

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ
ΓΕΩΡΓΙΑ ΛΥΚΟΣΚΟΥΦΗ
ΕΛΕΝΗ ΨΑΧΟΥΛΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γατομάτης

ΠΑΤΡΑ, 2011

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 5 -
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	- 8 -
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	- 10 -
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	- 10 -
1.2 ΜΟΡΦΕΣ – ΤΥΠΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 12 -
1.2.1 Ταξινόμηση κατά McMurray (ΗΠΑ 1961)	- 14 -
1.2.2 Ταξινόμηση κατά Newton (ΗΠΑ 1969).....	- 15 -
1.2.3 Ταξινόμηση κατά Moncrief III (ΗΠΑ 1986).....	- 17 -
1.2.4 Ταξινόμηση κατά Moncrief, Marshall και Laask (ΗΠΑ 2006).....	- 21 -
1.2.5 Χαρακτηριστικά επιτυχημένων πωλητών ανά τύπο πώλησης.....	- 25 -
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 27 -
1.3.1 Εισαγωγή.....	- 27 -
1.3.2 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.....	- 28 -
1.3.3 Διοίκηση Πωλήσεων & Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	- 30 -
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	- 37 -
2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ, ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	- 39 -
2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 40 -
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	- 42 -
2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 44 -
2.3.1 Υποκειμενικές/ Ποιοτικές μέθοδοι	- 45 -
2.3.2 Αντικειμενικές/ Ποσοτικές Μέθοδοι.....	- 50 -
2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 53 -
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ, ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	- 56 -
2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 57 -
2.7 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 59 -
2.8 ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	- 60 -
2.8.1 Η Αρχή του 80-20.....	- 60 -
2.8.2 Η Αρχή του Παγόβουνου.....	- 60 -
2.8.3 Η Αρχή του Αδύνατου Σημείου.....	- 61 -
2.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	- 62 -
2.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	- 63 -
2.11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	- 65 -
2.12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	- 66 -
3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	- 69 -

3.1	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	- 69 -
3.1.1	Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.....	- 69 -
3.1.2	Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000.....	- 75 -
3.2	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	- 76 -
3.2.1	Εισαγωγή.....	- 76 -
3.2.2	Ορισμός Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων – CRM.....	- 77 -
3.2.3	Σχεδιασμός Συστήματος CRM.....	- 79 -
3.2.4	Πλεονεκτήματα Συστήματος CRM.....	- 81 -
3.2.5	Παράγοντες που οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης του CRM.....	- 83 -
3.2.6	Βαθμός απόδοσης της επένδυσης του CRM.....	- 85 -
3.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 87 -
4	Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ - ΜΕΛΕΤΩΝ...-	91 -
4.1	ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ DNA ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	- 92 -
4.2	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	- 95 -
4.3	ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΈΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ & ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	- 102 -
4.3.1	Η επίδραση της ικανότητας προσαρμογής των πωλητών στην απόδοσή τους....	- 102 -
4.3.2	Τα αποτελέσματα της πελατοκεντρικής κουλτούρας σε ένα τμήμα πωλήσεων ...	- 103 -
4.3.3	Μέθοδοι υποκίνησης του δυναμικού πωλήσεων ώστε να υιοθετήσει τις τεχνολογίες πωλήσεων.....	- 103 -
4.3.4	Ανώτατη διοίκηση και διαχείριση των στρατηγικών πελατών.....	- 104 -
4.3.5	Μακροχρόνια σχέση πωλητή – πελάτη.....	- 104 -
4.4	ΈΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (A.L.A.R.M.) ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ: SALES MANAGEMENT BAROMETER «ΑΠΟΓΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ».....	- 106 -
4.5	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	- 112 -
4.6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 116 -
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....-	118 -
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	- 118 -
5.2	ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	- 119 -
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....-	124 -

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λειτουργία των πωλήσεων αποτελεί την «ατμομηχανή» της επιχείρησης στην προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς οι πωλητές είναι εκείνοι που υλοποιούν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη από κάθε άλλο εργαζόμενο της επιχείρησης. Η λειτουργία των πωλήσεων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι ο ρόλος της είναι να μετατρέψει την επιχειρησιακή στρατηγική από όραμα σε απτή πραγματικότητα, να προσθέσει αξία στα προϊόντα/υπηρεσίες, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να συνεισφέρει στην κερδοφορία της επιχείρησης. Είναι, ακόμη, γενικά αποδεκτό, ότι το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, με άμεση επίδραση σε πωλήσεις και κέρδη. Επιπλέον, οι πωλητές είναι εκείνοι που βρίσκονται πιο κοντά από κάθε άλλον εργαζόμενο στο πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, δηλαδή τους πελάτες, δημιουργώντας, αναπτύσσοντας και διατηρώντας σχέσεις μαζί τους.

Οι πωλήσεις δεν είναι μία νέα επιστήμη ούτε είναι δημιούργημα και προϊόν της εξέλιξης της βιομηχανικής κοινωνίας. Υπάρχουν από τότε που ο άνθρωπος άρχισε να συναλλάσσεται, οι διαστάσεις όμως των πωλήσεων είναι αποτέλεσμα της εξέλιξης. Εξελίχθηκαν και αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τις συνθήκες κάθε κοινωνίας και είναι αντίστοιχες και παράλληλες με κάθε εξέλιξη της κοινωνίας.

Πριν από κάποιες δεκαετίες η θέση του πωλητή στην επιχείρηση ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Με την ανάπτυξη της αγοράς άρχισε να αναφέρεται ως θέση, χωρίς όμως να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από πολλούς επιχειρηματίες, ακόμα μέχρι και σήμερα. Λόγω όμως της αύξησης του πληθυσμού και της τεράστιας αύξησης προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, ο πωλητής πλέον άρχισε να αναγνωρίζεται ως μία ξεχωριστή ειδικότητα προσωπικού, τόσο από την επιχείρηση όσο και από την οικονομία.

Η οργάνωση των τμημάτων πωλήσεων από τις επιχειρήσεις ξεκίνησε διστακτικά στη δεκαετία του '60 και πιο έντονα στη δεκαετία του '70. Έτσι, ξεκίνησαν να δίνουν σημασία και βαρύτητα τόσο στην σωστή οργάνωση των τμημάτων πωλήσεων όσο και στο επίπεδο εκπαίδευσης των πωλητών τους. Σήμερα πλέον, έχει γίνει αντιληπτό από τον κάθε επιχειρηματία πως δεν είναι δυνατόν να επιζήσει και να εξελιχθεί χωρίς την οργάνωση του συγκεκριμένου τμήματος και την ορθή επάνδρωσή του.

Πριν λοιπόν από τρεις δεκαετίες, όταν οι επιχειρηματίες άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι έπρεπε «να πουλήσουν», όταν άρχισαν να βλέπουν τον ανταγωνισμό να μειώνει τα κέρδη τους και το κομμάτι της πίτας να μικραίνει, τότε άρχισαν να θέτουν κάποιους στόχους πωλήσεων και να κάνουν συγκρίσεις. Βέβαια, ήταν πολύ μικρό αυτό το ποσοστό της αγοράς που άρχισε να βάζει στόχους, δημιουργώντας καλύτερες συνθήκες για την επιχείρησή του και για το προσωπικό του. Συνειδητοποίησαν πως ο μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης του έντονου ανταγωνισμού ήταν η οργάνωση των τμημάτων πωλήσεων και η εκπαίδευση των πωλητών τους.

Σήμερα πλέον, είναι γενικά αποδεκτό ότι μία μεγάλη απόκλιση από το στόχο των πωλήσεων έχει ως συνέπεια τη διαδοχική υποβάθμιση της επιχείρησης με τις παρακάτω βασικές επιπτώσεις:

- δυσμενείς επιπτώσεις στο ταμειακό πρόγραμμα της επιχείρησης
- μειώσεις την παραγωγή
- μείωση του αριθμού των εργαζομένων
- αλλαγή των γενικότερων εκπαιδευτικών στόχων
- αλλαγή της γενικότερης πολιτικής της επιχείρησης

Αυτές οι δυσμενείς αλυσιδωτές επιπτώσεις οδηγούν την επιχείρηση σε συνεχή αρνητικό αποτέλεσμα και τελικά, στο μαρασμό και στο κλείσιμο. Το ταμειακό πρόγραμμα λειτουργεί και υπάρχει στην πράξη, εφόσον υπάρχουν πωλήσεις και επιτυγχάνονται στόχοι. Οι μισθοί, οι υποχρεώσεις σε τρίτους, το κόστος πρώτων υλών κ.α. είναι λογαριασμοί που δεν είναι εφικτό να τακτοποιηθούν εάν δεν υπάρχει η αντίστοιχη ταμειακή ευχέρεια. Προκύπτει λοιπόν, περαιτέρω, το πρόβλημα λειτουργίας της παραγωγής εφόσον υπάρχει δυσκολία εύρεσης πρώτων υλών και παραγωγής τελικού προϊόντος.

Εάν οι στόχοι της επιχείρησης δεν επιτευχθούν στον αυστηρά προκαθορισμένο χρόνο, είναι επόμενο πως η μείωση του αριθμού των απασχολούμενων στην επιχείρηση θα είναι αναπόφευκτη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους μίας επιχείρησης, συμπεριλαμβάνονται τα επενδυτικά της προγράμματα σε εγκαταστάσεις και σε επεκτάσεις στην αγορά κατανοούμε την δυσκολία υλοποίησής τους στην περίπτωση μειωμένων πωλήσεων.

Σκοπός λοιπόν κάθε επιχείρησης που επιθυμεί την ανάπτυξή της θα πρέπει να είναι μία σωστή οργάνωση του τμήματος πωλήσεων βασισμένη σε έναν όσο το δυνατόν

αποτελεσματικότερο προγραμματισμό σε συνδυασμό με την σωστή εφαρμογή στην πράξη. Οι Μαρξ και Ένγκελς στις φιλοσοφικές τους μελέτες αναφέρουν ότι η ίδια η ζωή μας δείχνει πως η επιστήμη εξαρτάται περισσότερο από το επίπεδο ανάπτυξης της τεχνικής, παρά η τεχνική από την επιστήμη. Η σωστή λοιπόν εφαρμογή του προγράμματος πωλήσεων μπορεί να κάνει την σωστή θεωρία πράξη και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο βασικότερος λοιπόν σκοπός της οργάνωσης των πωλήσεων είναι η ανάπτυξη της εταιρείας και η αύξηση των κερδών της, που περαιτέρω έχουν ως συνέπεια την συνεχή ανάπτυξή της σε όλους τους τομείς οργάνωσής της, αύξηση προσωπικού, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κ.λ.π. Είναι γενικά αποδεκτή η άποψη ότι το πιο νευραλγικό και βασικό τμήμα μίας επιχείρησης είναι το τμήμα των πωλήσεων.

Η ευθύνη επίτευξης των στόχων σε μία επιχείρηση είναι βασική ευθύνη του τμήματος πωλήσεων, άρα και του κάθε μεμονωμένου πωλητή. Είναι φανερό πόσο σημαντική είναι η θέση του στην επιχείρηση, το βάρος που φέρει η συμβολή του στην ανάπτυξη και στην εξέλιξή της. Μία οικονομία που αποτελείται από υγιείς επιχειρήσεις είναι επόμενο πως θα ευημερεί και θα έχει λιγότερα προβλήματα εφόσον οδεύει προς την ανάπτυξη.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, τη συμβολή του πωλητή, πέρα από την ανάπτυξη της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, και στην οικονομία μίας κοινωνίας σε όλους τους τομείς της. Το αποκορύφωμα της συμβολής του είναι η προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο. Όλες οι μικρές και μεγάλες μονάδες επιχειρήσεων αποτελούν τα γρανάζια εξέλιξης μίας οικονομίας και εφόσον η συμβολή του πωλητή είναι ουσιαστική στην ανάπτυξή τους είναι λοιπόν και ουσιαστική στην ανάπτυξη της οικονομίας.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων και την επίδρασή τους στην σύγχρονη επιχείρηση. Όπως είναι ευνόητο, δεν πρόκειται για ένα θέμα στο οποίο είναι εφικτός ο διαχωρισμός όρων, εφόσον η αποδοτικότητα των πωλήσεων συνεπάγεται την αποδοτικότητα και ευημερία της επιχείρησης. Όπως θα αναλύσουμε στην πορεία της εργασίας, οι πωλήσεις επηρεάζουν τους στόχους της επιχείρησης και εφόσον οι στόχοι αφορούν την επιχείρηση σαν σύνολο, επηρεάζουν λοιπόν όλες τις λειτουργίες της. Όλες οι διαδικασίες μίας επιχείρησης, από την οργάνωση των τμημάτων προσωπικού, παραγωγής, διανομής κ.α. έχουν ως τελικό στόχο την επίτευξη του επιθυμητού στόχου πωλήσεων.

Η δομή λοιπόν της παρούσας εργασίας έχει ως εξής:

Αρχικά γίνεται μία εισαγωγή στην έννοια των πωλήσεων, και στην συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές/ τύποι πώλησης καθώς και οι ταξινομήσεις των πωλήσεων/ πωλητών που έχουν γίνει ανά τα έτη. Επίσης, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων πωλητών ανά τύπο πώλησης όπως αυτά καθορίστηκαν από τον Newton.

Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο ρόλος των πωλήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ. Πρόκειται για δύο τμήματα, αυτά των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, άμεσα συνδεδεμένα και αλληλοεξαρτώμενα και για το σκοπό αυτό αφιερώνεται ολόκληρο κεφάλαιο στην περιγραφή και ανάλυση της μεταξύ τους σχέσης. Ειδικότερα, στην αρχή γίνεται μία εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και στην συνέχεια παρουσιάζεται η διοίκηση πωλήσεων συναρτήσει της στρατηγικής μάρκετινγκ, αναλύοντας συγκεκριμένα τους στόχους της επιχείρησης, τους στόχους του μάρκετινγκ, την στρατηγική μάρκετινγκ και τον σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται και αναλύεται η πρόβλεψη των πωλήσεων, η σημασία που αυτή έχει για την κάθε επιχείρηση, καθώς και η συμβολή της στην αύξηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων. Επίσης, γίνεται μία εισαγωγή σε ορισμούς βασικών εννοιών και έπειτα παρουσιάζονται οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων και τέλος τα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης των μεθόδων πρόβλεψης των πωλήσεων.

Επίσης, παρουσιάζεται η ανάλυση πωλήσεων, κόστους και απόδοσης ως τεχνικές αξιολόγησης του προγράμματος πωλήσεων. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση αποτελούν σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης και διοίκησης πωλήσεων και

αποτελούν βασικούς παράγοντες προσδιορισμού του βαθμού αποδοτικότητας των πωλήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, ή όπως έχει επικρατήσει να αναφέρονται τα συστήματα CRM, από τα αρχικά των αγγλικών όρων Customer Relationship Management.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται μία σειρά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να καθοριστούν οι κύριοι παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων καθώς και οι σημαντικότεροι δείκτες αποδοτικότητας των πωλήσεων. Έτσι, παρουσιάζονται κατά σειρά οι ακόλουθες έρευνες:

- Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα
- Πελατοκεντρική Κουλτούρα στο Τμήμα Πωλήσεων
- Τάσεις στην Ακαδημαϊκή Έρευνα των Πωλήσεων & της Διοίκησης των Πωλήσεων
- Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών: «Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων»

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικότερα συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις εφαρμογής των πρακτικών που παρουσιάστηκαν.

1 Εισαγωγή στην έννοια των πωλήσεων - Ο Ρόλος των Πωλήσεων στο πλαίσιο της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά, γίνεται μία ανάλυση της έννοιας των πωλήσεων και στην συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές/ τύποι πώλησης καθώς και οι ταξινομήσεις των πωλήσεων/ πωλητών που έχουν γίνει ανά τα έτη. Επίσης, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου πωλητή ανά τύπο πώλησης.

Τέλος, γίνεται μία εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και στη συνέχεια αναλύεται ο ρόλος των πωλήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

1.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο της Πώλησης

Η πώληση αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο. Στο πλαίσιο αυτό, η πώληση ξεπερνάει τα όρια της παραγγελιοληψίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ πωλητών και πελατών. Πρέπει να τονιστεί ότι η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος από τον πωλητή και τη μετέπειτα πιθανή λήψη της παραγγελίας. Αν και πολλοί παράγοντες πιθανώς να επηρεάζουν το στυλ και το είδος της παρουσίασης που θα επιλέξει να ακολουθήσει ο εκάστοτε πωλητής, εντούτοις σε κάθε περίπτωση, υπάρχει μία σειρά λογικών βημάτων, ενεργειών και τεχνικών που μπορεί να ακολουθήσει ο πωλητής για να αυξήσει τις πιθανότητες να επιτύχει την πώληση.

Συνεπώς, η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει ένας πωλητής και περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα – στάδια:

- εντοπισμός των υποψήφιων πελατών
- προετοιμασία

- προσέγγιση
- παρουσίαση
- δοκιμαστικό κλείσιμο πώλησης
- αντιμετώπιση αντιρρήσεων
- κλείσιμο συμφωνίας – πώλησης
- μετέπειτα παρακολούθηση

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι κάθε βήμα – στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα βήματα – στάδια. Αυτό σημαίνει, ότι σε πολλές περιπτώσεις παρόλο που ο πωλητής θα ολοκληρώσει ένα βήμα, ίσως είναι απαραίτητο να επανέλθει εκ νέου στο συγκεκριμένο βήμα για να μπορέσει να επιτύχει την πώληση. Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μία πώληση να περάσει από όλα τα βήματα – στάδια. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η διαδικασία της πώλησης είναι μία δυναμική και όχι μία στατική διαδικασία.

1.2 Μορφές – Τύποι πωλήσεων

Είναι γεγονός, ότι όταν αναφερόμαστε σε πωλητές έχουμε στο μυαλό μας μία ενιαία εικόνα για όλους τους πωλητές και συνήθως η γνώση μας περιορίζεται στις εμπειρίες που έχουμε από τους πωλητές που συναντάμε είτε όταν επισκεπτόμαστε διαφόρων ειδών λιανεμπορικά καταστήματα είτε όταν μας κτυπούν την πόρτα προωθώντας διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο ρόλος όμως και ο σκοπός του έργου των πωλητών διαφέρει, και κατά περίπτωση διαφέρουν οι δραστηριότητες, η συμπεριφορά και τα καθήκοντά τους. Η συνήθης άποψη για το θέμα πωλήσεις και πωλητές αγνοεί τις πωλήσεις εκείνες, και κατ' επέκταση τους πωλητές εκείνους, στους οποίους βασίζεται η λειτουργία της οικονομίας καθώς προμηθεύουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που απαιτούνται από εργοστάσια, γραφεία, κρατικές υπηρεσίες, νοσοκομεία, πανεπιστήμια, χονδρεμπορικές και λιανικές μονάδες κ.λ.π.

Είναι εμφανές, ότι οι πωλητές που απευθύνονται στους καταναλωτές και ασχολούνται με τη λιανική πώληση (retail selling) διαφέρουν σημαντικά από τους πωλητές που απευθύνονται σε εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις και ιδρύματα και ασχολούνται με τη βιομηχανική πώληση (industrial selling). Οι διαφορές αυτές εντοπίζονται στις δραστηριότητές τους, στη συμπεριφορά τους, στα καθήκοντά τους, στα προσόντα τους καθώς και στους τρόπους διοίκησής τους.

Βέβαια, η διαφοροποίηση των πωλήσεων και των πωλητών δεν περιορίζεται μόνο στο επίπεδο της λιανικής και της βιομηχανικής πώλησης. Έχει διερευνηθεί και τεκμηριωθεί επιστημονικά η ύπαρξη διαφορετικών τύπων πωλητών στο πλαίσιο της βιομηχανικής πώλησης. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορα σχήματα ταξινόμησης των βιομηχανικών πωλήσεων/ πωλητών.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες ταξινομήσεις πωλήσεων και πωλητών όπως προέκυψαν από έρευνες που διεξήχθησαν και παρουσιάζονται κατά σειρά τέσσερις (4) από τις σημαντικότερες ταξινομήσεις:

1. Ταξινόμηση κατά McMurray (ΗΠΑ 1961)
2. Ταξινόμηση κατά Newton (ΗΠΑ 1969)
3. Ταξινόμηση κατά Moncrief III (ΗΠΑ 1986)
4. Ταξινόμηση κατά Moncrief, Marshall και Laask (ΗΠΑ 2006)

Η ανάπτυξη ενός γενικευμένου σχήματος ταξινόμησης των μορφών πώλησης και κατ' επέκταση των πωλητών, είναι αρκετά χρήσιμη για τους διευθυντές πωλήσεων κυρίως γιατί τους επιτρέπει να συγκρίνουν τις διάφορες μορφές πώλησης και να καταλήξουν σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τους πλέον κατάλληλους τύπους πωλητών και τις πλέον κατάλληλες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησής τους.

1.2.1 Ταξινόμηση κατά McMurray (ΗΠΑ 1961)

Ο Robert N. McMurray¹ είναι ο πρώτος που διέγνωσε ότι οι βιομηχανικές πωλήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με τις δραστηριότητες των πωλητών. Οι τύποι των πωλητών που πρότεινε είναι οι ακόλουθοι:

- ▶ Ιεραπόστολος (Missionary)

Ο τύπος αυτός του πωλητή δεν παίρνει παραγγελίες αλλά προσπαθεί να ενημερώσει για τα προϊόντα της εταιρείας του και να εδραιώσει την φήμη της.

- ▶ Διανομέας (Delivery)

Ο τύπος αυτός του πωλητή κάνει τη διανομή και την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη

- ▶ Λήπτης Παραγγελίας (Order Taker)

Ο τύπος αυτός του πωλητή έρχεται σε επαφή με το σημείο πώλησης, παίρνει παραγγελίες και σε ορισμένες περιπτώσεις, ελέγχει τα αποθέματα του πελάτη και καθορίζει ο ίδιος το ύψος της παραγγελίας

- ▶ Τεχνικός Πωλητής (Technical Sale)

Ο τεχνικός πωλητής πουλάει εξειδικευμένα και πολύπλοκα τεχνολογικά προϊόντα για τα οποία θα πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις

- ▶ Δημιουργός Ζήτησης (Demand Creator)

Ο δημιουργός ζήτησης προσπαθεί να δημιουργήσει την απαιτούμενη ζήτηση για το νέο προϊόν της επιχείρησής του

¹ Πηγή: McMurray Robert N. (1961) The Mystique of Super – Salesmanship, Harvard Business Review

1.2.2 Ταξινόμηση κατά Newton (ΗΠΑ 1969)

Ένα από τα πλέον διαδεδομένα και χρήσιμα σχήματα ταξινόμησης των πωλήσεων είναι αυτό που προτάθηκε από τον Derek Newton² ο οποίος αναγνωρίζει τέσσερις τύπους πωλήσεων/ πωλητών, ανάλογα με τις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος και είναι οι ακόλουθοι:

▶ Εμπορικές Πωλήσεις – Εμπορικός Πωλητής (Trade Selling)

Πρωταρχική ευθύνη του εμπορικού πωλητή είναι η αύξηση των πωλήσεων σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, παρέχοντάς τους παράλληλα και υποστήριξη στην προώθηση των προϊόντων. Ο πωλητής αυτού του τύπου αναπτύσσει και διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με μία σχετικά σταθερή ομάδα πελατών. Το συγκεκριμένο στυλ των πωλήσεων αναφέρεται κυρίως σε προϊόντα που έχουν συγκεκριμένες και καθορισμένες αγορές, όπως είναι για παράδειγμα τα καταναλωτικά προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας που συναντά κανείς στις αλυσίδες σουπερμάρκετ. Ο εμπορικός πωλητής ασχολείται κυρίως με το χονδρεμπόριο και το λιανεμπόριο, όπου η διαφήμιση και οι άλλες μορφές προώθησης προϊόντων κατέχουν μία εξίσου σημαντική θέση στην συνολική στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

▶ Ιεραποστολικές Πωλήσεις – Ιεραπόστολος Πωλητής (Missionary Selling)

Κύρια αποστολή του ιεραπόστολου πωλητή είναι να αυξήσει τις πωλήσεις από τους ήδη υπάρχοντες και τους δυνητικούς πελάτες προσφέροντάς τους πληροφορίες για το προϊόν. Ο ιεραπόστολος δεν ασχολείται με την λήψη παραγγελιών αλλά με τη δημιουργία παραγγελιών μέσα από τις δημόσιες σχέσεις που αναπτύσσει και τις προωθητικές ενέργειες που σχεδιάζει για τους πελάτες. Βασικός του στόχος είναι να πείσει τους έμμεσους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν της επιχείρησης που

² Newton Derek A (1969) Get the Most out of Your Sales Force, Harvard Business Review September - October

αντιπροσωπεύεται από τους άμεσους πελάτες της επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους ιατρικούς επισκέπτες που προσπαθούν να πείσουν τους γιατρούς να συστήνουν τα φάρμακα που αυτοί αντιπροσωπεύουν έτσι ώστε να δημιουργηθεί ζήτηση γι' αυτά από τους άμεσους πελάτες της επιχείρησης, που στο συγκεκριμένο παράδειγμα η επιχείρηση είναι το φαρμακείο.

► Τεχνικές Πωλήσεις – Τεχνικός Πωλητής (Technical Selling)

Οι τεχνικοί πωλητές ασχολούνται κατά πρώτο λόγο με τους καθιερωμένους πελάτες και κατά δεύτερο λόγο με τους δυνητικούς, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων μέσω της παροχής τεχνικών πληροφοριών και συμβουλών, καθώς και τεχνικής υποστήριξης. Αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια στην εξοικείωση του πελάτη με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τις δυνατότητες χρήσης του, ενώ παράλληλα βοηθούν τον πελάτη στον σχεδιασμό της ενσωμάτωσης του προϊόντος στην παραγωγική διαδικασία. Χαρακτηρίζει κυρίως τους πωλητές βιομηχανικών προϊόντων όπου είναι σημαντική η ικανότητα του πωλητή να παίζει τον ρόλο του επιλυτή προβλήματος, δηλαδή να αναγνωρίζει, να αναλύει και να προτείνει λύσεις στα αγοραστικά προβλήματα των πελατών του.

► Πωλήσεις σε Νέους Πελάτες – Πωλητές Νέων Πελατών (New Business Selling)

Η κύρια ευθύνη αυτού του τύπου πωλητή είναι να αναγνωρίζει νέους πελάτες για την επιχείρησή του και να πετυχαίνει νέες πωλήσεις. Βέβαια, είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις που απασχολούν πωλητές με αυτήν την αποκλειστική ευθύνη εύρεσης νέων πελατών καθώς η ανεύρεση νέων πελατών συνήθως αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα των πωλητών της επιχείρησης και εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο καθηκόντων τους.

1.2.3 Ταξινόμηση κατά Moncrief III (ΗΠΑ 1986)

Ο William C. Moncrief ανέπτυξε μία ταξινόμηση πέντε διαφορετικών τύπων πωλητών βασιζόμενος σε μία εμπειρική έρευνα. Στην έρευνά του συμμετείχαν 1.393 πωλητές από μία μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων, συνολικά 51 στον αριθμό τους, που αντιπροσώπευαν πολλούς κλάδους του δευτερογενούς μεταποιητικού τομέα της οικονομίας.

Στους πωλητές που συμμετείχαν στην έρευνα δόθηκε μία λίστα 121 δραστηριοτήτων πωλήσεων και τους ζητήθηκε να δείξουν τη συχνότητα που εξασκούσε καθεμιά από αυτές τις δραστηριότητες χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου 1 δήλωνε πολύ μικρή συχνότητα, ενώ 7 σήμαινε πολύ υψηλή συχνότητα.

