

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:  
ΕΛΕΝΗ ΤΟΓΚΑΡΙΔΟΥ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ**

ΠΑΤΡΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2001

140

## ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

**ΘΕΜΑ:** Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων Τουριστικών Αγαθών

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:** Γεώργιος Σωτηρόπουλος

Η ιδέα για αυτή την πτυχιακή εργασία ξεκίνησε κάπως έτσι:

Το περασμένο καλοκαίρι, κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης για εργασία, είχα την τιμή να γνωρίσω τον Διευθυντή κάποιου κεντρικού ξενοδοχείου της Αθήνας, ο οποίος άφησε για λίγο τις υποχρεώσεις του και ασχολήθηκε πραγματικά με τον άνθρωπο που είχε απέναντί του. Μου έκανε ιδιαίτερη εντύπωση το γεγονός ότι προσπάθησε να με βοηθήσει να καταλάβω ποιο ήταν το αντικείμενο με το οποίο θα με ενδιέφερε να ασχοληθώ μέσα στα πλαίσια μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Στην προσπάθειά του να με βοηθήσει, μου πρότεινε να διαβάσω ένα βιβλίο, του οποίου το θέμα ήταν σχετικό με τις πωλήσεις. Στην αρχή, πρέπει να ομολογήσω, το βιβλίο δεν μου κίνησε αμέσως την περιέργεια, όμως ξεφυλλίζοντάς το, το ενδιαφέρον μου άρχισε να αυξάνεται. Τελικά, και όταν χρειάστηκε να ψάξω και να βρω κάποιο θέμα για την πτυχιακή μου εργασία, ήρθε στο μυαλό μου εκείνο το βιβλίο και ξαφνικά κατάλαβα ότι είχα βρει το θέμα.

Για το λόγο αυτό θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον συγκεκριμένο Διευθυντή, όχι μόνο γιατί με βοήθησε να βρω τα ενδιαφέροντά μου, τα οποία τελικώς δεν είχαν ουδεμία σχέση με τον τομέα των πωλήσεων, αλλά για το προσωπικό του ενδιαφέρον και για το εν λόγω βιβλίο που μου χάρισε την έμπνευση, αλλά και τις γνώσεις για να συντάξω την πτυχιακή αυτή εργασία.

Από εκεί και πέρα, με οδηγό αυτό το βιβλίο, κατάφερα να συλλέξω τις πηγές μου, που δεν περιορίστηκαν μοναχά σε μια σημαντική-κατά τα άλλα-βιβλιογραφία, αλλά περιείχαν και σπουδαίες γνώσεις και εμπειρίες από την πραγματική δουλειά των πωλητών ενός ξενοδοχείου.

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει κάποια σημαντικά βιβλία Ελλήνων και ξένων συγγραφέων, καθώς επίσης και πάρα πολλά άρθρα και αφιερώματα, τα οποία υπήρχαν στον έντυπο τύπο, σε εφημερίδες, σε τουριστικά και οικονομικά περιοδικά.

Ταυτόχρονα, όμως περιέχει γνώμες, απόψεις, αξιολογήσεις και πραγματικά στοιχεία, που πολύ ευγενικά μου πρόσφερε ο προϊστάμενος και ολόκληρο το τμήμα των Πωλήσεων του ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρεταννία», χωρίς τους οποίους δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω την εργασία αυτή.

Προτείνω, λοιπόν, σε όλους να μελετήσουν την παρούσα πτυχιακή εργασία και θα είμαι ιδιαίτερα χαρούμενη εάν μπορέσω να μεταδώσω κάποιες από τις γνώσεις μου ή λύσω απορίες σχετικές με το δύσκολο αλλά και καθοριστικό ρόλο των πωλήσεων σε μια επιχείρηση.

Ελένη Τογκαρίδου

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων  
Τουριστικών Αγαθών

Σχεδιάγραμμα Εργασίας:

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:** Ο Ρόλος των Πωλήσεων στα Πλαίσια της Στρατηγικής  
Μάρκετινγκ

- ◆ Διοίκηση Πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ
- ◆ Στόχοι Επιχείρησης-Μάρκετινγκ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:** Διαδικασία Πώλησης

- ◆ Εντοπισμός Υποψήφιων Πελατών
- ◆ Προσέγγιση- Παρουσίαση
- ◆ Κλείσιμο Συμφωνίας/ Πώλησης

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:** Καθορισμός Στόχων Πωλήσεων

- ◆ Χρήση Στόχων Πωλήσεων
- ◆ Διαδικασία Καθορισμού Στόχων

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:** Σχεδιασμός Περιοχής Πώλησης

- ◆ Λόγοι Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων
- ◆ Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων
- ◆ Καθορισμός Δρομολογίων Πωλητών

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:** Στρατολόγηση, Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών

- ◆ Ανάλυση και Περιγραφή της Θέσης Εργασίας
- ◆ Πηγές Άντλησης Πωλητών
- ◆ Κριτήρια/ Διαδικασία Επιλογής Πωλητών

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:** Εκπαίδευση Πωλητών

- ◆ Σχεδίαση Εκπαιδευτικού Προγράμματος
- ◆ Μέθοδοι Εκπαίδευσης

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:** Επιτήρηση και Αξιολόγηση Πωλητών

- ◆ Λόγοι και Διαδικασία Επιτήρησης Πωλητών
- ◆ Λόγοι και Κριτήρια Αξιολόγησης Πωλητών

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:** Ανάλυση Πωλήσεων Κόστους και Απόδοσης

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |    |
|---|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> Ο Ρόλος των Πωλήσεων στα Πλαίσια της<br>Στρατηγικής Μάρκετινγκ..... | 7  |
| 1.1 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....  | 7  |
| 1.2 Διοίκηση Πωλήσεων & Στρατηγική Μάρκετινγκ.....                                    | 9  |
| 1.3 Μοντέλο Οργάνωσης & Διοίκησης των Πωλήσεων.....                                   | 12 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 13 |
| <br>  |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> Διαδικασία Πώλησης.....   | 14 |
| 2.1 Η Διαδικασία της Πώλησης.....   | 14 |
| 2.2 Εντοπισμός Υποψήφιων Πελατών.....   | 15 |
| 2.3 Προετοιμασία.....   | 17 |
| 2.4 Προσέγγιση.....   | 18 |
| 2.5 Παρουσίαση.....   | 19 |
| 2.6 Δοκιμαστικό Κλείσιμο Συμφωνίας/ Πώλησης.....                                      | 20 |
| 2.7 Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων.....   | 21 |
| 2.8 Κλείσιμο Συμφωνίας/ Πώλησης.....  | 22 |
| 2.9 Μετέπειτα Παρακολούθηση.....  | 23 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 24 |
| <br>  |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> Καθορισμός Στόχων Πωλήσεων.....                                     | 25 |
| 3.1 Σκοποί των Στόχων Πωλήσεων.....   | 25 |
| 3.2 Χαρακτηριστικά ενός Καλού Συστήματος Στόχων.....                                  | 27 |
| 3.3 Τύποι Στόχων.....   | 28 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 32 |
| <br>  |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> Σχεδιασμός Περιοχής Πώλησης.....                                    | 33 |
| 4.1 Η Έννοια της Περιοχής Πωλήσεων.....   | 33 |
| 4.2 Λόγοι Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων.....   | 34 |
| 4.3 Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων.....                                      | 36 |
| 4.4 Καθορισμός Δρομολογίων Πωλητών.....   | 42 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 44 |

|   |    |
|---|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> Στρατολόγηση, Επιλογή & Πρόσληψη Πωλητών .....          | 45 |
| 5.1 Καθορισμός Αρμοδιοτήτων για Θέματα Επιλογής & Πρόσληψης Πωλητών ..... | 45 |
| 5.2 Πηγές Αντλησης Πωλητών .....  | 47 |
| 5.3 Κριτήρια Επιλογής Πωλητών .....                                       | 50 |
| 5.4 Διαδικασία Επιλογής Πωλητών .....                                     | 53 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 56 |
| <br>  |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b> Εκπαίδευση Πωλητών .....                                | 57 |
| 6.1 Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος .....                           | 57 |
| 6.2 Ανάπτυξη Προγράμματος Εκπαίδευσης .....                               | 60 |
| 6.3 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Προγράμματος .....                           | 71 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 72 |
| <br>  |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b> Επιτήρηση & Αξιολόγηση Πωλητών .....                    | 73 |
| 7.1 Λόγοι Αξιολόγησης των Πωλητών .....                                   | 73 |
| 7.2 Κριτήρια Αξιολόγησης των Πωλητών .....                                | 73 |
| 7.3 Πηγές Πληροφόρησης για Αξιολόγηση .....                               | 80 |
| 7.4 Ποιος Πρέπει να Αξιολογήσει το Προσωπικό Πωλήσεων .....               | 81 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 82 |
| <br>  |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b> Ανάλυση Πωλήσεων Κόστους & Απόδοσης .....               | 83 |
| 8.1 Η Σημασία & η Φύση της Αξιολόγησης των Πωλήσεων .....                 | 83 |
| 8.2 Συστατικά Αξιολόγησης Πωλήσεων .....                                  | 87 |
| 8.3 Αρχές Αξιολόγησης Πωλήσεων .....                                      | 87 |
| 8.4 Ανάλυση Πωλήσεων .....  | 89 |
| 8.5 Βάσεις Ανάλυσης Πωλήσεων .....  | 89 |
| 8.6 Ανάλυση Κόστους .....   | 90 |
| 8.7 Ανάλυση Απόδοσης .....  | 93 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 94 |
| <br>  |    |
| <b>ΠΗΓΕΣ</b> .....  | 97 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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 διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις. Η πολυπλοκότητα, όμως, των σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών, αφ' ενός, και η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους πελάτες, αφ' ετέρου, έχουν αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις ικανότητες των σύγχρονων επαγγελματιών πωλητών στους οποίους έχει ανατεθεί η υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό, όμως, δεν λειτουργεί αυτόνομα. Αντίθετα, αποτελεί ένα μόνο μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης και στα πλαίσια αυτά το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με το στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, ώστε το τελευταίο να είναι αποτελεσματικό.

Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό, αφού πρώτα εξετάσουμε την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, στη συνέχεια θα αναλύσουμε το ρόλο των πωλήσεων στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας εταιρείας. Τέλος, θα παρουσιάσουμε ένα μοντέλο που αντικατοπτρίζει τις επιμέρους δραστηριότητες που επιτελούν τα στελέχη των πωλήσεων στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού των πωλήσεων της επιχείρησης.

#### 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν για το μέλλον αναλύοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης και καθορίζοντας τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής, ένας από τους ρόλους-κλειδιά για το μάρκετινγκ είναι να προσφέρει προϊόντα σε εκείνα τα τμήματα της αγοράς τα οποία χρειάζονται και επιθυμούν τα προϊόντα αυτά. Ο δε ρόλος του δικτύου των πωλητών της επιχείρησης είναι να «ενημερώσουν» την αγορά για τα οφέλη που παρέχουν τα προϊόντα αυτά σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών.

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. Ο βαθμός δε ικανοποίησης των καταναλωτών εξαρτάται από την ικανότητα τους να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

Ο ρόλος, όμως, που ειδικότερα παίζουν τα στελέχη των πωλήσεων στη 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 απ' ό,τι τα μεσαία και κατώτερα στελέχη των πωλήσεων. Τα ανώτατα στελέχη, με το να εστιάζουν την προσοχή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό, έχουν μια μακροχρόνια θεώρηση των πραγμάτων και συνεπώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξή τους. Τα μεσαία στελέχη, από την άλλη, είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό των τακτικών εκείνων που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Τέλος, τα κατώτερα στελέχη πωλήσεων (π.χ. επιθεωρητές πωλήσεων) ενδιαφέρονται για το τι ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την περιοχή τους.

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

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στην αγορά όταν πραγματοποιεί τις ακόλουθες ενέργειες:<sup>1</sup>

- 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 τις διαδικασίες ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- Συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να κάνει συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό σε θέματα όπως κόστος, χαρακτηριστικά προϊόντων ή χωροθέτηση στην αγορά.



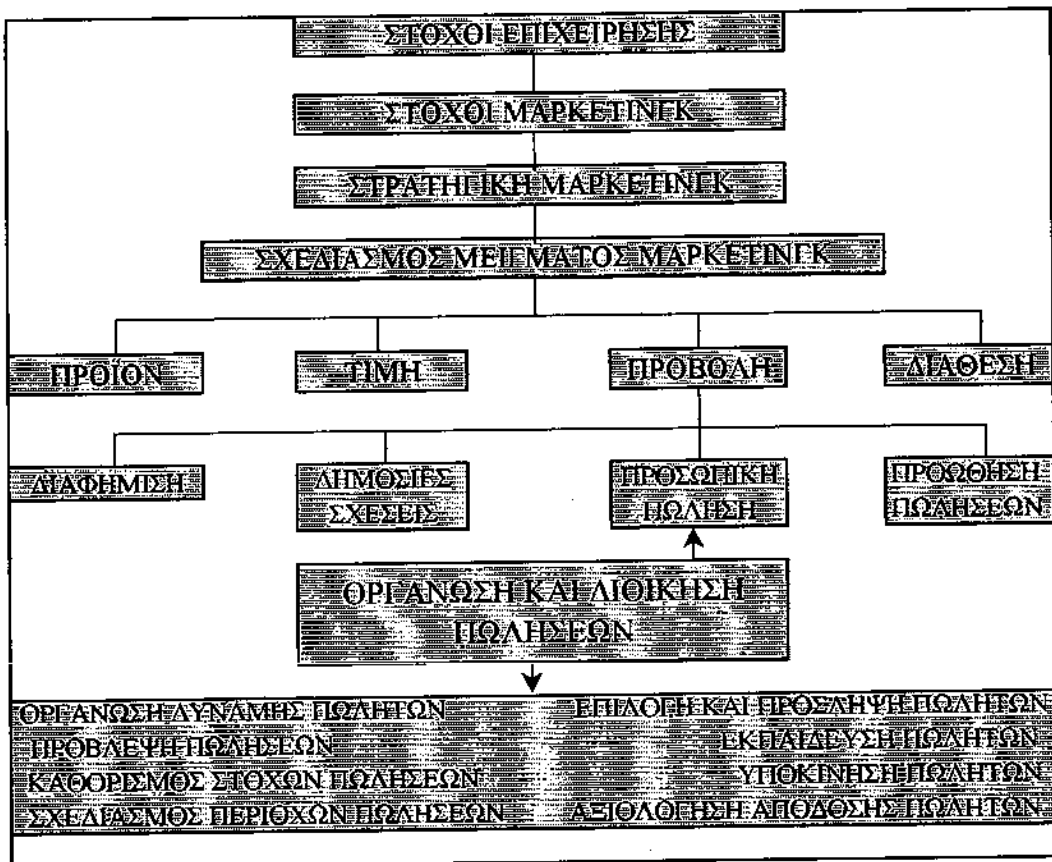
- Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες να έχουν κοινό στόχο και σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.
- Σχεδιάζει τα προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνεται ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Εν κατακλείδι, ο μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός είναι στην υπευθυνότητα των ανωτάτων στελεχών της επιχείρησης, που πρέπει όχι μόνο να καθορίσουν τους στόχους για την επιχείρηση αλλά και να μεταφέρουν τις ιδέες αυτές στα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Όμως, και τα κατώτερα σε ιεραρχία στελέχη έχουν το δικό τους ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του δικτύου πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρηση.

## **1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

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

Έτσι, όπως φαίνεται στο Σχήμα, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα προσδιορίσουν τους στόχους του μάρκετινγκ. Ακολουθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μείγματος μάρκετινγκ (marketing mix). Αυτό αφορά το προϊόν, την προβολή (δηλ. διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις), την τιμολόγηση και την διάθεση. Όλες δε οι πτυχές του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να σχετίζονται στενά μεταξύ τους και να βρίσκονται σε ισορροπία ώστε να επιτευχθεί συνέργια (synergy). Ειδικότερα, η οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων περιλαμβάνει την οργάνωση της δύναμης των πωλητών, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον καθορισμό στόχων πωλήσεων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης, την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση των πωλητών, την υποκίνηση των πωλητών μέσω των συστημάτων αμοιβών και την αξιολόγηση της απόδοσής τους.



### A) Στόχοι επιχείρησης

Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση μιας εταιρείας αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά το τι προσδοκά να πετύχει η επιχείρηση. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να διαχωριστούν σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως μακροχρόνιο στόχο τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Βλέπουμε δηλαδή ότι οι μακροχρόνιοι στόχοι είναι μη ποσοτικοποιημένοι και δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι εκφράζονται σε συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη και είναι απόλυτα καθορισμένοι όσον αφορά το μέγεθός τους και το χρονικό διάστημα επίτευξης. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να έχει ως στόχο να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά κατά 10% τα επόμενα δυο χρόνια.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι εξυπηρετούν τρεις κυρίως σκοπούς.

- 1) Αποτελούν το μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης. Για το λόγο αυτό οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι.
- 2) Μπορεί να αποτελέσουν ένα πολύ καλό κίνητρο υποκίνησης για τους εργαζομένους. Έτσι οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί.
- 3) Προσδιορίζουν τα κριτήρια για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών.

Τέλος, οι στόχοι μπορεί να αποτελέσουν το μέτρο το οποίο θα βοηθήσει στη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

### Β) Στόχοι μάρκετινγκ

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

#### Διαφήμιση

- Αύξηση της αναγνώρισης του προϊόντος.
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
- Ενημέρωση για το λανσάρισμα νέων προϊόντων.
- Υπενθύμιση του προϊόντος στους καταναλωτές.

#### Τιμή

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

#### Διανομή

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

#### Πωλήσεις

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

#### Εξυπηρέτηση πελατών

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

Οι πιο συχνοί όμως στόχοι του μάρκετινγκ εκφράζονται με βάση τις πωλήσεις, το κέρδος και το μερίδιο αγοράς.

### Γ) Στρατηγική μάρκετινγκ

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

Η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί πρέπει, φυσικά, να γίνεται με βάση την αγορά-στόχο (target market), δηλαδή το τμήμα ή τα τμήματα εκείνα των καταναλωτών/ πελατών στα οποία η επιχείρηση θα απευθυνθεί. Η επιλογή της αγοράς-στόχου απαιτεί την καταγραφή

των αναγκών της, του μεγέθους της, καθώς και των προοπτικών και δυνατοτήτων ανάπτυξής της.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που περιγράφουν πολλούς τύπους στρατηγικών. Ένα από τα πιο δημοφιλή είναι το μοντέλο του Porter<sup>2</sup>. Ο Porter αναγνωρίζει τρεις γενικούς τύπους στρατηγικών:

- 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 σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της.
- Διαφοροποίηση (differentiation). Όταν ακολουθείται η στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη ανώτερης απόδοσης από τους ανταγωνιστές της σε κάποιον τομέα που θεωρείται σημαντικός και σπουδαίος από την αγορά-στόχο, όπως σέρβις, ποιότητα, τεχνολογία, κ.τ.λ.
- Εστίαση (niche or focus). Εδώ η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς και όχι σε όλη την αγορά με σκοπό να κυριαρχήσει στα τμήματα αυτά είτε στον τομέα του κόστους είτε με κάποια μορφή δραστηριοποίησης.

### 1.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Στο μοντέλο που αντικατοπτρίζει την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων, βλέπουμε ότι η διοικητική διαδικασία συνίσταται βασικά σε τρία στάδια:

- (1) τον σχεδιασμό του προγράμματος των πωλήσεων,
- (2) την εφαρμογή και υλοποίηση του προγράμματος, και
- (3) την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του.

Αφού τα στελέχη των πωλήσεων είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της προσωπικής πώλησης, πρέπει να την κατανοήσουν πλήρως. Έτσι, αφιερώνεται ένα κεφάλαιο στο θέμα αυτό. Το Κεφάλαιο 2 («Διαδικασία Πώλησης») εξετάζει τα διάφορα στάδια της διαδικασίας της πώλησης. Η διαδικασία της πώλησης παρουσιάζεται σαν μια σειρά αλληλοεξαρτώμενων βημάτων που οδηγούν στην επίτευξη της πώλησης.

Το Κεφάλαιο 3 («Καθορισμός Στόχων Πωλήσεων») αναφέρεται στα διάφορα είδη στόχων πωλήσεων που θεσπίζονται για τους πωλητές, καθώς και στη διαδικασία καθορισμού των στόχων αυτών.

Η επιτυχία του προγράμματος των πωλήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική οργάνωση του δικτύου των πωλητών. Το Κεφάλαιο 4 («Σχεδιασμός Περιοχής Πώλησης») περιγράφει τη σημασία καθορισμού περιοχών πώλησης, καθώς και τη μεθοδολογία που μπορεί να ακολουθηθεί για τη διαίρεση της επικράτειας σε επιμέρους περιοχές πώλησης.

Τα κεφάλαια 1-4 αναφέρθηκαν σε αποφάσεις που παίρνουν τα στελέχη των πωλήσεων και που μπορούν να χαρακτηριστούν ως «μηχανιστικές». Τα στελέχη, όμως, των πωλήσεων παίρνουν και αποφάσεις που αναφέρονται σε ανθρώπους, ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι κατάλληλοι πωλητές προσλαμβάνονται και ότι έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στα καθήκοντά τους. Το Κεφάλαιο 5 («Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών») εξετάζει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που θα οδηγήσουν στην πρόσληψη των πλέον κατάλληλων πωλητών για την επιχείρηση. Το Κεφάλαιο 6 («Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Πωλητών») τονίζει την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση της δύναμης των πωλητών. Η ύπαρξη πολλών εναλλακτικών τρόπων εκπαίδευσης και το μεγάλο ύψος δαπάνης που απαιτείται, καθιστούν τις αποφάσεις για θέματα εκπαίδευσης των πωλητών αρκετά δύσκολες και περίπλοκες.

Το Κεφάλαιο 7 («Έλεγχος και Αξιολόγηση Πωλητών») αναφέρεται στις διαδικασίες και στα συστήματα ελέγχου που μπορούν να θεσπιστούν ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική εποπτεία της απόδοσης των πωλητών. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται ειδικά κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών.

Τέλος, τα στελέχη των πωλήσεων ενδιαφέρονται συνεχώς για την απόδοση του τμήματός τους και για το κατά πόσο το τμήμα αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ και των στόχων της επιχείρησης γενικότερα. Το Κεφάλαιο 8 («Ανάλυση Πωλήσεων, Κόστους και Απόδοσης») εστιάζει την προσοχή του στις συγκεκριμένες μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα διαφόρων μονάδων πώλησης (π.χ. περιοχή, πωλητής, προϊόν) σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων, το κόστος και την παραγωγικότητα. Οι αναλύσεις που γίνονται βοηθούν στη διάγνωση των τυχόν προβλημάτων που υπάρχουν, καθώς και στην επίλυσή τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. «Διοίκηση Προσωπικού», Κανελλόπουλος & Κατσιούλας.
2. «Οργάνωση & Διοίκηση», Σ. Ζευγαρίδης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τη διαδικασία της πώλησης και τις τεχνικές των πωλήσεων που είναι συνυφασμένες με τη διαδικασία αυτή. 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. Στα πλαίσια αυτά, η πώληση ξεπερνάει τα όρια της παραγγελιοληψίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ πωλητών και πελατών.

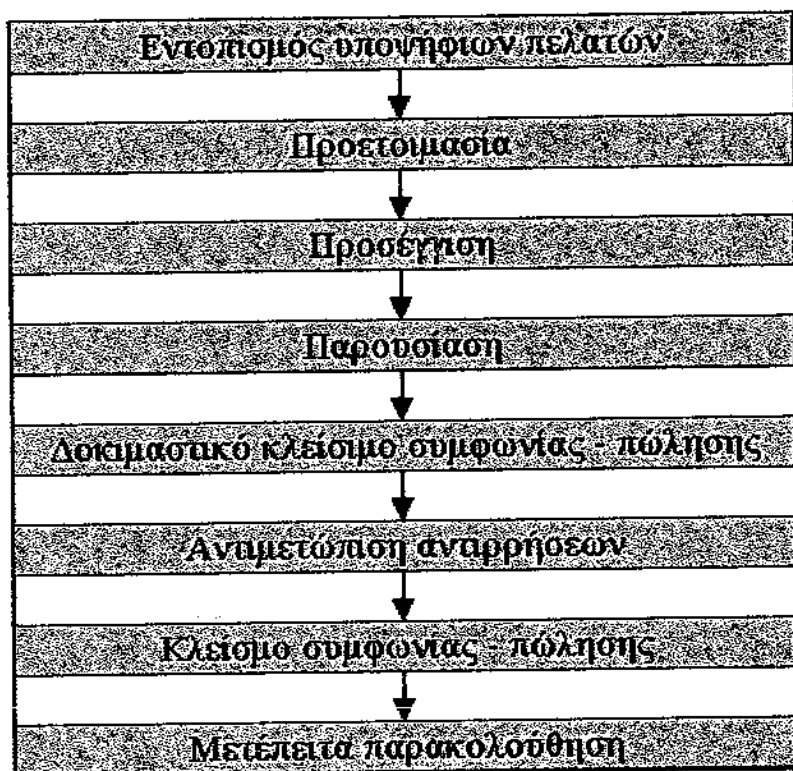
Για το σκοπό αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος και τη μετέπειτα πιθανή λήψη της παραγγελίας. Αν και πολλοί παράγοντες πιθανόν να επηρεάσουν το στυλ και το είδος της παρουσίασης που θα επιλεγεί, εν τούτοις υπάρχει μια σειρά λογικών βημάτων, ενεργειών και τεχνικών που μπορεί να ακολουθήσει ο πωλητής για να αυξήσει τις πιθανότητες να επιτύχει. Τα βήματα και οι τεχνικές αυτές καλύπτονται στο κεφάλαιο αυτό.

#### 2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

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

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

Τα βήματα-στάδια αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι κάθε βήμα-στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα βήματα-στάδια. Αυτό σημαίνει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, παρόλο που ο πωλητής θα περάσει από ένα βήμα-στάδιο, ίσως είναι απαραίτητο να επανέλθει εκ νέου στο συγκεκριμένο βήμα-στάδιο για να μπορέσει να επιτύχει την πώληση. Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά ο πωλητής να περάσει από όλα τα βήματα-στάδια.



## 2.2 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο εντοπισμός υποψηφίων πελατών είναι το πρώτο βήμα-στάδιο στη διαδικασία της πώλησης και είναι η συστηματική διαδικασία εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών πελατών. Αυτό το βήμα είναι από τα πιο σημαντικά στη διαδικασία της πώλησης, καθώς η ύπαρξη ενός καταλόγου δυνητικών πελατών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις.

Ο κατάλογος αυτός συνήθως περιλαμβάνει υποψήφιους πελάτες που είναι διαφορετικοί σε ότι αφορά τα διάφορα χαρακτηριστικά τους. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να γίνει μια αξιολόγηση όλων των δυνητικών πελατών για να διαπιστωθεί ποιοι από αυτούς μπορούν να χαρακτηριστούν ως καλοί υποψήφιοι πελάτες.

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

Η αξιολόγηση των δυνητικών πελατών περιλαμβάνει το διαχωρισμό τους σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με την πιθανότητα

πραγματοποίησης αγοράς, με βάση ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Έχει ο δυνητικός πελάτης την ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν;
- Έχει ο δυνητικός πελάτης τη χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν;
- Έχει ο δυνητικός πελάτης την εξουσία/ εξουσιοδότηση να αγοράσει το προϊόν;
- Θα αποφέρει η πώληση κέρδος;

Υπάρχουν διάφορες πηγές που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής για να εντοπίσει τους υποψήφιους πελάτες. Η επιλογή της καταλληλότερης πηγής εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την εμπειρία του πωλητή. Μερικές από τις πιο βασικές είναι: α) κατάλογοι ICAP, β) προσωπικοί γνωστοί, γ) συστάσεις από τους υπάρχοντες πελάτες, δ) πελάτες ανταγωνιστών, ε) διαφημίσεις, στ) συνέδρια/ εκθέσεις, ζ) ανακοινώσεις στον Τύπο, η) χρυσός οδηγός.

