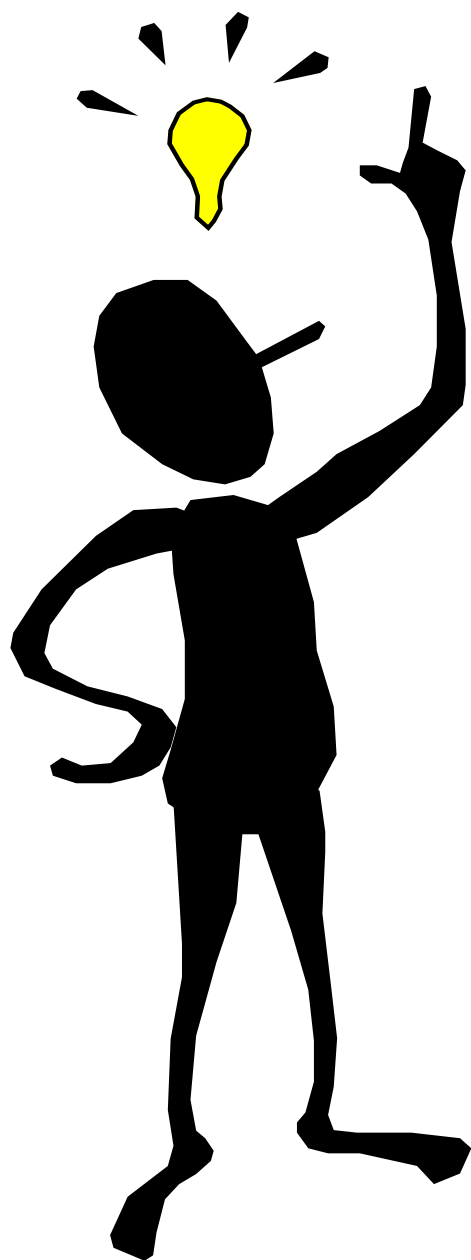




Πρασανάκη Μαρία
Οικονομολόγος

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ MARKETING.....	6
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	6
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING.....	7
2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	10
2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	11
2.1.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	12
2.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ.....	13
2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	14
2.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	14
2.5 ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	15
2.6 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ	16
2.7 ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	17
2.8 ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ.....	19
3. ΜΟΡΦΕΣ & ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	20
3.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ / ΠΩΛΗΤΩΝ.....	20
4. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	22
4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	24
4.1.1 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ / ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ	25
4.1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ / ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	27
4.1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ.....	29
5. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	30
6. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	32
7. ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	34
7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	34
7.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	35
8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	37
8.1 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	38
8.1.1 ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	38
8.1.2 TELEMARKETING.....	41
8.1.3 ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ.....	41
8.1.4 ΜΕΣΑΖΟΝΤΕΣ.....	43
9. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	44
9.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ & ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	45
9.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	46
9.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ.....	47

10. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	48
10.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	48
10.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	49
10.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	50
11. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΑΜΟΙΒΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	52
12. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	55
12.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	56
II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πώληση θεωρείται μια από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες της επιχείρησης αφενός γιατί την συνδέει με το εξωτερικό περιβάλλον και τους πελάτες της και αφετέρου γιατί επηρεάζει, σε σημαντικό βαθμό τις δαπάνες και τα έσοδα της.

Λόγω αυτής ιδιαιτερότητας της δύναμης των πωλήσεων, οι περισσότερες επιχειρήσεις δαπανούν σημαντικά ποσά για προσωπικές πωλήσεις, περισσότερα από όσα δαπανούν για οποιαδήποτε άλλη μέθοδο πώλησης.

Τα τελευταία άλλωστε χρόνια διεξάγεται μεγάλος αριθμός ερευνών με σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των πωλητών και την εύρεση αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης πωλήσεων.