Οι απαντήσεις των πωλητών αναλύθηκαν στατιστικά με τη μέθοδο της ανάλυσης παραγόντων (factor analysis) και προέκυψαν 10 βασικές δραστηριότητες των πωλητών. Οι δραστηριότητες και το περιεχόμενό τους παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1.1)

Πίνακας 1.1: Βασικές δραστηριότητες πωλητών

Δραστηριότητα	Περιεχόμενο Δραστηριότητας
1. Λειτουργία πώλησης	<ul style="list-style-type: none">-επιλογή προϊόντων για παρουσίαση στον πελάτη-παρουσίαση προϊόντος-επισκέψεις σε δυνητικούς πελάτες-αντιμετώπιση αντιρρήσεων πελατών-προγραμματισμός πωλήσεων-προετοιμασία παρουσίασης προϊόντος-προώθηση νέων προϊόντων-αναγνώριση ατόμων με ευθύνη αγοράς-εντοπισμός νέων πελατών-παροχή εξυπηρέτησης στον πελάτη
2. Ενασχόληση με παραγγελίες	<ul style="list-style-type: none">-διόρθωση παραγγελιών-διεκπεραίωση παραγγελιών-διευθέτηση παλαιών παραγγελιών-διευθέτηση προβλημάτων μεταφοράς
3. Παροχή εξυπηρέτησης για το προϊόν	<ul style="list-style-type: none">-δοκιμή προϊόντος-παρουσία στη διάρκεια επίδειξης προϊόντος-επίβλεψη εγκατάστασης

	<ul style="list-style-type: none"> -γνώση τεχνικών λεπτομερειών προϊόντος -συντήρηση προϊόντος -παράδοση προϊόντος -εκπαίδευση πελατών στη χρήση του προϊόντος
4. Διοίκηση πληροφόρησης	<ul style="list-style-type: none"> -παροχή πληροφοριών από την αγορά στους ανώτερους -λήψη πληροφοριών από πελάτες -μελέτη εμπορικών δημοσιεύσεων -παροχή τεχνικών πληροφοριών
5. Εξυπηρέτηση πελάτη/ λογαριασμού	<ul style="list-style-type: none"> -έλεγχος αποθεμάτων -προετοιμασία υλικού για το σημείο αγοράς -διεκπεραίωση τοπικής διαφήμισης -έλεγχος ραφιού
6. Συνέδρια/ Συναντήσεις	<ul style="list-style-type: none"> -παρακολούθηση συνεδρίων πωλήσεων -συμμετοχή στις περιφερειακές συναντήσεις πωλητών -συμμετοχή σε συνέδρια πελατών -παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων -συμπλήρωση ερωτηματολογίων
7. Εκπαίδευση/ Πρόσληψη	<ul style="list-style-type: none"> -ανίχνευση νέων πελατών -εκπαίδευση νέων πωλητών -μετακινήσεις με τους υπό εκπαίδευση πωλητές -παροχή βοήθειας στο τμήμα μανάτζμεντ για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων πωλήσεων
8. Παροχή διασκέδασης στους πελάτες	προσφορά στους πελάτες γεύματος, κ.λ.π.
9. Μετακινήσεις εκτός 10.έδρας	μετακινήσεις σε σημεία πώλησης του προϊόντος που βρίσκονται εκτός έδρας της επιχείρησης
Ενασχόληση με διανομείς/ μεσάζοντες	<ul style="list-style-type: none"> -πώληση στους διανομείς/ μεσάζοντες -συλλογή – είσπραξη οφειλών -διακανονισμοί παράτασης πιστώσεων

Πηγή: Newton Derek A., Get the most out of your Sales Force, Harvard Business Review

Έπειτα, οι 10 βασικές δραστηριότητες που προέκυψαν χρησιμοποιήθηκαν σε μία άλλη στατιστική ανάλυση, που καλείται ανάλυση ομαδοποίησης (cluster analysis) και η οποία είχε σκοπό να κατατάξει τους συμμετέχοντες πωλητές σε κατηγορίες/ ομάδες. Η ανάλυση αυτή οδήγησε στον εντοπισμό 5 διαφορετικών τύπων πωλητών, τους οποίους ο Moncrief ονόμασε ως εξής:

- Ο πωλητής που πουλάει σε οργανισμούς και ιδρύματα – Institutional Seller

- Ο πωλητής που ασχολείται κυρίως με τη λήψη παραγγελιών - Order Taker
- Ιεραπόστολος πωλητής - Missionary
- Ο πωλητής που εξυπηρετεί εμπορικές επιχειρήσεις (λιανεμπόριο/ χονδρεμπόριο) - Trade Servicer
- Ο πωλητής που εξυπηρετεί διανομείς - Trade Seller

Στην συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι 5 παραπάνω τύποι πωλητών:

▶ Πωλητής που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς - Institutional Seller

Αυτός ο τύπος πωλητή πουλάει απευθείας σε ιδρύματα, οργανισμούς και επιχειρήσεις και δεν ασχολείται καθόλου με τα κανάλια διανομής. Συμμετέχει περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία πωλητών στην εκπαίδευση των πελατών. Είναι προσανατολισμένος στην εξυπηρέτηση του πελάτη και καθήκοντά του δεν περιορίζονται στο κλείσιμο της πώλησης, αλλά επεκτείνονται και πέρα από αυτό. Οι δραστηριότητες μετά την πώληση περιλαμβάνουν τον έλεγχο του εξοπλισμού, την έγκαιρη παράδοση κ.λ.π. ενώ συχνά ο πωλητής αυτός εμπλέκεται και σε δραστηριότητες διασκέδασης του πελάτη. Ο τύπος αυτός του πωλητή εμπλέκεται επίσης στην συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων από την αγορά, καθώς είναι αυτός που θα πάρει πληροφορίες από τους πελάτες και θα τις μεταφέρει στη διοίκηση. Παραδείγματα τέτοιων πωλητών συναντάμε σε προϊόντα όπως είναι ο ιατρικός εξοπλισμός, τα όργανα ακριβείας, το τηλεπικοινωνιακό υλικό κ.α.

▶ Λήπτης παραγγελιών – Order Taker

Η κύρια εργασία του συγκεκριμένου πωλητή είναι να παίρνει παραγγελίες από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Συνήθως πουλά τυποποιημένα προϊόντα, όπως υλικά συσκευασίας, γραφική ύλη κ.λ.π. και το πελατολόγιό του περιλαμβάνει ένα μείγμα οργανισμών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων. Οι περισσότερες παραγγελίες είναι υπόθεση ρουτίνας και εκτός από τη λήψη παραγγελιών φροντίζει για τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες του. Αυτού του τύπου οι πωλητές ολοένα και αντικαθίστανται από το τηλεμάρκετινγκ που μπορεί να επιτύχει την ίδια απόδοση, αλλά με λιγότερο κόστος και μεγαλύτερο αριθμό παραγγελιών.

▶ Ιεραπόστολος πωλητής – Missionary

Ο τύπος του ιεραπόστολου πωλητή ταυτίζεται με τον αντίστοιχο που πρότειναν οι McMurray και Newton. Είναι λοιπόν ο πωλητής που παρουσιάζει το προϊόν αλλά δεν κλείνει συμφωνίες και δεν παρέχει υποστήριξη μετά την πώληση. Ο πελάτης παραγγέλνει το προϊόν από κάποιο μεσάζοντα διανομέα. Παράδειγμα του ιεραπόστολου πωλητή συναντάμε σε φαρμακευτικές και χημικές εταιρείες.

▶ Πωλητής που εξυπηρετεί εμπορικές επιχειρήσεις – Trade Servicer

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου του πωλητή είναι ότι οι πελάτες του είναι έμποροι/ μεταπωλητές. Είναι ο υπεύθυνος για τη λήψη παραγγελιών και την υποστήριξη των πελατών του. Οι κύριες δραστηριότητές του είναι να συμμετέχει στην εκπαίδευση νέων αντιπροσώπων, να λαμβάνει μέρος σε εμπορικές εκθέσεις, να κάνει παράδοση προϊόντων και να παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση αναφορικά με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και την αγορά. Η εξυπηρέτηση του πελάτη παίζει μεγάλο ρόλο σε αυτή τη μορφή πώλησης και κυρίως η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Είναι ένας δημιουργικός πωλητής που ενώ στην πρώτη του επίσκεψη στον πελάτη προσπαθεί να πετύχει την πώληση, στις επόμενες επισκέψεις διαπραγματεύεται μαζί του για το χώρο που θα δοθεί στο ράφι, για την προώθηση του προϊόντος και για το ύψος των αποθεμάτων.

▶ Πωλητής που εξυπηρετεί διανομείς – Trade Seller

Σε αυτήν την περίπτωση πωλητή, οι περισσότερες δραστηριότητες αφορούν όλες τις διαδικασίες που προηγούνται της πώλησης. Συχνά, συμμετέχει στον καθορισμό των προδιαγραφών του προϊόντος και της τιμής και μερικές φορές βοηθά τους πελάτες στην εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης. Παρέχει ελάχιστες υπηρεσίες μετά την πώληση και ο συγκεκριμένος τύπος πωλητή συναντάται τεχνικά προϊόντα όπως, υλικά κατασκευής, τυποποιημένος εξοπλισμός και μεγάλες μονάδες ηλεκτρονικών υπολογιστών (servers). Είναι ο πωλητής που δουλεύει περισσότερο με διανομείς, η αγορά του είναι πολύ ανταγωνιστική και πολλές φορές οι πωλήσεις του αντιπροσωπεύουν μοναδικές αγορές (one-time purchase).

1.2.4 Ταξινόμηση κατά Moncrief, Marshall και Laask (ΗΠΑ 2006)

Παρά τη συνεισφορά των προηγούμενων ταξινομήσεων έχουν βασιστεί σε έρευνες που διεξήχθησαν πριν από 20 και πλέον χρόνια. Το επάγγελμα του πωλητή όμως έχει αλλάξει σημαντικά από τότε κυρίως λόγω των διαρθρωτικών αλλαγών που έχουν συμβεί στον τρόπο που διεξάγεται σήμερα η πώληση. Για το λόγο αυτό οι καθηγητές Moncrief, Marshall και Laask³ προσπάθησαν εκ νέου να διερευνήσουν εμπειρικά εάν οι προηγούμενοι τύποι πώλησης ισχύουν σήμερα και εάν υπάρχουν κάποιοι νέοι. Έτσι, βασιζόμενοι σε ένα δείγμα 1.042 πωλητών από 61 εταιρείες στις ΗΠΑ εξήγαγαν 105 δραστηριότητες των πωλητών, οι οποίες στη συνέχεια αναλύθηκαν με την στατιστική μέθοδο ανάλυσης παραγόντων (factor analysis) οδηγώντας σε 12 διαστάσεις δραστηριοτήτων πώλησης. Σε ένα επόμενο βήμα οι ερευνητές, χρησιμοποίησαν αυτές τις 12 διαστάσεις για να ταξινομήσουν τους πωλητές σε 6 σύγχρονους τύπους πώληση, με τη βοήθεια της στατιστικής μεθόδου ανάλυσης της ομαδοποίησης (cluster analysis). Οι τύποι αυτοί πώλησης είναι οι ακόλουθοι:

► Πωλητές – Σύμβουλοι/ Consultative Seller

Οι πωλητές αυτοί ασχολούνται με την ανάπτυξη σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες, με δραστηριότητες προώθησης και προβολής των προϊόντων αλλά και εξυπηρέτησης πελατών. Συναντώνται σε διάφορους κλάδους, αλλά κυρίως σε βιομηχανικές αγορές και είναι κυρίως άντρες, με υψηλή εκπαίδευση και οι οποίοι αμείβονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό με προμήθεια για έναν μεγάλο αριθμό πωλήσεων. Ο τύπος αυτός του πωλητή παρουσιάζει ομοιότητες με τον πωλητή που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όπως εμφανίζεται στην ταξινόμηση του Moncrief (1986), με τη διαφορά ότι ο πωλητής – σύμβουλος συνεργάζεται με διανομείς βιομηχανικών προϊόντων.

³ Moncrief, William C., Greg W. Marshall and Gelicia G.Laask (2006) A Contemporary Taxonomy of Sales Positions, Journal of Personal Selling and Sales Management

► Πωλητής που απευθύνεται σε νέους πελάτες/ κανάλια διανομής – New Business/ Channel Development

Οι πωλητές αυτοί χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό τους υπολογιστές και τις νέες τεχνολογίες, ασχολούνται με δραστηριότητες εύρεσης και δημιουργίας νέων πελατών, προσέλκυσης και εκπαίδευσης νέων πωλητών, συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και υποστήριξης των μελών του δικτύου διανομής. Επίσης, ο τύπος αυτός του πωλητή ασχολείται σε σημαντικό βαθμό και με δραστηριότητες δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες, ενώ ασχολείται λιγότερο με δραστηριότητες προβολής και προώθησης και δεν διανέμει προϊόντα. Συναντάται σε διάφορους κλάδους και αντιπροσωπεύεται κυρίως από άντρες. Σχετικά με την αμοιβή τους, οι πωλητές αυτοί τείνουν να αμείβονται αρκετά συχνά με έναν συνδυασμό μισθού και προμήθειας, ενώ κάνουν έναν μέτριο σχετικά αριθμό πωλήσεων σε περιορισμένο αριθμό πελατών. Παρουσιάζουν ομοιότητες με τον πωλητή που εξυπηρετεί διανομείς της ταξινόμησης του Moncrief (1986), καθώς και με τον πωλητή που δημιουργεί ζήτηση και με τον πωλητή νέων πελατών των ταξινομήσεων του McMurray (1961) και Newton (1973), αντιστοίχως.

► Ιεραπόστολος Πωλητής – Missionary Seller

Πρόκειται για έναν τύπο πωλητή, ο οποίος μετακινείται συχνά και ασχολείται με την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Επιπλέον, ο ιεραπόστολος πωλητής ασχολείται με την προσέλκυση και εκπαίδευση νέων πωλητών, την παράδοση δειγμάτων προϊόντων στους πελάτες, την συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και την προβολή/ προώθηση των προϊόντων. Οι ιεραπόστολοι πωλητές συναντώνται στους κλάδους των φαρμάκων, των χημικών, της επίπλωσης και των εκτυπώσεων. Οι πωλητές αυτού του τύπου τείνουν να είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία από τους άλλους τύπους πωλητών, ενώ πολλοί από αυτούς είναι γυναίκες. Οι πωλητές αυτοί λαμβάνουν ιδιαίτερα υψηλή αμοιβή είτε με τη μορφή μισθού είτε με τη μορφή προμήθειας. Οι ιεραπόστολοι πωλητές επισκέπτονται ιατρούς, νοσοκομεία, βιβλιοπωλεία και λιανεμπορικά καταστήματα. Ο συγκεκριμένος τύπος πωλητή αναφέρεται σε όλες τις προηγούμενες ταξινομήσεις.

► Διανομέας - Delivery Seller

Ο πωλητής αυτού του τύπου ασχολείται με τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες, με την τακτοποίηση των προϊόντων στα ράφια, με τον έλεγχο των αποθεμάτων, με την λήψη παραγγελιών καθώς και με την ανεύρεση νέων πελατών. Οι διανομείς είναι οι νεότεροι σε ηλικία από όλους τους υπόλοιπους τύπους πωλητών, έχουν το χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο, τείνουν να παραμένουν για μικρό σχετικά χρονικό διάστημα σε μία εταιρεία, ενώ αρκετές είναι οι γυναίκες που ασκούν το επάγγελμα του πωλητή διανομέα. Τέλος, τείνουν να αμείβονται λιγότερο από τους άλλους τύπους πωλητών, ενώ κάνουν τις περισσότερες επισκέψεις πωλήσεων εβδομαδιαίως σε ένα πολύ διευρυμένο πελατολόγιο. Ο διανομέας μοιάζει πολύ με τον διανομέα και τον λήπτη παραγγελιών του McMurray (1961) καθώς και με τον λήπτη παραγγελιών και τον πωλητή που εξυπηρετεί διανομείς του Moncrief (1986). Επίσης, ο διανομέας παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες και με τον «κλασικό» εμπορικό πωλητή. Αξιοσημείωτο είναι πάντως το γεγονός ότι στην συγκεκριμένη μελέτη ταξινόμησης των πωλητών δεν εντοπίστηκε παραγγελιολήπτης όπως στις προηγούμενες ταξινομήσεις. Αυτό, ενδεχομένως οφείλεται στην ανάπτυξη πιο σύγχρονων και αποδοτικών μεθόδων παραγγελιοληψίας όπως είναι το διαδίκτυο και το τηλεμάρκετινγκ.

► Υποστήριξη πωλήσεων – Sales Support

Οι πωλητές αυτού του τύπου δεν ασχολούνται με τις κοινές δραστηριότητες πωλήσεων, όπως είναι η αντιμετώπιση αντιρρήσεων, ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων πωλήσεων και η παραγγελιοληψία. Αλλά, ασχολούνται κυρίως με εργασίες γραφείου, καθώς και με την προσέλκυση και εκπαίδευση νέων πωλητών. Πρόκειται αποκλειστικά σχεδόν για άντρες, οι οποίοι λαμβάνουν σχετικά υψηλή αμοιβή, ενώ επιβλέπουν σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Ο τύπος αυτός πωλητή περιλαμβάνει προϊσταμένους/ διευθυντές πωλήσεων και υποστηρικτικό διοικητικό προσωπικό πωλήσεων. Ο συγκεκριμένος πωλητής δεν εμφανίζεται σε καμία από τις προηγούμενες ταξινομήσεις.

► Πωλητής που απευθύνεται σε μεγάλους πελάτες – Key Account Seller

Ο πωλητής αυτού του τύπου ασχολείται με δραστηριότητες όπως η υποστήριξη του προϊόντος, τα ταξίδια/ μετακινήσεις, η εργασία γραφείου, η υποστήριξη του δικτύου διανομής, η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς και η ψυχαγωγία των πελατών. Οι πωλητές που απευθύνονται σε μεγάλους πελάτες αντιπροσωπεύονται κυρίως από γυναίκες σχετικά νεαρής ηλικίας. Τείνουν να αμείβονται με υψηλούς μισθούς και δεν προβλέπεται αμοιβή με βάση την προμήθεια. Επίσης, διαθέτουν το υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο καθώς και τη μεγαλύτερη εμπειρία στις πωλήσεις, ενώ κάνουν πολύ λίγες επισκέψεις πωλήσεων σε πολύ περιορισμένο αριθμό πελατών. Ο συγκεκριμένος τύπος πωλητή δεν εμφανίζεται στις προηγούμενες ταξινομήσεις, καθώς η έννοια των μεγάλων πελατών αποτελεί πρόσφατη εξέλιξη.

1.2.5 Χαρακτηριστικά επιτυχημένων πωλητών ανά τύπο πώλησης

Η συνεισφορά του Newton δεν περιορίστηκε στο να παρουσιάσει τους προαναφερόμενους τύπους πωλητών. Διεξάγοντας μία εμπειρική έρευνα και συγκεντρώνοντας και αναλύοντας στοιχεία από ένα δείγμα 1.029 διευθυντών πωλήσεων εντόπισε τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων πωλητών στις διάφορες μορφές/ τύπους πώληση, καθώς και τις πλέον αποτελεσματικές πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των πωλητών που θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις ανάλογα με την μορφή/ τύπο πώλησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των πωλητών που σχετίζονται με την απόδοσή τους στις διαφορετικές μορφές πώλησης, όπως προέκυψαν από την έρευνα του Newton και αναφέρονται στο βιβλίο των Churchill Ford Walker⁴.

► Εμπορική Πώληση

Στην περίπτωση του εμπορικού πωλητή η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας. Ο πωλητής θα πρέπει να έχει την ικανότητα, καθώς και την εμπειρία, να κατανοεί τις ιδιαιτερότητες κάθε πελάτη του. Οι τεχνικές γνώσεις είναι λιγότερο σημαντικές από το να τα πηγαίνει καλά με τους πελάτες και η «επιθετικότητα» είναι λιγότερο σημαντική από την «ωριμότητα». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιτυχημένοι εμπορικοί πωλητές να τείνουν να είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία σε σχέση με τους επιτυχημένους πωλητές σε άλλες μορφές πώλησης.

► Ιεραποστολική Πώληση

Η σωστή κάλυψη όλων των δυνητικών έμμεσων πελατών και η ικανότητα του πωλητή να κάνει μία σύντομη, σαφή και πειστική παρουσίαση των πλεονεκτημάτων του προϊόντος αποτελούν σημαντικά συστατικά επιτυχίας στην ιεραποστολική πώληση. Οι ιεραπόστολοι πωλητές ασχολούνται περισσότερο με το να επιδεικνύουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και να πείθουν για αυτά, παρά με την επίλυση αγοραστικών προβλημάτων των πελατών. Συνεπώς, θα πρέπει να είναι ενεργητικοί και

⁴ Churchill G.A., N.M. Ford and O.C. Walker Jr (1990) Sales Force Management, Boston M.A. Irwin

να διαθέτουν ευχέρεια λόγου. Επίσης, δεν είναι απαραίτητο να είναι «επιθετικοί» στο κλείσιμο της πώλησης, καθώς τα άτομα στα οποία απευθύνονται δεν αγοράζουν άμεσα από αυτούς. Παρά το γεγονός ότι βοηθάει το να έχουν μία ευχάριστη προσωπικότητα, οι ιεραπόστολοι πωλητές δεν είναι απαραίτητο να είναι ιδιαίτερα συμπαθείς στους πελάτες, καθώς η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων δεν συμπεριλαμβάνεται στους στόχους τους. Συμπερασματικά, οι ιεραπόστολοι πωλητές είναι συνήθως νέοι, με έντονη ενεργητικότητα και επιμονή που απαιτούν οι συχνές επισκέψεις στους δυνητικούς πελάτες.

► Τεχνική Πώληση

Η τεχνική πώληση μοιάζει με την εργασία του συμβούλου επιχειρήσεων, καθώς η δυνατότητα αναγνώρισης, ανάλυσης και επίλυσης του εκάστοτε προβλήματος του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας. Οι τεχνικές δυνατότητες και ικανότητες, καθώς και η άριστη γνώση τόσο του προϊόντος όσο και του πελάτη, είναι απαραίτητες στην περίπτωση του τεχνικού πωλητή, ο οποίος θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει τα προβλήματα του πελάτη, αλλά και να εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος που πωλούν θα δώσουν λύση στα προβλήματα του πελάτη. Οι επιτυχημένοι τεχνικοί πωλητές είναι κατά κανόνα σχετικά νέοι και απόφοιτοι πανεπιστημίων, ενώ οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προσφέρουν στους τεχνικούς πωλητές τους, εκτεταμένη εκπαίδευση και υποστήριξη για την όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση του προϊόντος της επιχείρησης.

► Πώληση σε Νέους Πελάτες

Η πειστικότητα, η επιθετικότητα και η επιμονή είναι σημαντικά χαρακτηριστικά για επιτυχία σε αυτού του είδους την πώληση. Η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι πωλητές σε αυτήν την περίπτωση είναι η συχνή απορριπτική απόφαση των πελατών. Είναι εμφανές ότι νέοι και άπειροι πωλητές δεν είναι αποτελεσματικοί σε αυτού του είδους την πώληση, καθώς τείνουν να απογοητεύονται εύκολα και το ποσοστό αυτών που εγκαταλείπουν την εργασία τους είναι σχετικά υψηλό. Συνεπώς, επιτυχημένοι πωλητές σε νέους πελάτες, είναι κυρίως μεγάλης ηλικίας, με μεγάλη εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων, στους οποίους αρέσει αφενός η πρόκληση και αφετέρου η ανεξαρτησία από τον ανώτερό τους.

1.3 Ο Ρόλος των Πωλήσεων στο Πλαίσιο της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

1.3.1 Εισαγωγή

Η επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδά της που προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις. Είναι γνωστό, βέβαια, ότι η επίτευξη πωλήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων προσεγγίσεων, όπως είναι η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, η προώθηση των πωλήσεων και οι δημόσιες σχέσεις. Η πολυπλοκότητα όμως, των σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών σε συνδυασμό με την ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών 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. Ωστόσο, το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δεν λειτουργεί αυτόνομα. Αντίθετα, αποτελεί ένα μόνο μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης και στο πλαίσιο αυτό το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τον στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα μάρκετινγκ ώστε το τελευταίο να είναι όντως αποτελεσματικό.

Στην παρούσα ενότητα, αρχικά γίνεται μία εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και στη συνέχεια αναλύεται ο ρόλος των πωλήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

1.3.2 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μίας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν για το μέλλον αναλύοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης και καθορίζοντας τους τρόπους επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας ένας από τους ρόλους – κλειδιά για το μάρκετινγκ είναι να προσφέρει προϊόντα στα κατάλληλα τμήματα της αγοράς. Ο δε ρόλος του δικτύου των πωλητών είναι να ενημερώσουν την αγορά για τα οφέλη που παρέχουν τα προϊόντα αυτά σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Τα διοικητικά στελέχη του μάρκετινγκ, όπως βέβαια και τα στελέχη των πωλήσεων, προσπαθούν συνεχώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς με την άενη αναζήτηση βελτιώσεων στους τρόπους με τους οποίους απευθύνονται στους πελάτες της επιχείρησής τους. Στην προσπάθεια αυτή σχεδιάζουν στρατηγικές και τακτικές κινήσεις που είναι σύμφωνες με τη συνολική στρατηγική της εταιρείας, καθορίζουν στόχους και καταστρώνουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς. Ωστόσο, ο βαθμός ικανοποίησης των καταναλωτών εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

Ο ρόλος που παίζουν τα στελέχη των πωλήσεων στην σχεδίαση των παραπάνω 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 από ότι τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη των πωλήσεων.

Συγκεκριμένα, τα ανώτατα στελέχη με το να εστιάζουν την προσοχή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν μακροχρόνια θεώρηση των πραγμάτων και συνεπώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τα μεσαία στελέχη, είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό της τακτικής που θεωρείται απαραίτητη για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου και τα κατώτερα στελέχη ενδιαφέρονται για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την περιοχή της ευθύνης τους.

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

Μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στην αγορά όταν πραγματοποιεί τις ακόλουθες ενέργειες⁵:

- Χωρίζει την αγορά σε τμήματα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών
- Βρίσκεται κοντά στους πελάτες για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους και να προσφέρει προϊόντα όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αξίας
- Εξετάζει πολύ προσεκτικά όλα τα νέα προϊόντα και όλες τις διαδικασίες ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη αναμφισβήτητου συγκριτικού πλεονεκτήματος
- Συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να κάνει όλες τις απαιτούμενες συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές σε θέματα κόστους, χαρακτηριστικών του προϊόντος ή τοποθέτησης στην αγορά
- Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες να έχουν ως κοινό στόχο και σκοπό την ικανοποίηση των πελατών
- Σχεδιάζει τα προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνεται ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων των πελατών

Συμπερασματικά, ο μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός επαφίεται στην υπευθυνότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης, που έχουν ως αρμοδιότητα να καθορίσουν τους στόχους της επιχείρησης και να τους μεταφέρουν στα μεσαία και στα κατώτερα στελέχη. Όμως και τα στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερες ιεραρχικές θέσεις παίζουν τον δικό τους ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων του δικτύου των πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρησης.

⁵ Πηγή: Ames, Charles B. and James D. Hlavacek (1989), Market – Driven Management, Homewood, IL: Dow – Jones - Irwin

1.3.3 Διοίκηση Πωλήσεων & Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το πρόγραμμα πωλήσεων μίας επιχείρησης δεν αναπτύσσεται και δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες στρατηγικές δραστηριότητές της. Αντίθετα, πρέπει να αναπτύσσεται σε άρρηκτο συνδυασμό με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά προγράμματα, όπως μάρκετινγκ, προσωπικού, παραγωγής και χρηματοδότησης, με βάση τη συνολική στρατηγική προσέγγιση που έχει επιλεγεί για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης.

Οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα προσδιορίσουν τους στόχους του μάρκετινγκ, ακολουθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μείγματος μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ αφορά το προϊόν, την προβολή (διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις), την τιμολόγηση και την διάθεση του προϊόντος. Η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων εστιάζεται στην εφαρμογή και υλοποίηση της προσωπικής πώλησης στο μείγμα μάρκετινγκ. Ειδικότερα, περιλαμβάνει την οργάνωση της δύναμης των πωλητών, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον καθορισμό στόχων των πωλήσεων, τον σχεδιασμό των περιοχών πώλησης, την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση πωλητών, την υποκίνηση των πωλητών και την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Στην συνέχεια αναλύονται κατά σειρά οι στόχοι της επιχείρησης, οι στόχοι μάρκετινγκ, η στρατηγική μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός μείγματος μάρκετινγκ.

1.3.3.1 Στόχοι επιχείρησης

Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση μιας επιχείρησης ουσιαστικά αντιπροσωπεύουν τι προσδοκά να επιτύχει μία επιχείρηση. Συνήθως οι επιχειρήσεις υιοθετούν διάφορα είδη στόχων αλλά κατά κανόνα μπορούμε να τους διαχωρίσουμε σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους. Οι μακροχρόνιοι στόχοι τις περισσότερες φορές δεν είναι ποσοτικοποιημένοι και δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι εκφράζονται σε συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη και είναι απόλυτα καθορισμένοι όσον αφορά το χρονικό διάστημα επίτευξης.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι εξυπηρετούν τρεις σκοπούς σε μία επιχείρηση:

- ▶ αποτελούν το μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και αυτός είναι και ο λόγος που τους καθιστά κατ' ανάγκη μετρήσιμους
- ▶ αποτελούν ένα πολύ καλό κίνητρο υποκίνησης των εργαζομένων, άρα όσο πιο ρεαλιστικοί είναι τόσο υψηλότερη θα είναι η αποτελεσματικότητά τους
- ▶ προσδιορίζουν τα κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

1.3.3.2 Στόχοι μάρκετινγκ

Οι στόχοι του μάρκετινγκ εκφράζονται κατά κύριο λόγο με βάση τις πωλήσεις, το κέρδος και το μερίδιο αγοράς. Ενδεικτικά ορισμένοι στόχοι μάρκετινγκ μπορεί ανά περίπτωση να είναι οι ακόλουθοι:

Διαφήμιση

- Αύξηση της αναγνώρισης του προϊόντος
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
- Ενημέρωση για τον τρόπο προώθησης στην αγορά νέων προϊόντων
- Υπενθούμιση του προϊόντος στους καταναλωτές

Τιμή

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

Διανομή

- Βελτιστοποίηση των καναλιών διανομής
- Μείωση του κόστους διανομής

Πωλήσεις

- Αύξηση των πωλήσεων επιλεγμένων προϊόντων
- Εξασφάλιση νέων πελατών
- Αύξηση παραγγελιών με στόχο συγκεκριμένους πελάτες

1.3.3.3 Στρατηγική μάρκετινγκ

Οι στόχοι δείχνουν την κατεύθυνση της επιχείρησης. Η στρατηγική καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που πρέπει να ακολουθηθούν για να μπορέσει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης να φτάσει την επίτευξη των στόχων του.

Η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση γίνεται με βασικό προσδιοριστικό παράγοντα την αγορά – στόχο (target market) δηλαδή το τμήμα ή τα τμήματα εκείνα των καταναλωτών στα οποία απευθύνεται το προϊόν/ προϊόντα της επιχείρησης. Η επιλογή της αγοράς – στόχου προαπαιτεί την καταγραφή των αναγκών της εν λόγω αγοράς, του μεγέθους της, καθώς και των δυνατοτήτων και των προοπτικών ανάπτυξής της.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που περιγράφουν εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ. Ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα είναι το μοντέλο του Porter⁶. Ο Porter αναγνωρίζει τρεις γενικούς τύπους στρατηγικής:

▶ Ηγεσία στον τομέα του κόστους (Cost Leadership)

Το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους στην παραγωγή και διανομή, έτσι ώστε να πωλεί το προϊόν της σε τιμή χαμηλότερη από την τιμή των ανταγωνιστών της. Για να επιτύχει η συγκεκριμένη στρατηγική θα πρέπει η επιχείρηση να έχει οργανώσει σωστά τα τεχνικά της τμήματα, καθώς και τα τμήματα προμηθειών, παραγωγής και διανομής. Βέβαια, με την εν λόγω στρατηγική απαιτούνται λιγότερες ικανότητες στο θέμα του μάρκετινγκ.

▶ Διαφοροποίηση (Differentiation)

Όταν ακολουθείται αυτή η στρατηγική η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη ανώτερης απόδοσης από τους ανταγωνιστές της σε κάποιον τομέα που θεωρείται σημαντικός από την αγορά – στόχο.

▶ Εστίαση (Focus)

⁶ Πηγή: Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, N.Y. : Free Press

Η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς και όχι σε όλη την αγορά. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η επιχείρηση να κυριαρχήσει είτε στον τομέα του κόστους είτε με κάποια μορφή διαφοροποίησης του προϊόντος της.

1.3.3.4 Σχεδιασμός μείγματος μάρκετινγκ

Όπως προαναφέρθηκε το μείγμα μάρκετινγκ αφορά το προϊόν, την προβολή (διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις), την τιμολόγηση και την διάθεση του προϊόντος. Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση θα αποτελέσει περαιτέρω τον κινητήριο μοχλό για τον σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή του συνόλου στην ουσία των τακτικών που θα επιλεγούν για την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Η διοίκηση των πωλήσεων περιλαμβάνει ποικιλία δραστηριοτήτων και ευθυνών, οπότε απαιτείται τα προγράμματα και οι πολιτικές των πωλήσεων να διαφοροποιούνται ανάλογα με τις διάφορες στρατηγικές που ακολουθούνται. Με άλλα λόγια, ανάλογα με τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε διαφορετικούς στόχους πωλήσεων και σε διαφορετικές εναλλακτικές δραστηριότητες.

Παρόλο όμως που είναι ευνόητο ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία και ευθυγράμμιση ανάμεσα στη στρατηγική μάρκετινγκ, στους στόχους πωλήσεων και στις δραστηριότητες πώλησης, μία σχετική μελέτη έδειξε ότι πολλές φορές υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Ο λόγος ύπαρξης αυτής της ασυμφωνίας αποδόθηκε στο γεγονός ότι, συνήθως, τα στελέχη των πωλήσεων καθοδηγούνται στην επιλογή των δραστηριοτήτων τους από την προσπάθειά τους να αυξάνουν συνεχώς τον όγκο των πωλήσεων, ακόμα και σε περιπτώσεις που αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την επιλεχθείσα στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτό συνήθως οφείλεται στους παρακάτω δύο λόγους:

- ▶ τα στελέχη των πωλήσεων αξιολογούνται και αμείβονται κατά κανόνα με βάση την αύξηση του όγκου των πωλήσεων
- ▶ τα στελέχη των πωλήσεων καταλαμβάνονται από άγχος για τυχόν αποτυχία του προϊόντος στην αγορά

Για να αποφεύγονται λοιπόν τέτοιου είδους προβλήματα είναι αναγκαία η ανάμειξη των στελεχών πωλήσεων στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ, καθώς και στο σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, τα στελέχη των πωλήσεων θα πρέπει να παίζουν πρωταρχικό ρόλο στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και

στη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων και συνεχώς να ενημερώνουν την επιχείρηση για τυχόν νέες τάσεις στην αγορά, για τυχόν παράπονα πελατών κλπ.

Επίσης, ένας από τους κυριότερους προβληματισμούς των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων προέρχεται από το γεγονός ότι πολλές φορές προκειμένου να εξασφαλιστεί μία πώληση, προχωρούν σε μείωση των τιμών. Αυτό όμως μπορεί να αποτελέσει παγίδα για τις μελλοντικές πωλήσεις, καθώς οι πωλητές μπορεί να αντιμετωπίσουν μεγάλη δυσκολία στο να εξασφαλίσουν μία 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, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ και την προώθηση των πωλήσεων. Ιδιαίτερη βέβαια σημασία θα πρέπει να δίνεται στον συντονισμό της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης. 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, πρέπει να συμβάλλει στην μείωση του χρόνου που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μία πώληση.

Τέλος, όσον αφορά τη διάθεση του προϊόντος, το χρησιμοποιούμενο κανάλι διανομής αφορά άμεσα τα στελέχη των πωλήσεων, καθώς η εκάστοτε πολιτική διανομής που ακολουθεί η επιχείρηση επηρεάζει τη φύση και το ρόλο της δύναμης των πωλητών, όπως τον αριθμό των απαιτούμενων πωλητών, τον αριθμό και την συχνότητα επισκέψεων στους πελάτες, τον τρόπο παρουσίασης των προϊόντων κλπ.

1.4 Συμπεράσματα

Το κύριο συμπέρασμα συνοψίζεται στο ότι το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης και στο πλαίσιο αυτό πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τον στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα μάρκετινγκ, ώστε το τελευταίο να είναι όντως αποτελεσματικό. Ειδικότερα, το πρόγραμμα πωλήσεων θα πρέπει να αναπτύσσεται και να λειτουργεί συνδυαστικά με τις υπόλοιπες στρατηγικές δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά προγράμματα, όπως μάρκετινγκ, προσωπικού, παραγωγής και χρηματοδότησης, με βάση τη συνολική στρατηγική προσέγγιση που έχει επιλεγεί για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης.

Πολύ σημαντικό επίσης, είναι το να υπάρχει συμφωνία και συνέργεια ανάμεσα στη στρατηγική μάρκετινγκ, στους στόχους πωλήσεων και στις δραστηριότητες πώλησης, καθώς πολλές φορές υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Ο λόγος ύπαρξης αυτής της ασυμφωνίας αποδόθηκε στο γεγονός ότι, συνήθως, τα στελέχη των πωλήσεων καθοδηγούνται στην επιλογή των δραστηριοτήτων τους από την προσπάθειά τους να αυξάνουν συνεχώς τον όγκο των πωλήσεων, ακόμα και σε περιπτώσεις που αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την επιλεγθείσα στρατηγική μάρκετινγκ.

Για να αποφεύγονται τέτοιου είδους προβλήματα είναι αναγκαία η ανάμειξη των στελεχών πωλήσεων στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ, καθώς και στο σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ. Όσον αφορά την πολιτική προβολής που ακολουθεί η επιχείρηση, είναι σημαντικό να επιτυγχάνεται ο συντονισμός της προσωπικής πώλησης με τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ και την προώθηση των πωλήσεων.

Ιδιαίτερη βέβαια σημασία θα πρέπει να δίνεται στον συντονισμό της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης καθώς 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, πρέπει να συμβάλλει στην μείωση του χρόνου που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μία πώληση.

Καθώς και η εντατικοποίηση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το τμήμα μάρκετινγκ μέσω της χρήσης νέων μεθόδων και τεχνολογιών όπως αυτές αναλύονται και προτείνονται στα επόμενα κεφάλαια.

2 Πρόβλεψη και Ανάλυση Πωλήσεων, Κόστους και Απόδοσης

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 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 έναν ή τον άλλο τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεών τους, καθώς η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων είναι συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και την ευρωστία της επιχείρησης.

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά, αναλύεται η σπουδαιότητα της πρόβλεψης των πωλήσεων για την επίτευξη της αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων, και στη συνέχεια περιγράφονται όλες εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς.

Επίσης, παρουσιάζεται πώς πραγματοποιείται η ανάλυση πωλήσεων, η ανάλυση κόστους και η ανάλυση απόδοσης που πρέπει να γίνονται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των πωλήσεων.

2.1 Η σημασία της πρόβλεψης των πωλήσεων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί το σημείο εκκίνησης για ολόκληρη τη διαδικασία του προϋπολογισμού μίας επιχείρησης. Η πρόβλεψη πωλήσεων χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση για να καθοριστούν οι προϋπολογισμοί των εσόδων, της παραγωγής και των διοικητικών δαπανών. Συγκεκριμένα:

- ▶ 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 προσλήψεις
- ▶ Τέλος, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων χρησιμοποιεί την 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 πωλήσεων, τις περιοχές πώλησης, 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 μίας επιχείρησης. Με βάση την πρόβλεψη των πωλήσεων καθορίζονται λογικοί στόχοι για τους πωλητές και συμβάλλει στην καλύτερη και αρτιότερη οργάνωση του δικτύου 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 των αναγκών της αγοράς. Νέοι πωλητές, όμως, σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να μεριμνήσει για την σωστή εκπαίδευσή τους μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων, επιπλέον, θα βοηθήσει στο σχεδιασμό του όσο το δυνατόν πιο ελκυστικού πακέτου αμοιβών για τους πωλητές, ώστε να εξασφαλιστεί σε

μεγάλο βαθμό, η καταβολή της ύψιστης προσπάθειάς 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. Είναι ολοφάνερη η συμβολή της πρόβλεψης των πωλήσεων στην επίτευξη του στόχου της αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων καθώς και οι επιδράσεις που έχει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, η μη πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση. Έτσι, αν η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι πολύ υψηλή, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μεγάλα αποθέματα μη πωληθέντων προϊόντων, μειώσεις τιμών, μερική αχρηστία εργοστασιακών εγκαταστάσεων και απολύσεις προσωπικού. Εάν, όμως, η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι πολύ χαμηλή, αυτό συνεπάγεται απώλεια εισοδήματος ή ακόμα και πελατών, καθώς η ζήτηση της αγοράς δεν μπορεί να καλυφθεί πλήρως λόγω έλλειψης του προϊόντος.

2.2 Ορισμός Βασικών Εννοιών

Η σωστή ερμηνεία και κατανόηση της σχετικής ορολογίας είναι εξίσου σημαντική με τη γνώση των μεθόδων της πρόβλεψης των πωλήσεων. Η μη προσεκτική χρησιμοποίηση των εννοιών αυτών συχνά οδηγεί σε παρανοήσεις και δημιουργεί σύγχυση. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η ερμηνεία τεσσάρων βασικών όρων:

- δυνητική αγορά
- πρόβλεψη αγοράς
- δυνητικές πωλήσεις
- πρόβλεψη πωλήσεων

Στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 2.1) παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ δυνητικής αγοράς - δυνητικών πωλήσεων και πρόβλεψης αγοράς - πρόβλεψης πωλήσεων.

Πίνακας 2.1: Σχέση μεταξύ δυνητικής αγοράς - δυνητικών πωλήσεων και πρόβλεψης αγοράς - πρόβλεψης πωλήσεων

	Προσδοκώμενες πωλήσεις προτεινόμενης στρατηγικής	Μέγιστες πιθανές πωλήσεις
Επιχείρηση	Πρόβλεψη πωλήσεων	Δυνητικές πωλήσεις
Κλάδος	Πρόβλεψη αγοράς	Δυνητική αγορά

Πηγή: Ingram, T. and R. LaForge (1992), Sales Management Analysis and Decision Making, N.Y.: The Dryden Press

Σύμφωνα λοιπόν με τον παραπάνω πίνακα, το πρώτο χαρακτηριστικό αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ πωλήσεων και αγοράς. Ο όρος πωλήσεις αναφέρεται σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ ο όρος αγορά καλύπτει όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου για το συγκεκριμένο προϊόν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η διαφορά μεταξύ πρόβλεψης πωλήσεων ή αγοράς και δυνητικών πωλήσεων ή δυνητικής αγοράς. Η έννοια της πρόβλεψης σχετίζεται με τις αναμενόμενες πωλήσεις για το προϊόν με δεδομένη συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ, ενώ η έννοια των δυνητικών πωλήσεων ή

δυναμικής αγοράς με το συνολικό ύψος των πωλήσεων που θα μπορούσε να επιτευχθεί αν όλοι οι δυναμικοί πελάτες αγόραζαν το προϊόν.

Όπως είναι φανερό, η πρόβλεψη πωλήσεων ή αγοράς ποτέ δεν πρέπει να υπερκαλύπτει τη δυναμική πώληση ή αγορά και σπάνια αυτές οι δύο είναι ίσες, εφόσον τα προγράμματα μάρκετινγκ που σχεδιάζουν οι επιχειρήσεις σχεδόν ποτέ δεν απευθύνονται σε όλους τους δυναμικούς αγοραστές. Άλλοι από αυτούς τους δυναμικούς αγοραστές μπορεί να μην αποτελούν στόχο της επιχείρησης ενώ άλλοι δεν προσελκύονται λόγω αναποτελεσματικότητας της διαφήμισης, της προώθησης, της διανομής ή κάποιου άλλου στοιχείου του προγράμματος μάρκετινγκ.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι ακόλουθοι ορισμοί:

- ▶ *Δυναμική αγορά* είναι το μέγιστο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος ολόκληρου του παραγωγικού κλάδου σε μία συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια της ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.
- ▶ *Πρόβλεψη αγοράς* είναι το αναμενόμενο συνολικό ύψος πωλήσεων ενός προϊόντος από όλες τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου σε μία συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με τα αντίστοιχα προτεινόμενα προγράμματα μάρκετινγκ αυτών των μονάδων.
- ▶ *Δυναμικές πωλήσεις* είναι το μέγιστο δυνατό μερίδιο της δυναμικής αγοράς που μία μεμονωμένη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σε μία συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.
- ▶ *Πρόβλεψη πωλήσεων* είναι το αναμενόμενο ύψος πωλήσεων ενός προϊόντος για μία μεμονωμένη επιχείρηση σε μία συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με κάποιο από τα προτεινόμενα προγράμματα μάρκετινγκ.

2.3 Μέθοδοι Πρόβλεψης Πωλήσεων

Οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων μπορεί να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- υποκειμενικές/ ποιοτικές και
- αντικειμενικές/ ποσοτικές

Στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 2.1) παρουσιάζονται αναλυτικά οι παραπάνω δύο κατηγορίες:

Σχήμα 2.1 Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων



Στην συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι προαναφερόμενες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων.

2.3.1 Υποκειμενικές/ Ποιοτικές μέθοδοι

Οι υποκειμενικές/ ποιοτικές μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων βασίζονται κυρίως σε κρίσεις ή γνώμες. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά οι Διευθυντικές εκτιμήσεις, η μέθοδος των Δελφών, η μέθοδος που στηρίζεται στην εκτίμηση των πωλητών και η μέθοδος που βασίζεται στις προθέσεις των πελατών. Γίνεται επίσης παρουσίαση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων καθεμίας από αυτές.

2.3.1.1 Διευθυντικές εκτιμήσεις

Η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων είναι ίσως η παλαιότερη και η απλούστερη από όλες τις υπόλοιπες μεθόδους. Στηρίζεται στην συγκέντρωση των απόψεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης σε σχέση με το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Τα στελέχη προέρχονται συνήθως από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως παραγωγή, πωλήσεις, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό τμήμα και ανώτατη διοίκηση. Με βάση τις απόψεις τους προσδιορίζεται ένας μέσος όρος σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Τα στελέχη είτε βασίζονται στις απόψεις τους σε πραγματικά γεγονότα χρησιμοποιώντας κάποια τεχνική μέθοδο είτε εκφράζουν τις απόψεις τους στηριζόμενα στη διαίσθησή τους.

Η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων είναι από τις συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες κυρίως από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και ο γενικός ή εμπορικός διευθυντής εξετάζουν από κοινού όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και με βάση την εμπειρία τους καταλήγουν σε κάποια εκτίμηση για το ύψος των πωλήσεων που αφορά το επόμενο χρονικό διάστημα.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου των διευθυντικών εκτιμήσεων είναι τα ακόλουθα:

- είναι γρήγορη και εύκολη μέθοδος
- κάνει χρήση της «σοφίας» και της εμπειρίας των διευθυντικών στελεχών
- είναι κατάλληλη στην περίπτωση περιορισμένων διαθέσιμων χρηματικών πόρων
- είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έλλειψη βασικών στοιχείων

- είναι χρήσιμη για νέα ή καινοτόμα προϊόντα
- είναι κατάλληλη όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι σχετικά σταθερές και η αγορά σωστά καθορισμένη

Παρά όμως τα πλεονεκτήματά της η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων παρουσιάζει και τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- κρίνεται αντιεπισημονική καθώς βασίζεται σε εικασίες των διευθυντικών στελεχών
- δεν μπορεί να αξιολογηθεί η εκτίμηση κάθε διευθυντικού στελέχους εφόσον η μέθοδος 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 καμιά φορά να τείνουν να είναι εξωπραγματικές
- υπάρχει ο κίνδυνος κάποιο στέλεχος να κυριαρχήσει στη συζήτηση και να επιβάλλει τη γνώμη του στα υπόλοιπα στελέχη. Η δυναμική της ομάδας και η πίεση για ομοφωνία μπορεί να εξαναγκάσουν κάποια στελέχη να μην υποστηρίξουν την πραγματική τους γνώμη

2.3.1.2 Μέθοδος των Δελφών

Μία παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου είναι η μέθοδος των Δελφών που αναπτύχθηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1940 από την Rand Corporation. Η εφαρμογή της απαιτεί αρχικά την επιλογή μίας ομάδας εμπειρογνομόνων. Η διαδικασία είναι η ακόλουθη:

- ▶ από κάθε εμπειρογνώμονα ζητείται να κάνει μία πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις
- ▶ όλες οι προβλέψεις συγκεντρώνονται και αναλύονται από τον συντονιστή, ο οποίος στη συνέχεια ετοιμάζει μία ανώνυμη περίληψη
- ▶ η περίληψη αυτή αποστέλλεται σε κάθε εμπειρογνώμονα που πρέπει με τη σειρά του να κάνει μία νέα πρόβλεψη αναθεωρώντας την αρχική του, σύμφωνα πλέον με τις πληροφορίες της πρόβλεψης του συντονιστή
- ▶ η καινούρια αυτή πρόβλεψη στέλνεται από κάθε εμπειρογνώμονα και πάλι στον συντονιστή, ο οποίος ετοιμάζει μία νέα ανώνυμη περίληψη
- ▶ η διαδικασία αυτή συνεχίζεται έως ότου επιτευχθεί ομοφωνία ή σχεδόν ομοφωνία

Γίνεται λοιπόν φανερό, ότι μέσω της ανώνυμης περιλήψης ξεπερνιέται το πρόβλημα της κυριαρχίας κάποιου στελέχους που παρουσίαζε η προηγούμενη μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων. Η μέθοδος των Δελφών χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στις περιπτώσεις όπου η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι καθήκον μίας ομάδας ανθρώπων. Με την πάροδο του χρόνου και την ολοένα και πιο συχνή εφαρμογή της μεθόδου προέκυψε ότι η ατομική πρόβλεψη κάθε εμπειρογνώμονα πλησιάζει κάθε φορά όλο και πιο πολύ στον μέσο όρο και ότι το εύρος των ατομικών προβλέψεων κάθε φορά ελαττώνεται.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου των Δελφών είναι τα ακόλουθα:

- Ελαχιστοποιεί το φαινόμενο της δυναμικής της ομάδας
 - Μπορεί να βασιστεί στη χρησιμοποίηση στατιστικών δεδομένων
- Ενώ, τα μειονεκτήματά της είναι τα εξής:
- Είναι δαπανηρή μέθοδος
 - Είναι χρονοβόρα μέθοδος

2.3.1.3 Εκτιμήσεις πωλητών

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Σε μία έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ σε εταιρείες που ανήκουν στην λίστα Fortune 500⁷, βρέθηκε ότι το 70% των επιχειρήσεων που πραγματεύεται βιομηχανικά προϊόντα χρησιμοποιούν τη μέθοδο των εκτιμήσεων των πελατών.

Η μέθοδος αυτή απαιτεί από κάθε πωλητή να εκτιμήσει το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων για την περιοχή του. Στην συνέχεια οι εκτιμήσεις όλων των πωλητών εξετάζονται, αναλύονται και αναπροσαρμόζονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων. Τέλος, οι αναπροσαρμοσμένες εκτιμήσεις των πωλητών συντίθενται για να δώσουν την συνολική πρόβλεψη του ύψους των μελλοντικών πωλήσεων.

Η μέθοδος των εκτιμήσεων των πωλητών έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Η ευθύνη της πρόβλεψης αποδίδεται στους πωλητές που είναι και οι υπεύθυνοι υλοποίησης των πωλήσεων
- Χρησιμοποιείται η εξειδικευμένη γνώση των πωλητών που έχουν την γνώση της αγοράς
- Μπορεί να γίνει κατανομή της πρόβλεψης των πωλήσεων κατά πελάτη, προϊόν, περιφέρεια και πωλητή
- Οδηγεί στην καλύτερη αποδοχή των στόχων των πωλητών, καθώς οι στόχοι πλέον προκύπτουν από τις δικές τους τις εκτιμήσεις
- Συνήθως οι προβλέψεις χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και αξιοπιστία

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι τα παρακάτω:

- Οι πωλητές δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και την ανάλογη εκπαίδευση για να κάνουν προβλέψεις
- Έχουν την τάση να είναι υπερβολικά αισιόδοξοι ή απαισιόδοξοι
- Μπορεί να υποεκτιμήσουν τις προβλέψεις τους ώστε να μπορέσουν να υλοποιήσουν τους στόχους τους ευκολότερα
- Είναι χρονοβόρα μέθοδος

⁷ Peterson, Robin T. (1989) Sales Force Composite Forecasting – An Explanatory Analysis, Journal of Business Forecasting

2.3.1.4 Προθέσεις πελατών

Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε πληροφορίες από πελάτες σχετικά με τις αγορές των προϊόντων που προγραμματίζουν να κάνουν κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου. Ένας τρόπος συλλογής αυτών των πληροφοριών αποτελεί και η τηλεφωνική συνέντευξη. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους υποψήφιους πελάτες με την μέθοδο αυτή αφορούν κυρίως τη σπουδαιότητα του προϊόντος και των χαρακτηριστικών του, τις συγκρούσεις μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων, τη σχέση μεταξύ τιμής – ποιότητας, το βαθμό ικανοποίησης από τη χρήση του προϊόντος και την πρόθεση των πελατών να προβούν σε αγορά του προϊόντος.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι:

- Η πρόβλεψη βασίζεται στις προθέσεις των ατόμων που θα πραγματοποιήσουν και τις αγορές, δηλαδή στους πελάτες
- Είναι χρήσιμη για νέα ή καινοτομικά προϊόντα
- Είναι χρήσιμη όταν υπάρχει έλλειψη ιστορικών στοιχείων πωλήσεων για παλαιότερες χρονικές περιόδους

Τα μειονεκτήματά της είναι τα ακόλουθα:

- Οι υποψήφιοι αγοραστές πρέπει να είναι ολιγάριθμοι
- Είναι δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος όταν αφορά στα καταναλωτικά προϊόντα
- Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να κάνουν σωστή πρόβλεψη όσον αφορά τις μελλοντικές τους αγορές

2.3.2 Αντικειμενικές/ Ποσοτικές Μέθοδοι

Οι αντικειμενικές/ ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία και πωλήσεις παρελθουσών χρονικών περιόδων. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες από αυτές τις μεθόδους οι οποίες είναι η μέθοδος που βασίζεται στη δοκιμή της αγοράς, η μέθοδος της ανάλυσης χρονολογικών σειρών και η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης.

2.3.2.1 Μέθοδος Δοκιμής της Αγοράς

Πρόκειται για μία δημοφιλή μέθοδο που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των 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 είναι η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, η μόρφωση και η καταναλωτική συμπεριφορά. Ένα νέο προϊόν τοποθετείται στις πόλεις αυτές και υποστηρίζεται με συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Με βάση το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος στις συγκεκριμένες πόλεις, πραγματοποιείται μία πρόβλεψη των πωλήσεων του προϊόντος σε όλη την επικράτεια. Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η σωστή ανάλυση είναι δύο από τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την σωστή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν με τη μέθοδο της δοκιμής της αγοράς.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα παρακάτω:

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

Η μέθοδος όμως της δοκιμής της αγοράς παρουσιάζει και αρκετά μειονεκτήματα:

- Είναι δαπανηρή, καθώς οι δαπάνες δεν αφορούν μόνο τα έξοδα σχεδιασμού της έρευνας και του προγράμματος μάρκετινγκ αλλά και τα έξοδα παραγωγής του προϊόντος
- Είναι χρονοβόρα και συνήθως ο ελάχιστος χρόνος πραγματοποίησής της είναι το ένα έτος
- Προκαλεί τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών, καθώς με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση αποκαλύπτει στους ανταγωνιστές της τα μελλοντικά της σχέδια. Για το λόγο αυτό ορισμένες επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια αποφεύγουν την συγκεκριμένη μέθοδο, η οποία παρόλα αυτά εξακολουθεί να είναι δημοφιλής.

