτίμηση

Με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση παρέχει στους εκπαιδευόμενους διάφορα «εργαλεία», όπως dvd, cd και εγχειρίδια, για την παρουσίαση πληροφοριών που αφορούν κυρίως τα προϊόντα και την πώλησή τους. Η μελέτη αυτών των «εργαλείων» γίνεται στον ελεύθερο χρόνο του εκπαιδευόμενου. Πρόκειται για μια μάλλον οικονομική μέθοδο εκπαίδευσης. Πολλές φορές όμως, η δυσκολία κατανόησης των εγχειριδίων και η αδυναμία των dvd και cd να κρατήσουν την προσοχή του εκπαιδευόμενου, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου.

8.3 ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙ

Οι πιο συχνά συναντώμενοι εκπαιδευτών είναι το εξειδικευμένο προσωπικό εκπαίδευσης, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης και εξωτερικοί ειδικοί εκπαιδευτές. Η επιλογή των εκπαιδευτών εξαρτάται από το χώρο πραγματοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το μέγεθος της επιχείρησης και τα προϊόντα που διαθέτει.

Εξειδικευμένο Προσωπικό Εκπαίδευσης. Πρόκειται για εξειδικευμένο προσωπικό που προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό και έχει όλη την ευθύνη προετοιμασίας των σεμιναρίων. Πέραν των διδακτικών του ικανοτήτων πρέπει να είναι εξοικειωμένο με τη χρήση οπτικοακουστικού υλικού και των κατάλληλων τεχνικών εκπαίδευσης, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί εκπαίδευσης. Το σημείο στο οποίο αυτή η κατηγορία εκπαιδευτών υστερεί είναι η έλλειψη εμπειρίας σε ρεαλιστικές συνθήκες, όπως αυτές διαμορφώνονται στην αγορά.

Διευθυντικά Στελέχη της Επιχείρησης. Η συμμετοχή τους προσθέτει κύρος στο πρόγραμμα εκπαίδευσης καθώς διαθέτουν σημαντική εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων. Γνωρίζουν τη διαδικασία πώλησης και πώς μπορεί να αποδώσει ένας νέος πωλητής. Επιπλέον, ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί με αυτό τον τρόπο να περάσει την φιλοσοφία του σχετικά με την πολιτική που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι πωλητές του.

Από την άλλη, υπάρχουν και οι επικριτές που ισχυρίζονται ότι δεν είναι απαραίτητο οι διευθυντές πωλήσεων να διαθέτουν την απαιτούμενη μεταδοτικότητα. Εξάλλου, το πιεσμένο τους πρόγραμμα δεν τους επιτρέπει να μεταδώσουν τις γνώσεις και ικανότητές τους όπως πρέπει στους εκπαιδευόμενους.

Ειδικοί Εκπαιδευτές εκτός Επιχείρησης. Κυρίως χρησιμοποιούνται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν μόνιμα εξειδικευμένο προσωπικό. Το πλεονέκτημά τους είναι ότι γνωρίζοντας καλά τη δουλειά τους μπορούν να φέρουν ενθουσιασμό και δημιουργικότητα στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ως μειονέκτημα αναφέρεται η μη οικειότητά τους με τη στρατηγική που ακολουθεί στις πωλήσεις η εκάστοτε επιχείρηση.

8.4

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Στο χώρο των πωλήσεων η έννοια της υποκίνησης δείχνει πρόθεση του πωλητή για προσπάθεια σε θέματα σχετικά με την δουλειά του ή πόσο αποφασισμένος είναι για την επίτευξη ενός καθορισμένου στόχου.

Η υποκίνηση είναι σημαντικός παράγοντας στην αποδοτικότητα αφού επηρεάζει τον ενθουσιασμό και την ποιότητα με την οποία οι πωλητές προσεγγίζουν έναν πελάτη, κάτι το οποίο μπορεί να αντιληφθεί ο πελάτης και έτσι να επηρεαστεί η αγοραστική του απόφαση. Επιπλέον, η υποκίνηση είναι σημαντική λόγω και του απαιτητικού περιβάλλοντος στο οποίο κινούνται και εργάζονται οι πωλητές καθώς και λόγω της περιορισμένης άμεσης επίβλεψης που χαίρουν.

8.5

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Μεταξύ των σημαντικότερων εργαλείων υποκίνησης αναφέρονται οι στόχοι πωλήσεων, τα προγράμματα υποκίνησης, όπως είναι οι διαγωνισμοί υποκίνησης, και τα προγράμματα υποκίνησης.

ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι στόχοι καθορίζουν το μέγεθος της προσπάθειας που θα καταβάλλουν οι πωλητές για να φτάσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί. Χρειάζεται προσοχή στην φύση των στόχων που θα τεθούν στους πωλητές. Στόχοι προκλητικοί μεν, εφικτοί στην επίτευξή τους δε, έχουν τη δυνατότητα να εμπνεύσουν τους πωλητές. Τα αντίθετα αποτελέσματα θα έχουν όμως στόχοι που είναι πολύ εύκολοι ή υπερβολικά δύσκολοι. Μάλιστα όταν οι στόχοι είναι εξωπραγματικοί, οι πωλητές μπορεί να αντιδράσουν με τρόπο που θα έχει άσχημες συνέπειες για τη επιχείρηση και την σχέση της με τους πελάτες.

Αντίθετα, αν οι προκαθορισμένοι στόχοι είναι εφικτοί, οι πωλητές ακολουθούν την τακτική εκείνη που θα τους οδηγήσει στην επίτευξή τους. Επιπλέον, αν πραγματοποιηθούν οι στόχοι, οι πωλητές, στη συνέχεια, είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερους κινδύνους έτσι ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη.

Είναι, λοιπόν, επιθυμητό να καθοριστούν στόχοι που πωλητές και διοικητικά στελέχη έχουν συμφωνήσει από κοινού να τεθούν. Σαφώς, ο προϊστάμενος πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του την αποτελεσματικότητα του κάθε πωλητή καθώς και αυτοπεποίθησή του. Π.χ. σε πωλητές με υψηλή αποτελεσματικότητα και αυτοεκτίμηση πρέπει να θέτονται υψηλοί στόχοι ώστε να αυξηθεί η παρακίνησή τους. Αντίθετα, οι στόχοι πρέπει να προσαρμοσμένοι κατάλληλα για πωλητές με χαμηλή αποδοτικότητα και αυτοεκτίμηση.

Τέλος, η επίτευξη ενός στόχου είναι σαφές ότι δημιουργούν στους πωλητές αισθήματα ικανοποίησης και αύξηση της αυτοπεποίθησής τους. Επιπλέον, η επίτευξη του στόχου συνήθως συνοδεύεται από αναγνώριση που εκφράζεται με χρηματικά ή μη δώρα ακόμα και με προαγωγή.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ – ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Τα προγράμματα υποκίνησης είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας γεγονότα και εκδηλώσεις που ως σκοπό έχουν να υποκινήσουν τους πωλητές ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να λάβουν επιπλέον ανταμοιβές αν το πετύχουν. Το πιο συνηθισμένο πρόγραμμα υποκίνησης είναι οι διαγωνισμοί πωλήσεων. Έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν τους διαγωνισμούς πωλήσεων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης. Μελέτες που έχουν γίνει σε ΗΠΑ και Μ. Βρετανία έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων χρησιμοποιούν πολύ περισσότερο τους διαγωνισμούς πωλήσεων σε σχέση με τις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Το ίδιο ισχύει και στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη.

Η μέλετη που διεξήχθη στην Ελλάδα έδειξε ότι η χρήση των διαγωνισμών πωλήσεων από τις διάφορες επιχειρήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον

αριθμό των πωλητών που απασχολούν. Συγκεκριμένα, από τις επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 8 πωλητές μόνο το 15% χρησιμοποιεί διαγωνισμούς, από 9 έως 20 το 23%, ενώ από τις επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό πωλητών (21-100) το 62% χρησιμοποιεί διαγωνισμούς πωλήσεων.

Οι διαγωνισμοί είναι δυνατόν να λάβουν τρεις μορφές:

A) Η πιο συνηθισμένη μορφή αφορά ατομικούς διαγωνισμούς πωλήσεων, όπου ο κάθε πωλητής διαγωνίζεται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως αριθμό προσέλευσης νέων πελατών, και βραβεύεται όποιος πετύχει αυτούς τους στόχους.

B) Ατομικοί διαγωνισμοί όπου βραβεύονται μόνοι οι πωλητές με τα καλύτερα αποτελέσματα (π.χ. οι πέντε πρώτοι) και όχι όλοι όσοι καταφέρουν την επίτευξη κάποιου στόχου.

Γ) Υπάρχουν και οι ομαδικοί διαγωνισμοί όπου διαγωνίζονται ομάδες πωλητών που συνήθως αντιπροσωπεύουν διαφορετικές περιφέρειες πωλήσεων (π.χ. ομάδα πωλήσεων Μακεδονίας, ομάδα πωλήσεων Στερεάς Ελλάδας κτ.λ.) και βραβεύονται οι ομάδες που θα επιτύχουν την επίτευξη των στόχων.

Ένας επιτυχημένος διαγωνισμός πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- *Ξεκάθαρους στόχους.* Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι αύξηση των πωλήσεων, εξεύρεση νέων πελατών, αύξηση μεριδίου της αγοράς κ.τλ.
- *Σοβαρές πιθανότητες να κερδίσει ένας πωλητής.* Το μέσο ποσοστό των πωλητών που κερδίζουν κυμαίνεται μεταξύ 25% και 30%. Για να έχει επιτυχία ο διαγωνισμός, ο πωλητής θα πρέπει να θεωρεί ότι έχει πιθανότητες να κερδίσει.
- *Ελκυστικά βραβεία.* Τα βραβεία, είτε χρηματικά είτε μη χρηματικά, θα πρέπει να ελκύουν το ενδιαφέρον των πωλητών.
- *Προβολή.* Ο διαγωνισμός για να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να προβάλλεται στα πλαίσια της επιχείρησης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

Τα προγράμματα αναγνώρισης είναι συμπληρωματικά του προγράμματος αμοιβών και ανταμοιβούν την μακροπρόθεσμη απόδοση του πωλητή. Τα προγράμματα αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί ελκύουν το ενδιαφέρον της πλειοψηφίας των πωλητών, όλοι οι πωλητές θέλουν να αποτελούν σημεία αναφοράς, ενώ είναι και πολύ οικονομικά για την επιχείρηση. Η δημοσιοποίηση των επιτυχιών του πωλητή ως αναγνώριση στα έντυπα της επιχείρησης, είναι απαραίτητη για ένα σωστό πρόγραμμα αναγνώρισης.

8.6 ΑΜΟΙΒΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Το σύστημα αμοιβών των πωλητών της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων. Κι αυτό διότι ένα σωστό σύστημα αμοιβών δεν στοχεύει μόνο στο να αμείψει την εργασία των πωλητών, αλλά και να τους υποκινήσει. Γι'αυτό θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο σωστά ώστε να επιτυγχάνει τους σκοπούς για τους οποίους εφαρμόζεται.

Ενά επιτυχημένο σύστημα αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες ιδιότητες:

- Θα πρέπει να αμοίβει τον πωλητή με ένα χρηματικό ποσό το οποίο θα του επιτρέπει να καλύψει τις βασικές του ανάγκες.
- Θα πρέπει να έχει υποκινητική δύναμη, δηλαδή να συνδέει υψος αμοιβής και επίπεδο απόδοσης.
- Θα πρέπει να είναι δίκαιο, δηλαδή να δίνει ίσες ευκαιρίες στους πωλητές. Σε διαφορετική περίπτωση, μπορεί να προκληθούν σοβαρά προβλήματα.
- Θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με αυτά που επικρατούν στην αγορά, ώστε να αποφεύγονται διαρροές προς ανταγωνιστικές εταιρείες και ταυτόχρονα να αποτελεί η επιχείρηση πόλο έλξης για νέους πωλητές.
- Θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Θα πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα της αγοράς, δηλαδή να λαμβάνει υπόψιν του μεγέθη όπως ο πληθωρισμός, η ανταγωνιστικότητα, οι δαπάνες κ.τλ.
- Θα πρέπει να είναι εύκαμπτο και ευέλικτο, δηλαδή να προβλέπει ειδικές αμοιβές για ειδικές περιπτώσεις.
- Θα πρέπει να είναι απλό στην κατανόησή του από τους πωλητές και εύκολα ελεγχόμενο από την επιχείρηση.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες αμοιβών που παρέχονται στους πωλητές:
α) χρηματικές και β) μη χρηματικές.