Η τακτική/ μέθοδος για τον εντοπισμό υποψήφιων πελατών είναι συνήθως διαφορετική για κάθε περίπτωση. Υπάρχουν πολλές γνωστές τεχνικές, όπως η μέθοδος «ψυχρού σαρώματος» (cold canvas), η μέθοδος της ατέλειωτης αλυσίδας (endless chain), το κέντρο επηρεασμού (center of influence) και η άμεση μέθοδος (direct mail).

Η μέθοδος του *ψυχρού σαρώματος* βασίζεται στο νόμο των μέσων όρων. Αν, δηλαδή από τους δέκα υποψήφιους πελάτες που επισκέπτεται ένας πωλητής αγοράζει το προϊόν μόνον ένας, τότε για να πραγματοποιηθούν πέντε πωλήσεις πρέπει ο πωλητής να επικοινωνήσει με 50 υποψήφιους πελάτες. Με βάση τη λογική αυτή, ένας πωλητής επικοινωνεί με όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών πελατών και συνήθως δεν έχει καμιά πληροφορία όσον αφορά τους πελάτες αυτούς.

Με τη μέθοδο της *ατέλειωτης αλυσίδας* ο πωλητής προσπαθεί σε κάθε επαφή του να αποκτήσει το όνομα ενός τουλάχιστον επιπρόσθετου πιθανού πελάτη. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν η πηγή είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης και χρησιμοποιείται ευρύτατα στην πώληση υπηρεσιών (π.χ. τουρισμός, ασφάλειες).

Το *κέντρο επηρεασμού* είναι παραλλαγή της προηγούμενης τεχνικής. Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής διατηρεί σχέσεις με ανθρώπους οι οποίοι ασκούν επιρροή είτε στην κοινωνία είτε στην περιφέρεια και είναι σε θέση να δώσουν ονόματα υποψήφιων πελατών. Καθηγητές, άνθρωποι των Γραμμάτων και των Τεχνών, πολιτικοί, θρησκευτικοί ηγέτες και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μπορούν να παίξουν αυτό το ρόλο.



Τέλος, η άμεση μέθοδος συνίσταται στην ταχυδρόμηση κουπονιών ή γραμμάτων σε δυνητικούς πελάτες, με την ελπίδα ότι αυτοί θα ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν. Η τεχνική αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψήφιων και δυνητικών πελατών.

### 2.3 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Το βήμα-στάδιο της προετοιμασίας αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία που σχετίζονται με τον υποψήφιο πελάτη. Το στάδιο αυτό θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στη διαδικασία πώλησης και έχει παρατηρηθεί ότι ένας από τους κυριότερους λόγους που πολλοί πωλητές αποτυγχάνουν, είναι η έλλειψη προετοιμασίας πριν τη συνάντηση με τον πελάτη<sup>1</sup>.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ένας πωλητής πρέπει να προετοιμάζεται προσεκτικά, οι πιο βασικοί είναι οι εξής:

- *Δημιουργία αυτοπεποίθησης.* Η σωστή προετοιμασία μιας πώλησης αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης που αισθάνονται οι πωλητές για τις ικανότητές τους να αντιμετωπίσουν κάθε εμπόδιο που μπορεί να παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της πώλησης.
- *Δημιουργία ατμόσφαιρας καλής θέλησης.* Ο πωλητής που μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη και να δείξει πώς το προϊόν θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες καταδειχνει στον πελάτη το ειλικρινές ενδιαφέρον που έχει ο πωλητής γι' αυτόν και όχι μόνο για την πώληση αυτή καθ' εαυτή, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και πωλητή.
- *Επαγγελματισμός.* Ο πωλητής που χρησιμοποιεί κάθε πληροφορία που μπορεί να συγκεντρώσει για την επιχείρηση του υποψήφιου πελάτη, τον κλάδο που ανήκει, τις ανάγκες της κ.λ.π., ώστε να μπορέσει να εξυπηρετήσει τον πελάτη όσο το δυνατόν καλύτερα, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό επαγγελματικής αξιοπιστίας.
- *Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.* Προσεκτική προετοιμασία οδηγεί στην καλύτερη παρουσίαση των πληροφοριών που χρειάζεται ο πελάτης, αποφυγή σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, επιτυχή αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων του πελάτη και παροχή συμβουλών για λύσεις υπαρχόντων προβλημάτων.

Σε γενικές γραμμές, η προετοιμασία πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. Καθορισμός στόχων επίσκεψης.
2. Αξιολόγηση και ανακάλυψη των αναγκών του υποψήφιου πελάτη.

3. Καθορισμός προφίλ του υποψήφιου σχετικά με τρέχοντα προβλήματα, ονόματα συνεργατών, ονόματα επηρεαζόντων τις αγοραστικές αποφάσεις, μέγεθος και αγοραστική πρακτική.
4. Επιλογή των χαρακτηριστικών, πλεονεκτημάτων και οφελών του προϊόντος που θα παρουσιαστούν.
5. Επιλογή της μεθόδου παρουσίασης.
6. Πιθανές αντιρρήσεις και τρόπος αντιμετώπισής τους.
7. Στρατηγική κλεισίματος της παρουσίασης και λήψη της παραγγελίας.

## 2.4 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Αφού ο πωλητής έχει εντοπίσει τον υποψήφιο πελάτη και έχει προετοιμάσει την επίσκεψή του με τη συγκέντρωση όλων των αναγκαίων πληροφοριών, πρέπει να αποφασίσει για τον τρόπο με τον οποίο θα τον πλησιάσει. Η προσέγγιση αναφέρεται στην εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής. Η εντύπωση αυτή έχει καθοριστική σημασία για τη συνέχεια της παρουσίασης, αφού μπορεί να υποστηρίξει ή να καταστρέψει όλη την πώληση.

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

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή προσέγγιση του πελάτη<sup>2</sup>. Έξι, όμως, είναι οι πιο βασικοί τρόποι που συνήθως αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Πρέπει όμως να έχουμε υπόψη μας ότι επειδή οι υποψήφιοι πελάτες διαφέρουν μεταξύ τους και κάθε πώληση είναι διαφορετική, οι πωλητές πρέπει να προσαρμόζονται και να χρησιμοποιούν την τεχνική που είναι η πιο κατάλληλη για κάθε περίπτωση.

- *Μέθοδος Εισαγωγής*. Η τεχνική αυτή είναι η πιο διαδεδομένη αλλά και η λιγότερο αποτελεσματική. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, αναφέροντας το όνομά του και το όνομα της επιχείρησής του, και δίνει την επαγγελματική του κάρτα.
- *Μέθοδος Σύστασης*. Η τεχνική αυτή έγκειται στη χρησιμοποίηση του ονόματος ενός ικανοποιημένου πελάτη ή φίλου.
- *Μέθοδος Οφέλους*. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής πληροφορεί τον υποψήφιο πελάτη για τα οφέλη που θα έχει αν αγοράσει το προϊόν. Η τεχνική αυτή είναι ίσως η πιο διαδεδομένη στην πράξη. Για να είναι όμως αποτελεσματική, πρέπει ο πελάτης να έχει πραγματική ανάγκη το προϊόν.

- *Μέθοδος Προϊόντος*. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής επιδεικνύει ή δίνει το προϊόν στον υποψήφιο πελάτη. Το πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι ο πελάτης μπορεί να δει, να αισθανθεί, ή να δοκιμάσει το προϊόν.
- *Μέθοδος Περιέργειας*. Με αυτή τη μέθοδο προσέγγισης, ο πωλητής προσπαθεί να δημιουργήσει αίσθημα περιέργειας στον υποψήφιο πελάτη.
- *Μέθοδος Ερώτησης*. Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής αρχίζει τη συζήτηση υποβάλλοντας μια ερώτηση στον υποψήφιο πελάτη. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει ο πελάτης την προσοχή του στον πωλητή, να δώσει μια απάντηση και, επομένως, να διευκολύνει την επικοινωνία.

## 2.5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

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

Χαρακτηριστικό είναι κάποιο φυσικό γνώρισμα του προϊόντος που είναι αναπόσπαστο κομμάτι του (π.χ. χρώμα, σχήμα, μέγεθος, γεύση). Πλεονέκτημα είναι η απόδοση ή η αξία του προϊόντος που προέρχεται από την ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών του. Όφελος είναι η ικανοποίηση που θα έχει ο υποψήφιος πελάτης από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος λόγω κάποιου πλεονεκτήματος που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Για να μπορέσει, όμως, ο πωλητής να διατηρήσει το ενδιαφέρον του πελάτη και να τον πείσει να αγοράσει το προϊόν απαιτείται η χρησιμοποίηση και άλλων δημιουργικών τρόπων. Μερικοί από τους πιο χαρακτηριστικούς τρόπους για τη δημιουργία θετικών εντυπώσεων είναι<sup>3</sup>:

- *Επίδειξη του προϊόντος*. Είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους που απευθύνεται στις αισθήσεις του υποψήφιου αγοραστή, μια και οι υποψήφιοι πελάτες επιθυμούν να διαπιστώσουν «ιδίους όμμασιν» τις δυνατότητες του προϊόντος.
- *Δείγματα του προϊόντος*. Μερικά είδη προϊόντων, όπως τροφές, είδη γραφείου, γραφική ύλη και κινητά τηλέφωνα, μπορούν να πωληθούν πιο αποτελεσματικά μέσω της χρήσης δειγμάτων.

- *Γραφήματα και Πίνακες.* Τα μέσα αυτά μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμα όταν απαιτείται η μετάδοση μεγάλου όγκου πληροφοριών και ιδίως στατιστικών στοιχείων.
- *Κατάλογοι/ Έντυπα.* Οι κατάλογοι και τα έντυπα συνήθως συνοψίζουν τα κυριότερα σημεία για το προϊόν και δίνουν απαντήσεις στις πιο συνηθισμένες ερωτήσεις των πελατών, ενώ παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι ο πελάτης μπορεί να τα κρατήσει για να θυμάται τα θέματα τα οποία καλύφθηκαν κατά την παρουσίαση.
- *Φωτογραφίες/ Εικονογραφήσεις.* Οι φωτογραφίες, οι οποίες είναι εύκολο και σχετικά φθηνό να ετοιμαστούν, επιτρέπουν μια ρεαλιστική απεικόνιση του προϊόντος και των πλεονεκτημάτων του.
- *Βίντεο.* Οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν κασέτες βίντεο που δείχνουν την ποιότητα κατασκευής του προϊόντος, τον τρόπο χρήσης του, καθώς και μαρτυρίες από άλλους χρήστες του προϊόντος.

## 2.6 ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ/ ΠΩΛΗΣΗΣ

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

- αν το προϊόν (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη) αρέσει στον πελάτη
- αν έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία όλες τις αντιρρήσεις του πελάτη
- αν υπάρχουν κάποιες επιπλέον αντιρρήσεις, και
- αν ο πελάτης είναι έτοιμος να προβεί στην αγορά του προϊόντος.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο συνήθως εφαρμόζεται μετά την παρουσίαση, μετά την αντιμετώπιση μιας αντίρρησης, ή αμέσως πριν το κλείσιμο της πώλησης.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο πραγματοποιείται με την υποβολή ερωτήσεων στον υποψήφιο πελάτη. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να πάρουν την ακόλουθη μορφή: 1) ποιο μοντέλο θα σας άρεσε; 2) ποιο χρώμα προτιμάτε; 3) ποια είναι η γνώμη σας; 4) πότε θέλετε να σας το στείλουμε; 5) πώς θέλετε να πληρώσετε;

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

ο πελάτης δεν έχει πεισθεί ακόμα και ότι ο πωλητής δεν πρέπει να προσπαθήσει να κλείσει την πώληση.

## 2.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ

Οι αντιρρήσεις αναφέρονται στο σκεπτικισμό, προβληματισμό, διαφωνία ή ερωτήσεις του υποψήφιου πελάτη που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Οι αντιρρήσεις μπορεί να είναι είτε πολύ απλές (π.χ. χρώμα) είτε πολύ σοβαρές (π.χ. ποιότητα). Οι αντιρρήσεις, όμως, πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες καθώς υποδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν.

Υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές όσον αφορά τις αντιρρήσεις. Πρώτον, ο πωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τις αντιρρήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την παρουσίαση του προϊόντος και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Δεύτερον, ο πωλητής πρέπει να είναι υπομονετικός και να ακούει προσεχτικά τις αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη. Τρίτον, οι λογομαχίες και οι διαμάχες πρέπει να αποφεύγονται πάση θυσία καθώς οδηγούν σε μη κλείσιμο συμφωνίας. Τέταρτον, ο πωλητής πρέπει να αποφύγει να προσβάλει τον υποψήφιο πελάτη ακόμη και στην περίπτωση που ο πελάτης δεν έχει δίκιο. Πέμπτον, ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει την προσοχή του πελάτη στην παρουσίαση αυτή καθ' αυτήν. Τέλος, κάθε πωλητής πρέπει να καλλιεργήσει μια θετική στάση απέναντι στις αντιρρήσεις.

Οι αντιρρήσεις αυτές μπορεί να είναι διαφόρων ειδών. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τις πιο συνηθισμένες και τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

- *Έλλειψη χρηματικών πόρων.* Η χρηματοοικονομική ικανότητα του πελάτη πρέπει να είναι ένα βασικό κριτήριο που να επιτρέπει την επιλογή μόνο των καλών υποψήφιων πελατών. Συνεπώς, αν ο πωλητής δεν έχει αξιολογήσει τον πελάτη σωστά όσον αφορά την ικανότητα πληρωμής, αυτό σημαίνει ότι έγινε κακός εντοπισμός και ο πωλητής πρέπει να προχωρήσει σε άλλον πελάτη.
- *Η αξία δεν υπερβαίνει το κόστος.* Η χρηματική αντίρρηση ίσως είναι η πιο συχνή αντίρρηση που ακούν οι πωλητές. Παίρνει δε τη μορφή «Το προϊόν δεν αξίζει τόσα πολλά χρήματα». Σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διευκρινίσει τι ακριβώς συγκρίνει ο πελάτης, ποιο κόστος τον ενδιαφέρει και αν η τιμή είναι το μόνο κριτήριο σύγκρισης.
- *Μη ύπαρξη ανάγκης για το προϊόν.* Ο τύπος αυτός αντίρρησης χρησιμοποιείται ευρύτατα, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο πελάτη να απαλλαγεί από τον πωλητή με ευγένεια. Αν η αντίρρηση αυτή είναι πραγματική, τότε ο πωλητής απέτυχε να αξιολογήσει σωστά τον υποψήφιο πελάτη.

- *Κρυφή αντίρρηση.* Ο τύπος αυτός της αντίρρησης είναι ο δυσκολότερος να αντιμετωπιστεί. Με την κρυφή αντίρρηση ο υποψήφιος πελάτης αποκρύπτει τους πραγματικούς λόγους που δεν θέλει να αγοράσει. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να ανακαλύψει το τι πραγματικά εμποδίζει τον υποψήφιο πελάτη να πραγματοποιήσει την αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει με την υποβολή προσεχτικών διερευνητικών ερωτήσεων που δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να μιλάει ώστε ο πωλητής να μπορέσει να εντοπίσει τον πραγματικό λόγο άρνησης.
- *Αναβλητική αντίρρηση.* Οι πελάτες συνήθως αποφεύγουν να πάρουν άμεση απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος και προτιμούν να αναβάλλουν την απόφαση για αργότερα. Έτσι, ένας πελάτης μπορεί να πει «Θέλω να το σκεφτώ», «Θα δούμε», ή «Πέρασε την επόμενη εβδομάδα». Στην περίπτωση αυτή ο στόχος του πωλητή είναι να δείξει στον πελάτη τα οφέλη που θα προκύψουν από την πραγματοποίηση της αγοράς άμεσα.

## 2.8 ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ/ ΠΩΛΗΣΗΣ

Το κλείσιμο της πώλησης είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ζητήσει την παραγγελία από τον υποψήφιο πελάτη. Υπάρχουν συνήθως δύο ζητήματα που απασχολούν τους πωλητές όσον αφορά το κλείσιμο της πώλησης. Το πρώτο αναφέρεται στο πότε είναι η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή για να ζητήσει ο πωλητής την παραγγελία. Το δεύτερο σχετίζεται με το πώς ο πωλητής θα μπορέσει να καταλάβει ότι ο υποψήφιος πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει.

Όσον αφορά το πρώτο ζήτημα, το πότε, δηλαδή, είναι η πιο κατάλληλη στιγμή για να προχωρήσει ο πωλητής στο κλείσιμο της συμφωνίας, η απάντηση είναι «όταν ο υποψήφιος πελάτης είναι έτοιμος». Αυτό μπορεί να γίνει, όσο κι αν φαίνεται παράξενο, σε οποιαδήποτε φάση της διαδικασίας πώλησης. Μπορεί να γίνει στο στάδιο της προσέγγισης, μπορεί όμως να επιτευχθεί και κάποια άλλη μέρα. Παρόλα αυτά, το 90% των κλεισιμάτων πωλήσεων γίνεται μετά τη φάση της παρουσίασης<sup>4</sup>.

Οι πωλητές, όμως, πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να μπορούν να αναγνωρίζουν τα μηνύματα που στέλνει ο υποψήφιος πελάτης και τα οποία δείχνουν ότι είναι έτοιμος να αγοράσει. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να εκδηλωθούν με μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες μορφές:

- Ο υποψήφιος πελάτης κάνει ερωτήσεις,
- Ο υποψήφιος πελάτης ζητά τη γνώμη ενός τρίτου προσώπου,
- Ο υποψήφιος πελάτης εξετάζει προσεκτικά το προϊόν,
- Ο υποψήφιος πελάτης κάνει θετικά σχόλια για το προϊόν, και

- Ο υποψήφιος πελάτης χρησιμοποιεί θετική γλώσσα σώματος, όπως χαμόγελο, συγκατάνευση και κλίση του σώματος προς τα εμπρός.

Πόσες όμως προσπάθειες πρέπει να κάνει ένας πωλητής για να μπορέσει να κλείσει την πώληση; Είναι απόλυτα φυσιολογικό ο πωλητής να μην επιτύχει να πάρει την παραγγελία με την πρώτη προσπάθεια και να χρειαστεί να προσπαθήσει να κλείσει την πώληση αρκετές φορές, χωρίς φυσικά να προκαλέσει την αρνητική αντίδραση και τον εκνευρισμό του υποψήφιου πελάτη. Στο ελάχιστο ένας πωλητής θα πρέπει να προσπαθήσει τουλάχιστον τρεις φορές. Τρεις με πέντε προσπάθειες, σύμφωνα με έρευνες, φαίνεται να είναι ο ιδανικός αριθμός.

## 2.9 ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

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

Μπορεί ο πωλητής να εργάστηκε σκληρά για να καταφέρει να πάρει την παραγγελία. Πρέπει, όμως, να εργαστεί εξίσου σκληρά για να διατηρήσει τον πελάτη ικανοποιημένο και να τον αποτρέψει να αγοράσει από τους ανταγωνιστές.

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των πωλήσεων γίνεται σε ήδη υπάρχοντες πελάτες. Η φιλοσοφία, επομένως, ενός καλού πωλητή πρέπει να είναι ότι «δεν κάνω πωλήσεις, κάνω πελάτες». Συνεπώς, η σπουδαιότητα της φάσης αυτής είναι πολύ μεγάλη στη διαδικασία της πώλησης, αφού οι ενέργειες που κάνει ο πωλητής μπορούν να οδηγήσουν σε:

- εξασφάλιση ικανοποιημένων πελατών,
- εξασφάλιση συνεχών πωλήσεων,
- δημιουργία καλής φήμης για τον πωλητή και την εταιρεία,
- αύξηση πωλήσεων και κερδών για τον πωλητή και την εταιρεία, και
- προσέλκυση νέων πελατών.

Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας πωλητής για να διατηρήσει και να αναθερμάνει τη σχέση που έχει με τους πελάτες του απαιτούν και χρόνο και προσπάθεια. Πρέπει δε να αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της δουλειάς του πωλητή. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι:

- επικοινωνία με πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα,
- δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης,
- παρακολούθηση για γρήγορη παράδοση της παραγγελίας,

- παροχή πληροφοριών για σωστή χρήση του προϊόντος,
- παροχή σέρβις παραπάνω απ' ότι απαιτείται,
- παροχή πληροφοριών,
- εκδήλωση εκτίμησης,
- συνέπεια στην εκτέλεση των συμφωνηθέντων, και
- σωστό χειρισμό τυχόν παραπόνων.

Εν κατακλείδι, στο κεφάλαιο αυτό προσπαθήσαμε να δείξουμε τις τεχνικές εκείνες πώλησης που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιεί το στέλεχος των πωλήσεων κατά τα διάφορα στάδια της διαδικασίας πώλησης. Η γνώση των τεχνικών αυτών από το σύγχρονο επαγγελματία πωλητή αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επαγγελματική του καταξίωση και επιτυχία.

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ», Adam Kotler.
2. «Εργαστήρι ηγετικών στελεχών», Ν. Σκουλάς.
3. «Ψυχολογία επιχειρήσεων», Θ. Κόντης.
4. «Οργάνωση & Διοίκηση», Σ. Ζευγαρίδης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Είναι να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι για κάθε μονάδα μάρκετινγκ (π.χ. πωλητές) και να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες εκείνες οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων αυτών. Σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο αποτελεσματικός καθορισμός των στόχων πωλήσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την όλη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Με τον όρο στόχος πωλήσεων εννοούμε (sales quota) αναφερόμαστε στην απόδοση που ανατίθεται σε μία μονάδα πωλήσεων για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε δραχμική αξία πωλήσεων είτε σε μονάδες προϊόντων. Είναι, όμως, δυνατόν η απόδοση να διατυπωθεί σε δραστηριότητες, σε μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες ή και σε κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω. Η μονάδα πωλήσεων μπορεί να είναι ένας πωλητής, ένα προϊόν, ένας πελάτης, ένας τομέας /ζώνη ή μία περιοχή. Τέλος, η χρονική περίοδος μπορεί να αναφέρεται σε μία εβδομάδα, ένα μήνα, ένα τρίμηνο, ένα εξάμηνο ή ένα χρόνο. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι το στοιχείο του χρόνου είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός στόχου πωλήσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα τονίσουμε τη σπουδαιότητα του καθορισμού στόχων πωλήσεων για την δύναμη των πωλητών. Θα αναφερθούμε στις γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν ένα «σωστό» σύστημα στόχων πωλήσεων. Τέλος, θα περιγράψουμε τη διαδικασία καθορισμού στόχων πωλήσεων. Τέλος θα περιγράψουμε τη διαδικασία καθορισμού στόχων πωλήσεων δίνοντας και τα απαραίτητα παραδείγματα.

#### 3.1 ΣΚΟΠΟΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

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

Οι στόχοι κατευθύνουν τους πωλητές. Οι στόχοι πωλήσεων καθοδηγούν τους πωλητές. Αποτελούν το φάρο που κατευθύνει τις ενέργειες τους και τις προσπάθειές τους για την επίτευξη των προκαθορισμένων επιθυμητών αποτελεσμάτων.

*Οι στόχοι δίνουν κίνητρα στους πωλητές. Οι στόχοι καθορίζουν το ύψος της προσπάθειας και την ενεργητικότητα που θα καταβάλουν οι πωλητές για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι στόχοι υποκινούν τους πωλητές να προσπαθήσουν να επιτύχουν συγκεκριμένα όρια απόδοσης.*

Είναι, λοιπόν, επιθυμητό οι στόχοι να τίθενται μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας όπου πωλητές και διοικητικά στελέχη συμφωνούν από κοινού για τους καθορισθέντες στόχους. Στα πλαίσια, όμως, της διαδικασίας αυτής ο προϊστάμενος πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του την ατομική αποτελεσματικότητα κάθε πωλητή, καθώς και την αυτοεκτίμησή του, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα μιας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, σε πωλητές με υψηλή αποτελεσματικότητα πρέπει να θέτουμε υψηλούς στόχους αν θέλουμε να αυξήσουμε την παρακίνησή τους. Αντίθετα, για νέους πωλητές που χαρακτηρίζονται από χαμηλή αποτελεσματικότητα και αυτοεκτίμηση οι στόχοι πρέπει να είναι κατάλληλα «προσαρμοσμένοι».

Τέλος, οι στόχοι, δημιουργούν συνήθως στους πωλητές αισθήματα εκτίμησης και ικανοποίησης. Η επίτευξη ή το ξεπέρασμα ενός στόχου συνοδεύεται συχνά από αναγνώριση, προαγωγή και χρηματικά ή μη δώρα.

*Με τους στόχους ελέγχονται οι δραστηριότητες των πωλητών. Μέσω των στόχων των πωλήσεων τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων έχουν τη δυνατότητα να κατευθύνουν τις ενέργειες και τις δραστηριότητες των πωλητών προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Οι πωλητές συνήθως είναι υπεύθυνοι για πολλαπλές δραστηριότητες, όπως εξεύρεση νέων πελατών, παροχή σέρβις και συγκέντρωση χρηματικών οφειλών από πελάτες. Στόχοι πωλήσεων εξασφαλίζουν ότι οι πωλητές θα πραγματοποιήσουν αυτές τις δραστηριότητες και επιτρέπουν στην επιχείρηση να δώσει έμφαση στις δραστηριότητες εκείνες που θεωρούνται οι πιο σημαντικές.*

*Με τους στόχους αξιολογείται η απόδοση των πωλητών. Οι στόχοι των πωλήσεων αποτελούν ένα μέτρο σύγκρισης με βάση το οποίο αξιολογείται η απόδοση των πωλητών. Μια σύγκριση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους στόχους δείχνει ποιοι πωλητές πέτυχαν ή ξεπέρασαν τους στόχους τους και ποιοι πωλητές αντιμετώπισαν προβλήματα. Στην περίπτωση που οι πωλητές δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους, η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να αναλύσει τα βαθύτερα αίτια γι' αυτή την αποτυχία. Φυσικά, μια παρόμοια ανάλυση μπορεί να γίνει σε επίπεδο προϊόντων, περιοχών ή πελατών. Τέλος, η απόδοση σε σύγκριση με τους στόχους συνήθως αποτελεί τη βάση για προαγωγές ή μισθολογικές αυξήσεις.*

Οι στόχοι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβής. Οι στόχοι των πωλήσεων παίζουν καταλυτικό ρόλο στο σύστημα αμοιβών μιας επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, οι πωλητές ανταποκρίνονται θετικά όταν η επίτευξη των στόχων συνδέεται άμεσα με τις μισθολογικές αμοιβές τους. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό μισθού ή bonus για να αποζημιώσουν τους πωλητές τους. Εν κατακλείδι, τα διοικητικά στελέχη γνωρίζουν ότι οι προμήθειες ή τα bonus και τα χρηματικά δώρα μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό κίνητρο για τους πωλητές ώστε να αυξήσουν τις προσπάθειές τους, και οι στόχοι των πωλήσεων χρησιμοποιούνται ως βάση γι' αυτό το κίνητρο.

Με τους στόχους ελέγχονται οι δαπάνες των πωλήσεων. Οι δαπάνες των πωλήσεων αποτελούν συνήθως ένα από τα μεγαλύτερα έξοδα για τις επιχειρήσεις. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό, οι δαπάνες αυτές μπορεί να περιοριστούν στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Με τον περιορισμό του ύψους των χρημάτων που δαπανώνται για γεύματα, διανυκτερεύσεις και διασκεδάσεις πελατών μπορεί να ελεγχθούν οι δαπάνες των πωλήσεων. Το αποτέλεσμα, θα είναι φυσικά, μεγαλύτερα κέρδη.