2.3.2.2 Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών

Η ανάλυση χρονολογικών σειρών βασίζεται στην ανάλυση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για να γίνει εκτίμηση των πωλήσεων που θα πραγματοποιηθούν στο μέλλον. Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή απαιτεί την ανάλυση τεσσάρων βασικών συνιστωσών, της τάσης, της κυκλικότητας, της εποχικότητας και των απρόβλεπτων γεγονότων.

- ▶ *Τάση* είναι η μακροχρόνια ανοδική ή καθοδική πορεία των ιστορικών πωλήσεων που οφείλεται σε αλλαγές σε έναν πληθυσμό, στην τεχνολογία ή σε κάποιον άλλον παράγοντα.
- ▶ *Κυκλικότητα* είναι η κυματοειδής κίνηση των πωλήσεων που διαρκεί από δύο έως πέντε έτη και οφείλεται σε скаμπαναβέσματα της γενικής οικονομικής κατάστασης της οικονομίας που συνήθως παρουσιάζουν κάποια περιοδικότητα.
- ▶ *Εποχικότητα* είναι η ετήσια διακύμανση των πωλήσεων που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες λόγω εποχικών αλλαγών. Για παράδειγμα, το παγωτό είναι ένα προϊόν που υπόκειται στο φαινόμενο της εποχικότητας.
- ▶ *Απρόβλεπτα γεγονότα* είναι τα γεγονότα που είναι εξ' ορισμού τυχαία και σχεδόν αδύνατον να προβλεφθούν.

Προκειμένου να καθοριστεί η πραγματική συμπεριφορά των πωλήσεων θα πρέπει να διαχωρίζονται και να απομονώνονται οι επιδράσεις των τριών πρώτων συνιστωσών (τάση, κυκλικότητα, εποχικότητα), από αυτές των απρόβλεπτων γεγονότων.

Η ανάλυση των χρονολογικών σειρών μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικές τεχνικές, οι οποίες είναι οι κινητός μέσος όρος, η εκθετική εξομάλυνση και ο διαχωρισμός των ιστορικών πωλήσεων.

2.3.2.3 Στατιστική Ανάλυση

Σε αντίθεση με την ανάλυση των χρονολογικών σειρών που προσπαθεί να καθορίσει τη σχέση μεταξύ πωλήσεων και χρόνου, η στατιστική ανάλυση επιχειρεί 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 μίας τέτοιας σχέσης είναι η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης, η οποία συνίσταται στην έκφραση μίας εξαρτημένης μεταβλητής (πωλήσεις), ως συνάρτηση ενός αριθμού ανεξάρτητων μεταβλητών (διαφήμιση, τιμή, αριθμός πωλητών κλπ).

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου της στατιστικής ανάλυσης είναι:

- Είναι αντικειμενική, εφόσον εξετάζονται συνδυαστικά πολλοί παράγοντες
- Είναι αξιόπιστη μέθοδος, γιατί καθορίζεται ο βαθμός αξιοπιστίας της σχέσης μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών
- Επιτρέπει τον έλεγχο των αποτελεσμάτων από άλλους αναλυτές

Τα κύρια μειονεκτήματα της αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:

- Απαιτεί την ύπαρξη εξειδικευμένης γνώσης
- Υπάρχει ο κίνδυνος επιλογής μη – κατάλληλων παραγόντων του μοντέλου
- Είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την εφαρμογή της νέοι παράγοντες οι οποίοι δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί

2.4 Κριτήρια Επιλογής και Αξιολόγησης των Μεθόδων Πρόβλεψης των Πωλήσεων

Η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη ποικίλα κριτήρια, το πιο σημαντικό όμως είναι το κριτήριο της ακρίβειας της πρόβλεψης. Έως σήμερα έχει διεξαχθεί υψηλός αριθμός μελετών με σκοπό τον προσδιορισμό της ακρίβειας της πρόβλεψης των διαφόρων τεχνικών. Μία από τις μελέτες αυτές, διεξήχθη στις ΗΠΑ και τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2.2: Η χρησιμοποίηση των διαφόρων μεθόδων πρόβλεψης των πωλήσεων

Μέθοδος	Ποσοστό επιχειρήσεων που την χρησιμοποιούν	Ακρίβεια*
Διευθυντικές εκτιμήσεις	60	3,32
Μέθοδος των Δελφών	27	2,73
Εκτιμήσεις πωλητών	61	2,81
Προθέσεις πελατών	40	3,22
Κινητός μέσος όρος	28	2,92
Εκθετική εξομάλυνση	17	3,20
Χρονολογική σειρά	10	2,50
Στατιστική ανάλυση	41	3,40

Πηγή: Mahmoud E., G.Rice and N.Malhotra (1998) Emerging Issues in Sales Forecasting and Decision Support Systems, Journal of the Academy of Marketing Science

*Η ακρίβεια της πρόβλεψης αντιπροσωπεύει την γνώμη των ερωτηθέντων και μετρήθηκε με κλίμακα από 1: «καθόλου ακριβής» έως 5: «πολύ ακριβής»

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι μερικές από τις θεωρητικά ακριβείς μεθόδους, όπως είναι η μέθοδος της χρονολογικής σειράς, χρησιμοποιούνται ελάχιστα. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που εισέρχονται στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, όπως είναι ο παράγοντας του κόστους καθώς και η ύπαρξη ή όχι ιστορικών στοιχείων. Επίσης, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το εάν η πρόβλεψη αφορά βραχυχρόνια ή μακροχρόνια χρονική περίοδο. Τέλος, η προηγούμενη εμπειρία στην επιλογή μεθόδου πρόβλεψης επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την τελική επιλογή.

Παρόλα αυτά, πρώτη σε χρήση έρχεται η μέθοδος της εκτίμησης των πωλητών, ακολουθεί η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων και έπειτα σε μικρότερο ποσοστό αντιστοίχισης βρίσκεται η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης μαζί με την μέθοδο των προθέσεων των πελατών. Τελευταίες σε χρήση παρουσιάζονται να είναι οι μέθοδοι της χρονολογικής σειράς και της εκθετικής εξομάλυνσης.

Όσον αφορά την ακρίβεια πρόβλεψης της κάθε μεθόδου, πιο ακριβής παρουσιάζεται να είναι η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης, ακολουθεί η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων και έπειτα των προθέσεων των πελατών. Οι υπόλοιπες μέθοδοι παρουσιάζονται σχετικά μικρή απόκλιση στον βαθμό ακρίβειας με τελευταία την μέθοδο της χρονολογικής σειράς.

Σε άλλες παρόμοιες μελέτες που έχουν διεξαχθεί για τον ίδιο σκοπό, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται να είναι ανάμικτα. Μερικές, υποστηρίζουν ότι οι αντικειμενικές/ ποσοτικές μέθοδοι είναι πιο ακριβείς στις προβλέψεις τους, ενώ άλλες αποδεικνύουν ακριβώς το αντίθετο. Τέλος, στην πιο ολοκληρωμένη ίσως μελέτη που έχει γίνει μέχρι σήμερα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ τους όσον αφορά την ακρίβεια της πρόβλεψης⁸.

⁸ Makridakis Spyros, The Accuracy of Extrapolation, Methods: Results of a Forecasting Competition, Journal of Forecasting

Συμπερασματικά, μπορούμε να εξάγουμε τα ακόλουθα:

- Καμία μεμονωμένη τεχνική δεν είναι η καλύτερη για όλες τις περιπτώσεις. Έτσι, οι αντικειμενικές/ ποσοτικές τεχνικές μπορεί να είναι καταλληλότερες όταν η πρόβλεψη είναι συχνή, βραχυχρόνια και υπάρχει πληθώρα δεδομένων. Από την άλλη μεριά, οι υποκειμενικές/ ποιοτικές μέθοδοι μπορεί να είναι πιο χρήσιμες σε περιπτώσεις όπου η πρόβλεψη είναι μη συνεχής, μακροχρόνια και υπάρχει σχετική έλλειψη δεδομένων.
- Προκειμένου η πρόβλεψη να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής, ενδείκνυται η χρησιμοποίηση περισσότερων της μίας μεθόδων. Η πρακτική αυτή συνήθως οδηγεί σε σημαντική αύξηση της ακρίβειας της πρόβλεψης. Επίσης, ο αριθμός των χρησιμοποιούμενων μεθόδων αυξάνει όσο περισσότερα τμήματα της επιχείρησης συμμετέχουν στην πρόβλεψη και όταν η διαδικασία της πρόβλεψης ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης ώστε να πάρει την τελική έγκριση της ανώτατης διοίκησης. Συνήθως, τα αποτελέσματα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων συντίθενται και προκύπτει μία τελική πρόβλεψη, η οποία έχει υψηλότερη ακρίβεια από κάθε μεμονωμένη πρόβλεψη χωριστά.
- Η επιλογή της μεθόδου θα πρέπει να γίνεται με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα, το κόστος, το χρονικό διάστημα που αφορά η πρόβλεψη και επιθυμητό επίπεδο ακρίβειας της πρόβλεψης.

2.5 Ανάλυση Πωλήσεων, Κόστους και Απόδοσης

Τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων καταστρώνουν προγράμματα δράσης, προχωρούν στην υλοποίησή τους και στη συνέχεια πραγματοποιούν ανάλυση των πωλήσεων και του κόστους ώστε να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο πέτυχαν τους στόχους τους. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την τελευταία φάση της διοικητικής διαδικασίας των πωλήσεων, δηλαδή την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις προσπάθειες των πωλητών. Είναι από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων και για αυτόν τον λόγο παρουσιάζονται σε ξεχωριστό κεφάλαιο.

Στο πλαίσιο αυτό, θα τονίσουμε τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης των πωλήσεων και θα περιγράψουμε πώς πραγματοποιείται η ανάλυση πωλήσεων, η ανάλυση κόστους και η ανάλυση απόδοσης που πρέπει να γίνονται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των πωλήσεων.

2.6 Η σημασία και η φύση της αξιολόγησης των πωλήσεων

Κατά το στάδιο της αξιολόγησης των πωλήσεων, η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί ανάλυση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους πωλήσεων που τέθηκαν. Οι διαπιστώσεις που προκύπτουν, χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των μελλοντικών δραστηριοτήτων, στόχων και προγραμμάτων πώλησης. Με άλλα λόγια, η διοίκηση αξιολογώντας το παρελθόν προγραμματίζει για το μέλλον.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι ο έλεγχος και η αξιολόγηση αποτελούν σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων. Πρώτα, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει το αποτέλεσμα που θέλει να επιτευχθεί από το δυναμικό των πωλητών της. Οι πιο συνηθισμένοι στόχοι αφορούν το ύψος των πωλήσεων, το ύψος των δαπανών και το μερίδιο αγοράς τόσο στο σύνολό τους, όσο και κατά περιοχή πώλησης, προϊόν και πελάτη. Στη συνέχεια, σχεδιάζονται οι στρατηγικές πώλησης που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι. Κατόπιν, η διοίκηση προχωρά στην εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών. Στο επόμενο βήμα, συγκεντρώνει τις πληροφορίες όσον αφορά την εκτέλεση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να μπορέσει να συγκρίνει τα δεδομένα με τους προκαθορισμένους στόχους για να καθορίσει το βαθμό επιτυχίας και το εάν απαιτούνται και τι είδους διορθωτικές ενέργειες για το μέλλον.

Ο πιο ολοκληρωμένος μηχανισμός για την αξιολόγηση του προγράμματος των πωλήσεων μίας επιχείρησης είναι ο έλεγχος των πωλήσεων, ο οποίος είναι μία συνολική, συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής των πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των πωλητών. Ο έλεγχος των πωλήσεων περιλαμβάνει την αξιολόγηση των στόχων, των πολιτικών, της οργάνωσης, των μεθόδων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Επίσης, ο έλεγχος των πωλήσεων αξιολογεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα των πωλήσεων στην αγορά αναλύοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της. Βλέπουμε λοιπόν, το μέγεθος της σημαντικότητας της αξιολόγησης των πωλήσεων προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Ο έλεγχος των πωλήσεων είναι μία διαδικασία η οποία για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να είναι συχνή και συνεχής ώστε να δίνει στην δυνατότητα στην επιχείρηση να προσαρμόζεται ως προς τις πωλήσεις της, στο διαρκώς

μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Περαιτέρω, ο έλεγχος των πωλήσεων περιλαμβάνει τέσσερις επιμέρους διαστάσεις:

- το περιβάλλον των πωλήσεων
- την αξιολόγηση της διοίκησης των πωλήσεων
- τον προγραμματισμό πωλήσεων και
- τις λειτουργίες πωλήσεων

Ο έλεγχος των πωλήσεων όπως και ο έλεγχος μάρκετινγκ, είναι μία δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Τα οφέλη όμως, που αποκομίζει μία επιχείρηση συνήθως υπερβαίνουν κατά πολύ τα έξοδα σε χρόνο και σε χρήμα. Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε, ότι για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα ο έλεγχος πωλήσεων θα πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση, και όχι μόνο στην περίπτωση εντοπισμού προβλημάτων. Μία από τις μεγαλύτερες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ο έλεγχος πωλήσεων είναι η παροχή διαγνωστικών πληροφοριών που δίνουν τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να διορθώσει τυχόν προβλήματα έγκαιρα και προτού να είναι πολύ αργά, ή να προλάβει την εκδήλωση πιθανών προβλημάτων.

2.7 Συστατικά Αξιολόγησης Πωλήσεων

Η αξιολόγηση των πωλήσεων δεν βασίζεται σε έναν και μοναδικό δείκτη. Οι επιχειρήσεις έχουν πολλαπλούς και διαφορετικούς στόχους όσον αφορά τις πωλήσεις και συνεπώς, απαιτείται η χρησιμοποίηση πολλών και διαφορετικών δεικτών. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί μία ολοκληρωμένη και διεξδυτική αξιολόγηση πωλήσεων απαιτούνται τρεις διαφορετικές αναλύσεις:

- Ανάλυση πωλήσεων
- Ανάλυση κόστους
- Ανάλυση απόδοσης

Η ανάλυση των πωλήσεων μελετά τα έσοδα πωλήσεων της επιχείρησης κατά την τελευταία οικονομική περίοδο. Η ανάλυση κόστους μελετά τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο επίτευξης εσόδων και προσδιορίζει πόσο κερδοφόροι υπήρξαν οι διάφοροι τομείς των πωλήσεων. Τέλος, η ανάλυση απόδοσης μελετά την απόδοση της επένδυσης. Σε επόμενη ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά οι τρεις αυτές μέθοδοι ανάλυσης.

Η πραγματοποίηση των τριών αυτών αναλύσεων είναι δύσκολο έργο κυρίως για τους δύο παρακάτω λόγους:

- ▶ Πρώτον, είναι πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους οι μορφές αναλύσεων που μπορούν να πραγματοποιηθούν για την αξιολόγηση των πωλήσεων
- ▶ Δεύτερον, μπορούν να γίνουν ξεχωριστές αναλύσεις για τα διάφορα επίπεδα, δηλαδή μία τυπική αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει ανάλυση πωλήσεων κατά περιφέρειες, ζώνες ή γεωγραφικά διαμερίσματα.

2.8 Αρχές Αξιολόγησης Πωλήσεων

Κατά την αξιολόγηση των πωλήσεων μπορεί κανείς να οδηγηθεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα όταν η αξιολόγηση γίνεται με βάση το σύνολο των πωλήσεων και όχι των επιμέρους συστατικών τους. Υπάρχουν, όμως, τρεις σημαντικές αρχές, η γνώση των οποίων μπορεί να προστατεύσει τα διοικητικά στελέχη από την πιθανότητα εσφαλμένων συμπερασμάτων. Οι αρχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

2.8.1 Η Αρχή του 80-20

Οι επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν το ίδιο ύψος πωλήσεων ή ποσοστό κέρδους ανά πώληση. Αντίθετα, μικρό ποσοστό των προϊόντων, των πελατών, των παραγγελιών ή των περιοχών πωλήσεων αντιστοιχεί σε πολύ μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης. Η μεγάλη αυτή συγκέντρωση πωλήσεων και κερδών σε μικρό αριθμό προϊόντων, πελατών, παραγγελιών και περιοχών πωλήσεων χαρακτηρίζεται από τον όρο Αρχή του 80-20. Αυτό σημαίνει, ότι το 80% των πελατών ή των προϊόντων ή των παραγγελιών συμβάλλει μόνο στο 20% των πωλήσεων ή των κερδών. Η Αρχή του 80-20 περιγράφει μία γενική κατάσταση, και βέβαια στην πράξη τα ποσοστά αυτά διαφέρουν, αλλά με μικρή απόκλιση μεταξύ τους από επιχείρηση σε επιχείρηση.

2.8.2 Η Αρχή του Παγόβουνου

Η χρησιμοποίηση αριθμών που αντιπροσωπεύουν τις συνολικές πωλήσεις ή το συνολικό κόστος μπορεί να αποδειχθεί παγίδα, καθώς μία γενικά θετική εικόνα μπορεί να αποκρύπτει επιμέρους σοβαρά προβλήματα. Το φαινόμενο αυτό συνήθως παρομοιάζεται με ένα παγόβουνο. Μόνο το 10% περίπου του παγόβουνου βρίσκεται πάνω από την επιφάνεια της θάλασσας και είναι ορατό. Το υπόλοιπο 90% βρίσκεται βυθισμένο. Έτσι, οι συνολικές πωλήσεις αντιστοιχούν στο μικρό, φανερό κομμάτι του παγόβουνου, ενώ οι λεπτομέρειες αναφορικά με τις πωλήσεις, το κόστος ανά προϊόν, πελάτη ή πωλητή αντιστοιχούν στο μεγάλο βυθισμένο κομμάτι. Ο κίνδυνος επομένως, βρίσκεται στην υπόθεση ότι μία συνολικά θετική εικόνα αντικατοπτρίζει μία

επιτυχημένη πορεία για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, όταν, στην πραγματικότητα, μία τέτοια υπόθεση καταλήγει να είναι παραπλανητική.

2.8.3 Η Αρχή του Αδύνατου Σημείου

Όταν ένας πωλητής ή μία περιοχή πώλησης ή ένα προϊόν υστερεί του στόχου του, τότε αποκαλείται το «αδύνατο σημείο». Το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να αναστραφεί η αρνητική εικόνα που έχει δημιουργηθεί. Έτσι, η εφαρμογή της Αρχής του Αδύνατου Σημείου, σημαίνει ότι το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων θα πρέπει να προσπαθήσει να πετύχει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα δίνοντας έμφαση στα πιο αδύναμα τμήματα της αγοράς.

2.9 Ανάλυση Πωλήσεων

Με δεδομένο ότι βασικός στόχος μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία πωλήσεων, η ανάλυση των πωλήσεων αποτελεί χρήσιμο και σημαντικό εργαλείο στη διαδικασία της αξιολόγησης των πωλήσεων. Οι πιθανές κατηγορίες ανάλυσης των στοιχείων των πωλήσεων και οι διάφοροι συνδυασμοί τους είναι σχεδόν απεριόριστοι. Οι πιο συνηθισμένες όμως, υποδιαιρέσεις που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση των πωλήσεων είναι οι ακόλουθες:

- περιοχές πωλήσεων
- προϊόντα
- πελάτες
- πωλητές
- μέγεθος παραγγελίας

Η πιθανή όμως, ταξινόμηση που χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση εξαρτάται από το εύρος της γκάμας των προϊόντων της, τη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, το ύψος του αριθμού των πελατών της και το διοικητικό επίπεδο στο οποίο οι πληροφορίες αυτές θα διοχετευθούν. Έτσι, για παράδειγμα, μία επιχείρηση που ακολουθεί την οργάνωση κατά προϊόν, θα ενδιαφέρεται για ανάλυση των πωλήσεων ανά προϊόν.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, το τμήμα πωλήσεων πρέπει να μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση στα στοιχεία των πωλήσεων. Απαιτείται λοιπόν, για μία αποτελεσματική ανάλυση των πωλήσεων, η εγκατάσταση ενός συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ πωλήσεων. Συνήθως, αυτά τα συστήματα καλούνται MMIS από τα αρχικά των αγγλικών όρων Marketing Management Information System και σκοπός τους είναι ο εφοδιασμός του τμήματος πωλήσεων με όλα τα απαραίτητα στοιχεία.

2.10 Ανάλυση Κόστους

Παρόλο που η ανάλυση των πωλήσεων μας δίνει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες όσον αφορά τις πωλήσεις, δεν δίνει όμως την πλήρη εικόνα για τη διοίκηση της δύναμης των πωλητών. Ενώ η ανάλυση πωλήσεων εξετάζει τα επιτευχθέντα αποτελέσματα, η ανάλυση κόστους ασχολείται κατά πρώτον με τις δαπάνες που θα πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών και κατά δεύτερον με το κατά πόσο οι δαπάνες αυτές δικαιολογούνται από τα αποτελέσματα.

Η ανάλυση κόστους βοηθά στον καταμερισμό των δαπανών ανά περιοχή, προϊόν, πωλητή ή πελάτη. Μετά την αφαίρεση των δαπανών από τις πωλήσεις για καθεμία από αυτές τις μονάδες ανάλυσης/ ελέγχου μπορεί να προσδιοριστεί το κέρδος ή η ζημιά της καθεμιάς μονάδας ξεχωριστά. Η πληροφόρηση αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων για τον ορθολογικότερο καταμερισμό των πόρων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο εντοπισμός μίας ασύμφορης περιοχής πώλησης μπορεί να οδηγήσει σε αναδιάρθρωση των ορίων της περιοχής αυτής ή σε μεταβολή του προγράμματος επισκέψεων προς τους πελάτες της εν λόγω περιοχής.

Γίνεται λοιπόν φανερό, ότι η ανάλυση κόστους αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι και εργαλείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων. Η ανάλυση κόστους βοηθά στον έλεγχο του δικτύου των πωλήσεων και στον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών που θα πρέπει ενδεχομένως να γίνουν στο δυναμικό των πωλητών. Παρά όμως τη σπουδαιότητα της ανάλυσης κόστους, πολλές επιχειρήσεις δεν την εφαρμόζουν στην πράξη. Από τις επιχειρήσεις ωστόσο που πραγματοποιούν ανάλυση κόστους, η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση κόστους ανά προϊόν, λιγότερη στην ανάλυση κόστους ανά περιοχή και πωλητή και ακόμη λιγότερη στην ανάλυση κόστους ανά πελάτη.

Ένας πιθανός λόγος γι' αυτή την απροθυμία των διοικητικών στελεχών να προχωρήσουν σε όλες τις δυνατές αναλύσεις κόστους ανά μονάδα ελέγχου είναι η δυσκαμψία που παρουσιάζουν τα λογιστικά συστήματα των επιχειρήσεων όσον αφορά στην παροχή των πληροφοριών που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων. Το λογιστικό σύστημα μίας επιχείρησης είναι κατά κανόνα σχεδιασμένο για την παροχή πληροφοριών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και όχι για την πληροφόρηση των ανθρώπων που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση.

Όσον αφορά την διαδικασία της ανάλυσης κόστους το πρώτο βήμα είναι να καθοριστεί ο σκοπός της πραγματοποίησής της, καθώς και η μονάδα ανάλυσης/ ελέγχου που θα χρησιμοποιηθεί (περιοχή, προϊόν, πελάτης, πωλητής). Στο δεύτερο βήμα της διαδικασίας απαιτείται αρχικά να προσδιοριστούν οι κατηγορίες των λειτουργικών δαπανών μάρκετινγκ που θα αναλυθούν. Ορισμένες αντιπροσωπευτικές κατηγορίες δαπανών μάρκετινγκ είναι οι προσωπικές πωλήσεις, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η προβολή και η διαφήμιση κλπ. Στην συνέχεια, κάθε λογιστική δαπάνη κατανέμεται μεταξύ των κατηγοριών δραστηριοτήτων που έχουν προσδιοριστεί. Το τρίτο βήμα στη διαδικασία είναι να γίνει η κατανομή των δαπανών δραστηριοτήτων στις επιμέρους κατηγορίες της μονάδας ανάλυσης με την χρήση κάποιας βάσης. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι ορισμένες έμμεσες δαπάνες μπορεί να μην κατανεμηθούν, στην περίπτωση που δεν σχετίζονται με τη μονάδα της ανάλυσης. Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο γίνεται η άθροιση όλων των λειτουργικών δαπανών που έχουν κατανεμηθεί σε κάθε κατηγορία της μονάδας ανάλυσης/ ελέγχου και προσδιορίζεται το αντίστοιχο περιθώριο κέρδους. Με βάση τις διαπιστώσεις που γίνονται, στην συνέχεια, το διοικητικό στέλεχος μπορεί να αναλάβει τις κατάλληλες διοικητικές δραστηριότητες και ενέργειες.

2.11 Ανάλυση Απόδοσης

Η ανάλυση πωλήσεων και η ανάλυση κόστους αποτελούν δύο πολύ χρήσιμα εργαλεία για το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων ώστε να προχωρήσει στην ορθή αξιολόγηση του δικτύου των πωλήσεων. Ένα άλλο όμως επίσης χρήσιμο εργαλείο είναι η Απόδοση της Επένδυσης ΑΕ (Return of Assets Managed – ROAM). Προκειμένου να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης στην πράξη χρησιμοποιείται ο ακόλουθος τύπος:

$$ΑΕ = \frac{\text{Περιθώριο Κέρδους}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Επένδυση}}$$

Η τεχνική της απόδοσης επένδυσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την αξιολόγηση της απόδοσης των περιφερειακών διευθυντών πωλήσεων ή κάποιου άλλου τμήματος του δικτύου πωλήσεων. Ο παραπάνω τύπος υποδηλώνει ότι βελτίωση στην ΑΕ μπορεί να επέλθει είτε αυξάνοντας το περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων, είτε διατηρώντας το ίδιο περιθώριο κέρδους αλλά μειώνοντας το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης.

Εν κατακλείδι, η ανάλυση πωλήσεων, κόστους και απόδοσης αποτελούν πολύ χρήσιμα εργαλεία για τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων στο πλαίσιο της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων. Από τα τρία αυτά εργαλεία, η ανάλυση πωλήσεων είναι η πιο δημοφιλής, ενώ η λιγότερο χρησιμοποιούμενη παρουσιάζεται να είναι η ανάλυση της απόδοσης της επένδυσης και η ανάλυση κόστους κάπου στη μέση.

2.12 Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της ανάλυσης του παρόντος κεφαλαίου, το βασικό συμπέρασμα είναι ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι απαραίτητη διαδικασία για όλες τις επιχειρήσεις, από τις πιο μικρές έως και τις πιο μεγάλες, καθώς όλες προσπαθούν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεών τους, καθώς η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων είναι συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και την ευρωστία της επιχείρησης.

Για την πρόβλεψη των πωλήσεων έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι και τεχνικές, και όσον αφορά την αποτελεσματικότερη μέθοδο, πρώτη σε χρήση έρχεται η μέθοδος της εκτίμησης των πωλητών, ακολουθεί η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων και έπειτα σε μικρότερο ποσοστό αντιστοίχισης βρίσκεται η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης μαζί με την μέθοδο των προθέσεων των πελατών. Τελευταίες σε χρήση παρουσιάζονται να είναι οι μέθοδοι της χρονολογικής σειράς και της εκθετικής εξομάλυνσης.