Η κατηγορία των χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει:

- Μισθό
- Προμήθεια
- Συνδυασμο μισθού και προμήθειας

Η κατηγορία των μη χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει:

- Προοπτική εξέλιξης – Προαγωγή
- Αναγνώριση - Βράβευση

• Μισθός

Είναι η πλέον γνωστή και διαδεδομένη μέθοδος αμοιβής. Αφορά την καταβολή ενός σταθερού ποσού σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως μηνιαία. Ο μισθός αμοιβεί τους πωλητές για την απόδοσή τους και τον χρόνο που διέθεσαν στην εργασία τους.

Πλεονεκτήματα:

- A) Παρέχει σταθερό εισόδημα, και ως συνέπεια ασφάλεια, στους πωλητές και στους εκπαιδευόμενους.
- B) Συνεπάγεται σχετικά σταθερά κόστη τα οποία μειώνονται καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις.
- Γ) Επιτρέπει στη διοίκηση να κατευθύνει τους πωλητές στην πώληση συγκεκριμένων προϊόντων και στην αναζήτηση συγκεκριμένων πελατών.

Μειονεκτήματα:

- A) Δεν παρέχει ισχυρά κίνητρα προς τους πωλητές για μεγαλύτερη προσπάθεια.
- B) Δεν υπάρχει σύνδεση μισθού και παραγωγικότητας.
- Γ) Εύνοει πωλητές που δεν είναι παραγωγικοί.

• Προμήθεια

Η προμήθεια είναι μια μεταβλητή μορφή αμοιβής που εξαρτάται από το επίπεδο απόδοσης των πωλητών. Στην ουσία εξαρτάται από τις πωλήσεις που πραγματοποιεί ο κάθε πωλητής. Η προμήθεια μπορεί να έχει την μορφή σταθερού ποσοστού επί των πωλήσεων, ή να υπάρχει διαφορετικό ποσοστό προμήθειας για διαφορετικά προϊόντα.

Πλεονεκτήματα:

- A) Υποκινεί σημαντικά τον πωλητή για πραγματοποίηση πωλήσεων.
- B) Συνδέεται άμεσα με τους στόχους των πωλήσεων.
- Γ) Ανταμοίβει τους παραγωγικούς πωλητές.

Μειονεκτήματα:

- A) Ο πωλητής γίνεται επιθετικός με αποτέλεσμα να αγνοεί τους μικρούς πελάτες.
- B) Ο πωλητής δεν δένεται με την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές αποχωρήσεις.
- Γ) Υπάρχουν διαφορές στις αμοιβές των πωλητών, προκαλώντας ανσφάλεια στους πωλητές με που αμοιβονται χαμηλότερα.

• Συνδυασμός Μισθού και Προμήθειας

Σε αυτή την περίπτωση, οι πωλητές αμοίβονται με ένα σταθερό ποσό και παράλληλα υπάρχουν και προμήθειες.

Πλεονεκτήματα:

- A) Παρέχει αίσθημα ασφάλειας, ενώ ταυτόχρονα υποκινεί τους πωλητές.
- B) Υπάρχει δυνατότητα για υψηλές αμοιβές, κάτι που είναι εξαιρετικά υποκινητικό.

Μειονεκτήματα:

- A) Πολλές φορές αποτελεί μεγάλο κόστος για την επιχείρηση.
- B) Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να γίνει πολύπλοκο.

• Δυνατότητα Προαγωγής

Η δυνατότητα προαγωγής αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης για τους πωλητές.

Η προαγωγή έχει δύο όψεις. Η πρώτη αφορά την προαγωγή από τη θέση του πωλητή σε κάποια διοικητική θέση, στην διεύθυνση πωλήσεων συνηθέστερα. Αυτή, όμως, η προοπτική για προαγωγή δεν υπάρχει για όλους τους πωλητές.

Η δεύτερη όψη των πωλήσεων αφορά τους αξιόλογους πωλητές που για διάφορους λόγους δεν μπορούν να προαχθούν σε διοικητικές θέσεις. Για να μην απογοητευθούν, προάγονται στον χώρο των πωλήσεων. Συγκεκριμένα, ένας πωλητής είναι δυνατόν να του ανατεθεί καλύτερη περιοχή πωλήσεων, μεγαλύτερο πελάτολόγιο κ.τλ. Με αυτό τον τρόπο οι πωλητές δεν απογοητεύονται από την μη ανέλιξη στην διοίκηση και υποκινούνται για την βελτίωση της απόδοσής τους.

8.7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η αξιολόγηση των πωλητών αποτελεί μια εξαιρετικής σημασίας δραστηριότητα της διοίκησης των πωλήσεων. Αποτελεί μία πολύ δύσκολη εργασία που πρέπει να φέρει εις πέρας με επιτυχία η διοίκηση. Επιπλέον, η αξιολόγηση των πωλητών αποτελεί ίσως το σημαντικότερο εργαλείο υποκίνησης που διαθέτει ο διευθυντής πωλήσεων. Κι αυτό γιατί μια σωστή και ακριβής αξιολόγηση των πωλητών παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για προαγωγή, bonus αμοιβή, μετακίνηση ή απόλυση στο τμήμα πωλήσεων, όπως επίσης και για επανεκπαίδευση των πωλητών.

ΛΟΓΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση πωλητών είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Για να εντοπιστούν οι πωλητές που είναι έτοιμοι για προαγωγή, αύξηση μισθού, μετακίνηση σε νέες περιοχές πωλήσεων ή ανάθεση νέου πελατολογίου.
- 2) Για να διαπιστωθεί πόσο και σε ποιους τομείς χρειάζεται επανεκπαίδευση ο κάθε πωλητής.
- 3) Για να εντοπισθούν οι πωλητές που κρίνονται ακατάλληλοι για το επάγγελμα και συνεπώς πρέπει να απολυθούν.
- 4) Για να αξιολογηθεί εξ'ολοκλήρου το σύστημα διοίκησης των πωλήσεων (πρόσληψη, εκπαίδευση, υποκίνηση, αμοιβή, επιτήρηση).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Τα κριτήρια αξιολόγησης πωλητών διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση και την αγορά. Γενικά, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής δύο κατηγορίες κριτηρίων:

A) Τα κριτήρια που αναφέρονται στις ενέργειες του πωλητή για την επίτευξη του στόχου του. Τα κριτήρια της κατηγορίας αυτής διαχωρίζονται σε ποιοτικά και ποσοτικά (input).

B) Τα κριτήρια που αναφέρονται στα αποτελέσματα των ενεργειών του πωλητή (output).

Input – Ποσοτικά Κριτήρια

A) *Επισκέψεις πελατών.* Ο αριθμός των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές στους πελάτες είναι ένα σημαντικό ποσοτικό κριτήριο. Το κριτήριο αυτό ανφέρεται σε προγραμματισμένες επισκέψεις και σε μη προγραμματισμένες. Οι προγραμματισμένες επισκέψεις αναφέρονται στο πρόγραμμα των πωλητών που μπορεί να περιλαμβάνει ημερήσιες, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες επισκέψεις. Οι μη προγραμματισμένες επισκέψεις αναφέρονται σε αυτές που πραγματοποιούν οι πωλητές λόγω των επαφών που κάνουν οι πελάτες με την επιχείρηση για την επίλυση κάποιου προβλήματος.

B) *Αποδοτική χρησιμοποίηση του χρόνου.* Η εκτίμηση της αποδοτικής ή μη χρησιμοποίησης του χρόνου μπορεί να προκύψει από τις ημέρες εργασίας του πωλητή. Ιδιαίτερα για επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών, πρέπει να τίθεται αυστηρό πρόγραμμα ημερήσιων επισκέψεων καθ'ότι οι πελάτες είναι πολλοί και αν δεν τηρηθεί το πρόγραμμα, χάνεται πολύτιμος χρόνος. Όπως επίσης, αρνητικά θα είναι τα αποτελέσματα στην περίπτωση που ο πωλητή κάνει περισσότερες επισκέψεις από τις απαιτούμενες.

Γ) *Έξοδα πωλήσεων.* Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στο κόστος που απαιτούν οι ενέργειες των πωλητών για την επίτευξη των στόχων τους. Γι'αυτό είναι αναγκαίο να υπάρχουν στοιχεία από τα προκύπτουν τα έξοδα πωλήσεων. Τα έξοδα αυτά,

μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έξοδα αυτοκινήτου, έξοδα διατροφής, έξοδα διαμονής, έξοδα μετακινήσεων (πλοία, τρένα, αεροπλάνα), κ.α.

Δ) *Δραστηριότητες που δεν αφορούν άμεσα τις πωλήσεις.* Μια επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί και τις ενέργειες του πωλητή που δεν έχουν άμεση σχέση με τις πωλήσεις. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών, την τοποθέτηση διαφημιστικών σε σημεία πώλησης, την υποβολή προσφορών σε πελάτες, την είσπραξη υπολοίπων από παλαιότερες πωλήσεις που δεν ήταν εύκολο να εισπραχθούν κ.α. Ολές αυτές οι δραστηριότητες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τη διοίκησης στην αξιολόγηση των πωλητών.

Input – Ποιοτικά Κριτήρια

Τα κριτήρια αυτά αφορούν την συμπεριφορά του πωλητή στην όλη διαδικασία πώλησης που επηρεάζουν τα αποτελέσματα πώλησης, ιδιαίτερα μακροχρόνια. Για παράδειγμα, η αποτελεσματικότητα του πωλητή στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν με τους πελάτες δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια. Η χρησιμοποίηση των ποιοτικών κριτηρίων είναι εξαιρετικά χρήσιμη και αναπόφευκτη για τέτοιου είδους προσδιορισμούς.

Τα κριτήρια αυτά συνήθως αφορούν:

A) Τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν οι πωλητές τον χρόνο τους, την προετοιμασία των επισκέψεών τους στους πελάτες, την παρουσίαση των προϊόντων της επιχείρησης, την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αντιρρήσεις και να κλείνουν τις πωλήσεις αλλά και να κλείνουν υπόλοιπα.

B) Τις γνώσεις των πωλητών σχετικά με τα προϊόντα της επιχείρησης, την στρατηγική της επιχείρησης, τα προϊόντα και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών.

Γ) Τις σχέσεις των πωλητών με τους πελάτες.

Δ) Την εξωτερική εμφάνιση του πωλητή.

E) Τα στοιχεία της προσωπικότητας του πωλητή, όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργασιμότητα, επινοητικότητα, υπομονή και επιμονή, ικανότητα αποδοχής ευθυνών, λήψη πρωτοβουλιών κ.α.

Είναι σαφές, ότι η σωστή αξιολόγηση των πωλητών με βάση τα ποιοτικά κριτήρια εξαρτάται από την αντικειμενικότητα και αμεροληψία του αξιολογητή.

Output – Ποσοτικά Κριτήρια

Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στα αποτελέσματα των προσπαθειών του πωλητή. Είναι προφανές ότι η σημασία τους είναι σπουδαία αφού συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης. Τα πιο σημαντικά ποσοστικά κριτήρια είναι ακόλουθα:

A) Όγκος πωλήσεων σε αξία ή μονάδες του προϊόντος, υπολογισμένος κατά προϊόν και κατά πελάτη καθώς και ως ποσοστό του στόχου των πωλήσεων και της συνολικής αγοράς.

B) Κέρδος ή περιθώριο κέρδους κατά προϊόν, πελάτες και παραγγελία.

Γ) Παραγγελίες που αφορούν τόσο τον αριθμό των παραγγελιών που έλαβε η επιχείρηση όσο και τον αριθμό αυτών που ακυρώθηκαν είτε πριν σταλούν τα εμπορεύματα στον πελάτη είτε με επιστροφή εμπορευμάτων, καθώς και το μέσο μέγεθος παραγγελίας αλλά και την συχνότητα τους.

Δ) Πελάτες, και συγκεκριμένα αριθμός υπάρχοντων πελατών, αριθμός νέων πελατών, αριθμός πελατών με μεγάλα χρεωστικά υπόλοιπα, επισφαλείς ή ανεπίδεκτοι είσπραξης, αριθμός πελατών που εγκατέλειψαν την επιχείρηση.

ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Οι βασικότερες πηγές άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση των πωλητών είναι οι ακόλουθες:

A) Αρχεία Πληροφοριών Επιχείρησης: Τα αρχεία αυτά δίνουν σημαντικά στοιχεία που αφορούν παραστατικά, λογαριασμούς πωλήσεων, παράπονα πελατών και διάφορα ιστορικά στοιχεία.

Πλεονεκτήματα:

- Η επιχείρηση ανατρέχοντας στα αρχεία αυτά, βρίσκει ό,τι ακριβώς χρειάζεται.
- Είναι μια διαδικασία που δεν απαιτεί ιδιαίτερο χρόνο.
- Οι πληροφορίες που αντλούνται είναι ακριβείς.

Μειονεκτήματα:

- Μπορεί να λείπουν αναγκαίες πληροφορίες.
- Μπορεί οι πληροφορίες που παρέχονται να μην αντιπροσωπεύουν την τρέχουσα πραγματικότητα.

B) Επαφές με τους Πελάτες: Οι πελάτες αποτελούν μια χρήσιμη πηγή πληροφοριών αφού έρχονται σε συνεχή επαφή με τους πωλητές.

Πλεονεκτήματα:

- Οι πληροφορίες αντλούνται από άμεσες πηγές που δεν παραποιούν την πραγματικότητα.
- Οι πελάτες αναγνωρίζουν την πρόθεση της επιχείρησης να ασχοληθεί με αυτούς και τα προβλήματά τους.
- Νέες ιδέες μπορούν να αντληθούν σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Οι πελάτες μπορεί να δώσουν αντίστοιχα στοιχεία που να αφορούν τους ανταγωνιστές και να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις.

Μειονεκτήματα:

- Οι πελάτες μπορεί να μην δώσουν αντικειμενικά στοιχεία και να παραποιήσουν την πραγματικότητα επειδή θέλουν ευνοϊκή μεταχείριση.
- Μπορεί να υπάρχουν προσωπικές διαφορές με πωλητές και οι πληροφορίες που θα δοθούν να περιέχουν προκατάληψη.

Γ) *Οι επισκέψεις των υπεύθυνων πωλήσεων στις περιοχές πώλησης.*

Πλεονεκτήματα:

- Είναι μια πράξη που δείχνει το ενδιαφέρον της επιχείρησης στους πελάτες και στους πωλητές.
- Με την προσωπική επαφή, ο υπεύθυνος πωλήσεων μπορεί να σχηματίσει ιδίαν άποψη αλλά και να αντλήσει ή να ελέγξει κι άλλες πληροφορίες.
- Ενισχύει τον πωλητή προσωπικά.

Μειονεκτήματα:

- Είναι μια διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο.
- Η συμπεριφορά πελατών και πωλητών μπορεί να αλλάζει μπροστά στον υπεύθυνο πωλήσεων.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Κατά την διαδικασία αξιολόγησης των πωλητών υπάρχει το ενδεχόμενο, οι εκτιμήσεις των διευθυντών πωλήσεων να είναι χαμηλής ακρίβειας. Οι βασικότεροι λόγοι γι' αυτό είναι οι ακόλουθοι:

- Η καθημερινή απασχόληση των πωλητών λαμβάνει χώρα κυρίως μακριά από την άμεση επιτήρηση των διευθυντών πωλήσεων.
- Κάθε περιοχή πωλήσεων παρουσιάζει διαφορετικό επίπεδο δυσκολίας. Οι διευθυντές πωλήσεων κάνουν μειωμένη χρήση των πληροφοριών σχετικά με τις δυσκολίες της εκάστοτε περιοχής.
- Οι πωλήσεις απαιτούν από τον πωλητή να είναι δημιουργικός και να βρίσκει τις κατάλληλες λύσεις στα προβλήματα που του παρουσιάζονται σε σύντομο

χρονικό διάστημα. Είναι πιθανό, οι αποφάσεις του πωλητή να είναι αντίθετες από αυτές του επιτηρητή.

- Ο ενδιάμεσος ρόλος που καλείται να παίξει ο πωλητής μεταξύ επιχείρησης και πελάτη ενδέχεται να οδηγήσει σε λάθη κατά την αξιολόγησή του. Η πίεση και τα συγκρουόμενα συμφέροντα μπορεί να επηρεάσουν την αφοσίωση του πωλητή προς την επιχείρηση.

- Οι πωλητές επηρεάζονται άμεσα από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η οικονομική κρίση, η αύξηση του ανταγωνισμού κ.α. Οι αποφάσεις των πωλητών επηρεάζονται διαφορετικά από τους εξωτερικούς παράγοντες σε σχέση με τους διευθυντές πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια οικονομία επέβαλαν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε δεδομένα που έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: την ποιότητα.

Η ποιότητα αποτελεί δεδομένο σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και την βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Η ποιότητα έχει μετρήσιμα και πρακτικά χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνουν πεδίο διερεύνησης και διαρκούς βελτίωσης από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας επιχειρείται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) η οποία ως έννοια διατυπώθηκε από τον Deming τη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και αυτή την στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία και σε ολόκληρο τον κόσμο, υπεύθυνη για το μετασχηματισμό της ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων και της φήμης τους.

9.1

ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεμελιώθηκε πάνω στις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού στιλ διοίκησης. Δηλαδή:

1. Τη μόνιμη απασχόληση
2. Τη στρατολόγηση
3. Την εκπαίδευση
4. Τη βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή
5. Τις συλλογικές αποφάσεις
6. Την ευημερία
7. Τον συνδικαλισμό
8. Τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που έχει ως στρατηγικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών ενός οργανισμού.

Στο πλαίσιο του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί απαραίτητως την ενεργό συμμετοχή όλων. Απαιτείται ενιαία στρατηγική και κοινό όραμα. Για την επίτευξη του στόχου και την επίλυση των προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία. Αποτέλεσμα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, εγκαίρως και σε ανταγωνιστική τιμή.

Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Από την αγορά των πρώτων υλών, τη διαχείριση των αποθεμάτων, την παραγωγή έως τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το after sales service. Τα συστατικά για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ είναι: η

αποτελεσματική εκπαίδευση, η συμμετοχή της διοίκησης και η τήρηση εκ μέρους της για την τήρηση των βασικών αρχών και στόχων.

9.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1. Ποιότητα είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες. Το τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται ως εξής: συνεχής βελτίωση – ικανοποίηση του πελάτη – επιβίωση (η ευημερία έπεται) της επιχείρησης.

2. Ολική Ποιότητα είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.

Σημαντικός παράγοντας ολοκληρωμένης αντίληψης της ΔΟΠ είναι η κατανόηση και πιστή εφαρμογή των κατωτέρω βημάτων:

Βήμα 1^ο: Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας

Βήμα 2^ο: Αναγνώριση της ανάγκης για διαρθρωτικές αλλαγές

Βήμα 3^ο: Σχεδιασμός των αλλαγών

Βήμα 4^ο: Εγκαθίδρυση νέας νοοτροπίας

Βήμα 5^ο: Επιλογή της διαδικασίας και των εργαλείων δράσης

Βήμα 6^ο: Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια

Βήμα 7^ο: Έγγυση του αποτελέσματος

9.3

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα είναι μια έννοια που εύκολα γίνεται αντιληπτή ως θετική χωρίς ωστόσο να ορίζεται με απόλυτη ακρίβεια. Ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιός –τι λογής» και σημαίνει το προϊόν, τη φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας ένας ακριβής ορισμός είναι απαραίτητος. Κατά καιρούς έχει επιχειρηθεί να διατυπωθούν κοινά αποδεκτοί ορισμοί, όπως οι κατωτέρω:

- Η καταλληλότητα για χρήση (Juran, 1964).
- Η συμμόρφωση με προδιαγραφές (Juran, 1968).
- Η συμμόρφωση με απαιτήσεις (Crosby, 1979).
- Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές (Deming, 1986).
- Ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις (ISO 9000: 2000).

Μια άλλη προσπάθεια για να οριστεί η ποιότητα συμπυκνώνει τους προηγούμενους ορισμούς και συνδέει την ποιότητα ενός αγαθού, που μπορεί να είναι υλικό, όπως ένα βιομηχανικό προϊόν ή ένα τεχνικό έργο, και μιας υπηρεσίας με τις απαιτήσεις που υπάρχουν γι' αυτά. Ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης, το προϊόν είναι χαμηλής, καλής ή άριστης ποιότητας. Οι απαιτήσεις γι' αυτό αφορούν τέσσερις παραμέτρους:

- Την ικανοποίηση των διατάξεων που διέπουν την κατασκευή ή τη διάθεσή του,
- Την ασφάλεια και τη λειτουργικότητά του,
- Την εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε και
- Την ικανοποίηση του κοινού προς το οποίο απευθύνεται.

Το προϊόν είναι καλής ποιότητας όταν ικανοποιεί και τις τέσσερις παραμέτρους, οι οποίες είναι δυνατό να διαβαθμιστούν ως προς το βαθμό δυσκολίας ικανοποίησής τους. Η ικανοποίηση των διατάξεων αποτελεί πρώτο επίπεδο για την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος. Το δεύτερο και ουσιαστικότερο στάδιο είναι η ικανοποίηση του κοινού στο οποίο το προϊόν απευθύνεται και προϋποθέτει την ασφάλεια, τη λειτουργικότητα και την ικανοποίηση του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε. Επομένως **ποιότητα, σε τελική ανάλυση, είναι η ικανοποίηση των πελατών ενώ δείκτης ποιότητας είναι οι πελάτες που επανειλημμένα προμηθεύονται το προϊόν που παράγει η επιχείρηση.**

Ποιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας επίσης ονομάζουμε:

- Τα χαρακτηριστικά ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών.
- Τα χαρακτηριστικά του αγαθού ή υπηρεσίας που ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της παραγωγής, του μάρκετινγκ και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Όπως προκύπτει, η σημασία της ποιότητας για μια επιχείρηση είναι θεμελιώδης. Αποτελεί παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης. Σκοπός της είναι η επιτυχία ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης. Άλλωστε, κατά τον Crosby, η ποιότητα είναι *δωρεάν*. Εκείνο που έχει υψηλό κόστος είναι η απουσία ποιότητας.

9.4

ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η έννοια της ολικής ποιότητας είναι συνηφασμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων (πελάτες και προμηθευτές), με βασικό στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών. Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι.

Για να υπάρξει ολική ποιότητα είναι απαραίτητη η αποδοχή συγκεκριμένων αρχών. Χωρίς αυτές, ή τουλάχιστον κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο τηρησής τους, είναι καλύτερα να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια. \

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΙΝΑΙ:

- *Η δέσμευση της ηγεσίας:* η δέσμευση και η συμμετοχή των στελεχών εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που θέτει τους στόχους, παρακινεί κι επιβραβεύει. Το στέλεχος πρέπει να διαθέτει μέρος του χρόνου του σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.
- *Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη:* Πελάτης δεν είναι μόνο ο αποδέκτης και χρήστης του τελικού αγαθού ή υπηρεσίας. Είναι ο οποιοσδήποτε, στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής μονάδας (εσωτερικός πελάτης). Επιχειρήσεις που αγνόησαν τους εσωτερικούς πελάτες (τους ίδιους τους εργαζόμενους σε αυτές) κινδύνευσαν με διακοπή της λειτουργίας τους.
- *Η ικανοποίηση του καταναλωτή:* Θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Αποτελεί την κινητήρια δύναμη για να πραγματοποιηθεί η μεγάλη αλλαγή στον οργανισμό, στα συστήματα, στις διαδικασίες, στα μέσα, στα προϊόντα.

- *Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών:* Προυποθέτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού είναι άριστα εκπαιδευμένο ώστε να εντοπίζει τα διαφαινόμενα προβλήματα και να προβαίνει στην άμεση επίλυσή τους.
- *Η συνεχής εκπαίδευση:* Η εκπαίδευση είναι το βασικότερο όπλο για την αλλαγή νοοτροπίας στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας ή εκτός του χρόνου εργασίας.
- *Η συνεχής βελτίωση:* Το management έχει εστιάσει τη προσοχή του σε καινοτομικά επιτεύγματα (νέες εφευρέσεις, τεχνολογία, αυτοματισμό). Η ΔΟΠ εστιάζει στην ανεύρεση κερδοφόρων βελτιώσεων εφαρμόζοντας τον κύκλο P-D-C-A (Plan – Do – Check – Act / Σχεδίασε – Εφάρμοσε – Έλεγε – Ενήργησε) σε κάθε διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών.