### 3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΚΑΛΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Η σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου συστήματος στόχων αποτελεί μια σημαντική δραστηριότητα για τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων. Η ύπαρξή του, όμως, δεν σημαίνει αυτόματα και την αποδοχή του από το δίκτυο των πωλητών. Υπάρχουν πωλητές οι οποίοι επιθυμούν τον έλεγχο της απόδοσής τους μέσω των καθορισμένων στόχων, ενώ κάποιοι άλλοι δεν το επιθυμούν. Επομένως, ένα σύστημα στόχων πρέπει να έχει συγκεκριμένες ιδιότητες για να θεωρηθεί αποτελεσματικό και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι, λοιπόν, πρέπει να είναι<sup>1</sup>:

- ♦ Εφικτοί. Μεγάλο μέρος της αποδοχής και της επιτυχίας ενός συστήματος στόχων εξαρτάται από την ικανότητά του να παρακινήσει τους πωλητές. Αν οι πωλητές πιστεύουν ότι οι στόχοι είναι άδικοι ή μη πραγματοποιήσιμοι, τότε δεν πρόκειται να εργαστούν για την επίτευξή τους, καθώς θα αισθάνονται ότι αγωνίζονται μάταια και οι κόποι τους θα πάνε χαμένοι. Έτσι, λοιπόν, οι στόχοι πρέπει μεν να είναι προκλητικοί και φιλόδοξοι, πρέπει όμως να είναι και ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων των πωλητών.
- ♦ Ακριβείς. Ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα στόχων πρέπει να βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τη δυνητική αγορά. Όσο περισσότερο καθορίζονται με βάση τα στοιχεία της δυνητικής αγοράς, τόσο πιο εύκολα θα θεωρηθούν αντικειμενικοί και θα γίνουν αποδεκτοί από τους πωλητές.

- ♦ Κατανοήσιμοι. Πωλητές και διοικητικά στελέχη των πωλήσεων πρέπει να μιλούν την ίδια «γλώσσα» ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα επικοινωνίας. Για να αποφευχθεί, λοιπόν, η δημιουργία δυσαρέσκειας στους πωλητές, όλο το προσωπικό των πωλήσεων πρέπει να κατανοεί τους στόχους.
- ♦ Ελαστικοί. Αν οι συνθήκες της αγοράς μεταβληθούν, τότε οι στόχοι πρέπει να προσαρμοστούν κατάλληλα. Παράγοντες πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης, όπως απεργίες, κλιματολογικές συνθήκες ή αυξημένος ανταγωνισμός, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των πωλητών. Ατομικά προβλήματα, που ίσως έχουν οι πωλητές, όπως μια αρρώστια ή οικογενειακά προβλήματα, επίσης επηρεάζουν την απόδοσή τους. Στην περίπτωση αυτή, οι στόχοι πρέπει να αναπροσαρμόζονται ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία προβλημάτων στο ηθικό των πωλητών.
- ♦ Δίκαιοι. Ένα καλό σύστημα στόχων πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους περιοριστικούς παράγοντες, όπως το φόρτο εργασίας, τις ικανότητες των πωλητών και τις συνθήκες της αγοράς. Στην περίπτωση που οι παράγοντες αυτοί αγνοούνται και οι στόχοι καθορίζονται στο ίδιο ύψος για όλους τους πωλητές, τότε οι στόχοι μπορεί να αποδειχθούν μη πραγματοποιήσιμοι.

### 3.3 ΤΥΠΟΙ ΣΤΟΧΩΝ

Υπάρχουν πέντε βασικά είδη στόχων που θα εξετάσουμε: 1) στόχοι μεγέθους πωλήσεων, 2) στόχοι δραστηριοτήτων, 3) στόχοι κέρδους, 4) στόχοι δαπανών, και 5) στόχοι συνδυασμών. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει έναν ή περισσότερους τύπους. Η επιλογή του καταλληλότερου τύπου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι συνθήκες της αγοράς, η φύση του προϊόντος και η στρατηγική της επιχείρησης<sup>2</sup>.

#### Στόχοι πωλήσεων

Οι στόχοι πωλήσεων είναι οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενοι. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι στόχοι πωλήσεων είναι απλοί, εύκολα κατανοητοί και υπολογίζονται εύκολα. Η χρησιμοποίηση αυτού του τύπου στόχου συμβαδίζει με την κοινή λογική που δίνει έμφαση στις πωλήσεις, αφού χωρίς πωλήσεις δεν υπάρχουν κέρδη. Παρόλα αυτά, επιστάται η προσοχή των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων σε περίπτωση χρησιμοποίησης μόνο αυτού του τύπου στόχου, αφού είναι δυνατό άλλες δραστηριότητες των πωλητών να «υποφέρουν» προς χάριν αυτού του στόχου μόνο. Παραδείγματος χάριν, οι πωλητές μπορεί να αγνοήσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους ή να περιορίσουν το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης προκειμένου να πωλήσουν ευκολότερα τα προϊόντα.

Συνήθως οι στόχοι πωλήσεων καθορίζονται κατά γεωγραφική περιοχή, προϊόν, πελάτη, πωλητή, ακόμα και κατά δρομολόγιο πωλητή. Επίσης, οι στόχοι πωλήσεων πρώτα καθορίζονται για όλο το χρόνο. Κατόπιν ο ετήσιος στόχος «διασπάται» σε στόχους για μικρότερες χρονικές περιόδους, όπως εξαμηνιαίους, τριμηνιαίους, ακόμη και μηνιαίους.

Οι στόχοι πωλήσεων συνήθως εκφράζονται σε αξίες, μονάδες πωλούμενων προϊόντων και πόντους. Οι στόχοι που εκφράζονται σε αξίες (π.χ. ετήσιος στόχος 2 εκατ. δρχ.) αποτελούν την πιο συνηθισμένη πρακτική, αφού μπορεί να υπολογιστούν πολύ εύκολα. Η χρησιμοποίηση στόχων σε αξία πωλήσεων έχει το πλεονέκτημα ότι οι στόχοι αυτοί μπορεί να συγκριθούν με άλλα μεγέθη, όπως κόστη, δαπάνες πωλήσεων και κέρδη της επιχείρησης. Οι στόχοι σε αξία πωλήσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι στην περίπτωση που οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων. Επίσης, οι στόχοι αυτοί θεωρούνται καταλληλότεροι όταν οι πωλητές έχουν την ευκαιρία να μειώνουν την τιμή του προϊόντος (μέχρι ένα ποσοστό) για να πετύχουν την πώληση. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να διαπιστωθεί πολύ εύκολα αν οι πωλητές χρησιμοποιούν την πολιτική των εκπτώσεων διακριτικά ή όχι, οπότε και επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη της επιχείρησης.

Οι στόχοι πωλήσεων μπορεί, όμως, να εκφραστούν και σε μονάδες πωλούμενου προϊόντος (π.χ. αριθμός, βάρος ή τόνοι πωλούμενων προϊόντων). Οι στόχοι σε μονάδες προϊόντων είναι χρήσιμοι όταν οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για λίγα μόνο προϊόντα ή στην περίπτωση ακριβών προϊόντων. Τέλος, όταν υπάρχουν συχνές διακυμάνσεις στις τιμές του προϊόντος, οι στόχοι σε μονάδες προϊόντος προστατεύουν και τον πωλητή και την επιχείρηση.

Εκτός από τους στόχους πωλήσεων σε αξία ή σε μονάδες προϊόντος, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει στόχους πωλήσεων εκφρασμένους σε πόντους. Δίνονται, δηλαδή, πόντοι σύμφωνα με το επίπεδο των πωλήσεων. Παραδείγματος χάριν, πωλήσεις 50.000 δρχ. μπορεί να ισοδυναμούν με 1 πόντο, πωλήσεις 100.000 δρχ. με 2 πόντους, και ούτω καθεξής. Το σύνολο των πόντων θα αποτελέσει το στόχο του πωλητή. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να προωθήσει συγκεκριμένα προϊόντα στην αγορά. Τέτοια προϊόντα μπορεί να είναι είτε καινούρια προϊόντα είτε τα πιο κερδοφόρα.

#### Στόχοι δραστηριοτήτων

Δίνοντας μεγάλη έμφαση μόνο σε στόχους πωλήσεων η επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει τους πωλητές στο να παραμελήσουν άλλες σημαντικές δραστηριότητες. Για να αντιμετωπιστεί μια τέτοια περίπτωση μπορεί να χρησιμοποιηθούν οι στόχοι δραστηριοτήτων. Οι στόχοι αυτοί επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να ελέγχει τον

πωλητή όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου και την κατανομή των προσπαθειών του στις διάφορες δραστηριότητες των πωλήσεων. Επίσης, οι στόχοι δραστηριοτήτων μπορεί να δώσουν τις κατευθυντήριες γραμμές σε νέους και άπειρους πωλητές. Μερικές από τις δραστηριότητες για τις οποίες μπορούν να τεθούν στόχοι είναι:

- επισκέψεις σε καινούριους πελάτες,
- επιστολές σε καινούριους πελάτες,
- παραγγελίες από καινούριους πελάτες,
- επισκέψεις για εξυπηρέτηση υπαρχόντων πελατών,
- επιβλέψεις τοποθέτησης/ εγκατάστασης εξοπλισμού,
- επιδείξεις προϊόντων,
- τοποθέτηση εκθετηρίων (stands) στους πελάτες, και
- εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων πωλητών.

Καμία από τις παραπάνω δραστηριότητες δεν οδηγεί σε άμεση πώληση. Εν τούτοις, οι δραστηριότητες αυτές έχουν τη δυνατότητα να δώσουν σημαντικά αποτελέσματα στις πωλήσεις, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα. Έτσι, λοιπόν, οι στόχοι δραστηριοτήτων έχουν έναν μελλοντικό προσανατολισμό που επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκομίσει τα μέγιστα και στον πωλητή να έχει ικανοποιημένους πελάτες.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια προβλήματα που πρέπει να έχουμε υπόψη μας για τους στόχους δραστηριοτήτων. Πρώτον, είναι δύσκολο να παρακινηθούν οι πωλητές να εκτελέσουν τέτοιες δραστηριότητες όταν γνωρίζουν ότι το αποτέλεσμα (σε πωλήσεις) δεν είναι άμεσο και χειροπιαστό. Δεύτερον, και πιο σημαντικό, το γεγονός ότι οι πωλητές πραγματοποίησαν αυτές τις δραστηριότητες δεν σημαίνει ότι η ποιότητα στην πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων ήταν η ενδεδειγμένη. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, οι στόχοι δραστηριοτήτων τίθενται σε συνάρτηση με τους στόχους πωλήσεων. Η μη σωστή εκτέλεση των στόχων δραστηριοτήτων από μέρος του πωλητή θα αποκαλυφθεί από τους στόχους πωλήσεων.

### Στόχοι κέρδους

Αυτό το είδος στόχων χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση θέλει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στο κέρδος παρά στις πωλήσεις. Οι στόχοι κέρδους μπορεί να βασίζονται είτε στο μικτό είτε στο καθαρό κέρδος. Οι υψηλές πωλήσεις δεν σημαίνουν αυτόματα και υψηλά κέρδη για την επιχείρηση. Θεωρείστε, για παράδειγμα, τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα. Παρατηρούμε ότι ο Νίκος έχει πετύχει υψηλότερες πωλήσεις. Παρόλα αυτά, δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε προϊόντα με χαμηλό περιθώριο κέρδους. Από την άλλη μεριά ο Κώστας μπορεί μεν να έχει πετύχει μικρότερο ύψος πωλήσεων, παρουσιάζει όμως μεγαλύτερο κέρδος αφού δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε προϊόντα που

έχουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Έτσι βλέπουμε ότι μπορεί μεν ο Νίκος να ξεπέρασε τον Κώστα σε πωλήσεις κατά 150.000 δρχ., υπολείπεται όμως στα κέρδη κατά 300.000 δρχ.

Το παραπάνω παράδειγμα είναι σημαντικό γιατί δείχνει τη σημασία που έχει για την επιχείρηση να ελέγχει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των πωλητών προς την κατεύθυνση εκείνη που αποφέρει τα μεγαλύτερα κέρδη. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι οι στόχοι κέρδους είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι όταν υπάρχουν προϊόντα με μεγαλύτερες διαφορές στο περιθώριο κέρδους και η επιχείρηση θέλει οι πωλητές να επικεντρώσουν την προσοχή τους στην πώληση προϊόντων που αφήνουν μεγάλο κέρδος.

|          | Τμήτ<br>Μονάδας | Περιθώριο<br>Κέρδους/<br>Μονάδα(%) | Όγκος Πωλήσεων Μηνός |               | Κάθετό Κέρδος Μηνός |               |
|----------|-----------------|------------------------------------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|          |                 |                                    | Νίκος                | Κώστας        | Νίκος               | Κώστας        |
| Πρώτον Α | 50 δρχ          | 40 (80%)                           | 2.000.000 δρχ        | 5.000.000 δρχ | 1.600.000 δρχ       | 4.000.000 δρχ |
| Πρώτον Β | 80 δρχ          | 45 (56%)                           | 2.500.000 δρχ        | 1.000.000 δρχ | 1.400.000 δρχ       | 560.000 δρχ   |
| Πρώτον Γ | 60 δρχ          | 25 (42%)                           | 4.000.000 δρχ        | 1.000.000 δρχ | 1.680.000 δρχ       | 420.000 δρχ   |
|          |                 |                                    | 8.500.000 δρχ        | 7.000.000 δρχ | 4.680.000 δρχ       | 4.980.000 δρχ |

Ενώ, λοιπόν, οι στόχοι κέρδους μπορεί να είναι επιθυμητοί, υπάρχουν και μερικά προβλήματα στην εφαρμογή τους. Πρώτον, οι πωλητές δεν ελέγχουν τις δαπάνες παραγωγής του προϊόντος. Δεύτερον, οι στόχοι κέρδους γίνονται δύσκολα κατανοητοί από τους πωλητές, αφού το περιθώριο κέρδους εξαρτάται από τη γκάμα των προϊόντων που πωλούν και το περιθώριο κέρδους καθενός από τα προϊόντα αυτά. Τέλος, είναι δύσκολο για τους πωλητές να υπολογίσουν και να καθορίσουν την απόδοσή τους σε σχέση με αυτούς τους στόχους, αφού σε ένα τυπικό λογιστικό κύκλο είναι ίσως δύσκολο τέτοια στοιχεία να είναι διαθέσιμα σχετικά εύκολα.

#### Στόχοι δαπανών

Ο καθορισμός στόχων δαπανών σκοπό έχει να ευαισθητοποιήσει τους πωλητές στα έξοδα που κάνουν κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους. Οι στόχοι δαπανών είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει επιτύχει τη μέγιστη διείσδυση στην αγορά και οι πωλήσεις είναι πολύ δύσκολο να αυξηθούν περαιτέρω. Επομένως, ο μόνος τρόπος για τη βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης είναι ο περιορισμός των δαπανών.

Οι στόχοι δαπανών συνήθως καθορίζονται ως ποσοστό επί των πωλήσεων, αν και μερικές φορές καθορίζονται και σε απόλυτα νούμερα. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να καθορίσει ότι τα έξοδα για ταξίδια, φαγητό, διανυκτερεύσεις και ψυχαγωγία δεν πρέπει να ξεπερνούν το 5% επί των πωλήσεων. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαφορά αφαιρείται από το μισθό του πωλητή.

Οι στόχοι δαπανών παρουσιάζουν διάφορα προβλήματα. Πρώτον, οι δαπάνες δεν μεταβάλλονται ανάλογα με το μέγεθος των πωλήσεων. Δεύτερον, περιοχές πώλησης με διαφορετικές συνθήκες είναι λογικό να συνεπάγονται και διαφορετικό ύψος εξόδων. Τέλος, μπορεί να αποπροσανατολίσει τους πωλητές από την πώληση αυτή καθ' εαυτή. Αντί, δηλαδή, οι πωλητές να ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση πωλήσεων, εστιάζουν την προσοχή τους στην περικοπή των δαπανών. Εν τούτοις, οι στόχοι δαπανών βοηθούν τους πωλητές να συνειδητοποιήσουν τη σημασία των δαπανών για την κερδοφορία της επιχείρησης.

#### Στόχοι συνδυασμών

Όταν η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ πωλήσεων, δραστηριοτήτων και κέρδους, μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό αυτών των στόχων.

Η χρησιμοποίηση αποκλειστικά ενός μόνο τύπου στόχων μπορεί να μην ενδείκνυται για όλες τις περιπτώσεις. Παραδείγματος χάριν, η χρησιμοποίηση αποκλειστικά στόχων πωλήσεων μπορεί να είναι κατάλληλη στην περίπτωση ενός δοκιμασμένου προϊόντος σε μια γνωστή αγορά. Ο ίδιος, όμως, τύπος στόχου μπορεί να οδηγήσει τους πωλητές να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να αγνοήσουν νέους πελάτες για καινούρια προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει το συνδυασμό εκείνο των στόχων που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επίσης, στην περίπτωση όπου υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στις περιοχές πώλησης, είναι ίσως προτιμότερο να χρησιμοποιούνται στόχοι συνδυασμών.

Η χρήση ενός συνδυασμού στόχων παρέχει πολύ περισσότερες πληροφορίες απ' ότι οι μεμονωμένοι τύποι στόχων στο διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων. Παρόλα αυτά, ο καθορισμός στόχων συνδυασμών μπορεί να αποδειχθεί μια πολύ επίπονη και περίπλοκη δραστηριότητα.

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Dubrosky, Alan J. and Thomas E. Barry (1982), "A Survey of Sales Management Practices", *Industrial Marketing Management*.
2. Περιοδικό «Οικονομικός Ταχυδρόμος», (Μάιος 1998).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων είναι μια σημαντική διοικητική δραστηριότητα των διευθυντικών στελεχών πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες ενός δικτύου πωλητών τα τελευταία χρόνια έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδα πωλήσεων με οποιονδήποτε τρόπο<sup>1</sup>. Στην προσπάθεια αυτή τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων αναλίσκονται στην εξεύρεση τρόπων ώστε οι πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί απ' ό,τι στο παρελθόν. Οι τρόποι αυτοί συνήθως παίρνουν τη μορφή της μεγιστοποίησης του χρόνου που ο πωλητής βρίσκεται σε επαφή με τους πελάτες του και την ελαχιστοποίηση του χρόνου μετακίνησης, καθώς και του «χαμένου» χρόνου. Στα πλαίσια αυτά, το παρόν κεφάλαιο διαπραγματεύεται τα θέματα που αφορούν τον τρόπο σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων και τις μεθόδους καθορισμού δρομολογίων του δικτύου των πωλητών.

#### 4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Με τον όρο περιοχή (περιφέρεια) πώλησης (sales territory) αναφερόμαστε στον αριθμό υπαρχόντων και υποψήφιων πελατών που η εξυπηρέτησή τους έχει ανατεθεί σ' έναν πωλητή. Η περιοχή αυτή μπορεί να είναι μια γεωγραφική περιοχή, δεν είναι όμως απαραίτητο. Συνήθως, όμως, οι πελάτες που ανατίθενται σ' έναν πωλητή είναι εγκατεστημένοι μέσα στα όρια μιας γεωγραφικής περιοχής. Κάθε περιοχή σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο πωλητής να εξυπηρετεί τους πελάτες του με τον ευκολότερο και οικονομικότερο τρόπο.

Ο καθορισμός περιοχών πώλησης επιτρέπει στους πωλητές να «εκμεταλλευτούν» όσο το δυνατό περισσότερο τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά. Η συνολική αγορά για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι υπερβολικά μεγάλη για να επιτευχθεί η καλύτερη αξιοποίησή της. Επομένως, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν σκόπιμο να καθορίσουν περιοχές πωλήσεων, ώστε το έργο της οργάνωσης, εποπτείας και κατεύθυνσης των πωλητών να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Αν και αναφέρθηκε προηγουμένως ότι πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν μια γεωγραφική προσέγγιση στο σχεδιασμό περιοχών πωλήσεων, είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι τα γεωγραφικά κριτήρια δεν πρέπει να αποτελούν τις μοναδικές παραμέτρους. Η μεγαλύτερη προσοχή και έμφαση πρέπει να δίνεται στους πελάτες, αφού μια αγορά αποτελείται από άτομα ή επιχειρήσεις / οργανισμούς και όχι από γεωγραφικές περιοχές και πρέπει να μετριέται σύμφωνα με την αγοραστική δύναμή τους.

## 4.2 ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο κυριότερος λόγος για τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων είναι να διευκολύνει την οργάνωση και την εποπτεία των πωλήσεων. Υπάρχουν, όμως, και άλλοι, εξίσου σημαντικοί λόγοι για τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων. Αυτοί αναλύονται παρακάτω:

*Ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες.* Κατάλληλα σχεδιασμένες περιοχές πωλήσεων επιτρέπουν στους πωλητές να βρίσκονται σε συχνή επαφή με τους πελάτες τους. Με την πάροδο του χρόνου, ο πωλητής μπορεί να γίνει καλός γνώστης των αναγκών και των ιδιαιτεροτήτων του κάθε πελάτη του. Το αποτέλεσμα είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε λιγότερο χρόνο και η δημιουργία μιας άριστης επαγγελματικής σχέσης που βασίζεται στην αλληλοκατανόηση και τον αλληλοσεβασμό. Τέλος, ο καλός σχεδιασμός των περιοχών πωλήσεων δίνει την ευκαιρία στους πωλητές να επισκέπτονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους πελάτες τους. Οι τακτικές επισκέψεις είναι σημαντικές όχι μόνο για τη λήψη παραγγελιών αλλά και για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ο πελάτης αντιμετωπίζει με το προϊόν. Με αυτό δε τον τρόπο μειώνονται οι πιθανότητες να προχωρήσει ο πελάτης σε μία συνεργασία με κάποιον ανταγωνιστή.

*Καλύτερη κάλυψη της αγοράς.* Με τον κατάλληλο σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων της, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τη σωστή κάλυψη της αγοράς και την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών πωλήσεων. Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη συστηματική κάλυψη της αγοράς, αφού κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για κάποιους συγκεκριμένους πελάτες. Έτσι, ο πωλητής μπορεί να αναλύσει τους πελάτες του, να τους ταξινομήσει ανάλογα με τις προοπτικές πωλήσεων και, επομένως, να προγραμματίσει τον απαιτούμενο χρόνο επίσκεψης σε κάθε έναν από αυτούς. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μια ολοκληρωμένη κάλυψη της αγοράς. Στην αντίθετη περίπτωση του μη καθορισμού περιοχών πωλήσεων, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι παρά μια αποσπασματική μόνο κάλυψη της αγοράς, αφού οι πωλητές επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους είτε στους πιο μεγάλους πελάτες είτε στους πιο «εύκολους». Φυσικά, το μέγεθος κάθε περιοχής πώλησης πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να κάνει δυνατή την επαφή με τους πελάτες στον απαιτούμενο βαθμό συχνότητας αλλά και να μην οδηγεί στην αφιέρωση υπερβολικού χρόνου για μετακινήσεις.

*Καλύτερη αποτελεσματικότητα των πωλητών.* Όταν ένας πωλητής ορίζεται ως ο αποκλειστικός υπεύθυνος για κάποιους συγκεκριμένους πελάτες, τότε αυτός ο πωλητής γίνεται αυτόματα και ο «διευθυντής» της περιοχής αυτής. Είναι σε μεγάλο βαθμό ο υπεύθυνος από τον οποίο

εξαρτώνται τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν στη συγκεκριμένη περιοχή. Είναι λοιπόν πολύ πιθανό ότι ο πωλητής θα «επενδύσει» στην κάλυψη των πελατών του αφού τα αποτελέσματα θα αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειές του. Η αποκλειστική υπευθυνότητα για μια περιοχή πώλησης προκαλεί αισθήματα υπερηφάνειας αφού ο πωλητής θεωρείται υπεύθυνος για τα επιτεύγματα της περιοχής αυτής. Αυτό έχει ως συνέπεια να βελτιώνει το ηθικό των πωλητών και να αυξάνεται η υποκίνησή τους.

*Σαφέστερος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων των πωλητών.* Με τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων προσδιορίζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια η δουλειά του πωλητή. Ο πωλητής γνωρίζει που βρίσκονται οι πελάτες του και πόσο συχνά πρέπει να τους επισκέπτεται. Ο πωλητής γνωρίζει, επίσης, τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν και επομένως μπορεί να καθορίσει την προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη τους. Επίσης, ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να περιορίσει τυχόν αντιδικίες ανάμεσα στους πωλητές όσον αφορά για το ποιος είναι υπεύθυνος για κάποιον πελάτη και για το ποιος δικαιούται να καρπωθεί τυχόν προμήθεια από την πραγματοποίηση της πώλησης.

*Καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση των πωλητών.* Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων επιτρέπει τη βελτίωση του ελέγχου και της αξιολόγησης των πωλήσεων, καθώς είναι δυνατή η συγκέντρωση στοιχείων όσον αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας περιοχής, τις δυνητικές της πωλήσεις, το ύψος των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων και τις αντίστοιχες δαπάνες. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να συγκεντρωθούν και αναλυθούν για κάθε περιοχή ξεχωριστά. Η εξέταση των στοιχείων αυτών ανά περιοχή αλλά και η σύγκριση μεταξύ τους παρέχουν τη δυνατότητα: α) να εντοπισθούν πιθανά προβλήματα σε κάποια περιοχή, β) να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές και να προσαρμοστεί ανάλογα το πρόγραμμα πωλήσεων και γ) να αξιολογηθεί η ατομική απόδοση των πωλητών. Για παράδειγμα, μια τέτοια ανάλυση μπορεί να καταδείξει ότι κάποια περιοχή έχει χαμηλότερες του αναμενόμενου πωλήσεις λόγω της ύπαρξης ισχυρού ανταγωνισμού. Ή ότι κάποιος πωλητής δεν έχει την αναμενόμενη αποδοτικότητα ίσως επειδή επικεντρώνει την προσοχή του στους μεγάλους μόνο πελάτες της περιοχής.

*Καλύτερος συντονισμός πωλήσεων και μάρκετινγκ.* Ο καλός σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη εκτέλεση του προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Έτσι, μια ανάλυση πωλήσεων και κόστους ανά περιοχή μπορεί να καταδείξει ότι κάποια περιοχή απαιτεί ίσως περισσότερη διαφήμιση, διανομή δειγμάτων για την αποδοχή του προϊόντος, τοποθέτηση εκθετηρίων και γενικά επιπλέον ενέργειες για την προώθηση του προϊόντος. Από την άλλη μεριά, κάποια άλλη περιοχή μπορεί να έχει περιορισμένες

δυνατότητες, οπότε η κάλυψή της να είναι προτιμότερο να γίνει με αντιπροσώπους παρά με πωλητές της επιχείρησης, ή μέσω τηλεφωνικής πώλησης.

*Περιορισμός των εξόδων πωλήσεων.* Ο προσεκτικός σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει στον περιορισμό των δαπανών πωλήσεων. Πρώτον, αποφεύγεται η πολλαπλή κάλυψη των πελατών. Δεύτερον, οι πωλητές είναι πιθανό να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο για μετακινήσεις. Τρίτον, οι δαπάνες για διανυκτέρευση κατά κανόνα μειώνονται. Ο καθορισμός, όμως, περιοχών πωλήσεων δεν συνεπάγεται αυτόματα και τον περιορισμό των εξόδων πωλήσεων. Αντίθετα, απαιτείται η θεώρηση όλων των σχετικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν το μέγεθος των δαπανών, όπως ο χρόνος μετακινήσεων, τα όρια των γεωγραφικών περιοχών και η συχνότητα επαφής με τους πελάτες.