Όσον αφορά την ακρίβεια πρόβλεψης της κάθε μεθόδου, πιο ακριβής παρουσιάζεται να είναι η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης, ακολουθεί η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων και έπειτα των προθέσεων των πελατών. Οι υπόλοιπες μέθοδοι παρουσιάζονται με σχετικά μικρή απόκλιση στον βαθμό ακρίβειας με τελευταία την μέθοδο της χρονολογικής σειράς.

Συμπερασματικά, μπορούμε να εξάγουμε τα ακόλουθα:

- Καμία μεμονωμένη τεχνική δεν είναι η καλύτερη για όλες τις περιπτώσεις. Έτσι, οι αντικειμενικές/ ποσοτικές τεχνικές μπορεί να είναι καταλληλότερες όταν η πρόβλεψη είναι συχνή, βραχυχρόνια και υπάρχει πληθώρα δεδομένων. Από την άλλη μεριά, οι υποκειμενικές/ ποιοτικές μέθοδοι μπορεί να είναι πιο χρήσιμες σε περιπτώσεις όπου η πρόβλεψη είναι μη συνεχής, μακροχρόνια και υπάρχει σχετική έλλειψη δεδομένων.
- Προκειμένου η πρόβλεψη να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής, ενδείκνυται η χρησιμοποίηση περισσότερων της μίας μεθόδων. Η πρακτική αυτή συνήθως οδηγεί σε σημαντική αύξηση της ακρίβειας της πρόβλεψης. Επίσης, ο αριθμός

των χρησιμοποιούμενων μεθόδων αυξάνει όσο περισσότερα τμήματα της επιχείρησης συμμετέχουν στην πρόβλεψη και όταν η διαδικασία της πρόβλεψης ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης ώστε να πάρει την τελική έγκριση της ανώτατης διοίκησης. Συνήθως, τα αποτελέσματα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων συντίθενται και προκύπτει μία τελική πρόβλεψη, η οποία έχει υψηλότερη ακρίβεια από κάθε μεμονωμένη πρόβλεψη χωριστά.

- Η επιλογή της μεθόδου θα πρέπει να γίνεται με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα, το κόστος, το χρονικό διάστημα που αφορά η πρόβλεψη και επιθυμητό επίπεδο ακρίβειας της πρόβλεψης.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση των πωλήσεων αποτελούν σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων και άρα δεν νοείται επιτυχημένη επιχείρηση που δεν πραγματοποιεί συστηματική αξιολόγηση των πωλήσεών της.

Ο πιο ολοκληρωμένος μηχανισμός για την αξιολόγηση του προγράμματος των πωλήσεων μίας επιχείρησης είναι ο έλεγχος των πωλήσεων, ο οποίος είναι μία συνολική, συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής των πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των πωλητών. Ο έλεγχος των πωλήσεων περιλαμβάνει την αξιολόγηση των στόχων, των πολιτικών, της οργάνωσης, των μεθόδων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Επίσης, ο έλεγχος των πωλήσεων αξιολογεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα των πωλήσεων στην αγορά αναλύοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της.

Ο έλεγχος των πωλήσεων όπως και ο έλεγχος μάρκετινγκ, είναι μία δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Τα οφέλη όμως, που αποκομίζει μία επιχείρηση συνήθως υπερβαίνουν κατά πολύ τα έξοδα σε χρόνο και σε χρήμα. Για να επιτευχθεί όμως το επιθυμητό αποτέλεσμα ο έλεγχος πωλήσεων θα πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση, και όχι μόνο στην περίπτωση εντοπισμού προβλημάτων.

Η αξιολόγηση των πωλήσεων δεν βασίζεται σε έναν και μοναδικό δείκτη αλλά προκειμένου να επιτευχθεί μία ολοκληρωμένη και διεισδυτική αξιολόγηση πωλήσεων απαιτούνται τρεις διαφορετικές αναλύσεις:

- Ανάλυση πωλήσεων
- Ανάλυση κόστους

■ Ανάλυση απόδοσης

Η ανάλυση των πωλήσεων μελετά τα έσοδα πωλήσεων της επιχείρησης κατά την τελευταία οικονομική περίοδο. Η ανάλυση κόστους μελετά τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο επίτευξης εσόδων και προσδιορίζει πόσο κερδοφόροι υπήρξαν οι διάφοροι τομείς των πωλήσεων. Τέλος, η ανάλυση απόδοσης μελετά την απόδοση της επένδυσης.

Συμπερασματικά, με την πραγματοποίηση των παραπάνω αναλύσεων, επιτυγχάνεται μία σωστή διάγνωση των μελλοντικών πωλήσεων με αποτέλεσμα οι στόχοι που τίθενται από την εκάστοτε επιχείρηση να είναι αντικειμενικοί και έτσι να διευκολύνουν τους πωλητές στο έργο τους και να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητά τους, καθώς όσο πιο ρεαλιστικοί είναι οι στόχοι τόσο πιο αποδοτικοί είναι οι πωλητές και άρα και οι πωλήσεις.

Προτείνουμε λοιπόν ως βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των πωλήσεων. Ειδικότερα, η διαδικασία της δημιουργίας και συμπλήρωσης συγκεκριμένης φόρμας ανά πελάτη και φόρμας ανά πωλητή παρέχουν καθημερινή εικόνα της επιχείρησης και κατ' επέκταση του συνόλου των πωλήσεων.

3 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας & Συστήματα Πελατειακών Σχέσεων CRM – Customer Relationship Management

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και των Συστημάτων Πελατειακών Σχέσεων. Και τα δύο συστήματα αποτελούν πληροφοριακά συστήματα βελτιστοποίησης των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης και σκοπεύουν σε ένα ολοκληρωμένο monitoring της επιχείρησης, δηλαδή σε μία ολοκληρωμένη και συνεχή παρακολούθηση όλων των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών της επιχείρησης. .

Επίσης και τα δύο συστήματα βασίζονται στην καθημερινή συμπλήρωση προδιαγεγραμμένων φορμών τόσο για τους πελάτες όσο και για τους πωλητές. Οι φόρμες αυτές παρέχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν στις πωλήσεις, συγκεντρώνοντας ταξινομημένα αποτελέσματα της καθημερινής πραγματικότητας της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση ουσιαστικά έχει τη δυνατότητα καθημερινής παρακολούθησης των πωλήσεων της καθώς και τη δυνατότητα της έγκαιρης αντιμετώπισης προβλημάτων.

Αρχικά παρουσιάζονται τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και στην συνέχεια τα Συστήματα Πελατειακών Σχέσεων.

3.1 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

3.1.1 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

Η πραγματοποίηση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς στηρίζεται ουσιαστικά στην εξάλειψη, κάθε μορφής τεχνικών εμποδίων, τα οποία «παρεμβαίνουν» αρνητικά στην διαδικασία της ελεύθερης διακίνησης προϊόντων, υπηρεσιών, προσώπων και κεφαλαίων μεταξύ των χωρών της κοινότητας. Μεταξύ των εμποδίων, ουσιαστικής σημασίας αλλά αρκετά σύνθετα είναι τα τεχνικοοικονομικά εμπόδια που σχετίζονται με τα πρότυπα και την πιστοποίηση.

Στις διάφορες χώρες των ευρωπαϊκών κοινοτήτων είχαν καθιερωθεί εθνικά πρότυπα και τεχνικές κανονισμών και πιστοποιήσεων, τα οποία όμως δεν ήταν ισοδύναμα από χώρα σε χώρα. Χρησιμοποιούνταν σε πολλές περιπτώσεις για λόγους προστατευτισμού, ως τεχνικά εμπόδια για την παρακώλυση των εξαγωγών, ενώ παράλληλα δημιουργούσαν την υποχρέωση πολλαπλών ελέγχων και πιστοποιήσεων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.

Τα τελευταία χρόνια, η κοινότητα, βρισκόμενη μπροστά στο παραπάνω αδιέξοδο, έλαβε ουσιαστικά μέτρα προς την κατεύθυνση τόσο της εναρμόνισης στον τομέα της τυποποίησης (πρότυπα, τεχνικοί κανονισμοί), όσο στον τομέα της πιστοποίησης.

Η Κοινοτική νομοθεσία κινούμενη στο ανώτερο πλαίσιο θεσπίζει τις «ουσιώδεις απαιτήσεις», οι οποίες αποτελούν ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απαιτήσεων για τα προϊόντα, τα οποία πραγματεύεται η κάθε επιμέρους οδηγία. Οι οδηγίες αυτές καθορίζουν ότι είναι δυνατόν να κυκλοφορούν και να διατίθενται στην αγορά, μόνο προϊόντα τα οποία πληρούν τις ουσιώδεις απαιτήσεις και τα οποία υποχρεωτικά αφού πιστοποιηθούν πρέπει να φέρουν το σήμα CE⁹.

Επίσης, ανάλογα με το βαθμό κατά τον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν σχετίζεται με τις ουσιώδεις απαιτήσεις για πιστοποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος, καθορίζεται και η επιλογή σχημάτων πιστοποίησης. Τα σχήματα πιστοποίησης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα μεταξύ της απλής δήλωσης συμμόρφωσης του κατασκευαστή του προϊόντος, έως την πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης πιστότητας από ανεξάρτητο οργανισμό πιστοποίησης.

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης "International Standardization Organization (ISO)" υιοθετεί το BS 5750 σε διεθνές επίπεδο ως σειρά ISO 9000. Στον ISO σήμερα συμμετέχουν Εθνικοί Οργανισμοί Τυποποίησης περισσότερες από 148 χώρες με έναν εκπρόσωπο ανά χώρα και μια κεντρική γραμματεία που συντονίζει το σύστημα και εδρεύει στην Γενεύη. Το 1994 έγινε η πρώτη αναθεώρηση του προτύπου και ενσωματώθηκαν όλες οι αλλαγές που κρίθηκαν αναγκαίες και προέκυψαν από την εμπειρία εφαρμογής του (π.χ. προστέθηκε η υποστήριξη μετά την πώληση – εξυπηρέτηση-, η υποχρεωτική ύπαρξη ενός Εγχειριδίου Ποιότητας καθώς και τεκμηριωμένων διαδικασιών κλπ.)

⁹ Τα προϊόντα που συμμορφώνονται προς όλες τις εφαρμοστέες κοινοτικές διατάξεις και έχουν ολοκληρωθεί οι κατάλληλες διαδικασίες εκτίμησης της συμμόρφωσης φέρουν το σήμα CE (Committee Europeenne) σαν πιστοποίηση ότι μπορούν ελεύθερα να κυκλοφορούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ότι «αξίζουν» να ενσωματωθούν σε έργα, που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν από Ευρωπαίους Πολίτες.

Η τελευταία αναθεώρηση, το 2000, αποτελεί τη δεύτερη φάση αναθεώρησης των προτύπων της σειράς ISO 9000 μέσα από την οποία για πρώτη φορά δίνεται ιδιαίτερη σημασία, στις διεργασίες του οργανισμού με έμφαση στη συνεχή βελτίωση και στην ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος, υπάρχουν και τα πρότυπα που ασχολούνται με τη διαχείριση περιβάλλοντος ISO 14000 (1996), το οποίο σταδιακά χαίρει όλο και μεγαλύτερης αναγνώρισης διεθνώς, και την ποιότητα και ασφάλεια των τροφίμων, HACCP (1992) «Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου», στο οποίο πιστοποιούνται πλέον όλες οι εταιρίες παραγωγής τροφίμων.

Στόχος της τυποποιητικής κοινότητας είναι μέχρι το 2010 να έχει γίνει παγκοσμίως αποδεκτό ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 παρέχουν αφενός μεν έναν αξιόπιστο τρόπο για την βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και αφετέρου εμπιστοσύνη στην κοινωνία ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις προσδοκίες τους.

Στην επόμενη δεκαετία, σύμφωνα με τις τάσεις και τις εκφρασμένες προθέσεις, αναμένεται η ποιότητα να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα στην ελεγχόμενη ανάπτυξη και στη συντήρηση των πόρων. Είναι πια δεδομένο ότι θα υπάρξει μια μεγάλη μεταστροφή της κοινωνίας προς την ποιότητα, ενώ αυτή θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης των επιχειρήσεων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας¹⁰:

«Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ονομάζεται η επεξεργασία, η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές για να ελέγξουν αυτές τις παραμέτρους και να παράξουν ένα προϊόν συνεπούς ποιότητας που πληροί προκαθορισμένες ιδιότητες».

«Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη».

«Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών της».

Η Διασφάλιση Ποιότητας συμβάλλει στην ανάπτυξη από την πλευρά των επιχειρήσεων ενός πολύ καλά δομημένου συστήματος οργάνωσης, ενός συστήματος

¹⁰ Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007

μέσω του οποίου διασφαλίζεται τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και ο κάθε πελάτης αυτής για την επίτευξη των συμφωνηθέντων, γιατί «ποιότητα» δεν είναι τίποτε άλλο παρά η επιτυχής υλοποίηση των «συμφωνηθέντων», και συμφωνηθέντα είναι με πολύ απλά λόγια: «ότι θέλει ο πελάτης από μας και βέβαια, του τα έχουμε τάξει». Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση λειτουργεί πάντα με τους ίδιους κανόνες που διασφαλίζουν τη σταθερότητα της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Ότι δηλαδή ένα προϊόν είναι ίδιο ακριβώς ποιοτικά με το προηγούμενο και το επόμενο.

Χρειάζεται να τονιστεί ιδιαίτερα, δεδομένου ότι υπάρχει σύγχυση και άγνοια, ότι σε καμιά περίπτωση δεν υποχρεώνεται η επιχείρηση, εφαρμόζοντας ένα σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας, να αναβαθμίσει την ποιότητα των παραγόμενων ήδη προϊόντων της. Υποχρεώνεται όμως να παράγει το προϊόν που φαίνεται σε όλες της τι καταγραφές (προδιαγραφή, διαδικασίες, οδηγίες, έντυπα) και όχι κάποιο άλλο. Γίνεται φανερό δηλαδή ότι ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας δεν αφήνει περιθώρια να δηλώνεις «άλλη» ποιότητα προϊόντος από αυτήν που πραγματικά μπορείς να επιτύχεις. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση κατά την οποία μια επιχείρηση υιοθετεί σαν πρότυπο ένα μοντέλο ολικής ποιότητας, το οποίο έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού. Τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η διεθνής αναγνώριση των προτύπων ανάπτυξης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000 έγκειται στο γεγονός της παγκόσμιας διαπίστωσης ότι η «ποιότητα των προϊόντων είναι αποτέλεσμα των δυνατοτήτων των ίδιων των επιχειρήσεων που τα παράγουν παρά των ίδιων των προϊόντων».

Οι τρεις βασικές αιτίες ανάπτυξης, εφαρμογής και πιστοποίησης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας των επιχειρήσεων, όπως αυτές σήμερα αναγνωρίζονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Απαίτηση των πελατών.
- Απαίτηση της εθνικής, ευρωπαϊκής (κοινοτικής) ή διεθνούς νομοθεσίας.
- Απόφαση των ίδιων των επιχειρήσεων για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών (απαίτηση του marketing) ή στρατηγική απόφαση της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης και την μείωση του κόστους

Βασικός στόχος των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας είναι ότι «τίποτε δεν πρέπει να γίνεται τυχαία». Μετά τη διεθνή διαπίστωση ότι η ποιότητα αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης και ταυτόχρονα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού,

γίνεται απολύτως κατανοητό ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας δημιουργεί πολλαπλά οφέλη. Τα οφέλη που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις με την ένταξη της Διασφάλισης Ποιότητας σε ένα γενικότερο πρόγραμμα Διαχείρισης της Ποιότητας (Quality Management) σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος, τη μορφή ή το μέγεθος αυτής είναι πολλά, τα βασικότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- Επιβάλλει τη συμμετοχή και την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων της επιχείρησης από την ίδια τη διοίκηση αυτής. Επιπλέον, επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου και της βελτίωσης της ποιότητας.
- Επιβάλλει αρμοδιότητες και αναπτύσσει το αίσθημα ευθύνης για θέματα ποιότητας σε όλους, ιδιαίτερα, δε, σε αυτούς που εμπλέκονται στους τομείς της πρόσληψης και της εκπαίδευσης του προσωπικού, των πωλήσεων, προγραμματισμού, της οργάνωσης, της σχεδίασης των προμηθειών της παραγωγής, του ελέγχου ποιότητας, της αποθήκευσης, της διακίνησης, με την ανάθεση σε αυτούς της επιτυχίας της απόδοσης, των χαρακτηριστικών της ποιότητας, της αξιοπιστίας, καθώς και του κόστους και της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.
- Συντελεί στο κτίσιμο της ποιότητας μέσα στα ίδια τα προϊόντα από την αρχή της σύλληψης της ιδέας παραγωγής τους.
- Επιβάλλει δομή στον σχεδιασμό της παραγωγής καθώς και στις διεργασίες και τον έλεγχο ποιότητας αυτής.
- Καθιστά δυνατή την τεκμηρίωση της ποιότητας, λόγω της υποχρεωτικής καταγραφής όλων των κρίσιμων στοιχείων σε έντυπα και εκθέσεις, τα οποία κατόπιν ανάλυσης προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Επιβάλλει σύστημα ελέγχου και συνεχούς βελτίωσης διαμέσου ανάπτυξης προληπτικής και διορθωτικής δράσης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα λήψης σωστών εμπορικών αποφάσεων.
- Προβάλλει σε τρίτους αποτελεσματικά και με τεκμηριωμένα στοιχεία την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους της ποιότητας.

Το σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας μίας επιχείρησης, μπορεί να πιστοποιηθεί εφόσον είναι σύμφωνο με κάποια πρότυπα που προτείνει ο οργανισμός ISO. Είναι αξιοσημείωτο ότι, η κατοχή πιστοποιητικού ποιότητας ISO - με την κατάλληλη προβολή του- αποτελεί αποδεδειγμένα ανταγωνιστικό μέσο και μοχλό πολλαπλασιασμού των πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει κυρίως, διότι ο τελικός καταναλωτής

έχει πλέον στα χέρια του ένα αποδεικτικό εμπιστοσύνης στο προϊόν που καταναλώνει, ενώ χαρακτηρίζει τα υπόλοιπα σαν αμφιβόλου ποιότητας.

Ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί με επιτυχία από επιχειρήσεις αδιακρίτως μεγέθους και μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί με επιτυχία από επιχειρήσεις του τομέα της παραγωγής βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων, από επιχειρήσεις του τομέα επεξεργασίας τροφίμων, καθώς από επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της διεθνούς αναγνώρισης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή κάποιου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από μια επιχείρηση μπορεί να πιστοποιηθεί από τρίτους φορείς ή οργανισμούς διεθνούς αναγνώρισης και αποδοχής. Ο χρόνος που απαιτείται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας συνήθως είναι άνω των 18 μηνών, εξαρτάται όμως από πολλούς παράγοντες όπως είναι η οργανωτική δομή της εταιρίας, οι δυνατότητες και η διάθεση πόρων (ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλισμού κλπ), το μέγεθος και το είδος εργασιών της εταιρείας κλπ.

Τα συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας μπορούν να δημιουργήσουν την κατάλληλη υποδομή, πάνω στην οποία μπορεί να στηριχθεί κάθε προσπάθεια Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας. Εκτός των προαναφερθέντων θα πρέπει να μη γίνεται υπερεκτίμηση της σημασίας και της αναγκαιότητας των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι τα Συστήματα αυτά δεν αποτελούν πανάκεια και ότι δεν προσφέρουν λύσεις για όλα τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Εκείνο όμως το οποίο θα πρέπει να κατανοηθεί απόλυτα είναι το γεγονός ότι τα πρότυπα αυτά καθορίζουν τα ελάχιστα αποδεκτά τεκμήρια επιβεβαίωσης της αξιοπιστίας κάθε επιχείρησης.

3.1.2 Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 αναπτύχθηκε για να βοηθήσει οργανισμούς κάθε τύπου και μεγέθους, να εφαρμόσουν και λειτουργήσουν αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ποιότητας. Αποτελείται από τα ακόλουθα πρότυπα:

- ▶ **EN ISO 9000:2000 (Fundamentals & Vocabulary- Βασικές Αρχές & Λεξιλόγιο).** Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των Κατευθυντήριων Οδηγιών. Περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και προσδιορίζει την ορολογία τους.
- ▶ **EN ISO 9001:2000 (Quality Management Systems, Requirements- Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Απαιτήσεις).** Το πρότυπο αυτό είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Προσδιορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας για χρήση όπου η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών πρέπει να επιδεικνύεται. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί.
- ▶ **EN ISO 9004:2000 (Quality Management Systems, Guidelines for Performance improvements- Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Κατευθυντήριες γραμμές για βελτιώσεις της επίδοσης).** Παρέχει οδηγίες αναφορικά τόσο με την αποτελεσματικότητα όσο και με την αποδοτικότητα του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Ο στόχος του προτύπου είναι η βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού και η ικανοποίηση των πελατών και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών

3.2 Συστήματα Πελατειακών Σχέσεων CRM – Customer Relationship Management

3.2.1 Εισαγωγή

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του τμήματος προώθησης και διαφήμισης μιας επιχείρησης είναι να φέρει σε επαφή αγοραστές και πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να δημιουργήσει πελάτες. Στην εποχή που η φιλοσοφία όλων των επιχειρήσεων δεν μπορεί παρά να είναι πελατοκεντρική, η ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας και δέσμευσης μιας επιχείρησης με τους πελάτες της είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο αλλά πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά και οι ταχύτατες εναλλαγές στην ανάπτυξη των διάφορων υπηρεσιών και προϊόντων επιβάλλει την όσο γίνεται ταχύτερη και καλύτερη πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Οι διάφορες τάσεις, αλλά και οι σκέψεις και ανάγκες όλων των παραγόντων της αγοράς, από τους οποίους έχει άμεση ή έμμεση εξάρτηση η κάθε επιχείρηση, μπορούν να αποτυπωθούν σε ένα καλό σύστημα πληροφόρησης. Με αυτό το σκεπτικό, και στηριζόμενοι στην εξέλιξη της πληροφορικής, οι ειδικοί δημιούργησαν ένα σύστημα πληροφόρησης, το οποίο δίνει στην επιχείρηση κάθε αναγκαία πληροφορία, άμεσα και έγκυρα. Το νέο αυτό σύστημα ονομάζεται Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων και προέρχεται από την μετάφραση του αγγλικού όρου Customer Relationship Management και πλέον αναφέρεται στην βιβλιογραφία με τα αρχικά CRM.

Το CRM χρησιμοποιεί τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να ενσωματώσει πρακτικές μάρκετινγκ, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη με στόχο την ενδυνάμωση της καταναλωτικής του αφοσίωσης και την αύξηση του κέρδους.

3.2.2 Ορισμός Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων – CRM

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τον William G. Zikmund¹¹ είναι:

- ▶ Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν το διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της.

Οι Kalakota & Robinson¹² (2001) αναφέρουν ότι:

- ▶ Το CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, μάρκετινγκ, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών.

Επιπρόσθετα ο Tiwana¹³ αναφέρει ότι:

- ▶ Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹¹ Καθηγητής Τμήματος Μάρκετινγκ of Oklahoma State University, Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology, December 2002

¹² Kalakota & Robinson, M-Business: The Race to Mobility, September 2001

¹³ Amrit Tiwana, The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications, 2001

Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα:

- Ανάλυση στοιχείων πελατών
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες

Πιο συγκεκριμένα το CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπειριστατωμένη άποψη για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Με άλλα λόγια το CRM, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στην δημιουργία - διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων.

Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με του πελάτες μιας επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες μιας επιχείρησης προκειμένου όλα τα τμήματά της να μπορούν να έχουν λόγο πρόσβασης σε αυτά, να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών των πελατών.

3.2.3 Σχεδιασμός Συστήματος CRM

Γενικά, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στηρίζεται στην συλλογή σημαντικών πληροφοριών που σχετίζονται με πελάτες και στοχεύουν στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με στοιχεία για το πελατολόγιο της εταιρείας. Η σημαντικότητα της ύπαρξης αυτής της βάσης δεν βρίσκεται απλά στην αποθήκευση δεδομένων για τους πελάτες αλλά αποτελεί το πρώτο βήμα για την μετέπειτα χρήση τους για τους σκοπούς της εταιρείας. Τα ερωτήματα που τίθενται για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης δεδομένων;
- Τι είδους δεδομένα θα εισάγονται στη βάση;
- Ποιο μορφή θα πρέπει να έχει το σύστημα CRM, πάνω στο οποίο θα φορτώνονται τα δεδομένα;

Τα παραπάνω ερωτήματα αφορούν σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισαγάγει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, προκειμένου να μπορεί μέσα από το σύστημα αυτό να επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τις ανάγκες των πελατών.

Γενικά, τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση όσον αφορά σε πρακτικά θέματα γύρω από την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση του CRM είναι:

- *Συλλογή δεδομένων:* Για την συλλογή των δεδομένων από τους πελάτες η επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να προσδιορίσει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που επιθυμεί να εξάγει από τους πελάτες. Αφού προσδιορίσει με ακρίβεια ποια στοιχεία χρειάζεται, έπειτα με εφαρμογές του διαδικτύου, μπορεί να γίνει η συλλογή των δεδομένων στο πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
- *Προ-επεξεργασία δεδομένων:* Αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται πριν η ανάλυση δεδομένων ξεκινήσει. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες, όπως αναγνώριση και ολοκλήρωση συναλλαγών. Πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία πολλές λειτουργίες είναι αυτοματοποιημένες.
- *Ανάλυση δεδομένων:* Στόχος της ανάλυσης δεδομένων είναι να εξαχθούν εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες. Σε πολλές περιπτώσεις όμως ο αριθμός των δεδομένων

που συλλέγονται είναι πολύ μεγάλο και για τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν διάφορες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.

- *Αλληλοεπίδραση συστήματος με τον χρήστη*: ο σχεδιασμός του συστήματος που συνδέει τον πελάτη με την επιχείρηση είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος είναι το να καταλάβει η επιχείρηση ποιοι είναι οι χρήστες του συστήματος και τι ακριβώς προσδοκούν από το σύστημα.
- *Θεμέλιο Γνώσης*: Η βασικότερη λειτουργία του CRM είναι η κατανόηση και πρακτική αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες που στέλνουν οι πελάτες αποθηκεύονται, αυξάνονται και οργανώνονται, θα καθορίσει εν τέλει και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων στον πελάτη υπηρεσιών.
- *Προσωποποιημένες Υπηρεσίες*: στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η προσφορά αξίας στον πελάτη είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο ειδικά για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται αξία στον πελάτη είναι μέσω της εις βάθος γνωριμίας του και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησής του.
- *ASP (application service provider)*: Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό του CRM είναι η επιλογή του ASP. Ο ASP φιλοξενεί και διαχειρίζεται το λογισμικό και παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη μέσω του διαδικτύου ή ιδιωτικών μισθωμένων γραμμών επικοινωνίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς τους ASP's για λύσεις CRM, ειδικά από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία προκειμένου να υποστηρίξουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των ASP είναι το χαμηλότερο κόστος, η ταχύτερη εφαρμογή, αυξημένη λειτουργικότητα και η αξιοπιστία της επιχείρησης.

3.2.4 Πλεονεκτήματα Συστήματος CRM

Η φιλοσοφία του CRM απαιτεί την ενοποίηση τριών σημαντικών λειτουργικών τομέων της επιχείρησης: του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά τους τομείς της επιχείρησης με τους οποίους έρχεται σε άμεση επαφή ο πελάτης καθ' όλη τη διάρκεια της πώλησης.