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες τις οποίες μπορούμε να τις ομαδοποιήσουμε:

- Εμπόδια αντίληψης
 - Δυσκολία απομόνωσης κάποιου προβλήματος.
 - Τάση στενού καθορισμού του προβλήματος.
 - Αδυναμία θεώρησης του προβλήματος από όλες τις πλευρές του.
 - Αδυναμία χρησιμοποίησης όλων των εισροών και πληροφοριών.
- Εμπόδια κουλτούρας

Υπάρχουν απαγορεύσεις και προκαταλήψεις που οδηγούν σε σκέψεις του είδους:

- Το παραδοσιακό είναι προτιμότερο από την αλλαγή.
 - Το οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί με επιστημονική σκέψη και χρήμα.
 - Η φαντασία και ο στοχασμός είναι χάσιμο χρόνου.
- Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον
 - Έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων.
 - Αυταρχικά στελέχη που υπερεκτιμούν τις δικές τους ιδέες και δεν επιβραβεύουν τους άλλους.
 - Διάσπαση προσοχής.
- Έλλειψη υποστήριξης στην εφαρμογή νέων ιδεών
 - Ο φόβος του λάθους, της αποτυχίας.
 - Φόβος αρνητικού χαρακτηρισμού των ιδεών από τους άλλους.
 - Προτίμηση στην κριτική των ιδεών και όχι στην υλοποίησή τους.

9.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια λειτουργική φιλοσοφία η οποία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στην συνεχή βελτίωση. Βασίζεται στη συνεργασία των ατόμων. Η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η συνεργασία και ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχειρηματικής μονάδας. Η ΔΟΠ αφορά σύνολο ενεργειών που έχουν ως στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού (υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων) έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Αντίθετα από ορισμένες αντιλήψεις η ΔΟΠ δεν είναι μέθοδος για την επίτευξη της βέλτιστης λειτουργικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ούτε μέθοδος για τον ακριβή προγραμματισμό των εργασιών. Η ΔΟΠ είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα νέο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η φιλοσοφία της στηρίζεται στα κατωτέρω:

- Η ποιότητα δεν είναι τεχνική λειτουργία και δεν αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι'αυτό πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή για την εφαρμογή της.
- Η επίτευξη της ποιότητας επιτυγχάνεται με κριτήρια εξωτερικά, του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά, της επιχείρησης. Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες του αγοραστή και όχι σε εσωτερικές προοπτικές, όπως η απόδοση και η κερδοφορία.
- Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας, ξεκινώντας από το σχεδιασμό και φτάνοντας στη μέτρηση και στον έλεγχο, πρέπει να στηρίζονται στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.

- Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι σε μία ομάδα ειδικών.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

Οι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

- Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλασσόμενων απαιτήσεων.
- Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία Αυτό οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό κόστος.
- Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
- Η ευελιξία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι η *δέσμευση*, η *γνώση* και η *συμμετοχή*.

Δέσμευση των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη οποιασδήποτε προσπάθειας οδηγεί στην εξασφάλιση ποιότητας.

Γνώση, με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται λάθη και παραλείψεις.

Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ανεύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυσή τους, στις προτάσεις επίλυσης, στη στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη των αποφάσεων.

Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη οφείλουν να καταστήσουν τους εργαζομένους κοινωνούς των απόψεων και ιδεών τους γιατί μόνο μέσα από τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι αντανακλούν στην επίτευξη των ατομικών στόχων.

ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας οδηγούνται στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ:

- *Εξαιτίας του άκρατου ανταγωνισμού και της ανάγκης επιβίωσης.* Η επιβίωση αρχικά και η εξέλιξη (ή ευημερία) αργότερα μιας οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της σχέσης Καθαρό Κέρδος – Κόστος. Η μεγιστοποίηση του κέρδους εξαρτάται από την αποδοχή των προϊόντων της εκ μέρους των καταναλωτών. Ο σύγχρονος καταναλωτής διερωτάται, ερευνά, συγκρίνει και αποφασίζει. Συνεπώς, δαπανά πολλαπλώς περισσότερα χρήματα για αγορά αγαθών με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αυτό το γνωρίζουν οι επιχειρήσεις οι οποίες γίνονται θιασώτες του δόγματος «δεν θέλουμε να σας κάνουμε πελάτες, θέλουμε να σας έχουμε πελάτες».

- *Εξαιτίας μιας διαφορετικής αντίληψης* η οποία επικροτεί τη δημοκρατικότητα, τη συμμετοχικότητα και την άταστη συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων προς όφελος των ιδίων και της επιχείρησης.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να γίνει ένας ορθολογικός σχεδιασμός της ποιότητας πρέπει η επιχείρηση:

- Να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της αγοράς.
- Να τις ενσωματώσει στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του αγαθού/υπηρεσίας.
- Να προσδιορίσει τους πελάτες προς τους οποίους θα απευθύνεται το προϊόν.
- Να ορίσει επακριβώς τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με βάση τις προδιαγραφές.
- Να ελέγξει τις προδιαγραφές, δοκιμάζοντας την ικανότητα του σχεδιασμού και του συστήματος να παράγουν με βάση το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας.

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης ήταν προσανατολισμένο στη μαζική παραγωγή. Η δομή του ήταν κάθετη, με τις εντολές να κατευθύνονται από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κάτω. Οι αποφάσεις στηρίζονταν σε πάγιες πολιτικές και διαδικασίες. Τα τμήματα είχαν σαφείς διαχωριστικές γραμμές και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων ήταν εντελώς συγκεκριμένες.

Η Ολική Ποιότητα διαμορφώνει σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του πελάτη.

- Η επικοινωνία είναι πλέον (με βάση την ιεραρχική πυραμίδα) από κάτω προς τα πάνω και έχει τη μορφή συμμετοχικής διαδικασίας και όχι εντολής.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο και όλοι (συν)εργάζονται με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή.
- Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζομένους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι επιτακτική και ουσιώδης.
- Ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) αναλαμβάνουν μερικούς από τους ρόλους των τμημάτων.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς και το αντικείμενο της εργασίας τους γίνεται πιο ευέλικτο.

Με τη ΔΟΠ τα στελέχη έχουν στα χέρια τους νέα εργαλεία για την εκτέλεση των αποστολών τους. Αντί να δίνουν εντολές και να επιβλέπουν την υλοποίησή τους, χρησιμοποιούν μεθόδους όπως οι ακόλουθες:

Καθοδήγηση: Έχει μεγάλη σημασία κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης της ΔΟΠ. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από καθοδήγηση που θα τους επιτρέψει την αποδοχή και κατανόηση νέων εννοιών και αντιλήψεων για την ποιότητα.

Πρότυπο: Οι πράξεις των διοικητικών στελεχών δείχνουν στους υφιστάμενους την αφοσίωση που έχουν στις αξίες της ποιότητας. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να μιλούν για τους πελάτες και να δρουν στο όνομα των πελατών. Να δείχνουν ότι ενδιαφέρονται με συγκεκριμένες ενέργειες, όπως η διακοπή της παραγωγής όταν το επίπεδο ποιότητας είναι εκτός των αποδεκτών ορίων αλλά και η αναζήτηση των αιτιών παρουσιάζονται προβλήματα.

Παρακίνηση-Υποκίνηση: Τα στελέχη οφείλουν να πληροφορούν τακτικά τους υφισταμένους για την επίδοσή τους σε σχέση με την υλοποίηση ενός προγράμματος και να επιβραβεύουν αυτούς κατά περίπτωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Παραδοσιακός Τρόπος Διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
1. Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.	1. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μέσο/μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.
2. Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	2. Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα βήμα. Από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την πώληση του στον τελικό καταναλωτή.
3. Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος.	3. Έμφαση στη ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).
4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των εργαζομένων.	4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των στελεχών. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι εκτελεστικά όργανα.
5. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν όμως είναι αναγκαία πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	5. Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα. Αφορά στελέχη και εργαζομένους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση αποτελεί δύναμη και αυτό φαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

ΔΕΚΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αναγκαία ώθηση των διοικητικών στελεχών προς τους εργαζομένους για την εφαρμογή των αρχών της ολικής ποιότητας συμπληκνώνεται στις ακόλουθες δέκα προτάσεις:

1. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο.
2. Υπόδειξη των αξιών της ποιότητας στους νέους εργαζομένους και καθιέρωση ειδικών συναντήσεων προσανατολισμού ώστε να γίνει από όλους αντιληπτή η σημασία που αποδίδεται στην έννοια της ποιότητας.
3. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Ενθάρρυνση του προσωπικού για τη βελτίωση της αποδοσής του.
4. Αναγνώριση των προσπαθειών. Προσωπική εμπλοκή στην απονομή βραβείων ποιότητας.
5. Τόνωση και αναγνώριση του ρόλου της εκπαίδευσης. Συμμετοχή των στελεχών στα βασικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
6. Τακτική επικοινωνία προϊσταμένων-υφισταμένων.
7. Κατάργηση των φραγμών στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων.
8. Κατάργηση των μη απαραίτητων διακρίσεων. Αρκετές εταιρείες έχουν καταργήσει ορισμένους τίτλους και προνόμια, όπως π.χ. τις ειδικές θέσεις parking για τα ανώτατα στελέχη.
9. Καθορισμός καθηκόντων και αξιών.
10. Διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες.

9.6 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Τόσο με την δευτερογενή όσο με την πρωτογενή έρευνα, ο διοικητής προϊόντος έρχεται σε επαφή με έναν πλούτο πληροφοριών, οι οποίες θα τον βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων. Τα στοιχεία που είναι δυνατό να φθάσουν στα αρχεία μετά από μια έρευνα, είναι δυνατό να περιέχουν πολλά ποσοτικά δεδομένα που περιγράφουν το ζήτημα για το οποίο ενδιαφέρεται.

Υπάρχουν όμως πολλές περιπτώσεις, όπου τα αριθμητικά δεδομένα μόνα από μόνα τους δεν είναι δυνατό να περιγράψουν ένα φαινόμενο. Είναι οι περιπτώσεις που το στέλεχος καλείται να δει πίσω από τους αριθμούς τις πραγματικές συνθήκες, όπως αυτές από την ανάλυση της πραγματικής κατάστασης, που εκφράζεται σε σημαντικό βαθμό από ποιοτικές μεταβλητές. Οι ποιοτικές μεταβλητές από μόνες τους, από την άλλη μεριά, σπάνια μπορούν να περιγράψουν πλήρως την πραγματική εικόνα της αγοράς. Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, η συνεργασία ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας είναι απαραίτητη.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα διερεύνησης των παραγόντων που συνθέτουν το περιβάλλον της, με την συνεχή παρακολούθηση των ανάλογων ποσοτικών πληροφοριών που την ενδιαφέρουν. Οι διοικητές προϊόντος, στις επιχειρήσεις που συνθέτουν καταναλωτικά προϊόντα ευρείας κυκλοφορίας, έχουν την δυνατότητα πρόσβασης σε ποσοτικές πληροφορίες που παρέχονται από καταμετρήσεις των προϊόντων στο λιανεμπόριο και σε αντιπροσωπευτικές ομάδες καταναλωτών. Στους κλάδους που δεν υπάρχει ανάλογο σύστημα πληροφόρησης, η συγκέντρωση παρόμοιων ποσοτικών πληροφοριών απαιτεί συνεχή έρευνα που συνεπάγεται υψηλό κόστος, που όμως είναι αναγκαίο, μια που συχνά δεν υπάρχει άλλος τρόπος συλλογής πληροφοριών στον οποίο να μην έχουν πρόσβαση οι ανταγωνιστές.

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στην μέτρηση και, σε μεγάλο βαθμό, στη στατιστική ανάλυση. Αποτελέσματα που έχουν ελεγχθεί στατιστικά, αποτελούν στοιχεία στα οποία μπορεί κανείς να στηρίξει τις αποφάσεις του, χωρίς βέβαια ποτέ να αντικαθιστούν το υπεύθυνο στέλεχος που λαμβάνει συγκεκριμένες αποφάσεις μάρκετινγκ. Στις ποσοτικές έρευνες αποδίδεται ιδιαίτερο βάρος στον τρόπο καθορισμού του δείγματος και στη δομή του, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό της έρευνας.