#### **4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Ο ιδεώδης στόχος που έχουν τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων κατά το σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων είναι να καθοριστούν όσο το δυνατό ισοδύναμες ως προς: 1) τις δυνητικές πωλήσεις, 2) τη δυσκολία κάλυψης και το συνεπαγόμενο φόρτο εργασίας και 3) τις δυνατότητες/ ικανότητες των πωλητών που θα κληθούν να καλύψουν κάθε περιοχή. Περιοχές οι οποίες δεν θεωρούνται ισοδύναμες από τους πωλητές μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα ηθικού<sup>2</sup>. Όταν οι δυνητικές πωλήσεις είναι ίδιες σε όλες τις περιοχές, η αξιολόγηση και η σύγκριση της απόδοσης των πωλητών αποτελεί πιο εύκολη διαδικασία. Όταν ο φόρτος εργασίας είναι επίσης ο ίδιος σε όλες τις περιοχές, αυτό σημαίνει ότι, αφ' ενός, όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν τον ίδιο βαθμό εξυπηρέτησης και, αφ' ετέρου, ότι περιορίζονται οι αντιδικίες μεταξύ των πωλητών και της διοίκησης. Τέλος, η ανάθεση των περιοχών πωλήσεων στους πωλητές σύμφωνα με τις ικανότητές τους οδηγεί σε μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών για την επιχείρηση ή στην επίτευξη οποιουδήποτε άλλου στόχου. Πρέπει πάντως να τονιστεί εδώ ότι η επίτευξη του στόχου να καθοριστούν ισοδύναμες περιοχές πωλήσεων είναι πολύ δύσκολη, έως ανέφικτη. Εντούτοις, όμως, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να επιτύχει αυτή την επιθυμητή ισορροπία ανάμεσα στους τρεις αυτούς παράγοντες.

Πριν, όμως, προχωρήσουμε στην περιγραφή της διαδικασίας σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων, είναι σκόπιμο να κάνουμε μια σύντομη ανασκόπηση των παραγόντων οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν ως σημεία αναφοράς για τη διοίκηση κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Πρώτον, όλες οι περιοχές πρέπει να έχουν λογικό μέγεθος σε σχέση με το τι πρέπει να κάνουν οι πωλητές. Για παράδειγμα, ακόμα και αν ο πωλητής εκτελεί σωστά τη δουλειά του, στην περίπτωση που η περιοχή

είναι υπερβολικά μεγάλη η απόδοση του δεν θα είναι απόλυτα ικανοποιητική, αφού είτε ορισμένοι πελάτες δεν θα έχουν την εξυπηρέτηση που πρέπει είτε οι δαπάνες πωλήσεων θα είναι υψηλές.. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δυνητικές πωλήσεις της κάθε περιοχής. Το ύψος των δυνητικών πωλήσεων μιας περιοχής πρέπει να είναι τέτοιο ώστε αν ένας πωλητής αποδίδει ικανοποιητικά να κερδίζει ένα ικανοποιητικό εισόδημα. Τρίτον, η διοίκηση πρέπει να «συνταιριάζει» τις ικανότητες του πωλητή με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής. Όλοι οι πωλητές δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες και την ίδια αποτελεσματικότητα. Επίσης, κανένας πωλητής δεν μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτικός σε όλες τις περιοχές. Επομένως, τα αποτελέσματα μπορεί να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο περιοχές και πωλητές βρίσκονται σε αρμονία.

Στο Σχήμα απεικονίζεται η διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων<sup>3</sup>. Η διαδικασία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε όταν ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων γίνεται για πρώτη φορά είτε όταν απαιτείται η αναπροσαρμογή και ο επανακαθορισμός των αρχικών περιοχών πωλήσεων λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς. Όπως φαίνεται στο Σχήμα, η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει έξι βήματα/ στάδια, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

|   |  |
|---|--|
| Επιλογή<br>Μονάδας Ελέγχου                            |  |
| Καθορισμός Δυνητικών Πωλήσεων<br>σε κάθε Μονάδα       |  |
| Ομαδοποίηση Μονάδων Ελέγχου<br>σε Προσωρινές Περιοχές |  |
| Ανάλυση Φόρτου Εργασίας                               |  |
| Αναπροσαρμογή Προσωρινών Περιοχών                     |  |
| Ανάθεση Περιοχών σε Πωλητές                           |  |

### A. Επιλογή μονάδας ελέγχου

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία του σχεδιασμού είναι να επιλέξουμε τη μονάδα ελέγχου που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση. Η μονάδα ελέγχου πρέπει να είναι αρκετά μικρή ώστε να δίνει την ευχέρεια καθορισμού ορίων, όχι όμως τόσο μικρή που να κάνει απαγορευτική την ανάλυση των δεδομένων της αγοράς. Επίσης, μια μικρή μονάδα ελέγχου κάνει πιο εύκολη την αναπροσαρμογή των περιοχών όταν οι συνθήκες της αγοράς το υπαγορεύουν. Οι μονάδες ελέγχου είναι μικρότερες μιας περιοχής πώλησης και έχουν σαφώς καθορισμένα όρια. Οι μονάδες ελέγχου που συνήθως χρησιμοποιούνται, είναι ταχυδρομικοί τομείς, πόλεις, νομοί και γεωγραφικά διαμερίσματα.

Οι ταχυδρομικοί τομείς χρησιμοποιούνται στην περίπτωση μεγάλων πόλεων, όπως η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη. Το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης ταχυδρομικών τομέων είναι ότι οι γεωγραφικές περιοχές έχουν μεγάλο βαθμό οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ομοιογένειας. Για παράδειγμα, μία από τις δύο επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας που λειτουργούν στην Ελλάδα έχει καθορίσει την περιοχή Κολωνακίου στην Αθήνα ως μια αυτόνομη περιοχή πωλήσεων. Το μειονέκτημα που υπάρχει με τη χρήση των ταχυδρομικών τομέων είναι η έλλειψη στατιστικών στοιχείων για τόσο μικρές μονάδες ελέγχου. Η χρησιμοποίηση των πόλεων ως μονάδων ελέγχου, από την άλλη μεριά, ενδείκνυται όταν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς βρίσκεται μέσα σε αστικά όρια.

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν ως μονάδα ελέγχου το νομό. Το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης του νομού είναι ότι υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία για την αγορά κάθε νομού, ενώ το μειονέκτημα είναι ότι η δυνητική αγορά των νομών μπορεί να είναι υπερβολικά μεγάλη για να ανατεθεί σε ένα μόνο πωλητή. Τέλος, αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν το γεωγραφικό διαμέρισμα ως την καταλληλότερη μονάδα ελέγχου.

Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η όλη διαδικασία του σχεδιασμού περιοχής πωλήσεων θα χρησιμοποιήσουμε ένα παράδειγμα<sup>4</sup>. Κατ' αρχήν θα εξετάσουμε τα στοιχεία που παρατίθενται στον Πίνακα. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η επιχείρηση έχει επιλέξει πέντε μονάδες ελέγχου ένα μίγμα νομών και γεωγραφικών διαμερισμάτων- που πρέπει να συνδυαστούν σε κάποιες περιοχές με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει αποτελεσματική κάλυψη της αγοράς και ίσες ευκαιρίες για τους πωλητές.

### B. Καθορισμός δυνητικών πωλήσεων σε κάθε μονάδα ελέγχου

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνητικών πωλήσεων που αναμένεται να πραγματοποιήσει η επιχείρηση σε κάθε μονάδα ελέγχου. Για να μπορέσει να υπολογίσει η επιχείρηση τις δυνητικές πωλήσεις

κατά μονάδα ελέγχου, η επιχείρηση ουσιαστικά θα χρησιμοποιήσει κάποια από τις τεχνικές πρόβλεψης της ζήτησης πωλήσεων. Συνοπτικά αναφέρουμε ότι υπάρχουν υποκειμενικές και αντικειμενικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των δυνητικών πωλήσεων. Ο Πίνακας παρουσιάζει τις δυνητικές πωλήσεις για κάθε μία από τις μονάδες ελέγχου.

| Μονάδα Ελέγχου   | Δυνητικές Πωλήσεις | Απαιτούμενος Αριθμός Επισκέψεων |
|------------------|--------------------|---------------------------------|
| Ανατολική Στερεά | 50.000.000 δρχ.    | 30                              |
| Δυτική Στερεά    | 35.000.000 δρχ.    | 20                              |
| Νομός Αττικής    | 140.000.000 δρχ.   | 95                              |
| Νομός Κορινθίας  | 40.000.000 δρχ.    | 22                              |
| Νομός Αργολίδας  | 55.000.000 δρχ.    | 33                              |

#### Γ Ομαδοποίηση μονάδων ελέγχου σε προσωρινές περιοχές

Μετά την επιλογή των μονάδων ελέγχου και τον προσδιορισμό των δυνητικών πωλήσεων σε κάθε μονάδα, η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στο σχηματισμό προσωρινών περιοχών πωλήσεων συνδυάζοντας μικρές γεωγραφικές περιοχές που βασίζονται στη μονάδα ελέγχου που επελέγη αρχικά. Συνήθως συνδυάζονται γειτονικές μονάδες, ώστε οι πωλητές να αποφεύγουν να διασχίζουν περιοχές άλλων πωλητών. Κατά το στάδιο αυτό η διοίκηση προσπαθεί να επιτύχει την ισοδυναμία των προσωρινών περιοχών (στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό) όσον αφορά τις δυνητικές πωλήσεις. Η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι να χαραχθούν τα πρώτα διαχωριστικά όρια μεταξύ των περιοχών πωλήσεων.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμά μας, ο πίνακας δείχνει το πώς έχουν ομαδοποιηθεί οι αρχικές μονάδες ελέγχου για να σχηματίσουν τρεις περιοχές πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη ως ρυθμιστικό παράγοντα μόνο τις δυνητικές πωλήσεις. Το παράδειγμα αυτό καταδειχνει τη μεγάλη δυσκολία που υπάρχει ώστε να επιτευχθεί απόλυτη ισοδυναμία στις περιοχές όσον αφορά το μέγεθος των δυνητικών πωλήσεων.

#### Δ. Ανάλυση φόρτου εργασίας

Κατά το προηγούμενο στάδιο επιτεύχθηκε ο καθορισμός προσωπικών περιοχών που είναι σχετικά ισοδύναμες όσον αφορά τις δυνητικές πωλήσεις. Είναι πολύ πιθανό, όμως, κάποια περιοχή να απαιτεί πολύ περισσότερη εργασία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των πωλήσεων. Επομένως, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί ο φόρτος εργασίας που απαιτείται για να καλυφθεί κάθε περιοχή.

Ο φόρτος εργασίας αποτελεί το άθροισμα όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιτελέσει ο πωλητής ώστε να επιτύχει το επιθυμητό ύψος πωλήσεων. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το φόρτο εργασίας του πωλητή. Αυτοί περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

- Η φύση της δουλειάς.
- Η φύση του προϊόντος.
- Η φύση του καναλιού διανομής.
- Η φάση ανάπτυξης της αγοράς.
- Η ένταση κάλυψης της αγοράς.
- Ο ανταγωνισμός.

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

- τον αριθμό των πελατών που πρέπει ο πωλητής να επισκεφτεί,
- τον αριθμό των επισκέψεων που απαιτούνται, κατά μέσο όρο, για τη λήψη παραγγελίας,
- το συνολικό αριθμό των επισκέψεων που απαιτούνται για να καλυφθεί η περιοχή,
- το συνολικό αριθμό των ανθρωποωρών που απαιτούνται για την κάλυψη της κάθε περιοχής,
- το συνολικό χρόνο για τις απαιτούμενες μετακινήσεις για να καλυφθεί η περιοχή,
- τη συχνότητα με την οποία θα πρέπει να γίνονται οι επισκέψεις σε κάθε πελάτη, και
- το συνολικό χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων των πωλητών κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα επηρεάσουν το χρόνο που ο πωλητής θα διαθέσει σε κάθε πελάτη. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί εδώ ότι στη διάρκεια των δύο περασμένων δεκαετιών αναπτύχθηκαν μαθηματικά μοντέλα που απαιτούν τη χρησιμοποίηση Η/Υ και βοηθούν τις επιχειρήσεις στο σχεδιασμό περιοχών πωλήσεων. Ένα από τα πιο δημοφιλή και διαδεδομένα μοντέλα είναι το CALL PLAN. Το μοντέλο αυτό υπολογίζει το μέγεθος των αναμενόμενων πωλήσεων για διαφορετικά πρότυπα επισκέψεων και προσδιορίζει τον άριστο αριθμό των επισκέψεων και τη διάρκεια κάθε επίσκεψης που θα πρέπει να γίνονται σε κάθε πελάτη. Δυστυχώς, τα μοντέλα αυτά δεν είναι ακόμα πολύ διαδεδομένα στον επιχειρηματικό κόσμο, λόγω της πολυπλοκότητάς τους και των περιοριστικών τους υποθέσεων.

Αφού, λοιπόν, έχουν αναλυθεί τα πρότυπα επισκέψεων για τους πελάτες της επιχείρησης, η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στον



υπολογισμό του συνολικού φόρτου εργασίας που απαιτείται για την κάλυψη της περιοχής. Αυτό επιτυγχάνεται με τον πολλαπλασιασμό της συχνότητας των επισκέψεων για κάθε πελάτη με τον αντίστοιχο αριθμό πελατών και τη γενική άθροιση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Συνήθως το άθροισμα αυτό προσαυξάνεται με τον απαιτούμενο χρόνο για μετακινήσεις και εκτέλεση άλλων σχετικών δραστηριοτήτων για να υπολογιστεί ο συνολικός φόρτος εργασίας που απαιτείται για να καλυφθεί η περιοχή.

#### Ε. Ανάθεση περιοχών σε πωλητές

Αφού έχουν οριστικοποιηθεί τα όρια των τελικών περιοχών πωλήσεων, η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στην ανάθεση των περιοχών πωλήσεων σε συγκεκριμένους πωλητές. Μέχρι του σημείου αυτού, είχαμε κάνει την αυθαίρετη υπόθεση ότι όλοι οι πωλητές έχουν τις ίδιες ικανότητες και δεξιότητες ή ότι κάθε πωλητής θα έχει εξίσου καλή απόδοση σε οποιαδήποτε περιοχή και αν τοποθετηθεί. Μια τέτοια, υπόθεση όμως, δεν μπορεί να είναι και πολύ ρεαλιστική.

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

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

Εν κατακλείδι, στο στάδιο αυτό ολοκληρώνεται η διαδικασία σχεδιασμού των περιοχών πωλήσεων. Η διαδικασία αυτή σκοπό έχει τον καθορισμό περιοχών που να είναι όσο το δυνατόν πιο ισοδύναμες ως προς τις δυνητικές πωλήσεις, το φόρτο εργασίας και τις ικανότητες των πωλητών. Η επίτευξη, όμως, απόλυτης εξισορρόπησης ανάμεσα στους τρεις αυτούς παράγοντες δεν είναι πάντα απόλυτα δυνατή.

#### 4.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι πωλητές είναι τα μόνα στελέχη μιας επιχείρησης που ταξιδεύουν πάρα πολύ. Διάφορες μελέτες που έχουν γίνει, δείχνουν ότι οι πωλητές αφιερώνουν περίπου το ένα τρίτο του χρόνου τους καθημερινά σε μετακινήσεις και ταξίδια. Ο χρόνος, όμως, που αφιερώνεται στις μετακινήσεις δεν είναι καθόλου παραγωγικός, και επομένως ο στόχος της διοίκησης είναι να ελαχιστοποιήσει όσο γίνεται πιο πολύ το χρόνο αυτό.

Ο καθορισμός δρομολογίων, λοιπόν, αναφέρεται στον καθορισμό ενός συγκεκριμένου προτύπου που πρέπει να ακολουθούν οι πωλητές στις μετακινήσεις τους στην περιοχή τους, με σκοπό την ελαχιστοποίηση του χρόνου μετακίνησής τους. Ο καθορισμός του προτύπου αυτού μπορεί να αποδειχθεί μια πολύπλοκη διαδικασία για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, οι πελάτες δεν είναι πάντα εγκατεστημένοι σε περιοχές που να διευκολύνουν τους πωλητές. Δεύτερον, το κυκλοφοριακό πρόβλημα που υπάρχει στις μεγάλες πόλεις, ιδίως στην Αθήνα, κάνει τη μετακίνηση μια αρκετά επίπονη και δύσκολη υπόθεση.

Εν τούτοις, στη σημερινή εποχή, ο καθορισμός δρομολογίων είναι απαραίτητο στοιχείο που χαρακτηρίζει τους επιτυχημένους πωλητές και επιχειρήσεις. Το χάσιμο χρόνου στο δρόμο μπορεί να αποδειχθεί πολύ κακό για τον πωλητή, αφού διατρέχει τον κίνδυνο να αργήσει στο ραντεβού με κάποιο πελάτη, με αποτέλεσμα να χάσει ίσως κάποια πώληση. Υπάρχουν πάρα πολλοί που δεν συγχωρούν αργοπορημένους πωλητές.

Τρία είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τον καθορισμό δρομολογίων από τους πωλητές. Πρώτον, η μείωση του χρόνου μετακίνησης και δαπανών πώλησης. Δεύτερον, η καλύτερη κάλυψη της περιοχής. Τρίτον, η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ πωλητών και διοίκησης και ο καλύτερος έλεγχος των πωλητών.

Ο καθορισμός δρομολογίων για τους πωλητές μπορεί να γίνει είτε από τη διοίκηση της εταιρείας είτε από τους ίδιους τους πωλητές. Ο καθορισμός δρομολογίων καλό είναι να γίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις. Εν τούτοις, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να απαιτείται κάποια ελαστικότητα στην υλοποίηση και εφαρμογή τους. Σε γενικές γραμμές, δύο είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για τον καθορισμό δρομολογίων για τους πωλητές. Αυτοί είναι η φύση του προϊόντος και η φύση της δουλειάς. Αν η φύση του προϊόντος απαιτεί συχνές επισκέψεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τότε ο καθορισμός δρομολογίων είναι σίγουρα απαραίτητος. Παραδείγματος χάριν, οι πωλητές ειδών διατροφής, αναψυκτικών και ειδών καπνιστού, οι

εμπορικοί, δηλαδή, πωλητές, ακολουθούν πάντα προκαθορισμένα δρομολόγια.

Η φύση της δουλειάς, επίσης, επηρεάζει την αναγκαιότητα για τον καθορισμό δρομολογίων. Ο καθορισμός δρομολογίων είναι απαραίτητος αν οι δραστηριότητες της δουλειάς είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους δραστηριότητες ρουτίνας. Στην περίπτωση, όμως, που η φύση της δουλειάς απαιτεί φαντασία και επινοητικότητα καλό είναι να υπάρχει κάποια ευελιξία όσον αφορά τα δρομολόγια ακόμα και των πολύ καλών πωλητών.

#### Διαδικασία καθορισμού δρομολογίων πωλητών

Για να σχεδιαστεί ένα πρότυπο επισκέψεων των πωλητών απαιτείται η συγκέντρωση ορισμένων απαραίτητων στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν τον ημερήσιο αριθμό των επισκέψεων για τον πωλητή, τη συχνότητα επίσκεψης για κάθε πελάτη και την απόσταση μεταξύ των πελατών. Με τις πληροφορίες αυτές οι υπάρχοντες και οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να εντοπιστούν σε ένα χάρτη της περιοχής πελατών. Ένας έξυπνος τρόπος για την ταξινόμηση των πελατών στο χάρτη είναι να χρησιμοποιούνται διαφορετικά χρώματα που να υποδηλώνουν τη σπουδαιότητά τους (π.χ. κόκκινο για τους μεγάλους πελάτες, πράσινο για τους μεσαίους και μπλε για τους μικρούς). Στη συνέχεια θα πρέπει να υπολογιστεί ο χρόνος μετακίνησης του πωλητή από πελάτη σε πελάτη. Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί ο καταλληλότερος χρόνος επίσκεψης κατά τη διάρκεια της ημέρας για τους πιο απομακρυσμένους πελάτες.

Επίσης, θα πρέπει να υπολογιστεί αν οι αναμενόμενες πωλήσεις από τον πελάτη δικαιολογούν τα έξοδα μετακίνησης του πωλητή. Αν όχι, τότε ίσως να είναι σκόπιμο ο πωλητής να μην επισκεφτεί αυτόν τον πελάτη ή να μην τον επισκέπτεται τόσο συχνά, ή μπορεί η προσωπική επίσκεψη να αντικατασταθεί με την τηλεφωνική πώληση.

Τέλος, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, ο πωλητής πρέπει να ξεκινά τις ημερήσιες επισκέψεις του από τον πιο απομακρυσμένο πελάτη. Έτσι, με τη διαδικασία που αναφέραμε παραπάνω μπορεί να γίνει ο καθορισμός των δρομολογίων που θα αποφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του χρόνου μετακίνησης των πωλητών.

Όλοι οι τύποι δρομολογίων διέπονται από ορισμένες βασικές αρχές. Οι αρχές αυτές, που μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες στον καθορισμό των δρομολογίων του δικτύου των πωλητών μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Εντοπίστε και σημειώστε τους πελάτες σε ένα χάρτη.
- Υπολογίστε το χρόνο μετακίνησης μεταξύ πελατών.

- Καθορίστε τον καταλληλότερο χρόνο επίσκεψης κατά τη διάρκεια της ημέρας για τους πιο απομακρυσμένους πελάτες.
- Επισκεφθείτε διαδοχικά πελάτες που βρίσκονται σε γειτονικά σημεία.
- Υπολογίστε αν οι αναμενόμενες πωλήσεις δικαιολογούν τα έξοδα μετακίνησης.
- Ξεκινήστε από τις πιο απομακρυσμένες περιοχές, αν αυτό είναι εφικτό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. «Διοίκηση Προσωπικού», Κανελλόπουλος & Κατσιούλας.
2. Brice, M.A. (1967), "The Art of Dividing Sales Territories", *Dun's Review*.
3. Περιοδικό «Τουρισμός & Οικονομία», (Ιούνιος 1999).
4. «Εργαστήρι ηγετικών στελεχών», Ν. Σκουλάς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

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

Μια επιχείρηση, λοιπόν, που αναγνωρίζει το σημαντικό αυτό ρόλο που διαδραματίζουν οι πωλητές, πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα τη στιγμή που συνάπτει σχέσεις μαζί τους, δηλαδή τη στιγμή που αποφασίζει να συνεργαστούν μαζί. Στην πραγματικότητα, βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να προσέξει πολύ πιο πριν απ' τη στιγμή της πρόσληψης, έτσι ώστε το άτομο/α που τελικά θα επιλεγεί/ούν να είναι τα καταλληλότερα.

Το δυσάρεστο είναι ότι δεν αποτελούν πλειοψηφία οι επιχειρήσεις εκείνες που δίνουν την πρέπουσα σημασία στη στρατολόγηση και την επιλογή των πωλητών τους. Το αποτέλεσμα, βέβαια, είναι δυσμενές και αντικατοπτρίζεται στα υψηλά κόστη και στη χαμηλή αποδοτικότητα. Είναι, επομένως, σαφές ότι η ορθολογική στελέχωση του τμήματος πωλήσεων προσδίδει στην επιχείρηση ένα αναμφισβήτητο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε διεξοδικά με τις πρακτικές που συνιστούν τη διαδικασία στρατολόγησης, επιλογής και πρόσληψης πωλητών. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε τις πρακτικές που αφορούν:

- α) τον καθορισμό αρμοδιοτήτων για θέματα επιλογής και πρόσληψης πωλητών,
- β) τον καθορισμό πηγών άντλησης των πωλητών,
- γ) τον καθορισμό κριτηρίων επιλογής των πωλητών, και
- δ) τις διαδικασίες επιλογής πωλητών.

#### 5.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η επιλογή και πρόσληψη ενός πωλητή και κατ' επέκταση μιας ολόκληρης ομάδας πωλητών (sales force), είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση με μακροχρόνιες συνέπειες, τόσο για την πορεία της επιχείρησης στην αγορά όσο και για την καριέρα αυτού που τελικά θα εγκρίνει την πρόσληψη, καθώς αυτός χρεώνεται κάθε επιτυχία ή αποτυχία του νέου πωλητή<sup>1</sup>.

Η κρισιμότητα, λοιπόν, αυτής της επιλογής έχει τον αντίκτυπό της και στη σύνθεση των ατόμων που λαμβάνουν κάθε φορά μια τέτοιου είδους απόφαση.

Δύο είναι συνήθως οι μεταβλητές που προδιαγράφουν τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων: 1) ο αριθμός των πωλητών και 2) ο τύπος των πωλητών.

Σε επιχειρήσεις με μικρό αριθμό πωλητών, είναι συνήθως η ανώτατη διοίκηση που επιβλέπει τη διαδικασία επιλογής και τελικά αποφασίζει. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλο δίκτυο πωλητών, η απόφαση παίρνεται σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα, όπως π.χ. από τον επιθεωρητή πωλήσεων μιας περιοχής.

Επίσης, σε επιχειρήσεις όπου η εργασία του πωλητή δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και δύσκολη και συνεπώς δεν αναζητούνται από τους υποψηφίους κάποια πολύ συγκεκριμένα προσόντα και όπου ο δείκτης αποχωρήσεων από την εργασία (turnover rate) είναι πολύ υψηλός, η επιλογή γίνεται συνήθως από τους επιθεωρητές πωλήσεων. Οι εμπορικοί πωλητές και κυρίως αυτοί που πωλούν καταναλωτικά προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας, είναι αυτοί που έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να προσληφθούν μέσα από μια τέτοια διαδικασία. Αντίθετα, όταν οι πωλητές χρειάζεται να έχουν κάποια πιο συγκεκριμένα προσόντα, όπως ειδικές τεχνικές γνώσεις, πτυχίο πανεπιστημίου κ.λ.π., η απόφαση πρόσληψης γίνεται πιο σύνθετη και σε αυτήν συμμετέχουν όλο και περισσότερα στελέχη είτε με συμβουλευτικές αρμοδιότητες είτε με τη δυνατότητα της λήψης απόφασης.

Σε πολλές επιχειρήσεις, τα στελέχη του τμήματος προσωπικού βοηθούν και συμβουλεύουν τους υπεύθυνους των πωλήσεων, κυρίως στον τομέα της προσέλευσης των υποψηφίων, καθώς και στην τελική αξιολόγησή τους. Αδυνατούν, όμως, να παρέχουν ολοκληρωμένη άποψη για τον απλό λόγο ότι δεν γνωρίζουν τα ακριβή χαρακτηριστικά της εργασίας και τα προσόντα που απαιτούνται.

Μια άλλη ομάδα ανθρώπων που μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο, κυρίως στον τομέα της αναγνώρισης νέων ικανών υποψηφίων, είναι όπως θα δούμε και παρακάτω, τα στελέχη του τμήματος προμηθειών της επιχείρησης. Αυτοί έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πωλητές των προμηθευτών και έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν τα προσόντα του καθενός και να αξιολογήσουν αν θα ήταν αποτελεσματικός στη δική τους επιχείρηση.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που βλέπουν και αναγνωρίζουν στους σημερινούς πωλητές τους αυριανούς διευθυντές πωλήσεων και μάρκετινγκ, είναι επιβεβλημένο να κάνουν την κρίση τους πιο αυστηρή

και γι' αυτό στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης εμπλέκονται στελέχη της ανώτατης διοίκησης.

Από όλα τα παραπάνω πρέπει να γίνει σαφές ότι όπου υπάρχει διευθυντής πωλήσεων, η τελική απόφαση για την πρόσληψη ή μη κάποιου υποψηφίου θα πρέπει να παίρνεται από εκείνον, προκειμένου να μπορούν να αποδοθούν ευθύνες σε τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους.