Το βασικό χαρακτηριστικό πλεονέκτημα του συστήματος CRM είναι λοιπόν η ενοποίηση όλων αυτών των λειτουργιών, με αποτέλεσμα η εκάστοτε επιχείρηση να μπορεί να λαμβάνει ολοκληρωμένες και ταχύτατες αποφάσεις. Επίσης, η διοίκηση είναι σε θέση να κατανοεί πλήρως τις ανάγκες των πελατών της, τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, βελτιστοποιώντας παράλληλα την αξία των πελατών, πράγμα που σημαίνει πιο αποδοτικές πωλήσεις στους υπάρχοντες πελάτες.

Η εφαρμογή προσφέρει κατά κύριο λόγο μία ενιαία πλατφόρμα η οποία συγκεντρώνει κάθε πληροφορία που αφορά στη σχέση της εταιρείας με τον πελάτη. Έτσι, οι επιμέρους βάσεις δεδομένων που έχουν αναπτυχθεί σε μία εταιρεία ενοποιούνται με τρόπο ώστε ο περαιτέρω εμπλουτισμός τους και η συντήρησή τους να γίνονται με εύκολο τρόπο.

Ειδικότερα τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος CRM είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Προγραμματισμός και συντονισμός εργασιών, που περαιτέρω σημαίνει:
 - αξιοποίηση όλων των ευκαιριών
 - παρακολούθηση προτάσεων και προσφορών
 - καθορισμός μεθόδων και τεχνικών για αποτελεσματικότερες πωλήσεις

- ▶ Υποστήριξη πωλήσεων
 - καθορισμός ανταγωνιστικών προϊόντων
 - προωθητικές ενέργειες για την προβολή των προϊόντων
 - εμπλουτισμός με νέα προϊόντα
 - γρήγορη και σωστή επιλογή καναλιού επικοινωνίας με τους πελάτες
 - προσφορά πληρέστερης γκάμας προϊόντων

- ▶ Υποστήριξη αιτημάτων εξυπηρέτησης

- αυτοματοποίηση διαδικασιών τεχνικής εξυπηρέτησης
- διαχείριση ανταλλακτικών, εγγυήσεων και συμβάσεων συντήρησης
- δημιουργία και χρήση «γνωστικής βάσης» για τη μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση

3.2.5 Παράγοντες που οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης του CRM

Η έντονη ανάγκη των επιχειρήσεων για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες έχει οδηγήσει σε ένα έντονο ενδιαφέρον σχετικά με την αγορά και εγκατάσταση συστημάτων Πελατειακών Σχέσεων - CRM συστημάτων (Customer Relationship Management). Πράγματι, η αγορά των συστημάτων CRM τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ κινείται ανοδικά τα τελευταία χρόνια. Παρά τις προσδοκίες των στελεχών, όμως, οι περισσότερες εφαρμογές CRM δεν φαίνεται να πραγματοποιούν τους στόχους απόδοσης που η διοίκηση επιζητά από αυτές. Έτσι, έρευνες που έχουν γίνει σε διάφορες χώρες παρουσιάζουν μία απογοητευτική πραγματικότητα καθώς έως και το 70% των προσπαθειών υλοποίησης εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν να βελτιώσουν την απόδοση των χρηστών ή της επιχείρησης. Βασική αιτία αυτής της κατάστασης είναι η μη-αποδοχή (απόρριψη) των συστημάτων CRM από τους χρήστες.

Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία έχουν προσδιοριστεί διάφοροι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην αποδοχή των συστημάτων CRM από τους χρήστες τους και, ως εκ τούτου, θέτουν τις βάσεις για την βελτίωση της απόδοσης των χρηστών. Οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται σε τρεις βασικές ομάδες παραγόντων:

- ▶ *Κοινωνικές επιδράσεις:* αντιλαμβανόμενη πίεση από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τον ανταγωνισμό για χρήση του συστήματος
- ▶ *Επιχειρησιακές επιδράσεις:* θετικό επιχειρησιακό κλίμα, συμμετοχή των χρηστών στην υλοποίηση του συστήματος, καθορισμός επακριβών προσδοκιών από τη χρήση, υποστήριξη από τη διοίκηση και τεχνική υποστήριξη
- ▶ *Ατομικές επιδράσεις:* καινοτομική στάση

Οι τρεις (3) αυτές ομάδες παραγόντων επηρεάζουν θετικά τις αντιλήψεις των χρηστών σχετικά με το:

- πόσο εύχρηστο είναι το σύστημα και
- ποιες είναι οι ωφέλειες που θα προκύψουν από τη χρήση του συστήματος

Μάλιστα, θα έλεγε κανείς ότι οι δύο αυτές αντιλήψεις αποτελούν την «καρδιά» μιας επιτυχημένης υλοποίησης CRM. Έτσι, εάν η διοίκηση διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτές τις αντιλήψεις, τότε οι χρήστες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το σύστημα, γεγονός που τους οδηγεί όχι απλώς στη χρήση του αλλά στην «αποδοχή» του συστήματος ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο της εργασίας τους. Συνεπώς, μόνον όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα μπορεί να περιμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση των χρηστών στην εργασία τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεών τους.

3.2.6 Βαθμός απόδοσης της επένδυσης του CRM

Ο υπολογισμός της απόδοσης ενός συστήματος CRM αποτελεί μία ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με το CRM και επηρεάζουν τα κόστη και έσοδα αλλά είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Στο πλαίσιο όμως της σπουδαιότητας υπολογισμού της απόδοσης ενός συστήματος CRM πραγματοποιήθηκε μία έρευνα από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε 5 μεγάλου μεγέθους πολυεθνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις, οι οποίες κατά την περίοδο της έρευνας βρίσκονταν στα αρχικά στάδια εγκατάστασης ενός συγκεκριμένου συστήματος CRM στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Ο προμηθευτής του εν λόγω συστήματος ήταν μία πολυεθνική επιχείρηση με μεγάλη εμπειρία στα συστήματα CRM στη φαρμακευτική αγορά.

Για κάθε εταιρεία που συμμετείχε υπολογίστηκαν τα ακόλουθα:

- οι συνολικές δαπάνες της αρχικής επένδυσης και υλοποίησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού)
- το ετήσιο κόστος συντήρησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού)
- οι ετήσιες πωλήσεις ανά χρήστη που οφείλονται στη χρήση του CRM (ο υπολογισμός αυτού του ποσοστού των πωλήσεων διεξήχθη στη βάση προχωρημένων στατιστικών αναλύσεων και στη συγκεκριμένη περίπτωση αντιστοιχεί σε 6% των ετησίων πωλήσεων ανά χρήστη ή 8.734 ευρώ)
- το ετήσιο μεικτό κέρδος που οφείλεται στη χρήση του CRM
- το ετήσιο καθαρό κέρδος κατά τη διάρκεια χρήσης του CRM

Με βάση τα ανωτέρω δεδομένα υπολογίστηκε ο Μη Προεξοφλημένος Χρόνος Αποπληρωμής (Non-discounted Pay Back Period). Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως εταιρείας και για τέσσερα βασικά σενάρια περιθωρίου κέρδους οι χρόνοι αποπληρωμής παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1 Χρόνοι αποπληρωμής συστήματος CRM

	18% Περιθώριο Κέρδους	30% Περιθώριο Κέρδους	40% Περιθώριο Κέρδους	50% Περιθώριο Κέρδους
Χρόνος Αποπληρωμής (σε έτη)	4,06	1,64	1,10	0,82

Πηγή: Περιοδικό Customer Management, Τεύχος 13, Μάρτιος 2008

Βλέπουμε, επομένως, ότι τα συστήματα CRM αποδίδουν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Μάλιστα, ενδιαφέρον είναι και το εύρημα ότι ο βαθμός απόδοσης της επένδυσης των συστημάτων CRM δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης. Η απόδοση, βέβαια, έχει να κάνει με το περιθώριο κέρδους που εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μία επιχείρηση με 30% περιθώριο κέρδους η απόσβεση της επένδυσης ξεκινάει μετά τον πρώτο 1,5 χρόνο.

Συμπερασματικά, τα βασικότερα σημεία – κλειδιά στα οποία κατέληξε η έρευνα ότι θα πρέπει να λάβει υπόψη μία επιχείρηση, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα στην χρήση ενός συστήματος CRM είναι τα ακόλουθα:

- Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM δεν αφορά ένα τμήμα μέσα στην εταιρεία αλλά όλες τις λειτουργίες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.
- Η αποτελεσματική υλοποίηση του CRM θα πρέπει να στηριχθεί στην έγκαιρη αναγνώριση αλλά και κατανόηση των εξατομικευμένων αναγκών των χρηστών.
- Οι χρήστες πρέπει να εκπαιδευτούν πριν, κατά και μετά την αρχική υλοποίηση του CRM.
- Η λειτουργία του CRM θα πρέπει να βασίζεται σε σαφείς και μετρήσιμους στόχους.
- Το CRM θα πρέπει να θεωρείται εύχρηστο από τους χρήστες και θα πρέπει να έχουν κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο η χρήση του θα βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοση και την εργασία τους.
- Οι χρήστες θα πρέπει να εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης του CRM, καθώς αποτελούν τους «εσωτερικούς πελάτες» του συστήματος.
- Η διαδικασία της υλοποίησης συνεχίζεται και μετά το στάδιο της αγοράς με την τεχνική υποστήριξη των χρηστών.

3.3 Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των συστημάτων αυτών παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα.

Όσον αφορά, λοιπόν στα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας καταλήξαμε ότι οι τρεις βασικές αιτίες ανάπτυξης, εφαρμογής και πιστοποίησης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας των επιχειρήσεων, όπως αυτές σήμερα αναγνωρίζονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Απαίτηση των πελατών.
- Απαίτηση της εθνικής, ευρωπαϊκής ή διεθνούς νομοθεσίας.
- Απόφαση των ίδιων των επιχειρήσεων για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών ή στρατηγική απόφαση της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης και την μείωση του κόστους

Μετά τη διεθνή διαπίστωση ότι η ποιότητα αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης και ταυτόχρονα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, γίνεται απολύτως κατανοητό ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας δημιουργεί πολλαπλά οφέλη. Τα οφέλη που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις με την ένταξη της Διασφάλισης Ποιότητας σε ένα γενικότερο πρόγραμμα Διαχείρισης της Ποιότητας σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος, τη μορφή ή το μέγεθος αυτής είναι πολλά, τα βασικότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- Επιβάλλει τη συμμετοχή και την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων της επιχείρησης από την ίδια τη διοίκηση αυτής.
- Επιπλέον, επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου και της βελτίωσης της ποιότητας.
- Επιβάλλει αρμοδιότητες και αναπτύσσει το αίσθημα ευθύνης για θέματα ποιότητας σε όλους, ιδιαίτερα, δε, σε αυτούς που εμπλέκονται στους τομείς της πρόσληψης και της εκπαίδευσης του προσωπικού, των πωλήσεων, προγραμματισμού, της οργάνωσης, της σχεδίασης των προμηθειών της παραγωγής, του ελέγχου ποιότητας, της αποθήκευσης, της διακίνησης, με την ανάθεση σε αυτούς της επιτυχίας της απόδοσης, των χαρακτηριστικών της

ποιότητας, της αξιοπιστίας, καθώς και του κόστους και της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.

- Συντελεί στο κτίσιμο της ποιότητας μέσα στα ίδια τα προϊόντα από την αρχή της σύλληψης της ιδέας παραγωγής τους.
- Επιβάλλει δομή στον σχεδιασμό της παραγωγής καθώς και στις διεργασίες και τον έλεγχο ποιότητας αυτής.
- Καθιστά δυνατή την τεκμηρίωση της ποιότητας, λόγω της υποχρεωτικής καταγραφής όλων των κρίσιμων στοιχείων σε έντυπα και εκθέσεις, τα οποία κατόπιν ανάλυσης προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Επιβάλλει σύστημα ελέγχου και συνεχούς βελτίωσης διαμέσου ανάπτυξης προληπτικής και διορθωτικής δράσης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα λήψης σωστών εμπορικών αποφάσεων.
- Προβάλλει σε τρίτους αποτελεσματικά και με τεκμηριωμένα στοιχεία την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους της ποιότητας.

Το σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας μίας επιχείρησης, μπορεί να πιστοποιηθεί εφόσον είναι σύμφωνο με κάποια πρότυπα που προτείνει ο οργανισμός ISO. Είναι αξιοσημείωτο ότι, η κατοχή πιστοποιητικού ποιότητας ISO - με την κατάλληλη προβολή του- αποτελεί αποδεδειγμένα ανταγωνιστικό μέσο και μοχλό πολλαπλασιασμού των πωλήσεων.

Αυτό συμβαίνει κυρίως, διότι ο τελικός καταναλωτής έχει πλέον στα χέρια του ένα αποδεικτικό εμπιστοσύνης στο προϊόν που καταναλώνει, ενώ χαρακτηρίζει τα υπόλοιπα σαν αμφιβόλου ποιότητας.

Όσον αφορά τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων οι βασικές λειτουργίες ενός τέτοιου συστήματος είναι οι εξής:

- Ανάλυση στοιχείων πελατών
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες

Ουσιαστικά, αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπειρισταωμένη άποψη για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση

πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στην δημιουργία - διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων.

Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με του πελάτες μιας επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες μιας επιχείρησης προκειμένου όλα τα τμήματά της να μπορούν να έχουν λόγο πρόσβασης σε αυτά, να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών των πελατών.

Η φιλοσοφία του CRM απαιτεί την ενοποίηση τριών σημαντικών λειτουργικών τομέων της επιχείρησης: του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά τους τομείς της επιχείρησης με τους οποίους έρχεται σε άμεση επαφή ο πελάτης καθ' όλη τη διάρκεια της πώλησης.

Το βασικό χαρακτηριστικό πλεονέκτημα του συστήματος CRM είναι λοιπόν η ενοποίηση όλων αυτών των λειτουργιών, με αποτέλεσμα η εκάστοτε επιχείρηση να μπορεί να λαμβάνει ολοκληρωμένες και ταχύτατες αποφάσεις. Επίσης, η διοίκηση είναι σε θέση να κατανοεί πλήρως τις ανάγκες των πελατών της, τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, βελτιστοποιώντας παράλληλα την αξία των πελατών, πράγμα που σημαίνει πιο αποδοτικές πωλήσεις στους υπάρχοντες πελάτες.

Ειδικότερα τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος CRM είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Προγραμματισμός και συντονισμός εργασιών, που περαιτέρω σημαίνει:
 - αξιοποίηση όλων των ευκαιριών
 - παρακολούθηση προτάσεων και προσφορών
 - καθορισμός μεθόδων και τεχνικών για αποτελεσματικότερες πωλήσεις

- ▶ Υποστήριξη πωλήσεων
 - καθορισμός ανταγωνιστικών προϊόντων
 - προωθητικές ενέργειες για την προβολή των προϊόντων
 - εμπλουτισμός με νέα προϊόντα

- γρήγορη και σωστή επιλογή καναλιού επικοινωνίας με τους πελάτες
- προσφορά πληρέστερης γκάμας προϊόντων

- ▶ Υποστήριξη αιτημάτων εξυπηρέτησης
- αυτοματοποίηση διαδικασιών τεχνικής εξυπηρέτησης
- διαχείριση ανταλλακτικών, εγγυήσεων και συμβάσεων συντήρησης
- δημιουργία και χρήση «γνωστικής βάσης» για τη μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση

Βασικός όμως παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος πελατειακών σχέσεων είναι η διοίκηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις αντιλήψεις των χρηστών, καθώς μόνο τότε οι χρήστες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το σύστημα, γεγονός που τους οδηγεί όχι απλώς στη χρήση του αλλά στην «αποδοχή» του συστήματος ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο της εργασίας τους. Συνεπώς, μόνον όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα μπορεί να περιμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση των χρηστών στην εργασία τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεών τους.

4 Η Ελληνική πραγματικότητα: Παρουσίαση ερευνών - μελετών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται μία σειρά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να καθοριστούν οι κύριοι παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων. Έτσι, παρουσιάζονται κατά σειρά οι ακόλουθες έρευνες:

- Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα
- Πελατοκεντρική Κουλτούρα στο Τμήμα Πωλήσεων
- Τάσεις στην Ακαδημαϊκή Έρευνα των Πωλήσεων & της Διοίκησης των Πωλήσεων
- Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών: «Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων»

Στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι δείκτες αποδοτικότητας πωλήσεων καθώς και το αποτέλεσμα που προκύπτει από την χρήση τους.

4.1 Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα¹⁴

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε βασισμένη σε στοιχεία της ελληνικής πραγματικότητας. Η παρουσίαση της συγκεκριμένης έρευνας είναι σημαντική στο πλαίσιο εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας, καθώς στην ουσία συνδέει την θεωρία με την πράξη. Σε προηγούμενη ενότητα παρουσιάσαμε τύπους πωλητών και μεθόδους επιτυχίας τους ενώ στην παρούσα ενότητα παρουσιάζουμε την πραγματική διάσταση της διαχείρισης των πωλητών. Καθώς, όσο καλά και να εκπαιδύσουμε τους πωλητές μας, η σωστή ανθρώπινη διαχείριση είναι αυτή που τελικά θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα και εδώ είναι το σημείο που τονίζεται ο σημαντικός ρόλος του διευθυντή πωλήσεων.

Σε μία προσπάθεια να εξετασθούν σε βάθος οι παράγοντες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των τμημάτων πωλήσεων των B2B επιχειρήσεων, το Εργαστήριο Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ο.Π.Α.) διεξήγαγε μία πανελλαδική έρευνα μεταξύ 878 πωλητών και 134 διευθυντών πωλήσεων που δραστηριοποιούνταν στους κλάδους των φαρμακευτικών προϊόντων (ιεραποστολική πώληση), των τροφίμων/ ποτών (εμπορική πώληση) και του ηλεκτρολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού (τεχνική πώληση). Την έρευνα οργάνωσαν και συντόνισαν ο Καθηγητής μάρκετινγκ του Ο.Π.Α. Δρ. Γεώργιος Αυλωνίτης και ο Λέκτορας μάρκετινγκ του Ο.Π.Α. Δρ. Νικόλαος Παναγόπουλος.

Η έρευνα κατέγραψε τις πρακτικές των διευθυντών πωλήσεων που οδηγούν σε υψηλή αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, μεταξύ των πλέον σημαντικών ευρημάτων της έρευνας ξεχωρίζουν τα ακόλουθα:

- Η υψηλή αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων είναι ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο. Όλοι όμως αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεαστούν από τον διευθυντή πωλήσεων και τις μεθόδους που υιοθετεί για να ελέγξει, να καθοδηγήσει και να αξιολογήσει τους πωλητές του.

¹⁴ Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), “Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα”, Marketing Week, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234.

- Τα αποδοτικά τμήματα πωλήσεων δεν έχουν περισσότερους καλύτερους πωλητές. Φαίνεται ότι όλοι αποδίδουν, σαν μια καλά ενορχηστρωμένη ορχήστρα, με μαέστρο τον διευθυντή πωλήσεων.
- Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να οργανώνουν τη δύναμη των πωλητών τους στη βάση της γεωγραφίας σε συνδυασμό είτε με τις γραμμές προϊόντων είτε με τους τύπους πελατών. Οποσδήποτε θα πρέπει να αποφύγουν τις απλοϊκές οργανώσεις στη βάση μιας μόνο διάστασης (π.χ. κατά γεωγραφική περιοχή).
- Το περισσότερο δεν είναι πάντα καλύτερο. Αυτό φαίνεται να ισχύει για την παροχή εκπαίδευσης (ιδιαίτερα σχετικά με τη γνώση των προϊόντων της εταιρείας και του ανταγωνισμού) εφόσον δεν συνδέεται με την απόδοση των πωλητών. Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να σχεδιάζουν και να υλοποιούν προσεχτικά το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφού πρώτα έχουν αναλύσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των πωλητών.

Επίσης, τμήματα πωλήσεων όπου οι διευθυντές πωλήσεων δίνουν έμφαση όχι μόνον στον έλεγχο των τελικών αποτελεσμάτων των πωλητών (π.χ. πωλήσεις) αλλά κυρίως στον τρόπο και στις συμπεριφορές που οι πωλητές υιοθετούν για να επιτύχουν τα αποτελέσματα αυτά, πετυχαίνουν υψηλή αποτελεσματικότητα. Αυτό συμβαίνει διότι οι διευθυντές πωλήσεων καθοδηγούν (coaching) τους πωλητές προς την ανάληψη των κατάλληλων συμπεριφορών και τους υποστηρίζουν ενεργά στην καθημερινή τους εργασία. Βέβαια, οι πωλητές δεν επιθυμούν να αισθάνονται ότι παρακολουθούνται, αλλά ότι υποστηρίζονται, αναπτύσσονται και καθοδηγούνται από τους διευθυντές τους.

Επιπλέον, ο έλεγχος της συμπεριφοράς των πωλητών επιδρά θετικά στον σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων, ο οποίος και αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη δραστηριότητα της διοίκησης των πωλήσεων. Τούτο διότι, ο σχεδιασμός επιδρά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές αντιλαμβάνονται τα καθήκοντά τους, μειώνοντας την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλου, αυξάνοντας την ικανοποίησή τους, την απόδοσή τους, αλλά και την αφοσίωσή τους στην εταιρεία, ενώ μειώνει την αποχώρηση των πωλητών, θέτοντας έτσι τις βάσεις για υψηλή αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων.

Όσον αφορά τους συγκεκριμένους τύπους πωλητών, η έρευνα έδειξε τα ακόλουθα:

- Οι διευθυντές που επιβλέπουν «ιεραπόστολους» πωλητές θα πρέπει να μειώσουν την ασάφεια ρόλου που αντιλαμβάνονται οι πωλητές τους (δηλαδή, τι πρέπει να κάνουν ή να πετύχουν, με ποιόν τρόπο κλπ), καθώς τα υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλου, τα οποία εντόπισε η έρευνα σε αυτό τον τύπο πώλησης, επιδρούν αρνητικά στην απόδοσή τους. Επιπλέον, θα πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς αύξησης της ικανοποίησης από την εργασία των πωλητών μέσα από προγράμματα αναγνώρισης και προαγωγής των πωλητών που αποδίδουν πολύ καλά, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκε ότι επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων.
- Οι «εμπορικοί» πωλητές εμφανίζουν τον υψηλότερο σε σχέση με τους άλλους τύπους πωλητών βαθμό αποχώρησης (turnover rate), ο οποίος μειώνει την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων. Συνεπώς, οι διευθυντές θα πρέπει να μειώσουν την αποχώρηση κυρίως μέσα από την αύξηση της ικανοποίησης των πωλητών, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την μείωση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλου σε αυτόν τον τύπο πώλησης.
- Η απόδοση του «τεχνικού πωλητή» είναι συνάρτηση, μεταξύ των άλλων, της σύγκρουσης ρόλου που αντιλαμβάνεται και της συναισθηματικής αφοσίωσής του στην επιχείρηση. Επομένως, οι διευθυντές πωλήσεων σε αυτόν τον τύπο πώλησης θα πρέπει να εστιάσουν στα δύο αυτά στοιχεία και κυρίως στην αφοσίωση, η οποία σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, επηρεάζεται θετικά από την έμφαση που δίνουν οι διευθυντές πωλήσεων στον έλεγχο της συμπεριφοράς των πωλητών, από τον κατάλληλο σχεδιασμό των περιοχών πώλησης, καθώς και από το ύψος της αμοιβής.

4.2 Πελατοκεντρική Κουλτούρα στο Τμήμα Πωλήσεων¹⁵

Η εστίαση στους πελάτες αποτελεί αναμφίβολα τον κεντρικό πυρήνα της φιλοσοφίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Έτσι, δεν είναι παράξενο που η δήλωση αποστολής κάθε επιχείρησης, δίνει άμεσα ή έμμεσα, μεγάλη έμφαση στην πελατοκεντρικότητα. Βέβαια, η έννοια της πελατοκεντρικότητας κάθε άλλο παρά καινούρια είναι, δεδομένου ότι αποτελεί αντικείμενο συζήτησης τα τελευταία 50 χρόνια από επιφανείς καθηγητές, όπως ο Peter Drucker¹⁶ και ο Theodore Levitt¹⁷. Δυστυχώς, όμως, και παρά τη σημαντικότητα που έχει αποδοθεί στην έννοια αυτή, η πραγματικότητα είναι μάλλον απογοητευτική καθώς σύμφωνα με μια έρευνα της Gartner Group¹⁸ που διεξήχθη το 2003, λιγότερες από το 20% των επιχειρήσεων που ανήκουν στην λίστα των κορυφαίων επιχειρήσεων Global Fortune 1000, θα επιτύχουν τα επόμενα χρόνια να μετασχηματιστούν σε αληθινά πελατοκεντρικούς οργανισμούς. Επιπρόσθετα, οι προσπάθειες συστηματικής διερεύνησης της έννοιας και της σημασίας της πελατοκεντρικότητας για την απόδοση μιας επιχείρησης είναι πολύ περιορισμένες στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία.

Πάντως, οι απόψεις φαίνεται να συγκλίνουν στο ότι για να καταστεί μία επιχείρηση πιο πελατοκεντρική, θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κουλτούρα της. Μάλιστα, σε αγορές όπου το τμήμα πωλήσεων αποτελεί το βασικό μέσο επαφής (touch point) της επιχείρησης με τους πελάτες¹⁹, η πελατοκεντρική

¹⁵ Παναγόπουλος Ν.Γ. και Μ. Σαραντόπουλος (2009), “Πελατοκεντρική Κουλτούρα στο Τμήμα Πωλήσεων”, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 5, Δεκέμβριος-Ιανουάριος.

¹⁶ Ο Peter F. Drucker, Αυστριακός στην καταγωγή (1909-2005), υπήρξε ο μεγαλύτερος συγγραφέας Management του 20ού αιώνα και με το έργο του προέβλεψε πολλές από τις εξελίξεις που σημάδεψαν τον αιώνα αυτό. Συχνά αποκαλείται «ο πατέρας του σύγχρονου Management», δεδομένου ότι τα θέματα που εκείνος με διορατικότητα έθεσε είναι περισσότερο επίκαιρα από ποτέ: αποτελεσματικό Management, ηθική Ηγεσία, Κοινωνική Υπευθυνότητα κ.λπ. Έχει γράψει 39 βιβλία, τα οποία έχουν μεταφραστεί σε περισσότερες από 30 γλώσσες.

¹⁷ Αμερικανικός επιχειρησιακός θεωρητικός που έπλασε τον όρο [μυωπία μάρκετινγκ](#)

¹⁸ Αμερικανική εταιρεία στατιστικών αναλύσεων

¹⁹ Η δύναμη των πωλητών (field sales force) διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που είναι “εντάσεως πωλήσεων” (sales intensive organizations) και οι οποίες χρησιμοποιούν τους πωλητές ως το βασικό κανάλι επαφής/ επικοινωνίας/ πώλησης με τους πελάτες. Τέτοιες περιπτώσεις επιχειρήσεων απαντώνται κυρίως στις αγορές Business-to-Business (B2B) καθώς και στην φαρμακευτική αγορά.

κουλτούρα στο τμήμα αυτό καθίσταται θέμα ζωτικής σημασίας. Για τους λόγους αυτούς, βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να φωτίσει την έννοια της πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων καθώς και το κατά πόσον αυτή συνδέεται με υψηλότερα αποτελέσματα. Τι ακριβώς όμως σημαίνει κουλτούρα -και μάλιστα πελατοκεντρική- στα πλαίσια μιας επιχείρησης;

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της εταιρικής κουλτούρας αναφέρεται στο σύνολο των βαθιά εδραιωμένων αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς της εταιρείας. Μάλιστα, οι έρευνες δείχνουν ότι οι αξίες και οι κανόνες αυτοί εκδηλώνονται συνήθως με τη μορφή των ισχυουσών πρακτικών πρόσληψης, ανταμοιβής και επιβράβευσης, με τις ιστορίες που συζητιούνται και ακούγονται, καθώς και από τον τρόπο ένδυσης ή ακόμη και τη διαρρύθμιση των γραφείων στην εταιρεία. Όλα αυτά τα στοιχεία που συναποτελούν την κουλτούρα έχουν άμεση επίδραση στις συμπεριφορές των εργαζομένων και, συνεπώς, και στην απόδοσή τους.