Οι ποσοτικές έρευνες αποβλέπουν στην παροχή μιας ευρείας εικόνας της αγοράς, χωρίς όμως το ανάλογο βάθος, και συνήθως χρησιμοποιούνται για γενικές εκτιμήσεις και παρατηρήσεις.

Η ποσοτική ανάλυση είναι σκόπιμο να υιοθετείται όταν υπάρχουν τα παρακάτω ερωτήματα σε μια έρευνα αγοράς:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή;
- Τι προϊόντα της επιχείρησης αγοράζει;
- Πού πραγματοποιεί τις αγορές του;
- Πόσα ξοδεύει στις αγορές του;
- Πότε πραγματοποιεί τις αγορές του;
- Ποια είναι τα άλλα προϊόντα που αγοράζει;
- Σε ποιά άλλα καταστήματα θα μπορούσε να πραγματοποιήσει τις αγορές του;

Πολλές επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται με την παραγωγή και την διάθεση καταναλωτικών προϊόντων ευρείας κυκλοφορίας, συχνά δεν διαθέτουν βασικά στοιχεία που να αναφέρονται στις αγορές τους. Στην περίπτωση των βιομηχανικών προϊόντων, για παράδειγμα, πολλές πληροφορίες θα μπορούσαν να συλλεχθούν από το εσωτερικό σύστημα πληροφόρησης της επιχείρησης. Στην πράξη, υπάρχει σοβαρή αδυναμία πληροφόρησης στις επιχειρήσεις, που ερμηνεύεται από τα «στεγανά» που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των ίδιων των τμημάτων της επιχείρησης και από το ότι δεν υπάρχει αναγκαία συνεργασία μεταξύ των στελεχών, για την έγκαιρη και ακριβή μετάδοση πληροφοριών που

έχουν σχέση με την αγορά και που είναι σημαντικές για την πραγματοποίηση των αναγκαίων προσαρμογών του προγράμματος μάρκετινγκ, έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των πόρων της επιχείρησης και η αποτελεσματικότερη κατανόηση των κινήτρων των καταναλωτών.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ποιοτική έρευνα αποβλέπει στο να βοηθήσει τα στελέχη μάρκετινγκ στη διερεύνηση και ερμηνεία των παραμέτρων που καθορίζουν το πολυδιάστατο μιας ορισμένης συμπεριφοράς. Η ποιοτική έρευνα δεν είναι δυνατό να παρουσιαστεί σαν μια αυστηρή διαδικασία, μια που αποβλέπει στην ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κινήτρων που την καθορίζουν και, όπως θα ανέμενε κανείς, απαιτεί ειδικούς στην εφαρμογή της. Η ποιοτική έρευνα δεν βασίζει την αξία της στον ακριβή σχεδιασμό της αλλά, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, στην ίδια την ικανότητα του ερμηνευτή που πραγματοποιεί αποτελεσματικά τις συνεντεύξεις, όπως και στην ερμηνεία των απαντήσεων τους. Το αποτέλεσμα των ποιοτικών ερευνών είναι συνήθως υποθέσεις ή και προτάσεις που προέρχονται από τους ερευνητές. Η επιχείρηση που χρηματοδοτεί την μελέτη δεν μένει παρά να τις αποδεχθεί ή να χρησιμοποιήσει την ποσοτική έρευνα για να τις διερευνήσει.

Από διοικητική άποψη, η ποιοτική έρευνα είναι μια δύσκολη αλλά αποτελεσματικότερη ερευνητική μεθοδολογία. Αποβλέπει στη διερεύνηση όλων εκείνων των μεταβλητών που επηρεάζουν τη διαδικασία αποδοχής μιας επώνυμης πολιτικής και μπορεί πιθανώς να συνεισφέρει στη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κυριότερο πρόβλημα, που συνεχίζει δυστυχώς να υφίσταται, είναι ότι δεν υπάρχουν ακόμη ακριβείς τρόποι καθορισμού των διαδικασιών πραγματοποίησης μιας ποιοτικής έρευνας, ή του τρόπου που μπορεί να την πραγματοποιήσει κανείς αποτελεσματικά στην πράξη.

Το μυστικό επιτυχίας της μεθόδου φαίνεται προς το παρόν να είναι ο επιτυχής συνδυασμός της με τις ποσοτικές μελέτες που είναι σκόπιμο να προηγούνται. Και αυτό, γιατί η ποσοτική μελέτη είναι αυτή που ανακαλύπτει μια σειρά παραγόντων,

οι οποίοι, στη συνέχεια, αποτελούν αντικείμενο περαιτέρω έρευνας με τις ποιοτικές μεθόδους. Αντίθετα, αν η επιχείρηση αποφασίσει να πραγματοποιήσει πρώτα μια ποιοτική έρευνα, πριν αποκτήσει οποιαδήποτε αριθμητικά δεδομένα της συγκεκριμένης αγοράς που την ενδιαφέρει, είναι σχεδόν βέβαιο ότι τα αποτελέσματα στα οποία θα καταλήξει δεν θα έχουν καμία έννοια. Όταν η ποιοτική έρευνα εφαρμόζεται με επιτυχία, παρουσιάζει αποτελέσματα που δίνουν μια καλύτερη εικόνα μιας ορισμένης έρευνας. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται στις παρακάτω περιπτώσεις:

Παρακολούθηση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Όταν μια επιχείρηση ενδιαφέρεται να γνωρίσει τη θέση των διαφόρων προϊόντων μιας συγκεκριμένης αγοράς στις προτιμήσεις των καταναλωτών, δεν έχει άλλη δυνατότητα από την ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα συμβάλλει, συνήθως, στη διερεύνηση των προτιμήσεων των καταναλωτών υποδεικνύοντας τις τυχόν συστάσεις των μεταβλητών. Η ποιοτική έρευνα, με τη σειρά της, έχει τη δυνατότητα να ανακαλύψει τους παράγοντες που βρίσκονται πίσω από τις αντιλήψεις των καταναλωτών στη συγκεκριμένη αγορά, με τη χρησιμοποίηση διαφόρων τεχνικών «προέκτασης» (Projective techniques). Με τη βοήθεια των τεχνικών αυτών, η επιχείρηση μπορεί να διερευνήσει τους αληθινούς λόγους που βρίσκονται πίσω από τους παράγοντες (αντιρρήσεις) που οι ίδιοι οι καταναλωτές προβάλλουν σαν αληθινούς.

Δημιουργία νέων ιδεών για την βελτίωση της τοποθέτησης και της γενικότερης απόδοσης των επώνυμων προϊόντων. Μια επέκταση του προηγούμενου τρόπου έρευνας είναι η πραγματοποίηση επικοινωνιακών συναντήσεων των διοικητικών στελεχών με σκοπό την παραγωγή νέων ιδεών, αυτό που στην πράξη είναι γνωστό σαν «brainstorming». Στις συναντήσεις αυτές ενθαρρύνονται οι συμμετέχοντες να σκέπτονται και να προτείνουν ιδέες για προϊόντα, εικόνες, χρήσεις, τοποθετήσεις, χωρίς να κρίνουν τις ιδέες των συμμετεχόντων.

Δοκιμή νέων ιδεών. Μια πιθανή αλλαγή οποιουδήποτε στοιχείου του μίγματος μάρκετινγκ έχει τη δυνατότητα να δοκιμαστεί από τους καταναλωτές που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, προκειμένου να προσδιοριστούν οι πραγματικές αντιδράσεις τους στη συγκεκριμένη αλλαγή.

Η ποιοτική έρευνα είναι, στην πράξη, αρκετά πιο δυναμική αλλά λιγότερο αποτελεσματική στο να καθορίζει αυστηρές διαδικασίες στη συλλογή των στοιχείων που ενδιαφέρουν το διοικητή προϊόντος. Κατ' αυτό τον τρόπο, η δημιουργικότητα των ερευνητών που εφαρμόζουν ποιοτικές μεθόδους θα πρέπει να ενθαρρύνεται σε συνεχή βάση για να εφαρμόζουν ολοένα και πιο νεωτεριστικές μεθόδους ανακάλυψης και διερεύνησης των αληθινών κινήτρων της σύγχρονης καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα ποικίλλουν από τις πιο απλές ως τις πλέον σύνθετες και δημιουργικές. Στο ένα άκρο ο ερευνητής μπορεί να κάνει ερωτήσεις, με μια καθορισμένη σειρά, που συνθέτουν το σκελετό μιας συζήτησης για ένα ορισμένο θέμα. Στο άλλο άκρο βρίσκει κανείς, για παράδειγμα, τις τεχνικές «προέκτασης» που αποβλέπουν στο να φέρουν στην επιφάνεια τα συναισθήματα που έχει το άτομο στο υποσυνείδητό του. Μέθοδοι όπως οι παραπάνω, που στην πράξη μπορεί να φαίνονται σαν «παιχνίδια», περιλαμβάνουν, ανάμεσα στα άλλα, το σχεδιασμό εικόνων που αντιπροσωπεύουν ορισμένες μάρκες και τους συνδυασμούς λέξεων ή κινουμένων σχεδίων.

Σε άλλες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η συνέντευξη σε βάθος ή η συζήτηση ομάδας. Μια συνέντευξη σε βάθος παρέχει μια λεπτομερή εικόνα του καταναλωτή, ενώ μια συνέντευξη ομάδας δίνει λιγότερες πληροφορίες για το άτομο, πολύ πιο συγκεκριμένα στοιχεία για το υπό συζήτηση θέμα. Αυτό συμβαίνει γιατί στην ομάδα τα διάφορα μέλη, όπως είναι φυσικό, συζητούν πάνω στις ίδιες τις ιδέες τους, κάτι που δεν συμβαίνει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης σε βάθος (ελεγχόμενες συνθήκες).

Μια άλλη μέθοδος είναι αυτή της τεχνικής ανάλυσης ομάδων (cluster analysis). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, στον καταναλωτή παρουσιάζεται μια ομάδα από εναλλακτικές λύσεις, ιεραρχημένες, ανάλογα με την πιθανότητα που έχουν. Στη συνέχεια, με την βοήθεια διαφορετικών τεχνικών επιδιώκεται η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα διαφορετικά επώνυμα προϊόντα, με στόχο την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που

διαφοροποιούν, καθορίζουν και επηρεάζουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις, εικόνες και τη συμβολική αξία των προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΡΕΥΝΑ

Η παρακάτω έρευνα έχει βασιστεί στην οργάνωση και την λειτουργία της ατομικής επιχείρησης EUROVALVES που ειδικεύεται στην εισαγωγή και την μεταπώληση χονδρικώς και λιανικώς ειδών κρουνοποιίας. Η έδρα της επιχείρησης είναι στην Αθήνα ενώ οι πελάτες της εδρεύουν σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της έξι πωλητές. Κάθε πωλητής δραστηριοποιείται σε διαφορετική περιοχή πωλήσεων και έχει αναλάβει τους δικούς του πελάτες.

Ακολούθως, θα παρουσιάσουμε, με βάση τις πρακτικές της επιχείρησης EUROVALVES, τους τρόπους με τους οποίους ελέγχονται οι πωλητές, καθώς επίσης και το πώς αξιολογούνται οι προμηθευτές της επιχείρησης αλλά και το πώς παρακολουθείται ο ανταγωνισμός.

Σε γενικές γραμμές, παρουσιάζουμε τα τρία σημαντικότερα θέματα τα οποία καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης στις πωλήσεις.

10.1

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στο επιχειρηματικό πεδίο, η σωστή, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις δραστηριότητες που αναπτύσσουν ανταγωνίστριες εταιρίες μπορεί να παίξει καταλυτικό ρόλο στην πορεία, την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα γενικότερα μιας επιχείρησης.

Μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή επενδύσεων και εμπλοκή σε άσκοπες δραστηριότητες, μπορεί επίσης να οδηγήσει στην επίσπευση κάποιων κινήσεων ή να βοηθήσει στην καλύτερη προετοιμασία και οργάνωση περιμένοντας το νέο προϊόν που πρόκειται να λανσάρει ο ανταγωνιστής της επιχείρησης. Γενικότερα, η παρακολούθηση του ανταγωνισμού μπορεί να βοηθήσει στην έγκαιρη τροποποίηση της στρατηγικής μας.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια ανταγωνίστρια προς την δική μας εμπορική επιχείρηση, που εμπορεύεται τα ίδια με εμας προϊόντα, αποφασίσει να εισάγει το ίδιο προϊόν που εισήγαγε για πολλά χρόνια από Ευρωπαϊκή χώρα, από χώρα με εξαιρετικά χαμηλότερο κόστος παραγωγής όπως είναι η Κίνα. Στην περίπτωση αυτή η ανταγωνίστρια εταιρία αποκτά ένα σχεδόν αχτύπητο πλεονέκτημα στην τιμή που θα πουλήσει το εμπόρευσμά της. Αν δεν αντιληφθούμε άμεσα αυτή την αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής της ανταγωνίστριας εταιρίας, θα έχουμε μεγάλη μείωση στις πωλήσεις μας, τουλάχιστον από τους πελάτες που δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην τιμή ενός προϊόντος παρά στην ποιότητά του, αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν διαφορές στην ποιότητα.

Αν έχουμε καταφέρει να συλλέξουμε εγκαίρως τις πληροφορίες σχετικά με τις παραπάνω κινήσεις της ανταγωνίστριας εταιρίας, τότε θα έχουμε αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα όσο αναφορά την προετοιμασία μας στην “μάχη” με τον ανταγωνισμό. Θα πρέπει να κινηθούμε κι εμείς άμεσα ώστε να μπορέσουμε να πουλήσουμε το προϊόν μας στη νέα ανταγωνιστική τιμή. Αυτό απαιτεί μεγάλη και προσεκτική έρευνα αφού θα χρειαστεί να βρούμε νέο προμηθευτή, ο οποίος θα

μπορέσει να παράγει το ίδιο προϊόν με πολύ χαμηλότερο κόστος και με όσο το δυνατόν μικρότερη “έκπτωση” στην ποιότητά του. Αν το καταφέρουμε θα μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε πολύ αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού είναι μια διαδικασία που απαιτεί άμεση και σωστή επεξεργασία των πληροφοριών που μπορεί να αντλήσει η επιχείρηση ώστε να γίνουν αξιοποιήσιμες (οι πληροφορίες) προς όφελός της. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να ενημερωθεί σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστριων επιχειρήσεων. Αναφέρουμε ενδεικτικά τους παρακάτω:

- *Πληροφόρηση από τους πελάτες.* Μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει μέσω των εμπορικών της αντιπροσώπων όχι μόνο παραγγελίες, που είναι ο βασικός στόχος της εργασίας τους, αλλά και άμεση ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών της. Οι πωλητές της επιχείρησης, κάνοντας συνεχείς επισκέψεις σε πολλούς πελάτες τους, και αφού φυσικά έχουν καταφέρει να αποκτήσουν οικειότητα με αυτούς, μπορούν να εκμαιεύσουν βασικές πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών. Συγκεκριμένα, μπορούν να μάθουν τις τιμές που προσφέρουν τα αγαθά τους οι άλλοι προμηθευτές, να ενημερωθούν σχετικά με την ποιότητα των ανταγωνιστικών προϊόντων, να πληροφορηθούν για κυκλοφορία κάποιου νέου προϊόντος από τους ανταγωνιστές ακόμη και τον τρόπο πληρωμής που ζητούν από τους πελάτες. Την σύγχρονη εποχή όπου ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και σκληρότερος σε όλους τους κλάδους, είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να καταφέρει την επίτευξη των στόχων της δίχως άμεση ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών της. Γι'αυτό θεωρούμε την παραπάνω ως την πλέον αποτελεσματική μέθοδο παρακολούθησης του ανταγωνισμού αφού οι πελάτες μιας επιχείρησης αποτελούν την πλέον άμεση και έγκυρη πηγή πληροφόρησης.

- *Πληροφόρηση από το διαδίκτυο.* Το διαδίκτυο αποτελεί σημαντικό τόπο άντλησης πληροφοριών. Μια επίσκεψη στην ιστοσελίδα μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά ωφέλιμη. Στην προσπάθειά τους να εντυπωσιάσουν με την διαδικτυακή τους παρουσία, πολλές εταιρίες λένε πολλές φορές ίσως αρκετά περισσότερα από αυτά που θα έπρεπε στην ιστοσελίδα τους.

Μπορούμε να πληροφορηθούμε για την στρατηγική τους, τα σχέδιά τους για επέκταση, ακόμη και για νέες αγορές στις οποίες θέλουν να δραστηριοποιηθούν ή νέα προϊόντα που σχεδιάζουν να κυκλοφορήσουν.

- *Πληροφόρηση από δημοσίευση ισολογισμών.* Στην περίπτωση που οι ανταγωνίστριες εταιρίες είναι ΕΠΕ ή Α.Ε. μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες που μας ενδιαφέρουν από τους ισολογισμούς τους που δημοσιεύονται στις εφημερίδες. Έτσι, μπορούμε να μάθουμε την οικονομική κυρίως κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρία αφού ερμηνεύσουμε σωστά τα οικονομικά στοιχεία του ισολογισμού (απαιτήσεις, εμπορεύματα, υποχρεώσεις, κεφάλαιο κ.α.).

Είναι σαφές ότι κάθε εταιρία που θα καταφέρει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο και δραστήριο δίκτυο παρακολούθησης του ανταγωνισμού, θα αποκτήσει αυτόματα ένα σαφέστατο προβάδισμα στην μάχη της αγοράς. Για την πλειοψηφία των προϊόντων ή υπηρεσιών, η πίτα της αγοράς μοιράζεται πλέον σε όλο και περισσότερες εταιρίες, καθιστώντας απαραίτητο εργαλείο για κάθε επιχείρηση την παρακολούθηση του ανταγωνισμού.

10.2

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι εμπορικές επιχειρήσεις πολλές φορές βρίσκονται στην ανάγκη να προσθέσουν νέα προϊόντα έτσι ώστε να τα διαθέσουν στην αγορά. Η ανάγκη τους αυτή πηγάζει από επιχειρηματικές επιλογές ανανέωσης, ικανοποίησης απαιτήσεων πελατών, πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς, καλύτερης αντιμετώπισης του ανταγωνισμού κ.α. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η επιχείρηση θα πρέπει να αγοράσει μια σειρά προϊόντων από κάποιο προμηθευτή. Είναι προφανές ότι η σημασία της επιλογής σωστού προμηθευτή και εμπορευμάτων είναι εξαιρετικά μεγάλη.

Αρχικά θα πρέπει να διερευνηθεί η αγορά για τα συγκεκριμένα εμπορεύματα που θέλουμε. Για να εντοπίσουμε τους προμηθευτές μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε πηγές όπως:

- Υπάρχουσες συνεργασίες με προμηθευτές
- Το διαδίκτυο
- Επαφές από εμπορικές εκθέσεις του κλάδου
- Εξειδικευμένα περιοδικά και αντίστοιχες πηγές ενημέρωσης

Αφού εντοπιστούν οι προμηθευτές που εμπορεύονται τα επιθυμητά εμπορεύματα, θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλοι για συνεργασία. Επομένως, είναι κομβικής σημασίας τα κριτήρια που θα πρέπει η επιχείρηση να θέσει ώστε να διασφαλίζονται οι στόχοι της. Τα κριτήρια διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνδέονται στενά με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση στις πωλήσεις. Τα σημαντικότερα από αυτά αναφέρονται ακολούθως:

A) *Ποιότητα του Προϊόντος*. Ίσως το πλέον σημαντικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή αφού η ποιότητα του προϊόντος το οποίο η επιχείρηση εμπορεύεται αποτελεί βαρόμετρο για το αν θα γίνει αποδεκτό από την αγορά και τους καταναλωτές. Το προϊόν θα πρέπει να πληρεί τις προϋποθέσεις που έχει θέσει το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της επιχείρησης. Για την αποφυγή οποιουδήποτε λάθους, κρίνεται απαραίτητο να ζητηθεί από τον υποψήφιο προμηθευτή αποστολή δειγμάτων πριν την επικύρωση συμφωνίας. Τα δείγματα θα πρέπει να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν ώστε να σχηματιστεί στην πράξη μια αντικειμενική άποψη για την ποιότητα του προϊόντος. Αφού εγκριθεί το προϊόν και επέλθει συμφωνία με τον προμηθευτή, θα πρέπει να γίνει άμεσος έλεγχος στην παραλαβή της παραγγελίας. Είναι σαφές ότι ο προμηθευτής θα πρέπει να ελέγχεται για την ποιότητα των εμπορευμάτων του συνεχώς. Οποιοδήποτε λάθος μπορεί να προκαλέσει μεγάλη ζημιά στην φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης με αποτέλεσμα επιστροφές εμπορευμάτων και διαρροή πελατών.

B) *Τιμή του Προϊόντος*. Το τμήμα προμηθειών της εταιρίας θα πρέπει να ορίσει το εύρος του κόστους που θα έχει το προϊόν, ώστε να εξυπηρετείται η οικονομική πολιτική και το κόστος του προϊόντος να είναι το επιθυμητό και να μπορέσει να διατεθεί στην αγορά σε ανταγωνιστική τιμή. Είναι προφανές, όμως, ότι ένα προϊόν θα πρέπει να συνδυάζει ανταγωνιστική τιμή και αποδεκτή ποιότητα. Γι'αυτό και η αναζήτηση του κατάλληλου προμηθευτή είναι μια δύσκολη, χρονοβόρα και σχολαστική διαδικασία για την επιχείρηση.

Γ) *Συσκευασία του Προϊόντος*. Ο προμηθευτής θα πρέπει να συσκευάζει τα εμπορεύματα σε καλής ποιότητας κουτιά ώστε να είναι ελκυστικά στην όψη από τους υποψήφιους αγοραστές. Η πρώτη εικόνα άλλωστε παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις πωλήσεις. Επιπλέον, τα προϊόντα θα πρέπει να συσκευάζονται με τέτοιο τρόπο (παλέτες, σώστές διαστάσεις κουτιών και κιβωτίων, κατάλληλος αριθμός τεμαχίων ανά κιβώτιο) ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι φθοράς κατά την μεταφορά τους από τον προμηθευτή στην επιχείρηση αλλά και να είναι εύκολη η τοποθέτησή τους στις αποθήκες ή τα ράφια της επιχείρησης μετά την παραλαβή τους.

Δ) *Άμεση Εξυπηρέτηση*. Ο προμηθευτής της επιχείρησης θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να κάλυψει άμεσα τις ανάγκες της σε εμπορεύματα. Αυτό σημαίνει άμεση λήψη των παραγγελιών και γρήγορη αποστολή των εμπορευμάτων. Επίσης, θα πρέπει να εξυπηρετεί την επιχείρηση σε οποιοδήποτε πρόβλημα της παρουσιαστεί όπως π.χ. επιδιόρθωση ή αντικατάσταση ελλειψιακού εμπορεύματος.

Ε) *Τρόπος Πληρωμής*. Η επιχείρηση στην προσπάθεια της για ανεύρεση προμηθευτή θα πρέπει να θέσει ως κριτήριο τον τρόπο με τον οποίο θα πληρώνει τις παραγγελίες της. Ο τρόπος πληρωμής που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι ευέλικτος και να εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές. Για παράδειγμα, δεν είναι συμφέρουσα για την επιχείρηση η πληρωμή 100% του ποσού αμέσως μετά την επικύρωση της παραγγελίας όπως δεν είναι συμφέρουσα για τον προμηθευτή η πληρωμή 100% του ποσού αμέσως μετά την αποστολή της παραγγελίας. Ένας δίκαιος τρόπος πληρωμής θα ήταν: 40% προκαταβολή, ώστε ο προμηθευτής να έχει ευχέρεια στην αγορά πρώτων υλών για την παραγωγή της παραγγελίας, και το υπόλοιπο 60% να πληρωθεί μόλις η επιχείρηση παραλάβει την παραγγελία.