## **5.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Η ανεύρεση υποψηφίων πωλητών και η προσέλκυσή τους αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στάδιο στη διαδικασία στρατολόγησης, επιλογής και πρόσληψης. Που όμως θα ψάξει η επιχείρηση; Σε ποιες πηγές άντλησης θα απευθυνθεί προκειμένου να περιορίσει το κόστος αναζήτησης και επιλογής;

Βέβαια, στόχος της επιχείρησης δεν είναι να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερους υποψηφίους, γιατί αυτό δημιουργεί συμφόρηση και τελικά λιγότερο αξιόπιστη διαδικασία επιλογής. Στόχος της θα πρέπει να είναι η προσέλκυση ενός ικανοποιητικού αριθμού ικανών και κατάλληλων υποψηφίων για να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα.

Γενικά, η έλλειψη κατάλληλων πωλητών αναγκάζει μια επιχείρηση να εξετάζει αρκετά άτομα για κάθε θέση ακολουθώντας πολλές φορές τον παρακάτω εμπειρικό κανόνα<sup>2</sup>:

- Στρατολόγηση 20 ατόμων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Ανάλυση των βιογραφικών που θα οδηγήσει στην απόρριψη των 10.
- Αρχική συνέντευξη που θα «διώξει» άλλους 6 ή 7.
- Άλλες συνεντεύξεις ή test για τους 3-4 εναπομείναντες.
- Πρόσληψη, τελικά, ενός ατόμου.

Οι πηγές άντλησης πωλητών που αναλύονται παρακάτω, διακρίνονται στις ενδοεπιχειρησιακές και στις εξωεπιχειρησιακές.

### **ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

#### **1. Το προσωπικό των πωλήσεων της ίδιας της επιχείρησης**

Οι πωλητές της επιχείρησης αποτελούν έναν από τους πλέον αξιόπιστους συμβούλους κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό μοιάζει απόλυτα φυσιολογικό αν αναλογιστεί κανείς ότι οι πωλητές έρχονται σε επαφή με μια μεγάλη γκάμα ανθρώπων, πολλοί από τους οποίους είναι πωλητές σε άλλες επιχειρήσεις. Με τις συζητήσεις που διεξάγονται διενεργείται μια άτυπη ενημέρωση και μια ανταλλαγή πληροφοριών που πολλές φορές καταλήγει στην εκδήλωση ενδιαφέροντος από κάποιους για πρόσληψη.

Ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η γνώμη των πωλητών όταν προγραμματίζεται κάποια πρόσληψη πωλητή για μια απομακρυσμένη περιοχή, όπου οι ιδιομορφίες είναι πολλές και προκύπτει η ανάγκη για πιο συγκεκριμένες πληροφορίες που μόνον οι τοπικοί πωλητές μπορούν να παρέχουν.

## 2. Τα στελέχη της επιχείρησης

Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης αποτελούν άλλη μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών λόγω της εμπειρίας και της ενημέρωσης που έχουν. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί προσοχή για να αποφευχθούν επηρεασμοί από προσωπικές φιλίες και συμπάθειες.

## 3. Ενδοεπιχειρησιακές μεταθέσεις

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

## 4. Αιτήσεις για πρόσληψη που έγιναν στο παρελθόν

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι επιχειρήσεις δέχονται βιογραφικά σημειώματα και αιτήσεις για πρόσληψη πολύ πριν προκύψει μια τέτοια ανάγκη. Ορισμένοι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού αντιμετωπίζουν αυτή την προσέγγιση με θετική διάθεση, με το σκεπτικό ότι οι άνθρωποι αυτοί ήρθαν και έδειξαν τη διάθεση να εργαστούν, πράγμα που δείχνει δυναμισμό αλλά και συγκεκριμένο ενδιαφέρον για την επιχείρηση, ενώ άλλοι δεν ξεχωρίζουν τη συγκεκριμένη πηγή από τις υπόλοιπες που υπάρχουν, επειδή δεν υπάρχει καμία έρευνα που να αποδεικνύει το συγκριτικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου πρόσληψης.

## ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

### 1. Άλλες επιχειρήσεις

Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ανέκαθεν αποτελούσαν μια αμφιλεγόμενη πηγή πρόσληψης πωλητών. Οι πωλητές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων γνωρίζουν ήδη την αγορά στην οποία θα πρέπει να κινηθούν και έχουν πείρα όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης, οπότε η εκπαίδευση που θα χρειαστούν είναι περιορισμένη. Επιπλέον, μπορεί να αναμένεται να «φέρουν» μαζί τους και κάποιους από τους πελάτες των ανταγωνιστών, αν και αυτό δεν είναι πολύ πιθανόν, καθώς ο πελάτης δένεται περισσότερο με τον προμηθευτή και όχι με τον πωλητή του προμηθευτή. Απ' την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχει μια δυσκολία όσον αφορά το γεγονός ότι αυτοί οι πωλητές έχουν ήδη συνηθίσει να εργάζονται σύμφωνα με ορισμένες πρακτικές και πολιτικές, που τώρα πρέπει να ξεχάσουν και να υιοθετήσουν νέες για να προσαρμοστούν στο νέο τους περιβάλλον. Υπάρχει, τέλος, και η άποψη που χαρακτηρίζει μη



ηθική την προσπάθεια μιας επιχείρησης να προσεγγίσει τους πωλητές μιας άλλης. Ο χαρακτηρισμός αυτός πηγάζει και από το φόβο για αντίποινα.

## 2. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

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

## 3. Αγγελίες

Οι αγγελίες προσελκύουν πολλούς υποψηφίους, ο μέσος όρος των ικανοτήτων τους, όμως, είναι πολύ χαμηλός. Το κόστος προσέγγισης αυτών των υποψηφίων είναι χαμηλό, αλλά σίγουρα θα υπάρχει μία επιπλέον επιβάρυνση στην επόμενη φάση της επιλογής.

Η ποιότητα των υποψηφίων που προσελκύεται από τις αγγελίες μπορεί να βελτιωθεί με προσεκτική επιλογή των ΜΜΕ που θα χρησιμοποιηθούν για την αγγελία, καθώς και με προσεκτική διαμόρφωση του περιεχομένου της αγγελίας, αφού όσο περισσότερες πληροφορίες δίνει τόσο πιο επιλεκτική γίνεται.

Τα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει μια αγγελία είναι, σε γενικές γραμμές, τα εξής:

- ❖ Επωνυμία της επιχείρησης. Μια γνωστή επιχείρηση με το να βάλει το όνομά της θα προσελκύσει περισσότερους υποψηφίους.
- ❖ Προϊόν. Συνήθως πρέπει να το αναφέρουν, εκτός αν το προϊόν είναι τέτοιο που μπορεί να αποθαρρύνει υποψηφίους που αν είχαν την ευκαιρία να μάθουν περισσότερα για την επιχείρηση και τις ευκαιρίες που προσφέρει να δεχόταν μια τέτοια θέση.
- ❖ Περιοχή δράσης. Πρέπει να αναφέρεται, ιδιαίτερα αν δεν πρόκειται για την περιοχή όπου δημοσιεύεται η αγγελία.
- ❖ Απαραίτητα προσόντα. Πρέπει να αναφέρονται τα περισσότερα έτσι ώστε η αγγελία να προσελκύει άτομα για τα οποία υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες να είναι κατάλληλα.
- ❖ Αμοιβές και άλλα οφέλη. Κάποια αναφορά θα πρέπει να γίνεται στο «πακέτο» παροχών που προσφέρει η επιχείρηση.
- ❖ Τέλος, πρέπει να υπάρχει πληροφόρηση για το πώς μπορεί ο υποψήφιος να επικοινωνήσει με την επιχείρηση.

#### 4. Γραφεία επιλογής προσωπικού

Πολλές επιχειρήσεις συνεργάζονται με Γραφεία Επιλογής Προσωπικού. Όταν μια επιχείρηση επιλέγει προσεκτικά το γραφείο με το οποίο θα συνεργαστεί, δημιουργεί και συντηρεί μια μακροχρόνια σχέση και παρέχει λεπτομερή περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται, τότε ένα τέτοιο γραφείο μπορεί να προσφέρει χρήσιμες υπηρεσίες.

Την αμοιβή του γραφείου συνήθως καλύπτει η επιχείρηση. Το κόστος αντισταθμίζεται από την εξοικονόμηση που γίνεται στο στάδιο της στρατολόγησης, καθώς και από τις αρχικές δραστηριότητες επιλογής που γίνονται από το γραφείο αυτό. Υπάρχουν αρκετά τέτοια γραφεία στη χώρα μας, που έχουν αναπτύξει σημαντική τεχνογνωσία στην επιλογή πωλητών.

#### 5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία των πωλήσεων είναι η σωστή επιλογή αποτελεσματικών πωλητών. Τα επίπεδα απόδοσης ενός μέσου και ενός επιτυχημένου πωλητή είναι εντελώς διαφορετικά. Έχει παρατηρηθεί πως ένας μικρός αριθμός επιτυχημένων πωλητών φέρνει το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων στην επιχείρηση.

| Κριτήρια Πρόσληψης Πωλητών           |
|--------------------------------------|
| 1. Προσωπικά Χαρακτηριστικά          |
| 2. Φιλοδοξία και Δυνατότητα Εξέλιξης |
| 3. Γενική Εμπειρία στις Πωλήσεις     |
| 4. Ηλικία                            |
| 5. Δυνατότ. Γεωγραφικής Μετακίνησης  |
| 6. Σχετική Εμπειρία Προϊόντος        |
| 7. Τεχνικές Ενώσεις Εμπειρίας        |
| 8. Πανεπιστημιακή Μορφωση            |

Αυτό το στοιχείο έχει οδηγήσει τους ερευνητές στην εξέταση των πιθανών λόγων που δημιουργούν επιτυχημένους πωλητές και στην εξεύρεση των στοιχείων της προσωπικότητάς τους που αποτελούν παράγοντες της υψηλής απόδοσής τους. Όπως φαίνεται στον Πίνακα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο πρόσληψης, ενώ είναι ενδιαφέρον να τονιστεί ότι η πανεπιστημιακή μόρφωση θεωρείται από τα λιγότερο σημαντικά κριτήρια πρόσληψης.

Λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που έχει η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις θέσεις των πωλητών, έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες που προσπαθούν να διαπιστώσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που ξεχωρίζουν τους επιτυχημένους πωλητές και

που σε τελική ανάλυση μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια πρόσληψης. Αναλυτικότερα, λοιπόν, στον Πίνακα βλέπουμε:

| Μεταβλητές που Επηρεάζουν την Απόδοση των Πωλητών |
|---|
| <i>I. Δημογραφικά και Φυσικά Χαρακτηριστικά</i>   |
| Ηλικία  |
| Φύλο  |
| Εμφάνιση  |
| <i>II. Υπόβαθρο και Εμπειρία</i>                  |
| Προσωπικό Ιστορικό / Οικογενειακό Υπόβαθρο        |
| Εκπαίδευση  |
| Εμπειρία σε Πωλήσεις                              |
| Εμπειρία σε άλλο τομέα                            |
| <i>III. Παρόνσα Κατάσταση και Τρόπος Ζωής</i>     |
| Οικογενειακή Κατάσταση                            |
| Οικονομική Κατάσταση                              |
| Δραστηριότητες / Τρόπος Ζωής                      |
| <i>IV. Εμπνέτες Κλίσεις και Ικανότητες</i>        |
| Νοσημοσύνη / Ευφορία                              |
| Ικανότητα Αντίληψης                               |
| Ευχέρεια λόγου                                    |
| Υπολογιστική Ικανότητα                            |
| Ικανότητα Πωλήσεων / Εμφυτή κλίση στις πωλήσεις   |
| <i>V. Προσωπικότητα</i>                           |
| Υπευθυνότητα                                      |
| Επιβολή   |
| Κοινωνικότητα                                     |
| Αυτοεκτίμηση                                      |
| Δημιουργικότητα / Ευελιξία                        |
| Ανάγκη για επιτυχία                               |
| Ανάγκη για απόκτηση δύναμης                       |
| <i>VI. Επίκτητες Ικανότητες - Δεξιότητες</i>      |
| Επαγγελματικές δεξιότητες / Ειδικές Ικανότητες    |
| Δεξιότητες παρουσίασης (προϊόντος)                |
| Διαπροσωπικές δεξιότητες                          |
| Διοικητικές δεξιότητες                            |
| Σύνδεση με την εργασία                            |

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα για κάθε μία από τις έξι ομάδες μεταβλητών.

#### I. Δημογραφικά και φυσικά χαρακτηριστικά

Η έρευνα έδειξε ότι τα δημογραφικά και σωματικά χαρακτηριστικά έχουν μικρή βαρύτητα, και ιδιαίτερα χαμηλό βαθμό συσχέτισης με την απόδοση του πωλητή.

#### II. Υπόβαθρο και εμπειρία

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της έρευνας είναι η πολύ σπουδαία σημασία που έχει η προσωπική ιστορία και το οικογενειακό ιστορικό του κάθε υποψηφίου πωλητή. Εξηγεί κατά 20% περίπου την απόδοση του υποψηφίου και αποδεικνύεται σε πρώτο καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας του πωλητή. Δίνει στοιχεία και πληροφορίες που βοηθούν τον εξετάζοντα να αξιολογήσει ορθότερα την ωριμότητα, το βαθμό υποκίνησης και την εμπειρία του υποψηφίου.

#### III. Παρούσα κατάσταση και τρόπος ζωής

Η μελέτη έδειξε ότι η οικογενειακή και οικονομική κατάσταση του πωλητή αποτελούν σοβαρούς προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσής του, ενώ, αντίθετα, δεν βρέθηκε να υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των εξωεπαγγελματικών δραστηριοτήτων και της απόδοσης στην εργασία.

#### IV. Έμφυτες κλίσεις και ικανότητες

Είναι απογοητευτικό ότι παρά την προσπάθεια που έχει γίνει τα τελευταία χρόνια για μέτρηση αυτών των ικανοτήτων, αυτές να αποδεικνύονται ανεπαρκείς για τη μέτρηση της τελικής απόδοσης των πωλητών. Μόνο η ικανότητα αντίληψης εμφανίζεται σχετικά δυνατή για να εξηγήσει τη διακύμανση της απόδοσης των πωλητών.

#### V. Προσωπικότητα

Παρά την πεποίθηση που υπήρχε χρόνια για τη σπουδαιότητα που έχουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην απόδοση του πωλητή, η μελέτη έδειξε το αντίθετο. Κανένα από αυτά δεν εξηγεί την απόδοση ενός πωλητή πάνω από το 3%, γεγονός που κρίνεται απογοητευτικό.

#### VI. Επίκτητες δεξιότητες-ικανότητες

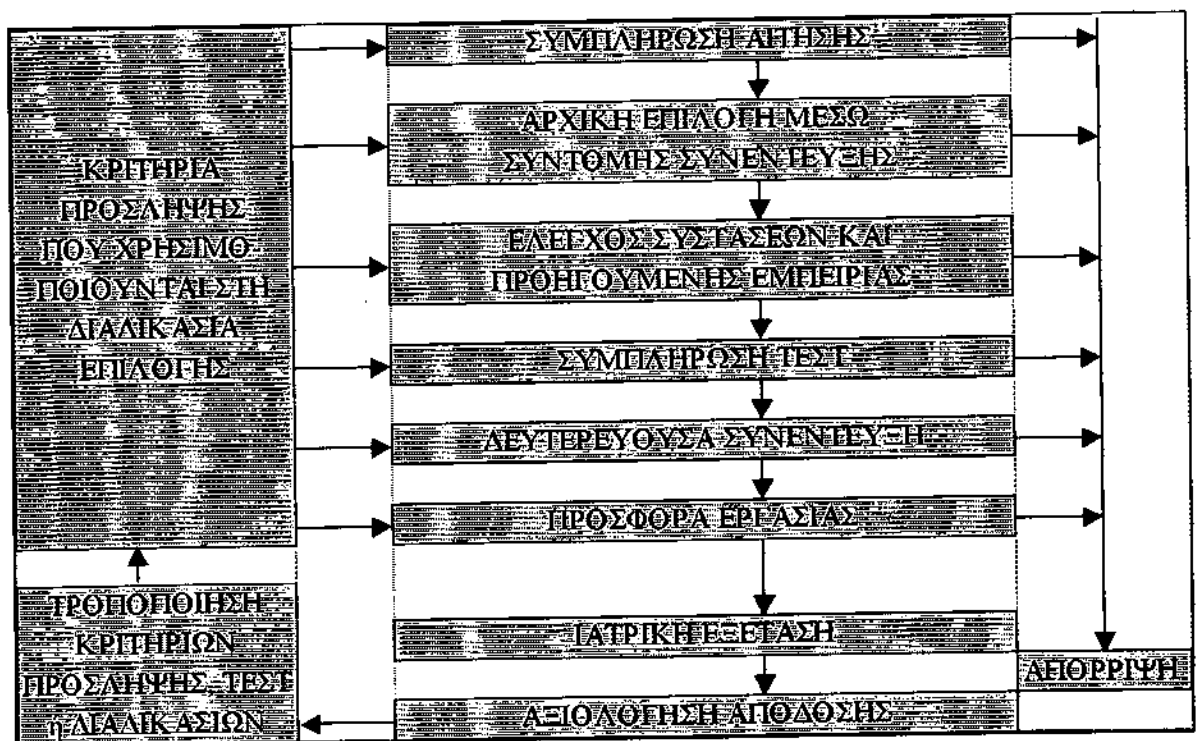
Η έρευνα αυτής της μεταβλητής έδωσε μερικά χρήσιμα συμπεράσματα. Σαφέστατα υπέδειξε ότι οι πωλητές που έχουν καλύτερη γνώση του προϊόντος, των πελατών και της επιχείρησης, έχουν καλύτερη τελική απόδοση. Επίσης, σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, αποδεικνύεται η παρουσίαση και η επίδειξη του προϊόντος.

## 5.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

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

Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι πολλές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν σύνθετα συστήματα επιλογής και αξιολόγησης και αρκούνται μόνο σε μία συνέντευξη ή σε μία σύσταση. Αυτή, όμως, δεν είναι η καλύτερη πρακτική, εάν στόχος είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη επιλογή.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε ένα μοντέλο συστήματος επιλογής αξιολόγησης. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από διάφορα στάδια και παρουσιάζεται στο σχήμα.



### Α) ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ

Ένας συνηθισμένος τρόπος συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους είναι η συμπλήρωση αίτησης. Η αίτηση περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία που η κάθε επιχείρηση θεωρεί χρήσιμα για την αξιολόγηση που θα κάνει. Λογικά, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει μια δική της τυποποιημένη αίτηση πρόσληψης που θα καλούνται να συμπληρώσουν οι υποψήφιοι πωλητές.

Σε γενικές γραμμές, μια αίτηση πρόσληψης θα πρέπει να περιλαμβάνει: 1) Προσωπικά στοιχεία, 2) Οικογενειακή κατάσταση, 3) Γενικές πληροφορίες, 4) Προϋπηρεσία, 5) Εκπαίδευση, 6) Υγεία, 7) Συστάσεις, 8) Αυτοαξιολόγηση, 9) Εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων, 10) Άλλες δραστηριότητες.

Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί σε στοιχεία που αφορούν την προηγούμενη απασχόληση του υποψηφίου, όπως προηγούμενοι εργοδότες, περίοδοι εργασίας, αμοιβές, καθήκοντα και λόγοι εγκατάλειψης της προηγούμενης απασχόλησης. Θα πρέπει να προτιμώνται εκείνοι οι υποψήφιοι που έχουν μια λογική πρόοδο όσον αφορά τα καθήκοντα και τις αμοιβές, δεν έχουν μεγάλα κενά στην απασχόληση και δεν αλλάζουν συχνά εργασίες.

### Β) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη είναι η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επιλογή των πωλητών και γενικά του προσωπικού μιας επιχείρησης. Αν και πολλοί την επικρίνουν, μάλλον δεν υπάρχει καμιά άλλη τόσο αποκαλυπτική διαδικασία αναφορικά με τα προσόντα, την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, την εμφάνιση και τις ικανότητες του υποψηφίου.

Η σωστή σειρά και η πληρότητα των ερωτήσεων μεγιστοποιούν την πιθανότητα να αποκτήσει ο υπεύθυνος πωλήσεων μια πραγματική εικόνα του υποψηφίου. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει τον καλύτερό του εαυτό και γι' αυτό ο στόχος της συνέντευξης είναι να δει μέσα από αυτή την ωραιοποίηση και να ανακαλύψει τον πραγματικό εαυτό του υποψηφίου.

Συνήθως το κλίμα είναι αρκετά φιλικό και γίνεται προσπάθεια καλλιέργειας αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμπάθειας. Βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις που συμβαίνει το αντίθετο, όπου σκόπιμα, δηλαδή, καλλιεργείται μια ένταση προκειμένου να εξεταστούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων.

### Γ) ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

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

Διακρίνουμε πέντε κύριες πηγές προέλευσης συστάσεων: 1) Προηγούμενοι ή τωρινοί εργοδότες, 2) Προηγούμενοι πελάτες του

πωλητή, 3) Ευυπόληπτοι πολίτες, 4) Κοινοί γνωστοί του υποψηφίου και του νέου εργοδότη, 5) Ακαδημαϊκοί δάσκαλοι.

#### Δ) ΤΕΣΤ

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

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται είναι τριών τύπων<sup>3</sup>:

1. Τεστ νοημοσύνης: Χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί εάν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας διανοητικές ικανότητες.
2. Τεστ ικανοτήτων: Αυτά έχουν σχεδιαστεί για να προσδιορίσουν αν ένας υποψήφιος έχει ενδιαφέρον και ικανότητα να επιτύχει κάποιους στόχους που του καθορίζονται. Εκείνο το σημείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι ότι αυτά τα τεστ θα πρέπει να εξετάζουν τις έμφυτες ικανότητες και όχι αυτές που μπορούν να αποκτηθούν μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση. Πράγματι, το μειονέκτημα αυτών των τεστ είναι ότι μετράνε το υπάρχον επίπεδο ικανοτήτων, το οποίο, όμως, μπορεί να μεταβληθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση και έτσι υπάρχει ο κίνδυνος να απορριφθούν πωλητές οι οποίοι θα ήταν επιτυχημένοι.
3. Τεστ προσωπικότητας: Αυτά αξιολογούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, και μέσα από την αξιολόγηση αυτή προσπαθούν να προδιαγράψουν την πιθανή απόδοση του υποψηφίου πωλητή. Συνήθως τα τεστ αυτά είναι αρκετά σύνθετα και τελικά σπάνια δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα.

Υπάρχει περίπτωση οι υποψήφιοι να μην απαντούν όπως πραγματικά αισθάνονται, αλλά όπως νομίζουν ότι επιθυμεί η διοίκηση, ή, επίσης, να αισθανθούν ενοχλημένοι από τη μεγάλη εισχώρηση στην ιδιωτική τους ζωή και να εγκαταλείψουν την προσπάθεια.

#### Ε) ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

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

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. «Διοίκηση Προσωπικού», Κανελλόπουλος & Κατσιούλας.
2. Περιοδικό «Οικονομικός Ταχυδρόμος», (Φεβρουάριος 1998)
3. Brice, M.A. (1967), "The Art of Dividing Sales Territories",  
Dun's Review.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την εκπαίδευση των πωλητών. Στην προσωπική πώληση η επικοινωνία με τον πελάτη δεν στηρίζεται μόνο στο μήνυμα, αλλά και στον τρόπο που αυτό θα μεταδοθεί. Επομένως, είναι εύκολα κατανοητό ότι η σωστή εκπαίδευση των πωλητών είναι ζωτικής σημασίας. Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση των πωλητών είναι ένας χώρος που επιδέχεται σημαντικές βελτιώσεις.

Η ανάλυσή μας γύρω από την εκπαίδευση των πωλητών θα καλύψει τρεις βασικές ενότητες<sup>1</sup>:

- 1) Το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος που περιλαμβάνει την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών, τον καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης και τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης.
- 2) Την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος που περιλαμβάνει βασικά το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.
- 3) Την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

#### 6.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

##### Α. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα στηριχθεί κατ' αρχήν στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλείται να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να προκύψουν: α) από μια επισκόπηση των στόχων της επιχείρησης, β) από μια μελέτη και παρατήρηση της δύναμης των πωλητών, γ) από τη συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες και δ) από τη χρήση των αρχείων της επιχείρησης.

##### α) Στόχοι της επιχείρησης

Όταν οι στόχοι της επιχείρησης διαφοροποιούνται – νέες αγορές, νέα προϊόντα, διαφοροποίηση στρατηγικής ή ακόμη και των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ – ή όταν αλλαγές στην αγορά ή στον ανταγωνισμό λαμβάνουν χώρα, κρίνεται απαραίτητη η επανεξέταση και ο επανασχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης των πωλητών.

##### β) Έρευνα και παρατήρηση της δύναμης των πωλητών

Η παρατήρηση είναι ένα σημαντικό εργαλείο στη διάγνωση της ανάγκης για εκπαίδευση της δύναμης των πωλητών, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διαπίστωση αδυναμιών και την εξαγωγή συμπερασμάτων από τη σύγκριση αποτυχημένων και επιτυχημένων επισκέψεων και πωλητών.

Η διενέργεια έρευνας μεταξύ των πωλητών για να εκφράσουν τις απόψεις τους όχι μόνο όσον αφορά τις ανάγκες τους για εκπαίδευση αλλά και τις γνώσεις και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας καλός πωλητής, είναι επίσης μια σημαντική πηγή για τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, κυρίως όταν αυτή συνδυάζεται με έρευνα στους πελάτες και στη διοίκηση της επιχείρησης.

γ) Πληροφόρηση προερχόμενη από την πλευρά των πελατών

Η έρευνα σ' ένα μικρό δείγμα πελατών μπορεί να δείξει αρκετά στοιχεία σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, η επιχείρηση ανώνυμα να στείλει ερωτηματολόγια σε πελάτες με ερωτήματα της μορφής: «Τι αναμένεται από έναν πωλητή σε αυτόν τον κλάδο; Τι θεωρείτε ότι σας απογοητεύει από την πλευρά των πωλητών; Ποια επιχείρηση στον κλάδο διαθέτει τους καλύτερους πωλητές; Σε τι είναι καλύτεροι οι πωλητές της;».

δ) Αρχεία της επιχείρησης

Χρήσιμη πληροφόρηση μπορεί να αντληθεί από τα καλά οργανωμένα, με χρήση Η/Υ, αρχεία της επιχείρησης σχετικά με τις πωλήσεις, τον αριθμό των πελατών, τους νέους πελάτες, τους χαμένους πελάτες, το μέγεθος των παραγγελιών, τον αριθμό των ημερήσιων επισκέψεων, κ.λ.π. Ο προσδιορισμός τάσεων στα προαναφερθέντα μεγέθη είναι χρήσιμος στη διάγνωση προβλημάτων και τη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών. Όταν τα μεγέθη αυτά συνεξετάζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του πωλητή, το χρόνο προϋπηρεσίας, τη γεωγραφική περιοχή και τον τομέα εξειδίκευσης, χρήσιμα συμπεράσματα μπορούν να προκύψουν σχετικά με το ποιοι πωλητές χρειάζονται εκπαίδευση και σε ποια θέματα.

## Β. ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι διευθυντές πωλήσεων συμφωνούν ότι ένα από τα πλέον συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον τομέα των προσωπικών πωλήσεων είναι η ανεπαρκής εκπαίδευση των πωλητών. Οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας που προέκυψαν από την έρευνα είναι: 1) έλλειψη ικανότητας να «ακούν τον πελάτη», 2) αδυναμία συγκέντρωσης σε θέματα προτεραιότητας, 3) έλλειψη απαιτούμενης προσπάθειας, 4) αδυναμία να καταλάβουν τις ανάγκες του πελάτη, 5) έλλειψη προετοιμασίας, 6) έλλειψη γνώσης προϊόντος.