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε στην ανασκόπηση τόσο της επιστημονικής βιβλιογραφίας όσο και των διαφόρων εντύπων και ετησίων αναφορών των επιχειρήσεων που υπάγονται στη λίστα Fortune 1000. Παράλληλα, διεξήχθη μια σειρά εις βάθος συνεντεύξεων με ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η διαδικασία αυτή είχε ως αποτέλεσμα τον προσδιορισμό έξι βασικών διαστάσεων που συνιστούν την πελατοκεντρική κουλτούρα του τμήματος πωλήσεων και αφορούν τόσο τις αξίες όσο και τους κανόνες συμπεριφοράς που διέπουν το εν λόγω τμήμα. Οι διαστάσεις αυτές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.1).

Η έρευνα, η οποία διεξήχθη μεταξύ Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου του 2007, βασίστηκε σε στοιχεία από ένα δείγμα ιατρικών επισκεπτών που εργάζονταν για λογαριασμό 22 φαρμακευτικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας μοιράστηκε αρχικά σε 800 ιατρικούς επισκέπτες, είτε κατά τη διάρκεια συναντήσεων πωλήσεων είτε κατά τη διάρκεια συνεδρίων ή άλλων εταιρικών εκδηλώσεων. Η διαδικασία αυτή είχε ως αποτέλεσμα να συγκεντρωθούν οι απαντήσεις από 323 ιατρικούς επισκέπτες, επιτυγχάνοντας έτσι ένα ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα της τάξεως του 40%.

Πίνακας 4.1: Διαστάσεις πελατοκεντρικής κουλτούρας και ερμηνεία τους

Διαστάσεις Πελατοκεντρικής Κουλτούρας	Ερμηνεία
1. Διαλειτουργικός συντονισμός	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται μεγάλη σημασία στην κοινοποίηση της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη καθώς και στην διατηρηματική, διαλειτουργική συνεργασία.
2. Υιοθέτηση ενός σχεσιακού/συνεργατικού επιχειρηματικού μοντέλου	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο και στόχος είναι η δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών με τους πελάτες.
3. Τυποποίηση των διαδικασιών ανάλυσης των αναγκών των πελατών	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται ιδιαίτερη σημασία στη δημιουργία διαδικασιών οι οποίες αφορούν την ανάλυση των αναγκών του πελάτη και την συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη.
4. Συνεχής βελτίωση μέσω της ικανοποίησης του πελάτη	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο η ικανοποίηση του πελάτη τοποθετείται στο επίκεντρο της λειτουργίας της επιχείρησης, αποτελώντας σημείο εκκίνησης και τερματισμού κάθε δραστηριότητας.
5. Επανατοποθέτηση του πωλητή ως “συμβούλου”	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε προσεγγίσεις πωλήσεων όπως η παροχή λύσεων στον πελάτη (solution selling), κάνοντας έτσι τους πωλητές να δρουν ως “σύμβουλοι” επιλύοντας τα προβλήματα του πελάτη.
6. Εκπαίδευση των πελατών	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην κοινοποίηση νέας γνώσης στους πελάτες και στην εκπαίδευση των πελατών σε νέα θέματα.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, οδήγησε στα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα:

- Η δημιουργία της πελατοκεντρικής κουλτούρας μπορεί να συμβεί μόνον όταν είναι παρούσες και οι 6 προαναφερθείσες διαστάσεις τόσο αναφορικά με τις αξίες που επικρατούν στο τμήμα πωλήσεων όσο και σχετικά με τους κανόνες συμπεριφοράς που αναμένονται από τους εργαζόμενους σε αυτήν την λειτουργία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στη δημιουργία πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων, θα πρέπει να καλλιεργήσουν τις 6 αυτές διαστάσεις τόσο σε επίπεδο αξιών (δηλαδή, σε τι δίνει αξία το τμήμα

πωλήσεων) όσο και σε επίπεδο κανόνων συμπεριφοράς (δηλαδή, τι αναμένουν από τους εργαζόμενους στο τμήμα πωλήσεων).

- Στις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες επικρατεί μεγαλύτερος βαθμός πελατοκεντρικής κουλτούρας, οι πωλητές ήταν περισσότερο προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των πελατών και, ως εκ τούτου, η απόδοση τόσο των πωλητών όσο και των επιχειρήσεων (σε σχέση με μια σειρά κριτηρίων) ήταν υψηλότερη.
- Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι πωλητές που εργάζονται σε κάθε εταιρεία δε φαίνεται να συμφωνούν για το πόσο πελατοκεντρική είναι η κουλτούρα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι πωλητές μέσα σε κάθε εταιρεία έχουν διαφορετική άποψη για την πελατοκεντρικότητα της επιχείρησης. Το εύρημα αυτό θα πρέπει να απασχολήσει τις επιχειρήσεις, καθόσον σηματοδοτεί ότι η ανομοιογένεια στις απόψεις των πωλητών ενδέχεται να πηγάζει από την έλλειψη συστηματικών μέτρων για την καλλιέργεια μιας συγκεκριμένης και δυνατής κουλτούρας. Επιπλέον, στο βαθμό που η δύναμη των πωλητών αποτελεί το “πρόσωπο” της επιχείρησης στα μάτια των πελατών, το εύρημα αυτό ενδέχεται να συνεπάγεται και διαφορετική εικόνα της επιχείρησης σε διαφορετικούς πελάτες, μία κατάσταση που ενδέχεται να μην είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για την επιχείρηση.
- Επιπλέον, στις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες υφίσταται μεγαλύτερος βαθμός πελατοκεντρικής κουλτούρας, οι πωλητές ήταν διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα CRM²⁰ σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι σε επιχειρήσεις με μικρότερο βαθμό πελατοκεντρικότητας. Λαμβανομένων υπόψη των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο να “πείσουν” τους πωλητές να χρησιμοποιήσουν αυτά τα συστήματα, το εύρημα αυτό αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο καταδεικνύει πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας της κουλτούρας για την υιοθέτηση των συστημάτων CRM.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των βασικών ευρημάτων της έρευνας και δεδομένου ότι η κουλτούρα είναι κάτι που αλλάζει πολύ δύσκολα και συνήθως απαιτεί πολυετείς προσπάθειες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν τα ακόλουθα σημεία:

²⁰ C.R.M. Customer Relationship Management, Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

- Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας είναι καταλυτικός. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις για τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα δημιουργούνται βασικά από τους ηγέτες μιας επιχείρησης και εμφυτεύονται στο μυαλό και στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η διοίκηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτική στο πώς δημιουργεί αυτές τις αξίες και νόρμες συμπεριφοράς. Βεβαίως, η αποδοχή της πελατοκεντρικής κουλτούρας από την ανώτατη διοίκηση είναι στενά συνυφασμένη με το γενικότερο επιχειρηματικό μοντέλο που έχει επιλέξει και τους στόχους που έχει θέσει.
- Η μετάβαση σε μια πελατοκεντρική κουλτούρα απαιτεί στενή συνεργασία της ανώτατης διοίκησης με τους υφισταμένους σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Συνεπώς, τα υψηλά ποσοστά αποχώρησης μεταξύ των εργαζομένων στο τμήμα πωλήσεων μπορεί να έχουν καταστρεπτικές συνέπειες για την πελατοκεντρικότητα μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι αποχώρηση (και κυρίως οι λόγοι αποχώρησης) δίνουν το ερέθισμα για τη δημιουργία ιστοριών μέσα στο τμήμα πωλήσεων, οι οποίες όμως αποτελούν κομμάτι της κουλτούρας. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν προσεκτικά στο ποιους επιλέγουν να επανδρώσουν τα τμήματα πωλήσεων, πώς τους καθοδηγούν να συμπεριφέρονται, αλλά και στις επιδιώξεις αυτών των ατόμων.
- Οι συναντήσεις πωλήσεων έχουν ιδιαίτερη σημασία για την καλλιέργεια της πελατοκεντρικής κουλτούρας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα τμήματα πωλήσεων, καθόσον οι πωλητές συνήθως δε βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με την επιχείρηση αλλά σε μετακινήσεις, επισκέψεις και ταξίδια. Έτσι, οι συναντήσεις πωλήσεων, με την τακτικότητα που τις διακρίνει, αποτελούν το βασικό δίαυλο μετάδοσης της κουλτούρας στα στελέχη πωλήσεων. Συνεπώς, αυτά που λέγονται κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης πωλήσεων έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τις βάσεις δημιουργίας ή όχι μιας κουλτούρας που εστιάζει στην επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.
- Τέλος, είναι πολύ βασικό να γίνει κατανοητό ότι η επιτυχία της πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να συνοδεύεται από ανάλογα συστήματα ανταμοιβής, αξιολόγησης, και εκπαίδευσης των πωλητών τα οποία θα ενδυναμώνουν και θα ενισχύουν την πελατοκεντρική κουλτούρα. Για παράδειγμα, η εστίαση του πωλητή στην εύρεση και παροχή λύσεων στα

προβλήματα του πελάτη προϋποθέτει όχι μόνον βαθιά ριζωμένες αξίες και πεποιθήσεις σχετικά με την παροχή λύσεων στους πελάτες, αλλά και παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και χρηματικών κινήτρων στους πωλητές τα οποία θα τους ενθαρρύνουν στην κατεύθυνση αυτή.

Εν κατακλείδι, τι η πελατοκεντρικότητα δεν είναι κάτι που έρχεται από τη μια στιγμή στην άλλη. Προϋποθέτει δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση και μακροχρόνιο προσανατολισμό στην φιλοσοφία ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Προϋποθέτει, ακόμη, επένδυση στην δημιουργία ενός πολύ ικανού δυναμικού πωλήσεων το οποίο θα ανταμείβεται όχι μόνον για τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων, αλλά και για τη μακροχρόνια ικανοποίηση των πελατών.

Δεν είναι δυνατόν να ανταμείβει κανείς τους πωλητές του κυρίως στη βάση κριτηρίων όπως είναι ο όγκος πωλήσεων και να περιμένει ότι οι πωλητές του θα συμπεριφέρονται με πελατοκεντρικό τρόπο. Ο όγκος πωλήσεων είναι σαφέστατα απαραίτητος αλλά αφορά μόνον την επιχείρηση που πουλάει. Η επιχείρηση που αγοράζει (δηλαδή ο πελάτης) έχει πολύ μικρό ενδιαφέρον, εάν έχει καθόλου, για το εάν ο πωλητής θα κλείσει την πώληση. Πόσο μάλλον όταν το προς πώληση αγαθό είναι ένα προϊόν υγείας, όπως αυτά που διερευνήθηκαν στην παρούσα έρευνα. Οι πελάτες αγοράζουν για να επιλύσουν τα δικά τους “προβλήματα”. Ανάλογα με τη φύση της αγοράς που δραστηριοποιούνται οι πελάτες, τέτοια προβλήματα μπορεί να αναφέρονται, για παράδειγμα, στην ελαχιστοποίηση των συνεπειών για τους ασθενείς (στην περίπτωση των φαρμακευτικών σκευασμάτων) ή στην ελαχιστοποίηση του κόστους αποθεμάτων, στην μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και στην ικανοποίηση των πελατών του πελάτη (στην περίπτωση των βιομηχανικών προϊόντων ή καταναλωτικών προϊόντων ταχείας κυκλοφορίας).

Συνεπώς, η επένδυση στη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων είναι πολύ σημαντική, καθόσον ο βασικός πρεσβευτής κάθε B2B²¹ επιχείρησης στα μάτια του πελάτη δεν είναι άλλος από τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων. Αν οι πωλητές δεν αισθάνονται ότι η κουλτούρα της επιχείρησης είναι πραγματικά πελατοκεντρική, τότε είναι απίθανο ότι και οι ίδιοι θα είναι πελατοκεντρικοί μπροστά στον πελάτη.

²¹ Αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο επιχείρησης-προς-επιχείρηση ή B2B - Business-to-business. Το B2B αναφέρεται σε μια νέα αυτοματοποιημένη ηλεκτρονική διαδικασία παραγγελιών, η οποία συνδέει άμεσα τους πελάτες με τους προμηθευτές τους και επιτρέπει στους συμμετέχοντες αγοραστές και πωλητές να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τιμές και προσφορές προϊόντων.

4.3 Τάσεις στην Ακαδημαϊκή Έρευνα των Πωλήσεων & της Διοίκησης των Πωλήσεων²²

Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται τα βασικά αποτελέσματα των πρακτικών του Winter American Marketing Association Conference που διεξήχθη στις 14-18 Φεβρουαρίου 2008 στο Austin του Texas. Το εν λόγω συνέδριο, αποτελεί, ενδεχομένως, το σημαντικότερο γεγονός στην διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα του μάρκετινγκ και σηματοδοτεί τις εξελίξεις και στην έρευνα των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές ερωτήσεις που απασχόλησαν τους συμμετέχοντες στο συνέδριο καθώς και τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται ακολούθως.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η παρουσίαση της συγκεκριμένης ενότητας θεωρείται σημαντική καθώς προσφέρει περαιτέρω πληροφόρηση και ενημέρωση γύρω από ζητήματα που αναπτύχθηκαν προηγουμένως. Συνδέει δηλαδή, το θεωρητικό τμήμα της εργασίας με τα πραγματικά δεδομένα της ελληνικής επιχείρησης.

4.3.1 Η επίδραση της ικανότητας προσαρμογής των πωλητών στην απόδοσή τους

Μια μεγάλη σειρά εμπειρικών ερευνών καταδεικνύουν ότι οι πωλητές εκείνοι οι οποίοι έχουν τη ικανότητα να προσαρμόζουν τις συμπεριφορές πώλησης στην κάθε περίπτωση και στον κάθε πελάτη πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα. Βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των πωλητών που διαθέτουν αυτήν την ικανότητα είναι να μπορούν να παρατηρούν τις αντιδράσεις των πελατών στις συμπεριφορές πώλησης που εφαρμόζουν και να προσαρμόζουν αναλόγως το στυλ παρουσίασης σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση. Εντούτοις, οι έρευνες δείχνουν ότι ο μεγάλος βαθμός άσκησης της προσαρμοστικότητας μπορεί να οδηγεί σε χαμηλή ικανοποίηση των πωλητών από την εργασία τους. Επιπλέον, η ικανότητα προσαρμογής συνδέεται περισσότερο με τους άνδρες πωλητές ενώ δεν έχει να κάνει με την εμπειρία στις

²² Παναγόπουλος Ν.Γ. (2008), “Τάσεις στην Ακαδημαϊκή Έρευνα των Πωλήσεων & της Διοίκησης Πωλήσεων”, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Νοέμβριος.

πωλήσεις. Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να αναπτύσσουν την ικανότητα προσαρμογής των πωλητών τους μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και να ανταμείβουν τις συμπεριφορές αυτές.

4.3.2 Τα αποτελέσματα της πελατοκεντρικής κουλτούρας σε ένα τμήμα πωλήσεων

Ενώ ο πωλητής αποτελεί το βασικό σημείο επαφής με τους πελάτες σε B2B αγορές, η ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα για τους διευθυντές πωλήσεων. Τούτο συμβαίνει διότι η μετάβαση σε μία τέτοια κουλτούρα μπορεί να επιτευχθεί μόνον εάν η διοίκηση προσπαθήσει να αλλάξει ορισμένα στοιχεία που συνιστούν την κουλτούρα. Συγκεκριμένα, η διοίκηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στις «αξίες», στα «πρότυπα συμπεριφοράς», καθώς και στις ίδιες τις «συμπεριφορές» που καλλιεργούνται σε ένα τμήμα πωλήσεων και αφορούν:

- τη δια-λειτουργική συνεργασία του τμήματος πωλήσεων με άλλα τμήματα μέσα στην επιχείρηση,
- την υιοθέτηση ενός μοντέλου πώλησης που εστιάζει στις μακροχρόνιες συνεργασίες με τους πελάτες,
- την τυποποίηση των διαδικασιών ανάλυσης των αναγκών των πελατών,
- την συνεχή βελτίωση του τμήματος πωλήσεων η οποία στηρίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη,
- την επανατοποθέτηση και εκπαίδευση του πωλητή να δρα ως σύμβουλος του πελάτη και
- την εκπαίδευση των πελατών για το πώς μπορεί να βελτιωθεί η κερδοφορία τους.

4.3.3 Μέθοδοι υποκίνησης του δυναμικού πωλήσεων ώστε να υιοθετήσει τις τεχνολογίες πωλήσεων

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δυσκολεύονται να πείσουν τους πωλητές τους να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν δαπανηρές τεχνολογίες, όπως είναι τα CRM

συστήματα. Ένας από τους τρόπους μέσω του οποίου μπορεί να αυξηθεί η χρήση των CRM συστημάτων από τους πωλητές είναι να αυξηθεί η υποκίνησή τους να τα χρησιμοποιήσουν. Συγκεκριμένα, η υποκίνηση συνίσταται σε δύο διαστάσεις:

- στην αύξηση των προσδοκιών ότι η αυξημένη χρήση των συστημάτων θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των πωλητών και
- στην προσδοκία ότι η βελτίωση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών.

Ο ρόλος του διευθυντή πωλήσεων σε αυτή τη διαδικασία είναι καθοριστικός, καθώς αυτός έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τις διαστάσεις υποκίνησης των πωλητών σχετικά με τα CRM συστήματα.

4.3.4 Ανώτατη διοίκηση και διαχείριση των στρατηγικών πελατών

Η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στη διαχείριση των στρατηγικών πελατών έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση της επιχείρησης του προμηθευτή μόνον όταν:

- ▶ δεν υπάρχει κλίμα ομαδικής συνεργασίας στην ομάδα των πωλητών και άρα η διοίκηση θα πρέπει να επέμβει,
- ▶ ο ανταγωνισμός στην αγορά δραστηριοποίησης είναι ιδιαίτερα υψηλός και
- ▶ η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται είτε σε κοινωνικές επαφές με τους πελάτες είτε σε στρατηγικού επιπέδου αποφάσεις (π.χ. ανάπτυξη νέων προϊόντων) και όχι σε τακτικού επιπέδου επαφές (π.χ. προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών, αλλαγές στην τιμή).

4.3.5 Μακροχρόνια σχέση πωλητή – πελάτη

Ενώ η κοινή λογική υπαγορεύει ότι όσο περισσότερο καιρό σχετίζεται ο πωλητής με τους πελάτες του τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται στη σχέση πωλητή-πελάτη, τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι. Συγκεκριμένα, ενώ η εμπιστοσύνη που αναπτύσσει ο πελάτης για τον προμηθευτή αυξάνεται με τη διάρκεια που ένας πωλητής διαχειρίζεται έναν πελάτη, μετά από ορισμένα χρόνια (8 στη συγκεκριμένη έρευνα) η εμπιστοσύνη του πελάτη αρχίζει να μειώνεται. Επιπλέον, η διάρκεια της σχέσης μεταξύ πωλητή και πελάτη δεν είναι τόσο

σημαντική όταν ο προμηθευτής επενδύει σημαντικούς πόρους στη μακροχρόνια συνεργασία με τον πελάτη.

4.4 Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών: Sales Management Barometer «Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων»²³

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από το Εργαστήριο Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, στο χρονικό διάστημα μεταξύ Μαρτίου 2006 και Ιανουαρίου 2007 και στηρίχθηκε στις απαντήσεις 170 διευθυντών πωλήσεων που δραστηριοποιούνται σε αγορές B2B και σε όλους τους κλάδους της οικονομίας: καταναλωτικά προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας (fmcg), διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (dceg), υπηρεσίες, βιομηχανικά προϊόντα και συνταγογραφούμενα φάρμακα.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.2, οι πρακτικές της διοίκησης πωλήσεων διαφοροποιούνται μεταξύ των κλάδων. Μεταξύ των ευρημάτων που παρουσιάζονται, ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι τα ακόλουθα σημεία:

Πρώτον, αντίθετα από ότι συζητιέται σήμερα στους κύκλους των επιχειρήσεων, η έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες εμφανίζεται έντονα σε κλάδους όπου το επιτάσσουν τα χαρακτηριστικά της αγοράς, όπου οι πελάτες είναι μεγάλες αλυσίδες λιανικής και οι οποίες έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις από τους προμηθευτές τους (π.χ., fmcg).

Δεύτερον, ελάχιστα τμήματα πωλήσεων μπορούν να χαρακτηρισθούν ως πελατοκεντρικά, εφόσον τα περισσότερα αξιολογούν και ανταμείβουν τους πωλητές τους στη βάση sales-oriented κριτηρίων (π.χ., όγκος πωλήσεων) και οργανώνονται στη βάση των προϊόντων ή της γεωγραφίας.

Τρίτον, οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε «κλασικά» θέματα (π.χ., γνώση των προϊόντων, τεχνικές πωλήσεων) ενώ πολύ λίγες είναι εκείνες που προχωρούν σε πιο σύγχρονα θέματα εκπαίδευσης (π.χ., χρήση των συστημάτων CRM, ομαδική πώληση).

Τέλος, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις αποτελούν τον καλύτερο εργοδότη για τους πωλητές, εφόσον παρέχουν, κατά μέσο όρο, τη μεγαλύτερη συνολική αμοιβή.

²³ Παναγόπουλος Ν.Γ. (2008), “Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer”, *Περιοδικό Sales Management*, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 50-53

Πίνακας 4.2 Το Βαρόμετρο της Διοίκησης Πωλήσεων (Sales Management Barometer©) στην Ελλάδα του 2007

	Στρατηγική Πώλησης	Οργάνωση	Κριτήρια πρόσληψης	Θέματα εκπαίδευσης	Υιοθέτηση συστημάτων CRM	Μέση Ετήσια Συνολική Αμοιβή	Κριτήρια Bonus
Φάρμακα	<ul style="list-style-type: none"> -Ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση πωλητών -Συνέδρια/συμπόσια -Ανεξάρτητοι διανομείς 	<ul style="list-style-type: none"> -Γεωγραφική -Τύπο αγορών/ πελατών -Προϊόν 	<ul style="list-style-type: none"> -Ηθική συμπεριφορά -Υπευθυνότητα -Ακεραιότητα -Εμπειρία -Ικανότητα λεκτικής επικοινωνίας -Αισιοδοξία -Ικανότητα διαπραγμάτευσης -Αντιληπτική ικανότητα -Συναισθηματική νοημοσύνη 	<ul style="list-style-type: none"> -Γνώση προϊόντων της εταιρείας και των ανταγωνιστικών προϊόντων, -Γνώση διαδικασιών & πολιτικών της επιχείρησης, -Αποτελεσματικές μέθοδοι πωλήσεων, -Ικανότητες διαχείρισης σχέσεων & παραπόνων από πελάτες, -Μέθοδοι χρήσης των πελατειακών πληροφοριών, -Γνώση της χρήσης των CRM συστημάτων, -Ικανότητες διαχείρισης περιοχών πώλησης 	69% των επιχειρήσεων	€26.119 Έμφαση στο βασικό μισθό & bonus	<ul style="list-style-type: none"> -Όγκος πωλήσεων (κυρίως) -Μερίδιο αγοράς -Κερδοφορία -Cross-selling -Χρήση των CRM συστημάτων
Βιομηχανικά προϊόντα	<ul style="list-style-type: none"> -Εμπορικές εκθέσεις -Χρήση πωλητών -Χρήση web & email -Έμφαση στην τεχνική υποστήριξη 	<ul style="list-style-type: none"> -Τύπο αγορών -Γεωγραφική 	<ul style="list-style-type: none"> -Προτίμηση στους άνδρες -Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας -Ηθική συμπεριφορά -Υπευθυνότητα -Ευσυνειδησία 	<ul style="list-style-type: none"> -Ο χαμηλότερος βαθμός εκπαίδευσης -Ικανότητες διαχείρισης των σημαντικών πελατών -Ικανότητες διαπραγμάτευσης 	36% των επιχειρήσεων	€23.676 Έμφαση στο βασικό μισθό & προμήθεια & bonus	<ul style="list-style-type: none"> -Όγκος πωλήσεων -Απόκτηση πελατών -Κερδοφορία -Up-selling -Μερίδιο αγοράς
FMCG	<ul style="list-style-type: none"> -Έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων -Χονδρέμποροι -Χρήση πωλητών -Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη -Στόχευση σε διαφορετικές 	<ul style="list-style-type: none"> -Γεωγραφική -Key account -Τύπο πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> -Η εμπειρία δεν παίζει ρόλο -Ακεραιότητα -Υπευθυνότητα -Ευσυνειδησία -Ηθική συμπεριφορά -Αριθμητική ικανότητα 	<ul style="list-style-type: none"> -Γνώση προϊόντων, -Γνώση διαδικασιών & πολιτικών της επιχείρησης -Αποτελεσματικές μέθοδοι πωλήσεων, -Ικανότητες διαχείρισης σχέσεων με 	47% των επιχειρήσεων	€18.783 Έμφαση κυρίως στο βασικό μισθό αλλά & bonus	<ul style="list-style-type: none"> -Όγκος πωλήσεων -Κερδοφορία -Ανάπτυξη & διατήρηση των σχέσεων με τους

	ομάδες πελατών		-Αντιληπτική ικανότητα -Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας -Προοπτική εξέλιξης -Οργανωτική/ηγετική ικανότητα	πελάτες			πελάτες -Cross selling
DCG	-Έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων -Χονδρέμποροι -Ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση πωλητών -Εμπορικές εκθέσεις -Direct mail -Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη	-Γεωγραφική	-Ευσυνειδησία -Ηθική συμπεριφορά -Ικανότητα διαπραγμάτευσης -Ικανότητα λεκτικής & διαπροσωπικής επικοινωνίας	-Ικανότητες διαπραγμάτευσης -Γνώση των διαδικασιών & πολιτικών της επιχείρησης, -Ικανότητες διαχείρισης παραπόνων των πελατών	42% των επιχειρήσεων	€21.494 Έμφαση στην προμήθεια αλλά & στο βασικό μισθό	-Όγκος πωλήσεων (κυρίως) -Διατήρηση πελατών -Up-selling -Απόκτηση πελατών -Cross-selling -Κερδοφορία
Υπηρεσίες	-Χρήση πωλητών -Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη & τεχνική υποστήριξη -Στόχευση σε διαφορετικές ομάδες πελατών -Χρήση inbound telemarketing -Χρήση direct mail -Χρήση web & email -Χρήση τηλεφώνου & web για παροχή υποστήριξης στον πελάτη	-Key account -Τύπο πελατών -Προϊόν	-Το φύλο δεν παίζει ρόλο -Ευσυνειδησία -Ηθική συμπεριφορά -Ακεραιότητα -Ικανότητα λεκτικής & διαπροσωπικής επικοινωνίας -Συναισθηματική νοημοσύνη	-Ικανότητες διαπραγμάτευσης -Χαρακτηριστικά και ανάγκες των πελατών, -Ικανότητες διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, -Μέθοδοι συλλογής & χρήσης των πελατειακών πληροφοριών, -Γνώση της χρήσης των CRM συστημάτων	74% των επιχειρήσεων	€24.680 Έμφαση στο βασικό μισθό (κυρίως στις χρηματ/κές) & στην προμήθεια (κυρίως στις ασφάλειες)	-Όγκος πωλήσεων -Απόκτηση πελατών -Κερδοφορία -Διατήρηση πελατών -Up-selling

Συσχετίζοντας την απόδοση των τμημάτων πωλήσεων σε μια σειρά 19 ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων με τις πρακτικές των διευθυντών πωλήσεων, η έρευνα κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Ένα βασικό εύρημα της έρευνας είναι ότι η επίτευξη υψηλής απόδοσης του τμήματος πωλήσεων δεν βασίζεται σε έναν μόνον παράγοντα, αλλά σε μία πληθώρα παραγόντων. Η βελτίωση της απόδοσης δεν επιτυγχάνεται μόνο με τροποποίηση στο πρόγραμμα εκπαίδευσης ή με αύξηση της αμοιβής των πωλητών. Η επίδραση των πρακτικών της διοίκησης πωλήσεων στους πωλητές είναι συνθετική και συλλογική, για τον απλούστατο λόγο ότι οι πωλητές δεν βλέπουν ξεχωριστά και μία-μία τις πρακτικές αλλά ως ένα ενιαίο σύνολο/ πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να εργαστούν.