ΣΤ) *Τιμοκατάλογος και ιστοσελίδα*. Ο προμηθευτής ο οποίος θα επιλεγεί από την επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονο τιμοκατάλογο στον οποίο θα περιέχεται όλη η γκάμα των προϊόντων που εμπορεύεται η προμηθεύτρια εταιρία. Τα προϊόντα θα πρέπει να απεικονίζονται σε έγχρωμες εικόνες και να αναγράφονται οι απαραίτητες πληροφορίες (υλικό κατασκευής, διαθέσιμα χρώματα, διαστάσεις, τιμή, συσκευασία κ.α.) . Επιπλέον, η προμηθεύτρια εταιρία θα πρέπει να διαθέτει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο ώστε σε μια πρωταρχική αναζήτηση, να είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτή. Εκτός από εικόνες και πληροφορίες των προϊόντων, στην ιστοσελίδα θα πρέπει να αναγράφονται και πληροφορίες για την ίδια την προμηθεύτρια εταιρία όπως ιστορικά στοιχεία, περιοχές στις οποίες έχει πελάτες, μελλοντικές της δραστηριότητες κ.α.

Η αναζήτηση του κατάλληλου προμηθευτή είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί σχολαστική έρευνα και εξαιρετικά μεγάλη προσοχή. Για να

έχει επιτυχία το τελικό αποτέλεσμα, θα πρέπει να τεθούν σοβαρά υπόψιν όλα τα παραπάνω κριτηρία που αναφέραμε.

10.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Το τμήμα πωλήσεων αποτελεί ένα πολύ νευραλγικό τμήμα για μια επιχείρηση, διότι είναι αυτό που συμβάλλει ουσιαστικά στα έσοδα μιας επιχείρησης. Για να είναι ένας οργανισμός σίγουρος ότι τό τμήμα αυτό λειτουργεί σωστά θα πρέπει να υπάρχει μια άριστη διαδικασία επιλογής των στελεχών, μια καλή εκπαίδευση, όμως και ένας καλός και αποτελεσματικός τρόπος επίβλεψης της πορείας τους και αποτελεσματικότητάς τους. Ο ρόλος των πωλητών σε γενικές γραμμές είναι να :

- Να αναζητούν πελάτες
- Να πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες
- Να εισπράττουν τα υπόλοιπα των λογαριασμών
- Να παρακολουθούν τον ανταγωνισμό
- Να συγκεντρώνουν πληροφορίες της αγοράς
- Να εξυπηρετούν τους πελάτες και να επεκτείνουν την γκάμα των προϊόντων που τους πωλούν

Είναι προφανές πως ο έλεγχος των πωλητών είναι μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία η οποία πρέπει να εφαρμόζεται από τον υπεύθυνο πωλήσεων σε σταθερή βάση. Για να μπορεί να επιτύχει στο έργο του, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν του τα παρακάτω;

- 1) Θα πρέπει να επιβλέπει τους πωλητές με προσοχή χωρίς όμως να αναμειγνύεται υπερβολικά στην δουλειά τους ώστε να μην γίεται φορτικός και να μπορούν οι πωλητές να παίρνουν πρωτοβουλίες, πάντα μέσα στα όρια που τους έχουν τεθεί.
- 2) Θα πρέπει να θέτει ξεχωριστά στόχους για κάθε πωλητή, ανάλογα με τις προσδοκίες και τις ικανότητες για κάθε πωλητή. Είναι προφανές ότι ένας πωλητής με μακρόχρονη πείρα στον χώρο θα έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από ένα νέο πωλητή.

- 3) Οι πωλητές θα πρέπει να εκπαιδεύονται συστηματικά ώστε να είναι πάντοτε έτοιμοι να ανταπεξέλθουν σε όλες τις δυσμενείς συνθήκες μιας πώλησης.
- 4) Θα πρέπει να έχουν υπομονή και να μην περιμένουν υπεραισιόδοξα αποτελέσματα, ιδίως όταν οι συνθήκες πώλησης δεν είναι ιδανικές. Ειδικότερα, θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη επιείκεια αλλά και πίστωση χρόνου προς ένα νέο πωλητή ο οποίος δεν διαθέτει την απαιτούμενη πείρα.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση ελέγχει τους πωλητές, θα παρουσιάσουμε παρακάτω την διαδικασία που μπορεί να ακολουθήσει μια εμπορική επιχείρηση η οποία διαθέτει εμπορικούς αντιπροσώπους στους οποίους έχουν ανατεθεί καθορισμένες περιοχές πώλησης.

Αρχικά, καθορίζεται το ταξίδι που πρέπει να κάνει ο κάθε πωλητής ώστε να επισκεφθεί τους απαραίτητους πελάτες. Ακολούθως, υπολογίζονται τα έξοδα που απαιτούνται (διαμονή, φαγητό, βενζίνη κ.α) και δίδονται τα χρήματα στον πωλητή ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει το ταξίδι. Ο πωλητής θα πρέπει, επιστρέφοντας, να φέρει μαζί του τα απαιτούμενα τιμολόγια που θα δικαιολογούν τα έξοδα του ταξιδιού.

Αφού πραγματοποιήσει τις επισκέψεις και επιστρέψει στην επιχείρηση, ο πωλητής δίνει την καθιερωμένη αναφορά στον υπεύθυνο πωλήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας του. Αυτή η συνομιλία μεταξύ υπεύθυνου πωλήσεων και πωλητή είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη των πωλήσεων της επιχείρησης. Ο πωλητής ενημερώνει τον προϊστάμενό του για το πώς κινήθηκε ο κάθε πελάτης, τυχόν προβλήματα που μπορεί να παρουσιάστηκαν, καθώς επίσης και για θέματα σχετικά με τον ανταγωνισμό και την αγορά.

Στην περίπτωση που οι πελάτες θέλουν κάποια παραγγελία, ο πωλητής παραδίδει τα δύο αντίτυπα των δελτίων παραγγελίας (βλ. Έντυπο 3). Το ένα κρατείται στην αποθήκη για την πραγμάτωση της παραγγελίας και το άλλο αρχειοθετείται. Ακολούθως, η παραγγελία ετοιμάζεται και είναι έτοιμη για αποστολή στον πελάτη. Παράλληλα, ετοιμάζεται και στέλνεται το απαραίτητο παραστατικό. Αφού γίνει αυτό, η αξία του τιμολογίου καταχωρείται στην καρτέλα του πελάτη (βλ. Έντυπο 4).

Αυτή η απλή καρτέλα, είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο παρακολούθησης των πελατών καθώς καταγράφονται όλες οι εξελίξεις που αφορούν τον εκάστοτε πελάτη όπως το μέγεθος των πωλήσεων και η συχνότητα αυτών, οι επιστροφές, οι εισπράξεις των υπολοίπων. Ταυτόχρονα, η καρτέλα των πελατών είναι και ένα πολύ σημαντικό εργαλείο ελέγχου των πωλητών της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος πωλήσεων έχει την δυνατότητα να ανατρέχει στις καρτέλες των πελατών οποιαδήποτε στιγμή θέλει και με αυτό τον τρόπο να ελέγχει τις εξελίξεις και να παρεμβαίνει όποτε χρειαστεί. Αν π.χ. κάποιος πελάτης καθυστερεί συστηματικά να κλείνει το υπόλοιπό του, τότε ο υπεύθυνος πωλήσεων θα το θεωρήσει ως αδυναμία του πωλητή να εισπράξει. Όποτε θα του κάνει την ανάλογη παρατήρηση ώστε ο πωλητής να γίνει πιο αποτελεσματικός στις εισπράξεις.

Επίσης, ο υπεύθυνος πωλήσεων ελέγχοντας την καρτέλα του κάθε πελάτη μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη του τζίρου τους. Αν παρατηρήσει ότι υπάρχει σταδιακή μείωση του τζίρου σε κάποιο πελάτη, τότε θα μπορεί να επέμβει και να ενημερωθεί τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό και να πράξει αναλόγως.

Οι πωλητές μπορούν να ελεγχθούν επίσης και με τους παρακάτω τρόπους:

Στοχοθέτηση των Πωλήσεων. Η στοχοθέτηση των πωλήσεων είναι μια παραδοσιακή μέθοδος που όχι μόνο δίνει κίνητρο στον πωλητή να προσπαθήσει περισσότερο, αλλά δίνει και τη δυνατότητα στον προϊστάμενο των πωλήσεων να τον ελέγχει. Όταν επιτυγχάνεται ένας υψηλός στόχος, τότε ο υπεύθυνος πωλήσεων είναι σε θέση να γνωρίζει ότι ο πωλητής του, όχι μόνο προσπαθεί

αλλά είναι και πολύ καλός και ίσως πρέπει να του δώσει περισσότερες αρμοδιότητες. Άλλωστε, οι περισσότερες σύγχρονες εταιρίες βασίζονται στο αν οι πωλητές τους καταφέρουν να επιτύχουν ή και να ξεπεράσουν τους στόχους που τους έχουν θέσει.

Έλεγχος On -the- job. Ο υπεύθυνος των πωλήσεων συνοδεύει τον πωλητή στα ραντεβού του με τους πελάτες. Σε κάθε συνάντηση παραμένει σιωπηλός και παρακολουθεί την απόδοση του πωλητή, τις τεχνικές που υιοθετεί, καταγράφει πιθανά λάθη κ.α. Παράλληλα, συνομιλεί με διακριτικότητα με τους πελάτες για να διαπιστώσει κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση, να σημειώσει κάποια παράπονα που αφορούν τόσο τους πωλητές όσο και τα προϊόντα κ.α. Είναι μια μέθοδος ελέγχου που πρέπει να χρησιμοποιείται με εξαιρετική διακριτικότητα και φειδώ και μόνο στην αρχή της σταδιοδρομίας του πωλητή. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα τόσο στον πωλητή όσο και στις σχέσεις της εταιρίας με τον πελάτη.

Καρτέλα Πωλητών. Κάθε επιχείρηση που έχει στην διάθεσή της αρκετούς πωλητές, θα πρέπει να διαθέτει και καρτέλες πωλητών οι οποίες θα δίνουν πληροφορίες στην διοίκηση για την απόδοση τους (παραγγελίες και εισπράξεις που λαμβάνουν), τα έξοδα που δαπανούν για τις επισκέψεις στους πελάτες καθώς και την ημερομηνία που τους επισκέπτονται. Επιπλέον, η διοίκηση θα μπορεί με εύκολο τρόπο να κάνει συγκρίσεις ανάμεσα στους πωλητές για την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις. Μια τέτοια καρτέλα παρουσιάζεται στο παράρτημα (έντυπο 1)

Έντυπο Καταγραφής Παραπόνων Πελατών.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει την δυνατότητα μέσω της αποστολής εντύπων καταγραφής παραπόνων να πληροφορείται από τους πελάτες της για τυχόν προβλήματα που έχουν προκύψει στην συνεργασία τους και για τα οποία μπορεί να ευθύνονται τόσο οι πωλητές όσο και τα ανώτερα στελέχη. Τέτοια προβλήματα μπορεί να αφορούν καθυστερήσεις στον χρόνο παράδοσης, ελλιπής πληροφόρηση από τους πωλητές, ανάρμοστη συμπεριφορά, λάθη στην απόδοση των οικονομικών στοιχείων, δυσκολία επικοινωνίας με τον υπεύθυνο πωλήσεων ή και την διοίκηση κ.α. Η διοίκηση θα πρέπει να ζητήσει από τους πελάτες της την

απόλυτη εχέμυθεια αλλά και ειλικρίνεια τους έτσι ώστε να βγουν ασφαλή συμπεράσματα και να είναι εφικτή η αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων παρουσιαστούν. Στο παράρτημα παρουσιάζεται το σχετικό έντυπο καταγραφής παραπόνων πελατών.

Οι πωλητές αποτελούν τα μάτια και τα αυτιά της επιχείρησης στην αγορά. Η προσφορά τους στα έσοδα της επιχείρησης είναι εξαιρετικά μεγάλη αφού είναι αυτοί που έρχονται σε άμεση έπαφη, σε τακτά διαστήματα, με τους πελάτες της εταιρίας. Σαφέστατα, οι πωλητές κινούνται βάσει ορισμένων οδηγιών που λαμβάνουν από την διοίκηση. Ταυτόχρονα όμως, λόγω της φύσης της εργασίας τους, πρέπει να παίρνουν αρκετές πρωτοβουλίες και σε πολλές περιπτώσεις να λειτουργούν αυθόρμητα και να αυτοσχεδιάζουν αναλόγως των συνθηκών που θα συναντούν σε κάθε τους επίσκεψη.