Η εκπαίδευση σε ζητήματα σχετικά με προσωπικές πωλήσεις περιλαμβάνει καθοδήγηση θεωρητική και πρακτική που σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καθιστά τους πωλητές περισσότερο αποτελεσματικούς στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

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

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

Ενώ τους πωλητές τους ενδιαφέρει περισσότερο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα έχει ως στόχους τη βελτίωση των σχέσεών τους με τους πελάτες, καθώς και τη βελτίωση της αξιοποίησης του χρόνου τους (time management), τους εκπαιδευτές και τους διευθυντές πωλήσεων τους ενδιαφέρει περισσότερο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που στοχεύει στη μείωση τόσο του κόστους των πωλήσεων όσο και του ποσοστού αποχώρησης των πωλητών (turnover rate). Μια έρευνα έδειξε ότι οι σημαντικότεροι στόχοι εκπαίδευσης των πωλητών κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

- 1) Γνώση παραγωγής / εξοικείωση με το προϊόν,
- 2) Εκμάθηση νέων τεχνικών πώλησης,
- 3) Γνώση αγοράς και ανταγωνισμού,
- 4) Βελτίωση σχέσεων με πελάτες, και
- 5) Προσαρμογή στη λειτουργία της επιχείρησης.

#### Γ. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Όπως είναι γνωστό, τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι δαπανηρά γιατί απαιτούν δέσμευση κεφαλαίων για το χώρο και το είδος

της εκπαίδευσης, καθώς και για το προσωπικό που θα αναλάβει να εκπαιδεύσει.

Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις καλούνται να πληρώσουν προκειμένου να κάνουν τους πωλητές τους ικανούς να πουλήσουν και αναλαμβάνουν όλους τους κινδύνους που συνεπάγεται μια τέτοια ενέργεια. Οι επιχειρήσεις δαπανούν χρήματα και χρόνο για την εκπαίδευση των νέων αλλά και των έμπειρων πωλητών τους.

Τα ποσά που δαπανώνται για την εκπαίδευση έχει αποδειχτεί ότι εξαρτώνται από τους παρακάτω παράγοντες:

- τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση,
- τον αριθμό των πωλητών,
- τον τύπο των πωλητών,
- την πολυπλοκότητα του έργου των πωλητών (ταξίδια, δραστηριότητες κ.λ.π.),
- το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών,
- τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και τον τρόπο που αυτοί μεταφράζονται σε εκπαιδευτικούς στόχους.

Ο «ιδανικός» προϋπολογισμός για εκπαίδευση πρέπει να ξεκινάει ουσιαστικά από τον καθορισμό των αναγκών που υπάρχουν και στη συνέχεια να δαπανώνται τα ποσά εκείνα που θα εγγυηθούν την κάλυψή τους.

Την ίδια βαρύτητα έχει και ο χρόνος που θα απαιτήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή, με άλλα λόγια, το διάστημα που μπορεί να αντέξει μια επιχείρηση κρατώντας τους έμπειρους ή άπειρους πωλητές της εκτός δράσης.

Ο μέσος χρόνος εκπαίδευσης για έμπειρους πωλητές είναι 8,5 ημέρες και μόνο η 1 στις 4 επιχειρήσεις αφιερώνουν δύο ή περισσότερες εβδομάδες για επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα. Βέβαια ο χρόνος εκπαίδευσης αυξάνει όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι, οι μισές περίπου επιχειρήσεις με τζίρο πάνω από 500 εκ. δολάρια προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα δύο ή περισσότερων εβδομάδων.

## 6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μετά τον καθορισμό των αναγκών και των στόχων της εκπαίδευσης και του σχετικού προϋπολογισμού, σειρά έχει η διαμόρφωση του προγράμματος εκπαίδευσης που περιλαμβάνει τις ακόλουθες αποφάσεις<sup>2</sup>:

- A) Τι θέματα θα καλυφθούν;
- B) Ποιες μέθοδοι θα χρησιμοποιηθούν;

- Γ) Πού θα διεξαχθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα;  
Δ) Ποιος θα κάνει την εκπαίδευση;

#### Α. ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

##### *α) Γνώση του Προϊόντος*

Στις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα θεωρείται απαραίτητη η εκπαίδευση των πωλητών σε θέματα που αφορούν το προϊόν, την παραγωγή του και τη λειτουργία του σε διάφορες χρήσεις. Στη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν και μελετούν τα προϊόντα κατά την κατασκευή τους και συζητούν με το προσωπικό του τμήματος παραγωγής.

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

Εξαιτίας των συχνών αλλαγών τόσο στα προϊόντα της επιχείρησης όσο και σε αυτά των ανταγωνιστών, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια συνεχής εκπαίδευση πάνω στην γκάμα των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση.

##### *β) Γνώση της Αγοράς και του Κλάδου*

Οι πωλητές, ιδίως οι νέοι, πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, πού βρίσκονται, για ποια προϊόντα ενδιαφέρονται, τις αγοραστικές συνήθειες και τα κίνητρά τους, καθώς και την οικονομική τους κατάσταση. Δεν θα πρέπει, δηλαδή, ο πωλητής να γνωρίζει μόνο το ποιος αγοράζει και τι αγοράζει, αλλά, επιπλέον, το πώς και γιατί το αγοράζει.

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

### γ) Γνώση της Επιχείρησης

Οι πωλητές θα πρέπει να γνωρίζουν τις πολιτικές της επιχείρησης οι οποίες επηρεάζουν την απόδοσή τους. Τέτοιες πολιτικές αφορούν θέματα όπως τιμολόγηση, εκπτώσεις, εγγυήσεις, παροχή πιστώσεων, παραγγελιοληψία κ.ά.

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

Η εκπαίδευση, ιδίως των νέων πωλητών, θα πρέπει να περιλαμβάνει και θέματα όπως πολιτική μισθών και κινήτρων της επιχείρησης. Η πληροφόρηση πάνω σε τέτοια θέματα αυξάνει το ηθικό των πωλητών και την απόδοσή τους. Στην αύξηση του ηθικού αποβλέπει, επίσης, η εκπαίδευση πάνω στην ιστορία της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο, την εικόνα της στην αγορά, τις σχέσεις της με μετόχους, ενώσεις και ανταγωνιστές. Η γνώση των παραπάνω θεμάτων δημιουργεί στους πωλητές ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης.

### δ) Τεχνικές Πωλήσεων

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

### ε) Άλλα Εκπαιδευτικά Θέματα

Τα παραπάνω θέματα είναι τα πιο συνηθισμένα. Οι αλλαγές στην τεχνολογία όμως οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να συμπεριλάβουν στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα και ένα καινούργιο σχετικά θέμα: πώς να χρησιμοποιούν οι πωλητές Personal Computers (Lap-top) στις συναντήσεις τους με τους πελάτες.

Η χρήση Lap-top σε περιπτώσεις όπως, π.χ., ο έλεγχος των αποθεμάτων και των τιμών ή η επίδειξη του προϊόντος, είναι πολύ σημαντική για τους πωλητές και βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά..

Επίσης, σ' αυτή την κατηγορία μπορούμε να κατατάξουμε και θέματα όπως βασικές αρχές μάρκετινγκ και μάρκετινγκ, γλώσσα σώματος, στυλ λήψης αποφάσεων κ.λ.π.

Όσον αφορά τα πιο σημαντικά εκπαιδευτικά θέματα, αυτά είναι τα εξής (κατά σειρά σπουδαιότητας): α) τεχνικές πωλήσεων, β) γνώση προϊόντος, γ) διαπραγματευτικές ικανότητες, δ) βοηθήματα πωλήσεων, ε) τεχνική εκπαίδευση, στ) εξυπηρέτηση πελάτη, ζ) επαγγελματισμός, η) ανάπτυξη καλών σχέσεων με πελάτες, θ) ποιοτικός έλεγχος, ι) γνώση ανταγωνισμού, κ) μάρκετινγκ χρόνου (time management).

Βέβαια, το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν αφορά μόνο τους νεοπροσλαμβανόμενους πωλητές αλλά και τους ήδη υπάρχοντες. Τα περισσότερα στελέχη πωλήσεων πιστεύουν ότι η μάθηση δεν τελειώνει ποτέ και ότι ακόμη και οι πλέον επιτυχημένοι πωλητές πρέπει να επωφελούνται της εκπαίδευσης. Τα προϊόντα αλλάζουν, οι αγοραστικές προτιμήσεις μεταβάλλονται, οι αγορές αναδιοργανώνονται και συνεπώς οι πωλητές χρειάζονται πρόσθετη εκπαίδευση για να προσαρμοσθούν σ' ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένας συνήθης τρόπος να επανεκπαιδευθούν έμπειροι πωλητές είναι η ενσωμάτωση εκπαιδευτικού υλικού στις τακτικές συναντήσεις των πωλήσεων (sales meetings). Έρευνες έχουν δείξει ότι το 40% του χρόνου τέτοιων συναντήσεων αφιερώνεται στην εκπαίδευση. Όσον αφορά το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων, η έρευνα έδειξε τα εξής: «Το θέμα που συνήθως καλύπτεται σε επανεκπαίδευση πωλητών είναι οι "τεχνικές πωλήσεων" κυρίως στις επιχειρήσεις που διαθέτουν καταναλωτικά προϊόντα. Το "λανσάρισμα νέων προϊόντων" και η "διαχείριση των πωλήσεων" επίσης αντιπροσωπεύουν σημαντικά εκπαιδευτικά θέματα που καλύπτονται από περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος. Γενικά, φαίνεται ότι τα προγράμματα επανεκπαίδευσης έμπειρων πωλητών συνήθως σχεδιάζονται για να βελτιώσουν τις "τεχνικές πωλήσεων" και τη "διαχείριση των πωλήσεων" και να πληροφορήσουν για νέα προϊόντα κυρίως στις επιχειρήσεις που διαθέτουν διαρκή καταναλωτικά ή βιομηχανικά προϊόντα. Στα προγράμματα αυτά δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη βελτίωση της γνώσης "της αγοράς και των πελατών" και των "πολιτικών της επιχείρησης". Το τελευταίο θέμα συνήθως καλύπτεται από τις επιχειρήσεις που διαθέτουν καταναλωτικά προϊόντα «ταχείας κυκλοφορίας».

Είναι εμφανές από τη μέχρι τώρα ανάλυση ότι εκτός από τη γνώση του προϊόντος, οι πωλητές θα πρέπει να εκπαιδεύονται και σε τεχνικές πωλήσεων που αφορούν κατά βάση τα στάδια της πώλησης (προσέγγιση, παρουσίαση, αντιμετώπιση αντιρρήσεων και κλείσιμο παραγγελίας).

Η σημασία αυτού του θέματος έχει οδηγήσει αρκετούς ερευνητές στη μελέτη της διαδικασίας πώλησης που ακολουθούν οι πωλητές, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τις καταλληλότερες μεθόδους εκπαίδευσης διαδικασιών πώλησης.

Η εκπαίδευση που σκοπεύει να διδάξει παραδοσιακές τεχνικές πωλήσεων – που βασίζεται, δηλαδή, στο ότι η διαδικασία πώλησης μπορεί να γίνει με μηχανικό τρόπο, ακολουθώντας μηχανικά κάποια συγκεκριμένα βήματα όσον αφορά τα στάδια πώλησης – έχει υποστεί μεγάλη κριτική και θεωρείται από πολλούς ειδικούς ως στερεότυπη και απαρχαιωμένη μέθοδος.

Σε αντίθεση με την τυποποιημένη διαδικασία πώλησης, υπάρχει η εναλλακτική πρόταση κατά την οποία η συμπεριφορά του πωλητή θα πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αγοραστικής κατάστασης (να εκμαιεύει πληροφορίες σχετικά με τις ιδιαίτερες ανάγκες και χαρακτηριστικά της αγοραστικής κατάστασης από τον πελάτη) και να εφαρμόζει τη στρατηγική που είναι κάθε φορά η πιο κατάλληλη. Καταλήγουμε, επομένως, στην έννοια της προσαρμοσμένης πώλησης, δηλαδή της πώλησης που βασίζεται στην αλληλεπίδραση αγοραστή με πωλητή (Adaptive Selling).

Ως εκ τούτου, ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας ή σε στερεότυπες τεχνικές, αλλά θα πρέπει να παρέχει στους πωλητές την απαραίτητη βοήθεια ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις καταστάσεις, να χρησιμοποιούν εναλλακτικά σενάρια και να διαμορφώνουν την κατάλληλη συμπεριφορά ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι επικοινωνίας και να έχουν επιτυχημένη αλληλεπίδραση με την αγορά τους.

## Β. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Βασικό στοιχείο για την επιτυχή εκπαίδευση των πωλητών μιας επιχείρησης είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Δεν υπάρχει μία μέθοδος εκπαίδευσης η οποία να μπορεί να εφαρμοσθεί με απόλυτη επιτυχία σε κάθε περίπτωση. Για τη σωστή επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

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



Παρακάτω θα αναλύσουμε τις κυριότερες μεθόδους εκπαίδευσης.

α) *Εκπαίδευση στον τόπο εργασίας* (on the job training)

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

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

i) Υπάρχει πιθανότητα ο νέος πωλητής να «υιοθετήσει» τις αδυναμίες του έμπειρου πωλητή με τον οποίο βγαίνει στην αγορά, σε συνδυασμό πάντα με το ότι ο έμπειρος πωλητής δεν είναι απαραίτητα καλός εκπαιδευτής.

ii) Η συμπόρευση με τον έμπειρο πωλητή προσφέρει συνήθως εμπειρία στο χειρισμό υπάρχοντων πελατών και όχι στον τρόπο προσέγγισης νέων πελατών.

Η μέθοδος αυτή είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των αρχικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Δεν υπάρχει πιο αποτελεσματικός τρόπος για να μάθει κανείς μια δουλειά από το να εξασκείται σε πραγματικές περιπτώσεις υπό την καθοδήγηση έμπειρων εκπαιδευτών.

β) *Διαλέξεις*

Στη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι κυρίως παρακολουθούν και ακούν, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις επιτρέπεται να θέτουν ερωτήσεις. Υπάρχει, δηλαδή, μια παθητική και όχι ενεργητική συμμετοχή.

Οι διαλέξεις είναι πιο οικονομικές σε σχέσεις με άλλες μεθόδους, γιατί απαιτείται λιγότερος χρόνος για να καλυφθεί ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι περισσότεροι εκπαιδευτές, επαγγελματίες ή μη, υποστηρίζουν ότι είναι η λιγότερη αποτελεσματική μέθοδος.

Οι εκτιμήσεις είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μπορεί να ανακαλέσει αμέσως στη μνήμη του λιγότερο από το 10% απ' αυτά που άκουσε σε μια διάλεξη. Ακόμη και ο εκπαιδευτής, όμως, δεν μπορεί να ξέρει πόσο αποτελεσματική ήταν η διάλεξη και στηρίζεται μόνο στις προσωπικές του εκτιμήσεις ή στα εθελοντικά σχόλια των συμμετεχόντων στη διάλεξη.

Παρ' όλα αυτά, η διάλεξη έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Είναι ένας πολύ πρακτικός τρόπος εκπαίδευσης, όταν η υπό εκπαίδευση ομάδα είναι πολύ μεγάλη.

Οι διαλέξεις είναι κατάλληλες για εισαγωγικά εκπαιδευτικά θέματα και για να δώσουν μια περίληψη θεμάτων που θα συζητηθούν αναλυτικότερα στη συνέχεια με άλλες μεθόδους, όπως η συζήτηση πραγματικών περιπτώσεων ή η ανάληψη ρόλου (role playing).

Η μέθοδος αυτή είναι καλύτερη όταν συνδυάζεται με τη χρήση πολυμέσων (multimedia) για την παρουσίαση των θεμάτων εκπαίδευσης.

#### γ) *Επιδείξεις – Παρουσιάσεις*

Οι επιδείξεις είναι κατάλληλες για τη μετάδοση πληροφοριών σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα και τεχνικές πωλήσεων.

Η επίδειξη της χρήσης ενός νέου προϊόντος είναι πολύ πιο αποτελεσματική από μια διάλεξη στο ίδιο θέμα. Στην αρχική εκπαίδευση των πωλητών το τι βλέπουν είναι πιο σημαντικό απ' το τι ακούν.

Γενικά, οι επιδείξεις είναι πιο αποτελεσματικές όταν χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

#### δ) *Ανάληψη Ρόλου (Role Playing)*

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

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

Το βασικό της μειονέκτημα είναι το στρες που μπορεί να δημιουργήσει στον εκπαιδευόμενο η βιντεοσκόπηση, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να συγκεντρωθεί στη διαδικασία πώλησης.

Ως πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

- 1) Οι πωλητές μαθαίνουν να δέχονται την κριτική των άλλων.
- 2) Οι πωλητές συμμετέχουν στην εκτίμηση της απόδοσής τους.

- 3) Τα ελαττώματά τους γίνονται φανερά στη διάρκεια της εκπαίδευσης και όχι στη διάρκεια της επίσκεψης στον πελάτη.
- 4) Οι νέοι πωλητές μπορούν να μάθουν σημαντικές τεχνικές από τους πιο έμπειρους.
- 5) Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν εμπειρία δράσης που θα τους βοηθήσει αργότερα στο χειρισμό δύσκολο περιπτώσεων.

#### ε) Συζητήσεις Πραγματικών Περιπτώσεων (Case Discussions)

Με τη μέθοδο αυτή προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε πραγματικές περιπτώσεις γίνονται αντικείμενο ομαδικής συζήτησης.

Ορισμένες φορές η υπό συζήτηση περίπτωση (case study) δίνεται εκ των προτέρων στους εκπαιδευόμενους και αυτοί έρχονται στη συζήτηση προετοιμασμένοι.

Τις περισσότερες φορές, όμως, τα case studies είναι σχετικά μικρά (1 με 2 σελίδες και δίνεται προθεσμία 10 με 15 λεπτών στους εκπαιδευόμενους για να τα διαβάσουν προτού αρχίσει η συζήτηση.

Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μπορούν να εξακριβώνουν το πρόβλημα, να επινοούν εναλλακτικές θέσεις και λύσεις και να επιλέγουν την πιο κατάλληλη.

Πολλοί πιστεύουν ότι το να «πιάσει» κανείς το πρόβλημα σ' όλες του τις διαστάσεις είναι πιο σημαντικό απ' το να δώσει μια γρήγορη λύση.

#### στ) Συζητήσεις Στρογγυλής Τραπέζης

Ο εκπαιδευτής ή κάποιο άλλο μέλος του τμήματος των πωλήσεων αρχίζει με μια μικρή προφορική παρουσίαση ενός απ' τα καθημερινά προβλήματα και ακολουθεί διαλογική συζήτηση.

Η διαφορά αυτή της μεθόδου απ' τη διάλεξη είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση και η ατμόσφαιρα είναι λιγότερο επίσημη και περισσότερο φιλική.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία τέτοιων συζητήσεων είναι ο διευθύνων τη συζήτηση να εμπνέει το σεβασμό στους υπολοίπους, να έχει ικανότητα επικοινωνίας και να είναι καλά πληροφορημένος.

#### ζ) Αυτοεκμάθηση

Με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση παρέχει στους εκπαιδευόμενους διάφορα «εργαλεία», όπως κασέτες, βιντεοκασέτες και εγχειρίδια, για την παρουσίαση πληροφοριών που αφορούν κυρίως τα

προϊόντα και την πώλησή τους. Η μελέτη αυτών των «εργαλείων» γίνεται στον ελεύθερο χρόνο του εκπαιδευόμενου, ακόμη και όταν ταξιδεύει ή αναμένει τον πελάτη που επισκέφθηκε. Πρόκειται για μια μάλλον οικονομική μέθοδο εκπαίδευσης. Πολλές φορές, όμως, η δυσκολία κατανόησης των εγχειριδίων και η αδυναμία των κασετών και των βιντεοκασετών να κρατήσουν την προσοχή του εκπαιδευόμενου για μια μεγάλη χρονική περίοδο, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου.

#### η) Ηλεκτρονική Εκπαίδευση

Πρόσφατα έχουν αναπτυχθεί συστήματα βασισμένα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή προκειμένου να διευκολύνουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Προσομοιώσεις (Business Games) και Εμπειρικά Συστήματα (Expert Systems) μπορούν να προσφέρουν στους νέους πωλητές μια βάση από εμπειρίες και τεχνικές που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν.

Η IBM και άλλες μεγάλες εταιρείες έχουν αναπτύξει σύστημα Η/Υ αμφίδρομης επικοινωνίας για την εκπαίδευση των πωλητών τους. Ένα τέτοιο σύστημα που φέρει το όνομα Info Window και συνδυάζει τη χρήση ενός P.C. και ενός Laser videodisc, ανέπτυξε η IBM για να εκπαιδεύσει 11.800 εργαζόμενους στις πωλήσεις. Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στην εκτέλεση επισκέψεων στους πελάτες. Ανάλογα με την προσέγγιση που ακολουθεί ο εκπαιδευόμενος υπάρχει «απάντηση» του υπολογιστή μέσω ενός «ηθοποιού» που εμφανίζεται στην οθόνη και έχει προγραμματιστεί να παίζει το ρόλο του πελάτη.

Γενικά οι εταιρείες δεν άρχισαν να χρησιμοποιούν ακόμη εκπαιδευτικές μεθόδους βασισμένες στον Η/Υ. Πρόσφατη έρευνα στις ΗΠΑ έδειξε ότι μόλις το 8% των επιχειρήσεων του δείγματος χρησιμοποιεί τέτοιες μεθόδους και αυτό οφείλεται στο υψηλό αρχικό κόστος και στην αβεβαιότητα που υπάρχει όσον αφορά τα πλεονεκτήματα αυτών των μεθόδων.

#### Γ. ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΘΕΙ ΚΑΙ ΠΟΥ ΚΑΙ ΠΟΤΕ ΘΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Μέχρι τώρα εξετάσαμε το περιεχόμενο και τις μεθόδους της εκπαίδευσης, δηλαδή το *τι* και το *πώς*. Όμως θα πρέπει να δούμε και το *ποιος* εκτελεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το *πότε* (timing), καθώς και το *πού*, δηλαδή τον τόπο που λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση.

##### 1. Ποιος θα Εκπαιδεύσει

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

εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το μέγεθος της επιχείρησης και τα προϊόντα που διαθέτει.

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

*Διευθυντικά Στελέχη της Επιχείρησης.* Η συμμετοχή τους προσθέτει κύρος στο πρόγραμμα εκπαίδευσης καθώς διαθέτουν σημαντική εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων. Γνωρίζουν τη διαδικασία πώλησης και τι χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος για να λειτουργήσει αποδοτικά στην πράξη. Επίσης και ο ίδιος ο διευθυντής πωλήσεων διευκολύνεται καθώς μπορεί κάλλιστα να περάσει τους στόχους και την πολιτική που θέλει να ακολουθήσει και έτσι να χρειάζεται λιγότερο χρόνο για επίβλεψη.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι επικριτές που ισχυρίζονται ότι δεν είναι απαραίτητο ένας ικανότατος διευθυντής πωλήσεων να έχει την απαιτούμενη μεταδοτικότητα. Εξάλλου, το εξαιρετικά πιεσμένο πρόγραμμά τους δεν τους επιτρέπει να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους στους εκπαιδευόμενους.

*Ειδικοί Εκπαιδευτές εκτός Επιχείρησης.* Είναι δυνατόν να είναι καθ' ολοκληρίαν υπεύθυνοι για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ή απλά να οργανώνουν το πρόγραμμα και η διδασκαλία να γίνεται από άλλους. Κυρίως χρησιμοποιούνται από μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αδυνατούν να έχουν σε μόνιμη βάση απασχολούμενο εξειδικευμένο προσωπικό εκπαίδευσης.

Χρησιμοποιούνται επίσης από επιχειρήσεις για συγκεκριμένα θέματα, όπως π.χ. την αντιμετώπιση προβλημάτων που πηγάζουν από την εκπαίδευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στα πλεονεκτήματά τους συγκαταλέγονται η ποικιλία που προσφέρουν, η έμπνευση/ δημιουργικότητα και ο ενθουσιασμός που μπορούν να φέρουν σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Ως βασική τους αδυναμία λογίζεται η έλλειψη οικειότητας με τη διαδικασία πώλησης της συγκεκριμένης επιχείρησης, τη στρατηγική της, τον κλάδο της, τους πελάτες της και τους ανταγωνιστές της.

## 2. Πού θα γίνει η εκπαίδευση

Το ερώτημα που εδώ καλείται να απαντηθεί σε πρώτη φάση είναι εάν η εκπαίδευση θα έχει χαρακτήρα συγκεντρωτικό (στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης) ή αποκεντρωτικό (στα επιμέρους υποκαταστήματα). Πιο συγκεκριμένα:

*Συγκεντρωτική Εκπαίδευση.* Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα καλύτερης εκμάθησης γιατί η λύση αυτή συνήθως περιλαμβάνει:

- Εξειδικευμένους εκπαιδευτές.
- Υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας υλικό (audiovisual μηχανήματα, μεθόδους προσομοίωσης, κλειστό κύκλωμα T.V. κ.ο.κ.).
- Επαφή με την ανώτατη διοίκηση και τις κορυφές του τμήματος πωλήσεων – κάτι που επενεργεί θετικά από άποψη ψυχολογίας, αφοσίωσης και καλλιέργειας υπερηφάνειας για την επιχείρηση. Επίσης, δίνεται η ευκαιρία στενότερης επαφής των πωλητών με αρκετά έμπειρα και ικανά στελέχη στο χώρο των πωλήσεων που απαντώνται στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης.
- Μεγαλύτερη συνέπεια και επαγγελματικότητα, αλλά, συγχρόνως, και μεγαλύτερο κόστος, κάτι που οδηγεί στη συμπίεση της χρονικής της διάρκειας.

*Αποκεντρωμένη Εκπαίδευση.* Με τη λύση αυτή η όλη διαδικασία της εκπαίδευσης μετακινείται προς την πλευρά του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπόνηση σεμιναρίων κοντά στην περιοχή κατοικίας και δράσης του πωλητή. Από τη στιγμή που υπάρχει ασαφής προσανατολισμός προς τον πελάτη, η λύση αυτή κερδίζει σε ρεαλισμό έναντι της προηγούμενης.

### Βασικά πλεονεκτήματα

- Πιο κοντά στον πελάτη.
- Συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση από μέρους των κατά τόπους υπευθύνων.
- Απόκτηση γνώσης σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις κατά τόπους αγορές.
- Μειώνεται αισθητά το κόστος μετακίνησης των πωλητών και αξιοποιείται καλύτερα ο χρόνος τους.

### Μειονεκτήματα

- Συχνά ο εκάστοτε τοπικός υπεύθυνος πωλήσεων δεν έχει χρόνο να αφιερώσει στην εκπαίδευση λόγω του φόρτου εργασίας.

- Η ποιότητα και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ποικίλλει στην περίπτωση της αποκέντρωσης από περιοχή σε περιοχή.

### 3. Χρόνος Εκπαίδευσης

Το πότε θα εκπαιδευτεί ένας πωλητής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Πολλοί ισχυρίζονται – και σωστά μάλιστα – ότι είναι καλύτερα να γίνεται η αρχική εκπαίδευση πριν βγει ο πωλητής στην αγορά. Άλλοι πιστεύουν ότι είναι καλύτερα να έχει πάρει ο πωλητής μια «γεύση» της αγοράς και των συνθηκών της πριν γίνει η αρχική εκπαίδευση από την επιχείρηση. Όμως αυτό δεν είναι σωστό, τουλάχιστον όσον αφορά τους τεχνικούς πωλητές, οι οποίοι θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τα προϊόντα που θα πουλήσουν σε έμπειρους και τεχνικά καταρτισμένους αγοραστές.