Παρόλα αυτά, ορισμένες από τις πρακτικές της διοίκησης των πωλήσεων φαίνεται ότι διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του τμήματος πωλήσεων. Μεταξύ αυτών είναι και η μέθοδος ανταμοιβής. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικές όταν αμείβουν τους πωλητές τους με ένα αναλογικά μεγάλο ποσοστό προμήθειας. Τούτο διότι, η αμοιβή μέσω προμήθειας δημιουργεί την ανάγκη για την αύξηση του όγκου πωλήσεων, η οποία όμως μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στη μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες (π.χ., αυξημένη πίεση στους πελάτες προκειμένου να γίνει η πώληση). Αντίθετα, η παροχή bonus στους πωλητές προσφέρει στη διοίκηση καλύτερο έλεγχο επί των δραστηριοτήτων των πωλητών, οδηγώντας τους έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα. Σημαντικός είναι και ο ρόλος των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κριτηρίων πρόσληψης. Συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι προγράμματα εκπαίδευσης που συνδέονται με την βελτίωση:

- των δεξιοτήτων στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες,
- της γνώσης σχετικά με τους πελάτες και
- των δεξιοτήτων που αφορούν την επικοινωνία με τους πελάτες, συνδέονται με αύξηση της απόδοσης

Τέλος, σε σχέση με τα κριτήρια πρόσληψης, εντυπωσιακό είναι το εύρημα που υποδεικνύει ότι κριτήρια όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο δε συνδέονται με την απόδοση. Αντίθετα, κριτήρια όπως η ικανότητα ομαδικής εργασίας, η ικανότητα προσαρμογής σε διάφορες καταστάσεις και η ικανότητα εκμάθησης νέων πραγμάτων ασκούν ιδιαίτερα

μεγάλη επίδραση στην αύξηση της απόδοσης του τμήματος πωλήσεων και θα πρέπει να αξιολογούνται από τους διευθυντές πωλήσεων.

Ο πιο βασικός πάντως παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης του τμήματος πωλήσεων βρίσκεται στα χέρια του διευθυντή πωλήσεων. Όπως έδειξε η έρευνα, υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις των δραστηριοτήτων του διευθυντή πωλήσεων, οι οποίες έχουν καταλυτικό ρόλο στην αύξηση των αποτελεσμάτων. Η πρώτη συνδέεται με τον τρόπο που επιλέγει η διοίκηση να ελέγχει τους πωλητές της και η δεύτερη με τις ηγετικές ικανότητες του διευθυντή πωλήσεων.

Σε σχέση με την πρώτη διάσταση, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι όσο περισσότερο η επιχείρηση δίνει έμφαση στον έλεγχο των τελικών αποτελεσμάτων των πωλητών (π.χ., όγκος πωλήσεων) τόσο λιγότερο αποτελεσματικό είναι το τμήμα πωλήσεων. Αντίθετα, όσο περισσότερο η έμφαση είναι στον έλεγχο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών (π.χ., παρουσίαση πωλήσεων, επισκέψεις) που αναλαμβάνουν οι πωλητές προκειμένου να επιτύχουν τους ποσοτικούς τους στόχους, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του τμήματος πωλήσεων.

Με απλά λόγια, ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να ανταμείβει τις συμπεριφορές εκείνες που πιστεύει ότι θα οδηγήσουν τους πωλητές στην επίτευξη των στόχων και όχι μόνον τα τελικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα τελικά αποτελέσματα, ακόμη κι αν είναι θετικά, δε συνεπάγονται αυτομάτως ότι ο πωλητής έκανε καλά τη δουλειά του, αλλά μπορεί απλώς να προέρχονται από μια πτώση στην απόδοση των ανταγωνιστών. Εξάλλου, η αποκλειστική έμφαση στα τελικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει τους πωλητές σε μια μονομερή εστίαση σε «εύκολους» πελάτες, οι οποίοι προσφέρουν την δυνατότητα για αύξηση του όγκου πωλήσεων. Συνεπώς, ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να διατηρεί στενή επαφή και να ασκεί καθοδήγηση στους πωλητές του με το να τους εξηγεί τι και πώς πρέπει να γίνει. Η απομόνωση και αποξένωση των πωλητών από τον διευθυντή τους μόνον αρνητικά αποτελέσματα έχει, όπως καταγράφηκε και από την έρευνα.

Αντίθετα, η στενή επαφή μεταξύ διευθυντή και πωλητών δημιουργεί το εφαλτήριο για την αύξηση των αισθημάτων ικανοποίησης και αφοσίωσης στην εταιρεία, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε μείωση της αποχώρησης των πωλητών και σε βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Σε σχέση με τη δεύτερη διάσταση των δραστηριοτήτων πωλήσεων, η έρευνα έδειξε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές βελτιώνουν την απόδοση του τμήματος

πωλήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι «ηγητικοί» διευθυντές πωλήσεων:

- Δημιουργούν ένα ελκυστικό και προκλητικό «όραμα» για το τμήμα πωλήσεων, με το οποίο εμπνέουν τους πωλητές τους να τους ακολουθήσουν στα πλάνα τους
- Δημιουργούν ένα καλό πρότυπο προς μίμηση για τους πωλητές τους, με το να δείχνουν έμπρακτα τι εννοούν
- Καλλιεργούν ένα κλίμα ομαδικότητας, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των πωλητών
- Θέτουν υψηλές προσδοκίες απόδοσης, ξεκαθαρίζοντας ότι επιμένουν στην καλύτερη δυνατή απόδοση
- Παρέχουν εξατομικευμένη υποστήριξη σε κάθε έναν από τους πωλητές τους, λαμβάνοντας υπόψη τα προσωπικά αισθήματα των τελευταίων
- Προκαλούν διανοητική διέγερση στους πωλητές τους, με το να τους κάνουν να σκέφτονται παλιά προβλήματα με νέους τρόπους και με το να θέτουν ερωτήσεις που κάνουν τους πωλητές να επανεξετάσουν την εργασία τους και
- Αναγνωρίζουν και επαινούν την καλή απόδοση των πωλητών

Πάντως, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η άσκηση ηγετικών συμπεριφορών εξαρτάται και από την κουλτούρα της εταιρείας. Έτσι, όσο και ηγετικό «ταλέντο» να είναι ο διευθυντής πωλήσεων, εάν στην εταιρεία επικρατεί μια κουλτούρα όπου έμφαση δίδεται μόνον στα αποτελέσματα και όχι στην ανάπτυξη των ανθρώπων, τότε είναι μάλλον αδύνατον να ξετυλιχθεί η ηγετική φυσιογνωμία του διευθυντή πωλήσεων.

4.5 Δείκτες αποδοτικότητας πωλήσεων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι δείκτες αποδοτικότητας πωλήσεων καθώς και το αποτέλεσμα από την χρησιμοποίησή τους.

1. ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ
(Πωλήσεις - Κόστος Πωληθέντων) / Πωλήσεις (%)
Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τα μικτά κέρδη εκμεταλλεύσεως με τις πωλήσεις της χρήσης.
Ο δείκτης αυτός είναι σημαντικός για τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις , διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους. Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη , όταν έχει μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους , που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως της αφήνει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Ένας υψηλός δείκτης δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές ενώ ένας χαμηλός δείκτης δείχνει το αντίθετο.

2. ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ
Κόστος Πωληθέντων / Πωλήσεις (%)
Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε το κόστος πωληθέντων με τις πωλήσεις
Ο δείκτης αυτός δείχνει την σχέση του κόστους των πωληθέντων προϊόντων ή εμπορευμάτων με τις πωλήσεις , και μετρά την αποτελεσματικότητα ελέγχου του κόστους πωληθέντων.

3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Λειτουργικά κέρδη / Πωλήσεις (%)

Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τα κέρδη προ χρηματοοικονομικών εξόδων και φόρων με τις πωλήσεις.

Ο δείκτης αυτός μετράει την αποδοτικότητα των πωλήσεων από την κανονική δραστηριότητα της επιχείρησης , δηλαδή πόσο επικερδείς είναι οι δραστηριότητες των αγορών , της παραγωγής και διάθεσης της επιχείρησης.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ

% μεταβολής καθαρών κερδών / % μεταβολής αποτελεσμάτων προ τόκων και φόρων

Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε το ποσοστό μεταβολής των ολικών αποτελεσμάτων (κερδών εκμετάλλευσης) προς το ποσοστό μεταβολής των μερικών αποτελεσμάτων (κερδών προ τόκων και φόρων)

Χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κεφαλαιακής μόχλευσης από την διοίκηση και στην πρόβλεψη των μεταβολών στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης σε σχέση με μεταβολές στα ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ

% μεταβολής αποτελεσμάτων προ τόκων και φόρων / % μεταβολής πωλήσεων

Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε το ποσοστό μεταβολής των μερικών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης προ τόκων και φόρων με το ποσοστό μεταβολής των πωλήσεων .

Χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της λειτουργικής μόχλευσης η οποία αναφέρεται στον βαθμό χρησιμοποίησης στοιχείων σταθερού κόστους (π.χ. πάγια) σε σχέση με στοιχεία του μεταβλητού κόστους (π.χ. εργατικά) σε μια επιχείρηση με στόχο την πρόβλεψη μελλοντικών διακυμάνσεων των κερδών σε σχέση με πιθανές διακυμάνσεις στον όγκο πωλήσεων.

6. ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ή ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού Μ.Ο

Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τις πωλήσεις μιας χρήσης με το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης , που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της ίδιας χρήσης για να πετύχει τις πωλήσεις της.

Ο δείκτης αυτός εκτιμά την εντατικότητα με την οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα περιουσιακά της στοιχεία για να επιτύχει τους στόχους πωλήσεων της. Ένας υψηλός δείκτης εκμετάλλευσης ενεργητικού σημαίνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Ένας χαμηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη όχι εντατικής χρησιμοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων . Ο δείκτης αυτός στην ουσία μας δείχνει εάν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων της.

7. ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ

Πωλήσεις / Πάγιο Ενεργητικό καθαρό χρήσης Μ.Ο

Είναι το πηλίκο της διαίρεσης των πωλήσεων της χρήσης με τον μέσο όρο του συνόλου του παγίου ενεργητικού που χρησιμοποίησε η επιχείρηση στην χρήση.

Δείχνει τον βαθμό χρησιμοποίησης των παγίων περιουσιακών στοιχείων από την επιχείρηση σε σχέση με τις πωλήσεις της. Επίσης παρέχει ένδειξη του εάν υπάρχει υπερεπένδυση σε πάγια . Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός , τόσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Μείωση του δείκτη αυτού διαχρονικά μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε πάγια σε σχέση με την δυνατότητα

της επιχείρησης για πωλήσεις.

8. ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΙΝΗΣΗΣ

Καθαρές Πωλήσεις / Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τις πωλήσεις της χρήσης με το καθαρό κεφάλαιο κίνησης . Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = Κυκλοφορούν ενεργητικό- Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσα € καθαρών πωλήσεων πραγματοποιεί η επιχείρηση για κάθε € καθαρού κεφαλαίου κίνησης που δεν χρηματοδοτήθηκε από τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές. Ένας υψηλός δείκτης είναι δυνατόν να αντικατοπτρίζει μια έλλειψη καθαρού κεφαλαίου κίνησης και χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ανανέωσης των αποθεμάτων ή της ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων. Μια χαμηλή τιμή του δείκτη είναι δυνατό να είναι αποτέλεσμα ενός πλεονάσματος του καθαρού κεφαλαίου κίνησης , τοποθετημένου σε προσωρινές επενδύσεις.

4.6 Συμπεράσματα

Τα κυριότερα συμπεράσματα του παρόντος κεφαλαίου έχουν την μορφή προτάσεων, καθώς είναι αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στην ελληνική επικράτεια και συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Η υψηλή αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων είναι ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο.
- Τα αποδοτικά τμήματα πωλήσεων δεν έχουν περισσότερους καλύτερους πωλητές αλλά καλή οργάνωση πωλήσεων.
- Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να οργανώνουν τη δύναμη των πωλητών τους στη βάση της γεωγραφίας σε συνδυασμό είτε με τις γραμμές προϊόντων είτε με τους τύπους πελατών.
- Η παροχή εκπαίδευσης δεν συνδέεται απαραίτητως με την απόδοση των πωλητών.
- Στις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες επικρατεί μεγαλύτερος βαθμός πελατοκεντρικής κουλτούρας, οι πωλητές είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των πελατών και, ως εκ τούτου, η απόδοση τόσο των πωλητών όσο και των επιχειρήσεων είναι υψηλότερη.
- Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι πωλητές που εργάζονται σε κάθε εταιρεία δε φαίνεται να συμφωνούν για το πόσο πελατοκεντρική είναι η κουλτούρα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι πωλητές μέσα σε κάθε εταιρεία έχουν διαφορετική άποψη για την πελατοκεντρικότητα της επιχείρησης. Στο βαθμό που η δύναμη των πωλητών αποτελεί το “πρόσωπο” της επιχείρησης στα μάτια των πελατών, το εύρημα αυτό ενδέχεται να συνεπάγεται και διαφορετική εικόνα της επιχείρησης σε διαφορετικούς πελάτες, μία κατάσταση που ενδέχεται να μην είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για την επιχείρηση.
- Επιπλέον, στις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες υφίσταται μεγαλύτερος βαθμός πελατοκεντρικής κουλτούρας, οι πωλητές είναι διατεθειμένοι να

χρησιμοποιήσουν τα συστήματα CRM²⁴ σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι σε επιχειρήσεις με μικρότερο βαθμό πελατοκεντρικότητας.

- Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας είναι καταλυτικός.
- Η μετάβαση σε μια πελατοκεντρική κουλτούρα απαιτεί στενή συνεργασία της ανώτατης διοίκησης με τους υφισταμένους σε μακροχρόνιο ορίζοντα.
- Είναι πολύ βασικό να γίνει κατανοητό ότι η επιτυχία της πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να συνοδεύεται από ανάλογα συστήματα ανταμοιβής, αξιολόγησης, και εκπαίδευσης των πωλητών τα οποία θα ενδυναμώνουν και θα ενισχύουν την πελατοκεντρική κουλτούρα.
- Οι πωλητές εκείνοι οι οποίοι έχουν τη ικανότητα να προσαρμόζουν τις συμπεριφορές πώλησης στην κάθε περίπτωση και στον κάθε πελάτη πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα. Εντούτοις, οι έρευνες δείχνουν ότι ο μεγάλος βαθμός άσκησης της προσαρμοστικότητας μπορεί να οδηγεί σε χαμηλή ικανοποίηση των πωλητών από την εργασία τους. Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να αναπτύσσουν την ικανότητα προσαρμογής των πωλητών τους μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και να ανταμείβουν τις συμπεριφορές αυτές.
- Ένας από τους τρόπους μέσω του οποίου μπορεί να αυξηθεί η χρήση των CRM συστημάτων από τους πωλητές είναι να αυξηθεί η υποκίνησή τους να τα χρησιμοποιήσουν. Συγκεκριμένα, η υποκίνηση συνίσταται σε δύο διαστάσεις:
 - α) στην αύξηση των προσδοκιών ότι η αυξημένη χρήση των συστημάτων θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των πωλητών και
 - β) στην προσδοκία ότι η βελτίωση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών.
- Ενώ η κοινή λογική υπαγορεύει ότι όσο περισσότερο καιρό σχετίζεται ο πωλητής με τους πελάτες του τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται στη σχέση πωλητή-πελάτη, τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι. Συγκεκριμένα, ενώ η εμπιστοσύνη που αναπτύσσει ο πελάτης για τον προμηθευτή αυξάνεται με τη διάρκεια που ένας πωλητής διαχειρίζεται έναν πελάτη, μετά από ορισμένα χρόνια (8 στη συγκεκριμένη έρευνα) η εμπιστοσύνη του πελάτη αρχίζει να μειώνεται.

²⁴ C.R.M. Customer Relationship Management, Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας και προτείνονται οι βέλτιστοι τρόποι διαχείρισης και οργάνωσης των πωλήσεων ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της αποδοτικότητάς τους και η περαιτέρω ανάπτυξη της σύγχρονης επιχείρησης. Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις παρουσιάζονται ως συνοπτική έκθεση και ακολουθούν τη δομή της εργασίας.

Η παρούσα εργασία με θέμα «Η αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων και η επίδρασή τους στην σύγχρονη επιχείρηση» θεωρούμε ότι αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των πωλήσεών της καθώς παρουσιάζονται τα βασικότερα θέματα που σχετίζονται με τις πωλήσεις και αφορούν στην σύγχρονη επιχείρηση. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία παρέχει τη στοιχειώδη γνώση για οποιονδήποτε επιθυμεί να ενημερωθεί για το θέμα των πωλήσεων και συγκεκριμένα για την αύξηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων.

Ξεκινώντας από εισαγωγικές έννοιες όπως το εννοιολογικό περιεχόμενο της πώλησης, τους τύπους πωλητών κ.λ.π. καταλήξαμε στην παρουσίαση πραγματικών στοιχείων μέσω ερευνών – μελετών που πραγματοποιήθηκαν στην χώρα μας και αφορούν το θέμα των πωλήσεων και της σύγχρονης επιχείρησης. Επίσης, παρουσιάσαμε την σύνδεση των πωλήσεων με την τεχνολογία και την ανάπτυξη μέσω των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).

Στο σημείο αυτό, παρουσιάζουμε τα δικά μας βασικά συμπεράσματα και προχωράμε σε προτάσεις εφαρμογής της θεωρίας που αναλύσαμε.

5.2 Βασικά συμπεράσματα - Προτάσεις

Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων είναι η οργάνωση του τμήματος πωλήσεων. Το τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης θα πρέπει να έχει καλή οργάνωση ώστε να είναι αποδοτικό και όχι περισσότερους καλύτερους πωλητές. Ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να ανταμείβει τις συμπεριφορές εκείνες που πιστεύει ότι θα οδηγήσουν τους πωλητές στην επίτευξη των στόχων και όχι μόνον τα τελικά αποτελέσματα. Η στενή επαφή μεταξύ διευθυντή και πωλητών δημιουργεί το εφαλτήριο για την αύξηση των αισθημάτων ικανοποίησης και αφοσίωσης στην εταιρεία, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε μείωση της αποχώρησης των πωλητών και σε βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης και στο πλαίσιο αυτό πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τον στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα μάρκετινγκ, ώστε το τελευταίο να είναι όντως αποτελεσματικό. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία και συνέργεια ανάμεσα στη στρατηγική μάρκετινγκ, στους στόχους πωλήσεων και στις δραστηριότητες πώλησης, καθώς πολλές φορές υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Για να αποφεύγονται τέτοιου είδους προβλήματα είναι αναγκαία η ανάμειξη των στελεχών πωλήσεων στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ, καθώς και στο σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι απαραίτητη διαδικασία για όλες τις επιχειρήσεις, από τις πιο μικρές έως και τις πιο μεγάλες, καθώς όλες προσπαθούν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεών τους, καθώς η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων είναι συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και την ευρωστία της επιχείρησης.

Για την πρόβλεψη των πωλήσεων έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι και τεχνικές, και όσον αφορά την αποτελεσματικότερη μέθοδο, πρώτη σε χρήση έρχεται η μέθοδος της εκτίμησης των πωλητών, ακολουθεί η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων και έπειτα σε μικρότερο ποσοστό αντιστοίχισης βρίσκεται η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης μαζί με την μέθοδο των προθέσεων των πελατών.

Ο πιο ολοκληρωμένος μηχανισμός για την αξιολόγηση του προγράμματος των πωλήσεων μίας επιχείρησης είναι ο έλεγχος των πωλήσεων, ο οποίος είναι μία συνολική, συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής των πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των πωλητών. Για να επιτευχθεί όμως το επιθυμητό αποτέλεσμα ο έλεγχος πωλήσεων θα πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση, και όχι μόνο στην περίπτωση εντοπισμού προβλημάτων.

Μία επιχείρηση λειτουργεί αποδοτικά όταν η διοίκηση έχει συνεχόμενη ενημέρωση και μπορεί να παρακολουθεί οποιαδήποτε δραστηριότητα, σε οποιοδήποτε τμήμα και οποιαδήποτε στιγμή ή σύμφωνα με τον αγγλικό όρο όταν έχει ένα σωστό monitoring. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων μεταξύ των οποίων τα πλέον διαδεδομένα και αποτελεσματικά είναι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει στην σημερινή εποχή του έντονου ανταγωνισμού οφείλει να υιοθετήσει την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Θεωρούμε πολύ υψηλό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποκτήσει και παράλληλα θα βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες και οι λειτουργίες της επιχείρησης με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητάς της.

Μετά τη διεθνή διαπίστωση ότι η ποιότητα αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης και ταυτόχρονα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, γίνεται απολύτως κατανοητό ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας δημιουργεί πολλαπλά οφέλη. Τα οφέλη που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις με την ένταξη της Διασφάλισης Ποιότητας σε ένα γενικότερο πρόγραμμα Διαχείρισης της Ποιότητας σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος, τη μορφή ή το μέγεθος αυτής είναι πολλά, τα βασικότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- Επιβάλλει τη συμμετοχή και την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων της επιχείρησης από την ίδια τη διοίκηση αυτής.
- Επιπλέον, επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου και της βελτίωσης της ποιότητας.
- Επιβάλλει δομή στον σχεδιασμό της παραγωγής καθώς και στις διεργασίες και τον έλεγχο ποιότητας αυτής.
- Καθιστά δυνατή την τεκμηρίωση της ποιότητας, λόγω της υποχρεωτικής καταγραφής όλων των κρίσιμων στοιχείων σε έντυπα και εκθέσεις, τα οποία

κατόπιν ανάλυσης προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία στη διοίκηση της επιχείρησης.

- Επιβάλλει σύστημα ελέγχου και συνεχούς βελτίωσης διαμέσου ανάπτυξης προληπτικής και διορθωτικής δράσης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα λήψης σωστών εμπορικών αποφάσεων.
- Προβάλλει σε τρίτους αποτελεσματικά και με τεκμηριωμένα στοιχεία την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους της ποιότητας.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, η κατοχή πιστοποιητικού ποιότητας ISO - με την κατάλληλη προβολή του- αποτελεί αποδεδειγμένα ανταγωνιστικό μέσο και μοχλό πολλαπλασιασμού των πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει κυρίως, διότι ο τελικός καταναλωτής έχει πλέον στα χέρια του ένα αποδεικτικό εμπιστοσύνης στο προϊόν που καταναλώνει, ενώ χαρακτηρίζει τα υπόλοιπα σαν αμφιβόλου ποιότητας.

Επίσης, προτείνουμε την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων – CRM, καθώς αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με του πελάτες μιας επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα σύστημα CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπειριστατωμένη άποψη για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στην δημιουργία - διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων.

Το βασικό χαρακτηριστικό πλεονέκτημα του συστήματος CRM είναι η ενοποίηση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η εκάστοτε επιχείρηση να μπορεί να λαμβάνει ολοκληρωμένες και ταχύτατες αποφάσεις. Επίσης, η διοίκηση είναι σε θέση να κατανοεί πλήρως τις ανάγκες των πελατών της, τόσο σε

ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, βελτιστοποιώντας παράλληλα την αξία των πελατών, πράγμα που σημαίνει πιο αποδοτικές πωλήσεις στους υπάρχοντες πελάτες.

Βασικός όμως παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος πελατειακών σχέσεων είναι η διοίκηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις αντιλήψεις των χρηστών, καθώς μόνο τότε οι χρήστες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το σύστημα, γεγονός που τους οδηγεί όχι απλώς στη χρήση του αλλά στην «αποδοχή» του συστήματος ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο της εργασίας τους. Συνεπώς, μόνον όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα μπορεί να περιμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση των χρηστών στην εργασία τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεών τους.

Στις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες επικρατεί μεγαλύτερος βαθμός πελατοκεντρικής κουλτούρας, οι πωλητές είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των πελατών και, ως εκ τούτου, η απόδοση τόσο των πωλητών όσο και των επιχειρήσεων είναι υψηλότερη. Είναι πολύ βασικό να γίνει κατανοητό ότι η επιτυχία της πελατοκεντρικής κουλτούρας στο τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να συνοδεύεται από ανάλογα συστήματα ανταμοιβής, αξιολόγησης, και εκπαίδευσης των πωλητών τα οποία θα ενδυναμώνουν και θα ενισχύουν την πελατοκεντρική κουλτούρα.

Η επιχείρηση δεν πρέπει να δίνει τόσο μεγάλο βάρος στην παροχή παραδοσιακής εκπαίδευσης στους πωλητές της, καθώς δεν συνδέεται απαραίτητως με την απόδοση των πωλητών. Προτείνουμε την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σύγχρονα θέματα όπως η χρήση συστημάτων CRM, η ανάπτυξη δεξιοτήτων στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, η παροχή γνώσης σχετικά με τους πελάτες, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που αφορούν την επικοινωνία με τους πελάτες.

Τέλος, προτείνουμε η επιχείρηση να προσφέρει bonus στους πωλητές για να τους ανταμείψει και όχι αμοιβή μέσω προμήθειας, καθώς η μέθοδος του bonus προσφέρει στη διοίκηση καλύτερο έλεγχο επί των δραστηριοτήτων των πωλητών και δεν επικεντρώνεται μόνο στο τελικό αποτέλεσμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Κώστας Διακομανώλης, *Επιστήμη των Πωλήσεων: «Σχεδιασμός & Εφαρμογή για Αποτελεσματικές & Κερδοφόρες Πωλήσεις»*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2008,
- Jobber David, «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 6η Έκδοση» 2005, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Γ.Ι. Αυλωνίτης, Β.Μ. Σταθακόπουλος *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*, 2η Βελτιωμένη Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα 2008
- Δήμος Μπαλκουρανίδης, Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL , 2005

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Lock, *Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Πωλήσεων* Εκδότης Έλλην, Οκτώβριος 2007
- Kalakota & Robinson, *M-Business: The Race to Mobility*, September 2001
- Amrit Tiwana, *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, 2001
- McMurray Robert N. (1961) *The Mystique of Super – Salesmanship*, Harvard Business Review

Περιοδικά

- Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), “Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα”, *Marketing Week*, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234.

- Παναγόπουλος Ν.Γ. και Μ. Σαραντόπουλος (2009), “Πελατοκεντρική Κουλτούρα στο Τμήμα Πωλήσεων”, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 5, Δεκέμβριος-Ιανουάριος.
- Παναγόπουλος Ν.Γ. (2008), “Τάσεις στην Ακαδημαϊκή Έρευνα των Πωλήσεων & της Διοίκησης Πωλήσεων”, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Νοέμβριος.
- Παναγόπουλος Ν.Γ. (2008), “Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer”, *Περιοδικό Sales Management*, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 50-53
- Περιοδικό TQM Management: Η Ελληνική προσέγγιση στη Διεθνή πρόκληση, Εξάρχου Χρυσούλα, Μάιος 2008

Ιστοσελίδες

- Ινστιτούτο Πωλήσεων Ελλάδος , www.ipe.org.gr
- Επιστημονικό Μάρκετινγκ, www.epistimonikomarketing.gr
- Portal για τα Στελέχη Πωλήσεων στην Ελλάδα www.salesingreece.gr
- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών www.aeub.gr
- Wilson Learning Worldwid, www.wilsonlearning.com
- Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών www.acci.gr
- Ψηφιακό κέντρο έρευνας: Διαχείριση Ποιότητας, www.vrc.gr.
- Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, www.aqs.gr.