Από την άλλη, οι εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες διαβίωσης αλλά και η προοπτική του εύκολου και γρήγορου χρήματος κάνουν τις διοικήσεις των εταιριών πολύ επιφυλακτικές ως προς την “στρατολόγηση” πωλητών. Δεν είναι τυχαίο ότι σε αρκετές περιπτώσεις εμπορικών επιχειρήσεων, την δουλειά του εμπορικού αντιπροσώπου (και κυρίως του εισπράκτωρα) αναλαμβάνουν συγγενικά ή φιλικά πρόσωπα, δηλαδή άτομα που η διοίκηση ξέρει ότι μπορεί να εμπιστευτεί.

Για όλους αυτούς τους λόγους οι πωλητές πρέπει να ελέγχονται ανα τακτά χρονικά διαστήματα με τους τρόπους που αναφέραμε. Φυσικά, ο έλεγχος πρέπει να γίνεται σε λογικά πλαίσια για να μην προκληθεί φόβος και μεγάλο άγχος στους πωλητές με άσχημες συνέπειες τόσο στις πωλήσεις όσο και στην λειτουργία της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΝΟΜΑ ΠΩΛΗΤΗ	ΟΝΟΜΑ ΠΕΛΑΤΗ	ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΤΖΙΡΟΣ	ΕΙΣΠΡΑΞΗ	ΔΑΠΑΝΗ
Αντωνέλος	Μαρούλης	05/04/10	1622	1121 (επιταγή) 2000 (1000 επιτ.	120
Βεντούρας	Γαζής	06/04/10	2276	1000(μετρητά) 600	235
Μαντάς	Μεφανίδης	28/05/10	924	(μετρητά)	288

Έντυπο 1

ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

A. Πληροφορίες οργανισμού

30/03/2010

Όνοματεπώνυμο / Επωνυμία
Πελάτη:*

Υπεύθυνος Καταγραφής:

E-mail:*

Τηλέφωνο επικοινωνίας:*

B. Υποβολή παραπόνου:

Περιγραφή παραπόνου:*

ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΤΗΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΣΑΣ:

- | | |
|--|---|
| 1.Καθυστέρηση στον χρόνο παράδοσης των συμφωνηθέντων | 2.Λάθη στην απόδοση των οικονομικών στοιχείων |
| 3.Ανάρμοστη αντιμετώπιση από στέλεχος μας | 4.Έλλειψη ενημέρωσης |
| 5.Ελλιπείς Τεχνικές ή Οικονομικές Εκθέσεις | 6.Καθυστερημένη ανταπόκριση |
| 7.Δυσκολία επικοινωνίας με το αρμόδιο προσωπικό | 8.Απόκλιση από τους όρους συμφωνίας |
| 9.Άλλο (Διευκρινήστε): | |

Έντυπο 2

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Ημερομηνία...../...../.....

Α. Στοιχεία Πελάτη

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: Γαλιατσάτος ΕΠΕ
ΟΔΟΣ: _____ ΑΡΙΘΜΟΣ: _____ ΠΕΡΙΟΧΗ: Αργοστόλι Τ.Κ.:

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ: _____ Α.Φ.Μ.: _____ Δ.Ο.Υ.: _____
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: _____ ΤΗΛ.: _____ EMAIL: _____

Αν η διεύθυνση παράδοσης είναι διαφορετική από την παραπάνω συμπληρώστε το Β

Β. Τόπος Παράδοσης

ΟΔΟΣ: _____ ΑΡΙΘΜΟΣ: _____
ΠΕΡΙΟΧΗ: _____ Τ.Κ. _____
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: _____
ΤΗΛ.: _____

Γ. Τρόπος Πληρωμής

() Μετρητοίς με την παράδοση
() Με πίστωση

Δ. Παραγγελία

Κωδικός Είδους	Περιγραφή Είδους	Ποσότητα	Τιμή	Αξία
108	Μπαταρία Μιξ. Μπάνιου	12	22.00	244.00
109	Μπαταρία Μιξ. Νιπτήρος	10	20.00	200.00
228	Σπυράλ 1.50μ Ενισχυμένο	50	3.20	160.00
322	Τηλέφωνο Αντιαλλατικό	40	1.35	54.00
236	Σχαράκι Φ120 Βαρ. Τύπου	45	3.45	155.25


Καθαρή Αξία 813.25_
Φ.Π.Α. 21% 170.78_
Συνολική Αξία 984.03_

Έντυπο 3 (Δελτίο Παραγγελίας)

ΕΠΩΝΥΜΙΑ:		ΑΡΙΘΜ.:			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:		Α.Φ.Μ.:			
Δ.Ο.Υ.:		ΤΗΛ.:		ΦΑΞ:	


ΗΜΕΡΟ-ΜΗΝΙΑ	ΑΡΙΘ. ΕΙΣΡΑΦ.	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	ΧΡΕΩΣΗ	ΠΙΣΤΩΣΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΑ	
					ΧΡΕΩΣΤΙΚΟ	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ
1		από μεταφορά				
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

ΤΥΠΟΤΡΑΠΗ
no 135



5 203358 003353

Σε μεταφορά



Έντυπο 4

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ
RL RUBINETTERIE	72434	93456	90 ημέρες από την παραλαβή τους
BEST RUBINETTERIE	56788	69421	Μόλις παραληφθούν
D & K	76789	97228	Προκαταβολικά
SANSHIRO	35936	45227	προκαταβολικά

Έντυπο 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παραπάνω έρευνα είναι τα ακόλουθα:

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί αυστηρά συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης των πωλητών ώστε να μπορεί να ελέγχει την απόδοσή τους. Για παράδειγμα, το έντυπο 1 καταγράφει τα αποτελέσματα της εργασίας του κάθε πωλητή ξεχωριστά. Δηλαδή η επιχείρηση μπορεί να έχει συγκεντρωμένα όλα τα απαραίτητα στοιχεία που διαμορφώνουν την απόδοση του κάθε πωλητή και με αυτό τον τρόπο να τον αξιολογήσει.

Το έντυπο 2, έντυπο καταγραφής παραπόνων πελατών, επίσης βοηθάει στην αξιολόγηση των πωλητών. Όμως, πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ. Ο πελάτης πρέπει να έχει μακροχρόνια σχέση με την επιχείρηση ώστε οι παρατηρήσεις του να έχουν βαρύτητα.

Το έντυπο 4, η καρτέλα του πελάτη, είναι επίσης πολύ σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης αφού εκεί καταγράφονται όλες οι κινήσεις του πωλητή. Η διοίκηση έχει την δυνατότητα να καταφεύγει σε αυτό το αρχείο όποτε θέλει και να βγάζει τα συμπεράσματά της, τόσο σχετικά με τον πελάτη όσο και με τον πωλητή.

Τα παραπάνω έντυπα, μπορούν να θεωρηθούν ως εργαλεία που πιστοποιούν αλλά και αξιολογούν την ποιότητα της εργασίας του κάθε πωλητή. Η ορθή χρήση τους είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που έχει στην διάθεσή της πωλητές.

Κάθε επιχείρηση, εκτός από τους πωλητές της, θα πρέπει να δίνει εξαιρετικά μεγάλη σημασία και στους προμηθευτές της. Όπως προείπαμε, η επιλογή των σωστών συνεργατών που θα προμηθεύουν την επιχείρηση με εμπορεύσιμα αγαθά αποτελεί την βάση για την σχεδίαση της στρατηγικής πωλήσεων.

Το έντυπο 5, έντυπο αξιολόγησης προμηθευτών, δίνει πληροφορίες σχετικά με τις αγορές που κάνει η επιχείρηση από τους προμηθευτές της αλλά και τις πωλήσεις των εμπορευμάτων που αγοράζει. Επίσης, το έντυπο παρουσιάζει και τον τρόπο πληρωμής για κάθε προμηθευτή. Συνδυάζοντας τις πληροφορίες αυτές, η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει σε γενικές γραμμές τον κάθε προμηθευτή της και να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με το ποσοστό κέρδους που πουλάει τα προϊόντα του κάθε προμηθευτή και σε συνδυασμό με τον τρόπο πληρωμής να κρίνει πόσο συμφέρουσα είναι κάθε συνεργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

InbusinessNews.com

www.foodgrade.gr

management ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Β. ΓΚΙΟΥΡΛΑΣ ΕΚΔ. ΓΚΙΟΥΡΛΑΣ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΒΑΣΙΛΗΣ Ν. ΚΕΦΗΣ
ΕΚΔ. ΚΡΙΤΙΚΗ**

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Γ.Ι. ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ
- Β.Ν. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ**

www.openarchives.gr

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ DAVID JOBBER - GEOFF
LANCASTER ΕΚΔ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ**

**ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΟΡΤΖΑΚΗΣ – ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΟΡΤΖΑΚΗ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI**



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΩΝ
Βιβλιοθήκη

Μεγ. Αλεξάνδρου 1
Κουκούλι Πάτρας
263 34 Π Α Τ Ρ Α

Πληροφορίες: Κ. Γεωργάκης

Τηλέφωνο: 2610 – 36.9055/58
FAX: 2610 – 36.9085
e-mail: library@teipat.gr

Βαθμός Ασφαλείας

Πάτρα
Αριθ. Πρωτ. Βαθμός Προτεραιότητας



ΠΡΟΣ: Τη Γραμματεία του Τμήματος
Λογιστικής



ΒΕΒΑΙΩΣΗ

Βεβαιώνεται ότι ο/η σπουδαστής/τρια
του Τμήματος Λογιστικής με αριθμό μητρώου παρέδωσε στη
βιβλιοθήκη του ΤΕΙ Πατρών, την πτυχιακή του με τίτλο:

.....
.....

1. Σε έντυπη μορφή

*

2. Σε ηλεκτρονική μορφή

*

*√: Παρεδόθη, Χ: Δεν παρεδόθη

Η Αν. Προϊσταμένη του
Τμήματος Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης

Αναστασία Αταμέγκου
Βιβλιοθηκονόμος



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΩΝ
Βιβλιοθήκη

Μεγ. Αλεξάνδρου 1
Κουκούλι Πάτρας
263 34 Π Α Τ Ρ Α

Πληροφορίες: Κ. Γεωργάκης

Τηλέφωνο: 2610 – 36.9055/58
FAX: 2610 – 36.9085
e-mail: library@teipat.gr

Βαθμός Ασφαλείας

Πάτρα
Αριθ. Πρωτ. Βαθμός Προτεραιότητας

┌

ΠΡΟΣ: Τη Γραμματεία του Τμήματος
Λογιστικής

└

ΒΕΒΑΙΩΣΗ

Βεβαιώνεται ότι ο/η σπουδαστής/τρια
του Τμήματος Λογιστικής με αριθμό μητρώου παρέδωσε στη
βιβλιοθήκη του ΤΕΙ Πατρών, την πτυχιακή του με τίτλο:

.....
.....

1. Σε έντυπη μορφή

*

2. Σε ηλεκτρονική μορφή

*

*√: Παρεδόθη, Χ: Δεν παρεδόθη

Η Αν. Προϊσταμένη του
Τμήματος Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης

Αναστασία Αταμέγκου
Βιβλιοθηκονόμος



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΩΝ
Βιβλιοθήκη

Μεγ. Αλεξάνδρου 1
Κουκούλι Πάτρας
263 34 Π Α Τ Ρ Α

Πληροφορίες: Κ. Γεωργάκης

Τηλέφωνο: 2610 – 36.9055/58
FAX: 2610 – 36.9085
e-mail: library@teipat.gr

Βαθμός Ασφαλείας

Πάτρα
Αριθ. Πρωτ. Βαθμός Προτεραιότητας

┌

ΠΡΟΣ: Τη Γραμματεία του Τμήματος
Λογιστικής

└

ΒΕΒΑΙΩΣΗ

Βεβαιώνεται ότι ο/η σπουδαστής/τρια
του Τμήματος Λογιστικής με αριθμό μητρώου παρέδωσε στη
βιβλιοθήκη του ΤΕΙ Πατρών, την πτυχιακή του με τίτλο:

.....
.....

1. Σε έντυπη μορφή

*

2. Σε ηλεκτρονική μορφή

*

*√: Παρεδόθη, Χ: Δεν παρεδόθη

Η Αν. Προϊσταμένη του
Τμήματος Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης

Αναστασία Αταμέγκου
Βιβλιοθηκονόμος