### **6.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Παρά το γεγονός ότι οι επενδύσεις των επιχειρήσεων σε προγράμματα εκπαίδευσης των πωλητών είναι αρκετά μεγάλες, η αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών δεν γίνεται πάντα. Η αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης αποτελεί μια ουσιώδη διαδικασία και δεν πρέπει να απουσιάζει από οποιοδήποτε πρόγραμμα εκπαίδευσης πωλητών, γιατί μέσω αυτής γίνεται:

- α) Εκτίμηση του κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- β) Εκτίμηση αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτών.
- γ) Δικαιολόγηση της δαπάνης για εκπαίδευση μέσω ανάλυσης κόστους-οφέλους.
- δ) Βελτίωση της δομής ή/ και του περιεχομένου του προγράμματος.
- ε) Εκτίμηση του κατά πόσον θα πρέπει να συμμετάσχουν ή όχι άλλοι πωλητές στο πρόγραμμα.
- στ) Προσδιορισμός των εκπαιδευόμενων που ωφελήθηκαν λιγότερο ή περισσότερο.
- ζ) Ενίσχυση των πλεονεκτημάτων του προγράμματος στη συνείδηση των εκπαιδευομένων και ανύψωση ηθικού.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να γίνει σε 4 επίπεδα.

- 1) Αντίδραση (γνώμες, στάσεις) των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα.
- 2) Γνώση που αποκτήθηκε μέσω του προγράμματος.
- 3) Συμπεριφορά που μεταβλήθηκε εξαιτίας του προγράμματος.
- 4) Αποτελέσματα (πωλήσεις, κ.λ.π.) που προέκυψαν εξαιτίας του προγράμματος.

| ΕΠΙΠΕΔΑ         |                                | ΜΕΘΟΔΟΙ   |
|-----------------|--------------------------------|---|
| 1. Αντίδραση    | Στάση – Γνώμη                  | Έρευνες<br>Φύλλα με σχόλια<br>Συνέντευξη κατά την έξοδο<br>Συζήτηση |
| 2. Γνώση        | Αρχές – Γεγονότα –<br>Τεχνικές | Τεστ  |
| 3. Συμπεριφορά  | Αλλαγές στη<br>συμπεριφορά     | Ερωτηματολόγια<br>Παρατήρηση  |
| 4. Αποτελέσματα | Αλλαγές στην απόδοση           | Στατιστ. αναλ. Μεταβολών<br>σε πωλήσεις, κέρδη, κ.λ.π.              |

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Οργάνωση & Διοίκηση», Σ. Ζευγαρίδης.
2. Εφημερίδα «Ημερησία», (Μάιος 1997).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η αξιολόγηση του δυναμικού πωλήσεων αποτελεί μια ζωτικής σημασίας δραστηριότητα της διοίκησης των πωλήσεων. Πρόκειται για ένα επίπονο έργο που θα πρέπει να φέρει εις πέρας η διοίκηση της επιχείρησης. Μάλιστα, η αξιολόγηση αποτελεί το σημαντικότερο ίσως εργαλείο υποκίνησης που διαθέτει ο διευθυντής πωλήσεων. Μια ακριβής και δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών παρέχει τις σωστές πληροφορίες για προαγωγή, αμοιβή, μετακίνηση ή απόλυση του ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα πωλήσεων. Επιπλέον, οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση μπορούν να έλθουν στην επιφάνεια αν η αξιολόγηση είναι λεπτομερής.

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε κατ' αρχήν τους λόγους αξιολόγησης της απόδοσης των πωλητών, τα κριτήρια αξιολόγησης, τις πηγές πληροφόρησης για την αξιολόγηση, καθώς και απόψεις σχετικά με το ποιος θα πρέπει να κάνει την αξιολόγηση.

#### 7.1 ΛΟΓΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών είναι οι εξής:

- α) Για να διαπιστωθεί πόσο και πού χρειάζεται βελτίωση ο κάθε πωλητής και ποιος θα πρέπει να επανεκπαιδευτεί.
- β) Για να εντοπιστούν οι πωλητές που είναι έτοιμοι για προαγωγή, αύξηση μισθού ή κατανομή σε νέες περιοχές πωλήσεων.
- γ) Για να εντοπιστούν οι πωλητές που δεν αρμόζουν για το επάγγελμα του πωλητή και συνεπώς θα πρέπει να απολυθούν.
- δ) Για να διατηρηθεί η περιγραφή της εργασίας (Job description) επίκαιρη και να αντανακλά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- ε) Για να αξιολογηθεί όλο το σύστημα της διοίκησης των πωλητών (πρόσληψη, οργάνωση, εκπαίδευση, αμοιβή, επιτήρηση).

#### 7.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Τα κριτήρια αξιολόγησης των πωλητών διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Γενικά, μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες κριτηρίων<sup>1</sup>:

- α) Τα κριτήρια που εστιάζουν στις ενέργειες που κάνει ο πωλητής για να διευκολύνει την επίτευξη του στόχου του (Input Criteria ή Behavior Based Criteria).
- β) Τα κριτήρια που εστιάζουν στα αποτελέσματα των προσπαθειών του πωλητή (Output Criteria ή Outcome Based Criteria).

Η πρώτη κατηγορία κριτηρίων περιλαμβάνει δύο επιμέρους τύπους κριτηρίων: ποσοτικούς και ποιοτικούς.

### 1. Input – Ποσοτικά κριτήρια

Τα κριτήρια αυτά είναι σημαντικά γιατί βοηθούν τους πωλητές να εργάζονται αποτελεσματικά και να έχουν στόχους στην εργασία τους. Τα κριτήρια αυτά περιλαμβάνουν:

α) *Επισκέψεις πελατών.* Ο αριθμός των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές στους πελάτες είναι ένα σημαντικό κριτήριο. Το κριτήριο αυτό μπορεί να αναφέρεται σε αριθμό προγραμματισμένων επισκέψεων, καθώς και σε αριθμό μη προγραμματισμένων επισκέψεων. Οι προγραμματισμένες επισκέψεις συνδέονται με το δρομολόγιο και το πρόγραμμα εργασίας του πωλητή (Sales work plan) που μπορεί να είναι είτε ημερήσιο είτε εβδομαδιαίο είτε μηνιαίο, ανάλογα με το είδος των προϊόντων που πουλάει. Οι μη προγραμματισμένες επισκέψεις συνήθως προκύπτουν από τις επαφές (τηλεφωνικές ή προσωπικές) που κάνουν με την επιχείρηση υπάρχοντες ή δυνητικοί πελάτες, ζητώντας την επίσκεψη του πωλητή για την επίλυση κάποιου αγοραστικού προβλήματος.

β) *Αποδοτική χρησιμοποίηση του χρόνου.* Η εκτίμηση της αποδοτικής ή μη χρησιμοποίησης του χρόνου από τον πωλητή μπορεί να προκύψει από τις ημέρες εργασίας του πωλητή, καθώς και από τις ημερήσιες επισκέψεις που κάνει. Ιδιαίτερα για τα καταναλωτικά προϊόντα όπου το προσωπικό πωλήσεων έχει επαφές με ένα μεγάλο αριθμό πελατών, είναι επιθυμητό να τίθεται ένα πρότυπο για τον αριθμό των ημερήσιων επισκέψεων. Αν δεν γίνονται οι απαραίτητες επισκέψεις, τότε δεν προγραμματίζονται σωστά τα ραντεβού και χάνεται χρόνος από αναμονές και μη διαθέσιμους πελάτες. Άλλοι πάλι μπορούν να κάνουν περισσότερες από τις απαιτούμενες επισκέψεις χωρίς λόγο. Βέβαια, τα πρότυπα ημερήσιων επισκέψεων θα πρέπει να τίθενται ατομικά για κάθε περιοχή πώλησης, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές των περιοχών, όπως την πυκνότητα των πελατών, τις συνθήκες μετακίνησης (κίνηση στους δρόμους) και τις πρακτικές των ανταγωνιστών.

γ) *Έξοδα πωλήσεων.* Τα ποσοτικά κριτήρια που αναφέραμε προηγουμένως εστιάζουν κατά βάση στις προσπάθειες και τις ενέργειες των πωλητών. Ένα άλλο κριτήριο αξιολόγησης αφορά το κόστος αυτών των προσπαθειών και ενεργειών. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να υπάρχουν

στοιχεία μέσα στην επιχείρηση σχετικά με τα έξοδα των πωλητών. Τα έξοδα αυτά μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε έξοδα αυτοκινήτου, έξοδα διαμονής και διατροφής, έξοδα διασκέδασης πελατών κ.λ.π. Τα έξοδα αυτά μπορούν να αξιολογηθούν είτε ως ένα συνολικό ποσό ή ως ποσοστό επί των πωλήσεων για κάθε πωλητή.

δ) *Δραστηριότητες που δεν αφορούν άμεσα τις πωλήσεις (Nonselling Activities)*. Εκτός από τις άμεσες επαφές των πωλητών με τους πελάτες που έχουν ως σκοπό την πώληση, μερικές επιχειρήσεις αξιολογούν και τις επαφές εκείνες που δεν συνδέονται άμεσα με την πώληση. Στις επιχειρήσεις αυτές, ο πωλητής είναι υπεύθυνος να εξυπηρετεί τους πελάτες και εμπλέκεται σε διάφορες δραστηριότητες πέρα από την κλασική δραστηριότητα της πρόσωπο-με-πρόσωπο πώλησης. Τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την υποβολή προσφορών στους πελάτες, την τοποθέτηση διαφημιστικών εργαλείων στα σημεία πώλησης, συναντήσεις με μεσάζοντες, συσκέψεις με σκοπό το σέρβις του προϊόντος, την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών, την είσπραξη παλαιών οφειλών από πελάτες κ.ο.κ.

Όταν οι δραστηριότητες αυτές θεωρούνται σημαντικές από τη διοίκηση, τότε καλό θα ήταν να ποσοτικοποιούνται με σκοπό την αξιολόγησή τους, όπως, για παράδειγμα, αριθμός προσφορών που υποβλήθηκαν, αριθμός επισκέψεων με σκοπό το σέρβις, αριθμός παλαιών οφειλών που εισπράχθηκαν κ.λ.π.

## 2. Input – Ποιοτικά Κριτήρια

Τα κριτήρια αυτά, που ονομάζονται και κριτήρια συμπεριφοράς (behavior), επιχειρούν να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά του πωλητή στην όλη διαδικασία πώλησης που επηρεάζουν τα αποτελέσματα πωλήσεων, ιδιαίτερα μακροχρόνια. Για παράδειγμα, η προσωπική αποτελεσματικότητα του πωλητή στην αντιμετώπιση προβλημάτων που έχουν προκύψει στις σχέσεις με τους πελάτες δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια, γι' αυτό η χρησιμοποίηση ποιοτικών κριτηρίων είναι αναπόφευκτη.

Τα κριτήρια αυτά συνήθως αφορούν:

- α) Τις ενέργειες των πωλητών και συγκεκριμένα την αποδοτική διοίκηση του χρόνου τους, το σχεδιασμό και την προετοιμασία των επισκέψεών τους, την ποιότητα παρουσίασης των προϊόντων της επιχείρησης και την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αντιρρήσεις και να κλείνουν πωλήσεις.
- β) Τη γνώση των πωλητών σχετικά με τα προϊόντα της επιχείρησης, τις πολιτικές της επιχείρησης, τα προϊόντα και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών και τους πελάτες.
- γ) Τις σχέσεις των πωλητών με τους πελάτες.

- δ) Την προσωπική εμφάνιση του πωλητή.  
 ε) Στοιχεία της προσωπικότητας του πωλητή, όπως επινοητικότητα, συνεργασιμότητα, ικανότητα λογικής ανάλυσης και λήψης αποφάσεων, ικανότητα αποδοχής ευθυνών κ.λ.π.

Πάντως, στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν δημοσιευθεί κατά καιρούς λίστες ποιοτικών κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση των πωλητών τους. Οι λίστες αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα ποιοτικά κριτήρια<sup>2</sup>:

Στάση (Attitude) του Πωλητή, Γνώση του προϊόντος, Ικανότητες στην Πώληση, Εμφάνιση και Τρόπος Συμπεριφοράς, Ικανότητα Επικοινωνίας, Λήψη Πρωτοβουλιών και Επιθετικότητα, Ικανότητα Προγραμματισμού, Ικανότητα Διοίκησης του Χρόνου (Time Management), Γνώση του Ανταγωνισμού, Αντικειμενική Κρίση, Δημιουργικότητα, Γνώση των Πολιτικών της Επιχείρησης, Προετοιμασία και Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων, Δημιουργία Καλών Σχέσεων με τους Πελάτες, Καλός και Ηθικός Πολίτης, Βαθμός Σεβασμού που τρέφει ο Πωλητής για τον Ανταγωνισμό και τους Πελάτες.

Είναι γεγονός ότι στην αξιολόγηση των πωλητών με βάση τα ποιοτικά κριτήρια υπεισέρχεται αναπόφευκτα το προσωπικό και υποκειμενικό στοιχείο του αξιολογητή. Ο αξιολογητής στην προκειμένη περίπτωση παίζει έναν καταλυτικό ρόλο, καθώς η επιτυχημένη ποιοτική αξιολόγηση του πωλητή εξαρτάται από την ικανότητά του να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος.

|                                     | Κλίμακα Αξιολόγησης της Απόδοσης |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                     | 1<br>Απαράδεκτη                  | 2<br>Υποφερτή            | 3<br>Μέτρια              | 4<br>Καλή                | 5<br>Πολύ<br>Καλή        |
| <i>Ποιοτικά Κριτήρια*</i>           |                                  |                          |                          |                          |                          |
| • Στάση του Πωλητή                  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ικανότητα Επικοινωνίας            | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ικανότητα να Κλείνει την Πώληση   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Γνώση του Προϊόντος               | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Εμφάνιση και Τρόπος Συμπεριφοράς  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Γνώση του Ανταγωνισμού            | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Δημιουργικότητα                   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Προετοιμασία και Υποβολή Αναφορών | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

\* Και άλλα κριτήρια μπορούν να προστεθούν.

Για την αξιολόγηση των πωλητών με βάση τα ποιοτικά κριτήρια χρησιμοποιούνται συχνά και τυποποιημένες φόρμες αξιολόγησης, όπως αυτή που παρουσιάζεται στον Πίνακα, όπου η απόδοση του πωλητή σχετικά με κάθε ένα ποιοτικό κριτήριο που εμφανίζεται στη φόρμα αξιολογείται σε μία κλίμακα από 1 = Απαράδεκτη μέχρι 5 = Πολύ Καλή<sup>3</sup>.

Ο αξιολογητής απλώς τσεκάρει το κουτάκι εκείνο που δείχνει το πώς αξιολογεί την απόδοση του πωλητή σχετικά με κάθε ένα από τα ποιοτικά κριτήρια της φόρμας.

Αυτού του είδους οι φόρμες έχουν τρία βασικά μειονεκτήματα: Πρώτον, το κάθε κριτήριο, π.χ. ικανότητα επικοινωνίας, εμφάνιση κ.λ.π., μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά από διαφορετικούς αξιολογητές· δεύτερον, ο αξιολογητής μπορεί να συμπληρώσει γρήγορα και χωρίς μεγάλη προσοχή τη φόρμα, με αποτέλεσμα η βαθμολογία του πωλητή να μην αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα παρά το γεγονός ότι μένει στη συνέχεια στον προσωπικό φάκελο του πωλητή· τέλος, δεν υπάρχουν πρότυπα απόδοσης για κάθε βαθμό της κλίμακας. Ένας αξιολογητής μπορεί να βαθμολογήσει έναν πωλητή με 4 (καλός) όσον αφορά την ικανότητά του να κλείνει πωλήσεις και κάποιος άλλος να τον βαθμολογήσει με 2 (υποφερτή απόδοση στο κλείσιμο της πώλησης).

Βέβαια, έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα τα οποία αντιμετωπίζουν με επιτυχία τα μειονεκτήματα μιας απλής φόρμας αξιολόγησης και έχουν συμβάλει στη βελτίωση της αξιολόγησης με ποιοτικά κριτήρια. Ένα τέτοιο σύστημα είναι η Κλίμακα BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale), η οποία βασίζεται σε κριτήρια συμπεριφοράς και απόδοσης που μπορούν να ελεγχθούν από οποιοδήποτε άτομο.

### 3. Output – Ποσοτικά Κριτήρια

Τα κριτήρια αυτά εστιάζουν, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, στα αποτελέσματα των προσπαθειών του πωλητή. Η σημασία των κριτηρίων αυτών γίνεται εύκολα κατανοητή καθώς συνδέεται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης και του τμήματος πωλήσεων. Τα πλέον χρήσιμα για την αξιολόγηση των πωλητών ποσοτικά κριτήρια είναι τα εξής:

- α) Όγκος πωλήσεων σε αξία ή μονάδες του προϊόντος, υπολογισμένος κατά προϊόν και κατά πελάτη και ως ποσοστό του στόχου των πωλήσεων και της συνολικής αγοράς (από όπου προκύπτει και το μερίδιο της αγοράς).
- β) Κέρδος ή περιθώριο κέρδους (gross margin) κατά προϊόν, ομάδα πελατών και μέγεθος παραγγελίας.

- γ) Παραγγελίες που μπορεί να αφορούν τόσο τον αριθμό των παραγγελιών που έλαβε η επιχείρηση όσο και τον αριθμό των παραγγελιών που ακυρώθηκαν, καθώς και το μέσο μέγεθος παραγγελίας.
- δ) Πελάτες, και συγκεκριμένα αριθμός υαρχόντων πελατών, αριθμός νέων πελατών, αριθμός πελατών που εγκατέλειψαν την επιχείρηση και αριθμός πελατών με μεγάλα χρεωστικά υπόλοιπα.

#### 4. Συνδυασμός Κριτηρίων

Η αξιολόγηση των πωλητών θα πρέπει, επίσης, να στηρίζεται σ' ένα συνδυασμό κριτηρίων που εστιάζουν τόσο στις ενέργειες και στη συμπεριφορά του πωλητή (input criteria) όσο και στα αποτελέσματα (output criteria), γιατί έτσι μόνο μπορεί να αξιολογηθεί αποτελεσματικά η πολυδιάστατη φύση της εργασίας του πωλητή. Οι Dalrymple και Cron παρουσιάζουν στο βιβλίο τους τέσσερα μοντέλα συνδυασμού κριτηρίων. Τα μοντέλα αυτά είναι: α) το μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων (four-factor model), β) το μοντέλο των διαδικασιών κατάταξης (ranking procedures), γ) το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης και δ) το μοντέλο της μήτρας απόδοσης (performance matrix). Τα δύο πρώτα μοντέλα είναι τα πιο εύχρηστα, μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν και αυτά θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια.

##### α) Το Μοντέλο των Τεσσάρων Παραγόντων

Το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι οι πωλήσεις είναι συνάρτηση των εργάσιμων ημερών, του αριθμού επισκέψεων, της συχνότητας κλεισίματος παραγγελίας και του μέσου μεγέθους παραγγελίας. Στο μοντέλο αυτό τα input κριτήρια είναι οι ημέρες εργασίας του πωλητή και οι επισκέψεις που έκανε, ενώ τα output κριτήρια είναι ο αριθμός παραγγελιών που έλαβε και το μέσο μέγεθός τους. Τα κριτήρια αυτά συνδυάζονται έτσι ώστε να μας δώσουν την εξίσωση:

$$\text{Πωλήσεις} = \text{Ημέρες Εργασίας} \times \frac{\text{Αριθμός Επισκέψεων}}{\text{Ημέρες Εργασίας}} \times \frac{\text{Αριθμός Παραγγελιών}}{\text{Αριθμός Επισκέψεων}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αριθμός Παραγγελιών}}$$

Το μοντέλο αυτό δείχνει ότι οι πωλήσεις μπορούν να αυξηθούν αν εργάζεται ο πωλητής περισσότερες ημέρες, αν κάνει περισσότερες ημερήσιες επισκέψεις, αν κλείνει περισσότερες πωλήσεις με τους πελάτες και αν αυξάνει τις πωλήσεις ανά παραγγελία.

Το μοντέλο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά λόγω των αλληλοεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων του μοντέλου. Έτσι, ενώ οι επισκέψεις έχουν θετική συσχέτιση με τις πωλήσεις, τείνουν να επιδρούν αρνητικά στο μέγεθος της παραγγελίας. Δηλαδή, ενώ οι

πωλήσεις μπορεί να αυξάνουν όταν αυξάνει ο αριθμός των επισκέψεων, από κάποιο σημείο και ύστερα το μέγεθος της παραγγελίας πέφτει καθώς υπάρχει λιγότερο χρόνος διαθέσιμος για κάθε πελάτη. Συνεπώς, θα πρέπει πάντοτε να αναζητείται ο άριστος αριθμός επισκέψεων για κάθε πωλητή.

### *β) Διαδικασίες Κατάταξης (Ranking Procedures)*

Στο μοντέλο αυτό οι πωλητές κατατάσσονται (βαθμολογούνται) ανάλογα με την απόδοσή τους σε διάφορα input και output κριτήρια και στη συνέχεια οι βαθμολογίες αυτές προστίθενται έτσι ώστε να δώσουν μια συνολική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του πωλητή.

Ένα παράδειγμα αξιολόγησης πέντε πωλητών με βάση τη μέθοδο αυτή δίνεται στον Πίνακα .

Η απόδοση των πέντε πωλητών διαφέρει αρκετά σε σχέση με τα δέκα κριτήρια. Ο Γιώργος, ο Γιάννης και ο Δημήτρης έχουν συνολική βαθμολογία γύρω στα 30, που είναι μια αναμενόμενη τιμή. Η βαθμολογία του Κώστα που είναι 36 και του Παύλου που είναι 25 δείχνει ότι ο υπεύθυνος πωλήσεων θα πρέπει να ασχοληθεί ιδιαίτερα με αυτούς τους πωλητές. Παρά το γεγονός ότι ο Κώστας έχει τις υψηλότερες πωλήσεις, η απόδοσή του σε τέσσερα άλλα κριτήρια είναι η πιο χαμηλή και γενικά έχει την πιο χαμηλή βαθμολογία. (Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός της συνολικής κατάταξης, τόσο πιο χαμηλή είναι η βαθμολογία). Από την άλλη πλευρά, ο Παύλος κάνει πολύ καλά τη δουλειά του και έχει υψηλή βαθμολογία παρά το γεγονός ότι έχει τις χαμηλότερες συνολικές πωλήσεις σε σχέση με τους άλλους πωλητές. Ο υπεύθυνος πωλήσεων θα πρέπει να δώσει μέρος της περιοχής του Κώστα στον Παύλο, έτσι ώστε ο τελευταίος να έχει μεγαλύτερη περιοχή πώλησης και να καλύψει αποτελεσματικά κάποιους από τους πελάτες του Κώστα. Βέβαια, ο υπεύθυνος πωλήσεων θα πρέπει, επίσης, να παροτρύνει τον Κώστα να επιδιώκει μεγαλύτερες παραγγελίες και να σταματήσει να μειώνει τις τιμές (για να αυξήσει τον αριθμό των νέων πελατών και τις πωλήσεις), γιατί περιορίζεται το περιθώριο κέρδους.

Πάντως, το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι θεωρεί όλα τα κριτήρια εξίσου σημαντικά, κάτι που συνήθως είναι λανθασμένο, καθώς μια επιχείρηση μπορεί σε κάποια φάση της δραστηριότητάς της να επιζητεί ανάπτυξη των πωλήσεων και σε κάποια άλλη μεγαλύτερη κέρδη.

| Πωλητές  | Πωλήσεις | Πωλήσεις σε σχέση με Δυναμικές Πωλήσεις | Πωλήσεις σε σχέση με Στόχους | Πωλήσεις ανά Παραγγελία | Αριθμός Επισκέψεων | Παραγγελίες κατά Επίσκεψη | % Περιθώριο Κέρδους | Άμεσα Έξοδα Πωλήσεων | Νέοι Πελάτες | Αριθμός Υποβληθεισών Αναφορών | Άθροισμα Βαθμολογίας/ Κατάταξης |
|----------|----------|---|------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Κώστας   | ①        | 5                                       | 5                            | 5                       | 2                  | 4                         | 5                   | 4                    | ①            | 4                             | 36                              |
| Γιώργος  | 2        | 3                                       | 4                            | ①                       | 5                  | 2                         | ②                   | 3                    | 4            | 3                             | 28                              |
| Γιάννης  | 3        | 4                                       | 2                            | 4                       | ①                  | 5                         | 3                   | 5                    | 2            | ①                             | 30                              |
| Δημήτρης | 4        | 2                                       | ①                            | 3                       | 3                  | 3                         | 4                   | ①                    | 5            | 5                             | 31                              |
| Παύλος   | 5        | ①                                       | 3                            | 2                       | 4                  | ①                         | 2                   | 2                    | 3            | 2                             | 25                              |

### 7.3 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι βασικότερες πηγές άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών είναι οι παρακάτω:

α) Αρχεία / Συστήματα Πληροφοριών Επιχείρησης: Από την πηγή αυτή αντλούνται σημαντικά στοιχεία που αφορούν τιμολόγια, παράπονα πελατών, λογαριασμούς πωλήσεων και διάφορα άλλα ιστορικά στοιχεία.

Πλεονεκτήματα:

- Οι πληροφορίες είναι συγκεκριμένες και αναφέρονται σ' ό, τι χρειάζεται η επιχείρηση.
- Δεν απαιτείται ιδιαίτερος χρόνος συλλογής.
- Είναι γνωστός ο βαθμός ακριβειάς τους.

Μειονεκτήματα:

- Οι αναγκαίες πληροφορίες μπορεί να λείπουν από τα αρχεία.
- Μπορεί τα στοιχεία να μην είναι αντιπροσωπευτικά για την παρούσα κατάσταση.

β) Επαφές με τους Πελάτες: Καθώς οι πελάτες βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πωλητές, αποτελούν μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών.

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της πηγής είναι:

- Παρέχει πρόσφατες και σημαντικές πληροφορίες από πρώτο χέρι και όχι παραπονημένες.
- Οι πελάτες αναγνωρίζουν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται γι' αυτούς και τα προβλήματά τους.



- iii) Μπορούν να αντληθούν νέες ιδέες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.
- iv) Παρέχει χρήσιμες συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές.

Το βασικό μειονέκτημα αυτής της πηγής είναι ότι μπορεί οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν να περιέχουν προκατάληψη, γιατί υπάρχουν προσωπικές διαφορές ή γιατί ο πελάτης θέλει ιδιαίτερη μεταχείριση – ευνοϊκούς όρους κ.λ.π.

γ) Οι αναφορές από τους πωλητές (γραπτές και προφορικές) αποτελούν μία ακόμη σημαντική πηγή πληροφόρησης.

Ένα καλό σύστημα αναφορών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σύστημα αξιολόγησης – επιτήρησης.

Βέβαια, χρειάζεται προσοχή στην ανάλυση των αναφορών, γιατί οι πωλητές προσπαθούν πάντοτε να δείξουν ότι είναι καλοί και μπορεί να αναφέρουν δραστηριότητες, π.χ. επισκέψεις, που δεν έγιναν. Επίσης, το γεγονός ότι χρειάζεται χρόνος για τη συμπλήρωση των αναφορών μπορεί να οδηγεί σε δυσανασχέτηση των πωλητών.

δ) Οι επισκέψεις των υπευθύνων πωλήσεων στις περιοχές πώλησης.

Τα πλεονεκτήματα της πηγής αυτής είναι:

- i) Ο υπεύθυνος πωλήσεων ελέγχει και άλλες πληροφορίες με την προσωπική επαφή.
- ii) Δείχνει και στους πωλητές και στους πελάτες ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται.
- iii) Ενισχύει τον πωλητή προσωπικά.

Ως μειονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε ότι:

- i) Απαιτείται πολύ χρόνος από μέρος του υπευθύνου πωλήσεων.
- ii) Ο υπεύθυνος πωλήσεων μπορεί να τύχει να επισκεφθεί με τον πωλητή μόνο εύκολους και μη προβληματικούς πελάτες ή και το αντίθετο.
- iii) Η συμπεριφορά των πελατών και πωλητών μπορεί να αλλάζει μπροστά στον υπεύθυνο πωλήσεων.

#### **7.4 ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ;**

Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο των πωλητών. Είναι σημαντικό να υπάρχει στενή σχέση μεταξύ επιτηρητή και πωλητή, γιατί έτσι:

- 1) Δουλεύουν μαζί πάνω στα προβλήματα του πωλητή και μοιράζονται την ικανοποίηση της βελτίωσής του.
- 2) Υπάρχει μια αμοιβαία υποχρέωση να εργαστούν για το καλύτερο.
- 3) Ο επιτηρητής είναι υπεύθυνος για την απόδοση των πωλητών και αξιολογείται με βάση αυτή – άρα ωφελείται και αυτός.
- 4) Η μετάδοση στόχων και οι διορθωτικές προτάσεις είναι άμεσες και σαφείς.

Βέβαια, ο κάθε αξιολογητής θα πρέπει:

- 1) Να προσδιορίζει τη σημαντικότητα κάθε κριτηρίου αξιολόγησης της απόδοσης του πωλητή.
- 2) Να αναγνωρίζει τη σημασία της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφόρων δεικτών απόδοσης, π.χ. τη σχέση μεταξύ του αριθμού νέων πελατών και των εξόδων του πωλητή.
- 3) Να χρησιμοποιεί τα κριτήρια κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βγάζει σωστά συμπεράσματα.
- 4) Να διασταυρώνει στοιχεία.
- 5) Να εξηγεί προβλήματα και ελλείψεις στους πωλητές.
- 6) Να είναι αντικειμενικός.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. «Εργαστήρι ηγετικών στελεχών», Ν. Σκουλάς.
2. Περιοδικό «Τουρισμός & Οικονομία» (Μάρτιος 2000).
3. «Διοίκηση Προσωπικού», (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ & ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων (καθώς και οι ίδιοι οι πωλητές) καταστρώνουν προγράμματα δράσης, προχωρούν στην υλοποίησή τους και στη συνέχεια πραγματοποιούν μια ανάλυση των δεδομένων των πωλήσεων και τους κόστους ώστε να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο πέτυχαν τους στόχους τους. Μέχρι τώρα περιγράψαμε τις ενέργειες των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων που αφορούν το στρατηγικό σχεδιασμό και τις διοικητικές λειτουργίες των πωλήσεων. Στο σημείο αυτό θα ασχοληθούμε με την τελευταία φάση της διοικητικής διαδικασίας των πωλήσεων, δηλαδή την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις προσπάθειες των πωλητών. Στα πλαίσια αυτά θα τονίσουμε τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης των πωλήσεων και θα περιγράψουμε, χρησιμοποιώντας και αριθμητικά παραδείγματα, το πώς πραγματοποιείται η ανάλυση πωλήσεων, η ανάλυση κόστους και η ανάλυση απόδοσης που πρέπει να γίνονται στα πλαίσια της αξιολόγησης των πωλήσεων.

#### 8.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

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

Πρώτα, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει για το τι θέλει να πετύχει η δύναμη των πωλητών της. Οι πιο συνηθισμένοι στόχοι αφορούν το ύψος των πωλήσεων, το ποσοστό κέρδους, το ύψος των δαπανών και το μερίδιο αγοράς τόσο στο σύνολό τους όσο και κατά περιφέρεια/ περιοχή πώλησης, προϊόν και πελάτη. Στη συνέχεια, πρέπει να σχεδιαστούν οι στρατηγικές πώλησης που καθορίζουν πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι. Κατόπιν, η διοίκηση προχωρεί στην υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών. Στο επόμενο βήμα, η διοίκηση πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες όσον αφορά την εκτέλεση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να μπορέσει να συγκρίνει τα δεδομένα αυτά με τους προκαθορισμένους στόχους για να καθορίσει το «πόσο καλά» πηγαίνει και αν απαιτούνται (και τι είδους) διορθωτικές ενέργειες για το μέλλον.

Ο πιο ολοκληρωμένος μηχανισμός για την αξιολόγηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης είναι ο έλεγχος των

πωλήσεων (sales management audit). Ο έλεγχος των πωλήσεων είναι μια συνολική, συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής των πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των πωλητών. Ο έλεγχος των πωλήσεων περιλαμβάνει την αξιολόγηση των στόχων, των πολιτικών, της οργάνωσης, των μεθόδων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή των πολιτικών και την επίτευξη των στόχων πωλήσεων, καθώς και της δύναμης των πωλητών της επιχείρησης. Επίσης, ο έλεγχος πωλήσεων αξιολογεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα των πωλήσεων στην αγορά αναλύοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε εδώ ότι ο έλεγχος των πωλήσεων είναι μια διαδικασία η οποία δεν πρέπει να πραγματοποιείται μία ή δύο φορές τον χρόνο. Αντίθετα, πρέπει να είναι μια συχνή και συνεχής διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσαρμόζεται ως προς τις πωλήσεις στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί.

Ένας χρήσιμος οδηγός-μοντέλο για την πραγματοποίηση του ελέγχου των πωλήσεων παρουσιάζεται στο Σχήμα. Όπως φαίνεται στο εν λόγω σχήμα, ο έλεγχος περιλαμβάνει τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: το περιβάλλον των πωλήσεων, την αξιολόγηση της διοίκησης των πωλήσεων, τον προγραμματισμό των πωλήσεων και τις λειτουργίες των πωλήσεων. Ο σκοπός του ελέγχου των πωλήσεων στην προκειμένη περίπτωση είναι η διερεύνηση με ένα διεξοδικό και ολοκληρωμένο τρόπο κάθε επιμέρους διάστασης, ώστε να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα ή δυσλειτουργίες, να προσδιοριστούν οι αιτίες του και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος των πωλήσεων, όπως και ο έλεγχος μάρκετινγκ, είναι μια δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Τα οφέλη, όμως, που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση συνήθως υπερβαίνουν κατά πολύ τα έξοδα σε χρόνο και χρήμα. Για να γίνει αυτό, όμως, ο έλεγχος των πωλήσεων πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση, και όχι μόνο στην περίπτωση που υπάρχουν προβλήματα. Μία από τις μεγαλύτερες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ο έλεγχος πωλήσεων, είναι η παροχή διαγνωστικών πληροφοριών που δίνουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να διορθώσει προβλήματα στην αρχή και προτού είναι πολύ αργά, ή να προλάβει την εκδήλωση πιθανών προβλημάτων.

### Περιβάλλον Πωλήσεων

#### Εξω-επιχειρησιακοί Παράγοντες

- Οικονομικό – Δημογραφικό
- Πολιτικό – Νομικό
- Τεχνολογικό
- Ανταγωνιστικό

#### Ενδο-επιχειρησιακοί Παράγοντες

- Οργάνωση Επιχείρησης
- Σχέση Πωλήσεων και Μάρκετινγκ
- Σχέση Πωλήσεων και Άλλων Τμημάτων
- Μέγμα Μάρκετινγκ

### Προγραμματισμός Πωλήσεων

- Στόχοι
- Σχεδιασμός Προγράμματος Πωλήσεων
- Υλοποίηση Προγράμματος Πωλήσεων

### Έλεγχος Πωλήσεων

### Αξιολόγηση Διοίκησης Πωλήσεων

Επάρκεια Διοικητικών Στελεχών Πωλήσεων

Επάρκεια Πολιτικών Διοίκησης

### Λειτουργίες Διοίκησης Πωλήσεων

Οργάνωση Πωλητών

Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών

Εκπαίδευση Πωλητών

Αμοιβή Πωλητών

Εποπτεία, Παρακίνηση, Ηθικό

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Στόχοι Πωλήσεων

Περιφέρειες/ Περιοχές Πωλήσεων

Ανάλυση Πωλήσεων

Ανάλυση Κόστους Απόδοσης

Αξιολόγηση Απόδοσης Πωλητών

## 8.2 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

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 να χρησιμοποιηθούν πολλαπλοί δείκτες. Χρειάζονται τρεις διαφορετικές αναλύσεις για να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη και διεισδυτική αξιολόγηση των πωλήσεων. Η πραγματοποίηση των τριών αυτών αναλύσεων είναι δύσκολο έργο για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, πολλές και διαφορετικές μορφές αναλύσεων μπορούν να πραγματοποιηθούν για την αξιολόγηση των πωλήσεων, του κόστους και της απόδοσης. Για παράδειγμα, μια ανάλυση πωλήσεων μπορεί να γίνει για το συνολικό ύψος των πωλήσεων, για κάθε προϊόν, για κάθε πελάτη ή για κάθε πωλητή. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει συγκρίσεις με στόχους των πωλήσεων, με πωλήσεις παρελθόντων ετών, πωλήσεις ανταγωνιστών κ.λ.π. Δεύτερον, ξεχωριστές αναλύσεις μπορούν να γίνουν για τα διάφορα επίπεδα. Έτσι, μια τυπική αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει ανάλυση πωλήσεων κατά περιφέρειες, ζώνες ή γεωγραφικά διαμερίσματα. Η χρήση Η/Υ μπορεί να διευκολύνει τα μέγιστα σε αυτήν τη διαδικασία.

## 8.3 ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

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 αποτρέψει το διοικητικό στέλεχος από το να καταλήξει σε λάθος συμπεράσματα. Οι αρχές αυτές είναι: η αρχή 80-20, η αρχή του παγόβουνου και η αρχή του αδύνατου σημείου.

- *Η αρχή του 80-20.* Οι επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν το ίδιο ύψος πωλήσεων ή ποσοστό κέρδους σε κάθε πώληση. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό των προϊόντων, των πελατών, των παραγγελιών ή των περιφερειών/ 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 ή περιφερειών/ περιοχών πωλήσεων χαρακτηρίζεται με 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. Αντίστροφα, το υπόλοιπο 20% των πελατών ή προϊόντων ή παραγγελιών συμβάλλει στο 80% των πωλήσεων ή των κερδών. Η Αρχή του 80-20 περιγράφει μια γενική κατάσταση, και βέβαια στην πράξη τα ποσοστά αυτά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

- *Η Αρχή του Παγόβουνου.* Η χρησιμοποίηση αριθμών που αντιπροσωπεύουν τις συνολικές πωλήσεις ή το συνολικό κόστος μπορεί να αποδειχθεί παγίδα, αφού μια γενική θετική εικόνα μπορεί να αποκρύπτει επιμέρους σοβαρά προβλήματα. Το φαινόμενο αυτό

παρομοιάζετε με ένα παγόβουνο. Μόνο το 10% περίπου του παγόβουνου βρίσκεται πάνω από την επιφάνεια της θάλασσας και είναι ορατό. Το υπόλοιπο 90% - το πιο επικίνδυνο μέρος - βρίσκεται βυθισμένο. Έτσι, οι συνολικές πωλήσεις αντιστοιχούν στο μικρό, φανερό κομμάτι του παγόβουνου, ενώ οι λεπτομέρειες αναφορικά με τις πωλήσεις και το κόστος ανά προϊόν ή πελάτη ή πωλητή αντιστοιχούν στο μεγάλο αλλά βυθισμένο κομμάτι του. Ο κίνδυνος, επομένως, βρίσκεται στο να υποθέσει κανείς ότι μια συνολική θετική εικόνα αντικατοπτρίζει μια επιτυχημένη πορεία για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, όταν, στην πραγματικότητα, μια τέτοια υπόθεση είναι εντελώς παραπλανητική, όπως δείχνει και το παράδειγμα κατωτέρω.

Ας υποθέσουμε ότι οι πωλήσεις της επιχείρησης ΑΒΓ το 1995 και το 1996 ήταν ως εξής:

|                 | 1995       | 1996       |
|-----------------|------------|------------|
| Πωλήσεις (δρχ.) | 20.000.000 | 22.000.000 |

Με μια πρώτη ματιά φαίνεται ότι οι πωλήσεις εξελίσσονται θετικά για την επιχείρηση. Όμως, μια περαιτέρω ανάλυση που αφορά τον αριθμό των πωληθέντων μονάδων δίνει την παρακάτω εικόνα:

|                    | 1995   | 1996   |
|--------------------|--------|--------|
| Πωλήσεις (μονάδες) | 25.000 | 22.000 |

Είναι φανερό ότι οι πωλήσεις σε μονάδες έχουν μειωθεί. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση πούλησε τα πιο ακριβά προϊόντα και συνεπώς το μέλλον διαγράφεται θετικό, ή ότι η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται μόνο στην αύξηση των τιμών. Από αυτό το παράδειγμα γίνεται φανερό το πώς μπορεί κανείς να παραπλανηθεί αν δεν είναι προσεκτικός στην ανάλυση. Για τον εντοπισμό των πραγματικών προβλημάτων, το σύνολο των πωλήσεων πρέπει να αναλυθεί σε μικρότερες μονάδες, όπως προϊόντα, πελάτες, πωλητές ή περιφέρειες/ περιοχές πώλησης.

- *Η Αρχή του Αδύνατου Σημείου.* Όταν ένας πωλητής, ή μια περιφέρεια/ 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 εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να αναστραφεί αυτή η αρνητική εικόνα. Έτσι η εφαρμογή της Αρχής του αδύνατου σημείου σημαίνει ότι το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων θα προσπαθήσει να πετύχει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ασχολούμενο με τα πιο αδύνατα τμήμα της αγοράς.

## 8.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Με δεδομένο ότι βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία πωλήσεων, η ανάλυση των πωλήσεων αποτελεί ένα χρήσιμο και σημαντικό εργαλείο στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του τμήματος των πωλήσεων. Προτού προχωρήσουμε στην παρουσίαση των πιθανών βάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση πωλήσεων, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει μια ανάλυση των πωλήσεων που εστιάζει την προσοχή της στην αξία των πωλήσεων ή στις μονάδες των πωλήσεων. Αυτή η διαφορετική εστίαση μπορεί να αποδειχθεί πολύ σημαντική σε περιόδους που υπάρχει συνεχής αύξηση των τιμών ή όταν οι πωλητές έχουν μεγάλο περιθώριο στη διαπραγμάτευση των τιμών. Ο Πίνακας δείχνει με χαρακτηριστικό τρόπο τα διαφορετικά συμπεράσματα που θα εξαχθούν αν η ανάλυση των πωλήσεων γίνει με βάση την αξία των πωλήσεων σε σχέση με τις μονάδες των πωλήσεων.

|              | 1994               |                      | 1995               |                      | 1996               |                      |
|--------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
|              | Αξία<br>(χιλ.δρχ.) | Μονάδες<br>(χιλιάδ.) | Αξία<br>(χιλ.δρχ.) | Μονάδες<br>(χιλιάδ.) | Αξία<br>(χιλ.δρχ.) | Μονάδες<br>(χιλιάδ.) |
| Περιφέρεια Α | 40.000             | 400                  | 45.000             | 410                  | 52.000             | 475                  |
| Περιφέρεια Β | 45.000             | 450                  | 50.000             | 460                  | 52.000             | 500                  |
| Περιφέρεια Γ | 35.000             | 350                  | 40.000             | 360                  | 48.000             | 420                  |
| Περιφέρεια Δ | 50.000             | 500                  | 55.000             | 510                  | 63.000             | 620                  |

Αν η ανάλυση γίνει με βάση μόνο την αξία των πωλήσεων, τότε όλες οι περιφέρειες έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο. Αν, όμως, λάβουμε υπόψη τις μονάδες των πωλήσεων, τότε βλέπουμε ότι η αύξηση στην αξία των πωλήσεων το 1995 προέρχεται ουσιαστικά από μια αύξηση των τιμών, καθώς οι πωληθείσες μονάδες έχουν αυξηθεί ελάχιστα. Η κατάσταση, όμως, είναι λίγο διαφορετική για το 1996, αφού όλες οι περιφέρειες αύξησαν τις πωληθείσες μονάδες. Παρόλα αυτά, ο όγκος των πωλήσεων για την περιφέρεια Β είναι σχετικά σταθερός, αν και παρατηρείται αύξηση στις πωληθείσες μονάδες. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην πώληση πιο φθηνών προϊόντων είτε στην παροχή μεγαλύτερων εκπτώσεων απ' ό,τι στις άλλες περιφέρειες. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η ανάλυση των πωλήσεων σε αξίες ή σε μονάδες παρέχει διαφορετική πληροφόρηση, και συνεπώς είναι φρόνιμο να χρησιμοποιούνται και οι δύο τρόποι στην ανάλυση των πωλήσεων.

## 8.5 ΒΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

*Βάσεις Ανάλυσης 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:



- περιφέρειες/ περιοχές πωλήσεων,
- προϊόντα,
- πελάτες,
- πωλητές, και
- μέγεθος παραγγελίας.

Η πιθανή, όμως, ταξινόμηση των πληροφοριών που θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση εξαρτάται από το εύρος της γκάμας των προϊόντων της, τη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, τον αριθμό των πελατών της και το διοικητικό επίπεδο (π.χ. μεσαία, ανώτερα, ανώτατα στελέχη) στο οποίο οι πληροφορίες 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 των πωλήσεων πρέπει να μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση στα στοιχεία των πωλήσεων. Απαιτείται, λοιπόν, για μια αποτελεσματική ανάλυση των πωλήσεων, η εγκατάσταση ενός συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ/ πωλήσεων (MMIS – Marketing Management Information System) που θα εφοδιάζει το τμήμα των πωλήσεων με όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Ο εφοδιασμός αυτός μπορεί να γίνεται κάθε βδομάδα, κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο ή σε άλλα τακτά χρονικά διαστήματα.

## 8.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

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

Η ανάλυση κόστους βοηθά στον καταμερισμό των δαπανών ανά περιφέρεια/ περιοχή, προϊόν, πωλητή ή πελάτη. Μετά την αφαίρεση των δαπανών από τις πωλήσεις για κάθε μία από αυτές τις μονάδες ανάλυσης/ ελέγχου (όπως ονομάζονται), μπορεί να προσδιοριστεί το κέρδος ή η ζημία της κάθε μονάδας. Η πληροφόρηση αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων για τον ορθολογικότερο καταμερισμό των πόρων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο εντοπισμός μιας ασύμφορης περιοχής πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε αναδιάρθρωση των ορίων της ή σε μεταβολή του προγράμματος επισκέψεων προς τους πελάτες που περιλαμβάνει. Η ανακάλυψη ενός ασύμφορου πελάτη μπορεί να οδηγήσει στον περιορισμό των επισκέψεων, στη διακοπή της

εξυπηρέτησής του ή στη χρήση του telemarketing αντί για προσωπική πώληση.

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 πρέπει να γίνουν στη δύναμη των πωλήσεων.

Παρά τη σπουδαιότητα της ανάλυσης κόστους, πολλές επιχειρήσεις δεν την εφαρμόζουν. Από τις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ανάλυση κόστους, η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση ανά προϊόν, λιγότερη στην ανάλυση ανά περιφέρεια/ περιοχή και πωλητή, και ακόμη λιγότερη στην ανάλυση 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 για την παροχή των πληροφοριών εκείνων που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων. Το λογιστικό σύστημα μιας επιχείρησης είναι σχεδιασμένο για την παροχή πληροφοριών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και όχι για την πληροφόρηση των ανθρώπων που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Μια τέτοια, όμως, προσέγγιση παραβλέπει τα οφέλη που συνεπάγεται για το διοικητικό στέλεχος μια ανάλυση κόστους.

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα ανωτέρω είναι απαραίτητο να εξηγήσουμε δύο πράγματα. Πρώτον, τη διαφορά που υπάρχει στη φιλοσοφία μεταξύ λογιστικού κόστους και κόστους των πωλήσεων και, δεύτερον, τη διαφορά που υπάρχει στο χαρακτηρισμό κάποιου κόστους ως άμεσου ή έμμεσου.

• *Λογιστικό Κόστος και Κόστος Πωλήσεων.* Υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς τον σκοπό μεταξύ του λογιστικού κόστους και της ανάλυσης κόστους των πωλήσεων. Η λογιστική ασχολείται με τη διατήρηση ενός ιστορικού αρχείου όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Έτσι, το λογιστικό σύστημα μιας επιχείρησης παρέχει στη διοίκηση τις πληροφορίες για τα προϊόντα που πουλήθηκαν, τα πάγια στοιχεία που αγοράστηκαν, την απόσβεση του πάγιου εξοπλισμού, τους μισθούς του προσωπικού, τα διοικητικά και λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, καθώς και κάθε άλλη πληροφορία οικονομικής φύσης.

Σε αντίθεση, όμως, με τη λογιστική, το μάρκετινγκ γενικότερα και οι πωλήσεις ειδικότερα είναι προσανατολισμένες προς το μέλλον. Έτσι, η ανάλυση κόστους των πωλήσεων ενδιαφέρεται για τον προγραμματισμό

και τον έλεγχο των μελλοντικών δραστηριοτήτων πώλησης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η ανάλυση κόστους των πωλήσεων ξεκινά εκεί όπου σταματά το λογιστικό σύστημα, αφού βασίζεται στην ανάλυση των οικονομικών μεγεθών του παρελθόντος για να προγραμματίσει τις μελλοντικές δραστηριότητες.

Τα στοιχεία, όμως, που χρησιμοποιούνται για τη διεκπεραίωση της ανάλυσης κόστους των πωλήσεων προέρχονται από τα λογιστικά αρχεία της επιχείρησης. Συνεπώς, για να γίνει μια αποτελεσματική και διεξοδική ανάλυση κόστους, απαιτείται ένα αναλυτικό και λεπτομερειακό λογιστικό σύστημα. Για παράδειγμα, οι προμήθειες των πωλητών είναι απαραίτητο να μπορούν να αναλυθούν κατά προϊόν, πελάτη ή περιοχή.

• *Η Προσέγγιση του Άμεσου και Πλήρους Κόστους.* Η ανάλυση κόστους των πωλήσεων μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: είτε με τη μέθοδο του άμεσου κόστους είτε με τη μέθοδο του πλήρους κόστους. Έχει ξεσπάσει δε πραγματική διαμάχη μεταξύ των υποστηρικτών της κάθε μεθόδου ως προς το ποια μέθοδος πρέπει να χρησιμοποιείται. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη διαμάχη που υπάρχει ανάμεσα στις δύο αυτές προσεγγίσεις, είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ του άμεσου κόστους/ δαπάνης και του έμμεσου κόστους/ δαπάνης.

*Άμεσα κόστη* είναι εκείνα που γίνονται σε σχέση με κάποιο προϊόν ή λειτουργική δραστηριότητα. Αν το προϊόν καταργηθεί, οι άμεσες δαπάνες εξαλείφονται. Ένα παράδειγμα άμεσου κόστους είναι το κόστος αποθήκευσης για το προϊόν, αφού αν το προϊόν καταργηθεί, παύουν να υφίστανται τα έξοδα αποθήκευσής του.

*Έμμεσα κόστη* είναι εκείνα που συνδέονται με ή μοιράζονται σε πολλά προϊόντα ή λειτουργικές δραστηριότητες. Οι δαπάνες αυτές παραμένουν ακόμα και αν καταργηθεί το προϊόν. Στην περίπτωση αυτή, οι δαπάνες θα μοιραστούν ανάμεσα στα υπόλοιπα προϊόντα ή λειτουργικές δραστηριότητες. Ένα παράδειγμα έμμεσου κόστους είναι τα έξοδα κίνησης ενός πωλητή που πουλάει περισσότερα του ενός προϊόντα. Ακόμα και στην περίπτωση που ένα προϊόν από αυτά που πουλάει ο πωλητής καταργηθεί, τα έξοδα κίνησης δεν θα εξαλειφθούν.

Αυτοί, λοιπόν, που υποστηρίζουν τη μέθοδο του πλήρους κόστους, θεωρούν ότι όλες οι δαπάνες (άμεσες και έμμεσες) πρέπει να κατανέμονται μεταξύ των υπό ανάλυση μονάδων ελέγχου (π.χ. περιφέρειας/ περιοχής προϊόντος, πωλητή, πελάτη). Με τη χρέωση όλων των δαπανών μπορεί να προσδιοριστεί το καθαρό κέρδος που αποφέρει κάθε μονάδα ελέγχου. Όταν οι άμεσες δαπάνες αφαιρεθούν από το μικτό κέρδος, το υπόλοιπο δείχνει το κατά πόσο η συγκεκριμένη μονάδα ελέγχου συμβάλει στην κάλυψη των γενικών εξόδων (έμμεσων δαπανών) της επιχείρησης.

## 8.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η ανάλυση πωλήσεων και η ανάλυση κόστους αποτελούν δύο πολύ χρήσιμα εργαλεία για το διοικητικό στέλεχος των πωλήσεων για την αξιολόγηση του δικτύου των πωλήσεων. Ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο που βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης των πωλήσεων είναι η απόδοση της επένδυσης (ΑΕ) (Return On Assets Managed – ROAM). Ο ακόλουθος τύπος χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης.

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

(Εισπρακτέοι Λογαριασμοί + Αποθέματα)

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

Έτσι, αν υποθέσουμε ότι η αρχική επένδυση είναι 10.000.000 δρχ., οι πωλήσεις είναι ύψους 15.000.000 και το περιθώριο κέρδους είναι 1.500.000 δρχ. τότε:

$$ΑΕ = \frac{1.500.000}{15.000.000} \times \frac{15.000.000}{10.000.000} = 15\%$$

Ας υποθέσουμε τώρα ότι τα κέρδη διπλασιάστηκαν χωρίς να αυξηθούν οι πωλήσεις και η επένδυση. Τότε έχουμε:

$$ΑΕ = \frac{3.000.000}{15.000.000} \times \frac{15.000.000}{10.000.000} = 30\%$$

Εν κατακλείδι, η ανάλυση πωλήσεων, κόστους και απόδοσης αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων. Από τα τρία αυτά εργαλεία, η ανάλυση πωλήσεων είναι η πιο δημοφιλής. Η λιγότερη χρησιμοποιούμενη είναι η ανάλυση απόδοσης της επένδυσης, ενώ η ανάλυση κόστους βρίσκεται κάπου στη μέση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. «Λογιστική του Προκαθορισμένου Κόστους», Αρ. Ιγνατιάδης.

## ΠΗΓΕΣ

- ❖ «Διοίκηση Προσωπικού», Κανελλόπουλος & Κατσιούλας.
- ❖ «Ψυχολογία επιχειρήσεων», Θ. Κόντης.
- ❖ «Οργάνωση & Διοίκηση», Σ. Ζευγαρίδης.
- ❖ «Λογιστική του Προκαθορισμένου Κόστους», Αρ. Ιγνατιάδης.
- ❖ «Εργαστήριο ηγετικών στελεχών», Ν. Σκουλάς.
- ❖ Dubrosky, Alan J. and Thomas E. Barry (1982), “A Survey of Sales Management Practices”, Industrial Marketing Management.
- ❖ Brice, M.A. (1967), “The Art of Dividing Sales Territories”, Dun’s Review.
- ❖ «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ», Adam Kotler.
- ❖ Περιοδικό «Τουρισμός & Οικονομία» (Μάρτιος 2000).
- ❖ Περιοδικό «Τουρισμός & Οικονομία», (Ιούνιος 1999).
- ❖ Περιοδικό «Οικονομικός Ταχυδρόμος», (Μάιος 1998).
- ❖ Περιοδικό «Οικονομικός Ταχυδρόμος», (Φεβρουάριος 1998).
- ❖ Εφημερίδα «Ημερησία», (Μάιος 1997).