Το παρόν φυλλάδιο παρουσιάζει με συνοπτικό τρόπο τις κύριες μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης της μείζονος λειτουργίας της πώλησης όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί σε μεγάλο αριθμό αντίστοιχων εγχειριδίων.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο των πωλήσεων όπως αυτός προκύπτει στα πλαίσια της συνολικότερης λειτουργίας του Marketing μιας επιχείρησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την διαδικασία της πώλησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο εντοπισμού των υποψήφιων πελατών.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τις μορφές και τους τύπου πωλητών σύμφωνα με δύο ταξινομήσεις που προέκυψαν έπειτα από έρευνες ειδικών.

Το τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται στις μεθόδους πρόβλεψης του ύψους των πωλήσεων και στον καθορισμό των ειδικών στόχων της πώλησης.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια παρουσίασης του τρόπου σχεδιασμού της λεγόμενης “περιοχής πώλησης”, ενώ στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται ο τρόπος καθορισμού της δύναμης των πωλητών και ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται αποτελεσματικά η δύναμη αυτή σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιμέρους στόχους της επιχείρησης.

Τέλος, το ένατο, δέκατο, ενδέκατο και δωδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζουν συνοπτικά τις διοικητικές λειτουργίες της πώλησης και συγκεκριμένα την επιλογή-πρόσληψη πωλητών, την εκπαίδευση, την υποκίνηση-αμοιβή των πωλητών και τους τρόπους με τους οποίους αναλύεται και αξιολογείται η απόδοση του δικτύου πωλητών.

Για την ολοκλήρωση του παρόντος χρησιμοποιήθηκε μεγάλος αριθμός εργασιών ανά θέμα. Οι εργασίες αυτές, έχουν ήδη παρουσιαστεί στην ελληνική βιβλιογραφία η οποία παρουσιάζεται στο τελευταίο μέρος του φυλλαδίου.

1. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ MARKETING

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Οι πωλητές και γενικότερα όσοι ασχολούνται με την πώληση είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της. Αυτός είναι άλλωστε ο λόγος όπου το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων βασίζεται όλο και περισσότερο στις ικανότητες των πωλητών τους. Ως εκ τούτου, η εταιρία οφείλει να ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της δύναμης των πωλήσεων της.

Στα πλαίσια λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων η οργάνωση των πωλήσεων πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με το στρατηγικό σχεδιασμό Marketing που ακολουθείται για δύο κυρίως λόγους. Γιατί οι στόχοι των πωλήσεων πρέπει να βασίζονται, πρώτον στον χαρακτήρα των αγορών-στόχων της επιχείρησης και δεύτερον στη επιθυμητή θέση της επιχείρησης στο πλαίσιο της αγοράς στην οποία λειτουργεί.

“Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία τα στελέχη προγραμματίζουν για το μέλλον αναλύοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης και καθορίζοντας τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της”.

Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της αγοράς την οποία έχει ή επιθυμεί να προσεγγίσει. Οφείλει δηλαδή να είναι προσανατολισμένη προς την αγορά.

Μια επιχείρηση είναι προσανατολισμένη προς την αγορά όταν όλα τα τμήματα που την απαρτίζουν λειτουργούν με τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των τμημάτων της αγοράς στα οποία απευθύνεται η επιχείρηση

Ο ρόλος των πωλήσεων στα πλαίσια αυτής της λειτουργίας είναι να κάνουν γνωστά στα ενδιαφερόμενα τμήματα της αγοράς τα προϊόντα αυτά και να “φτάσουν” το ύψος των πωλήσεων που τα ανώτερα στελέχη του τμήματος έχουν καθορίσει.

Η εταιρία θα πρέπει αφενός να αντιλαμβάνεται το μοναδικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η προσωπική πώληση στο μίγμα Marketing για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του πελάτη με τρόπο αποτελεσματικό και αφετέρου να σκέφτεται προσεκτικά το πότε και το πώς θα χρησιμοποιεί τους πωλητές ώστε να διευκολύνεται το έργο του Marketing.

Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής σχεδιάζονται στρατηγικές και τακτικές κινήσεις που είναι σύμφωνες με τη συνολική στρατηγική της εταιρίας και καταστρώνονται προγράμματα Marketing και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο ρόλος των πωλήσεων στα πλαίσια της συνολικής στρατηγικής Marketing μια επιχείρησης.

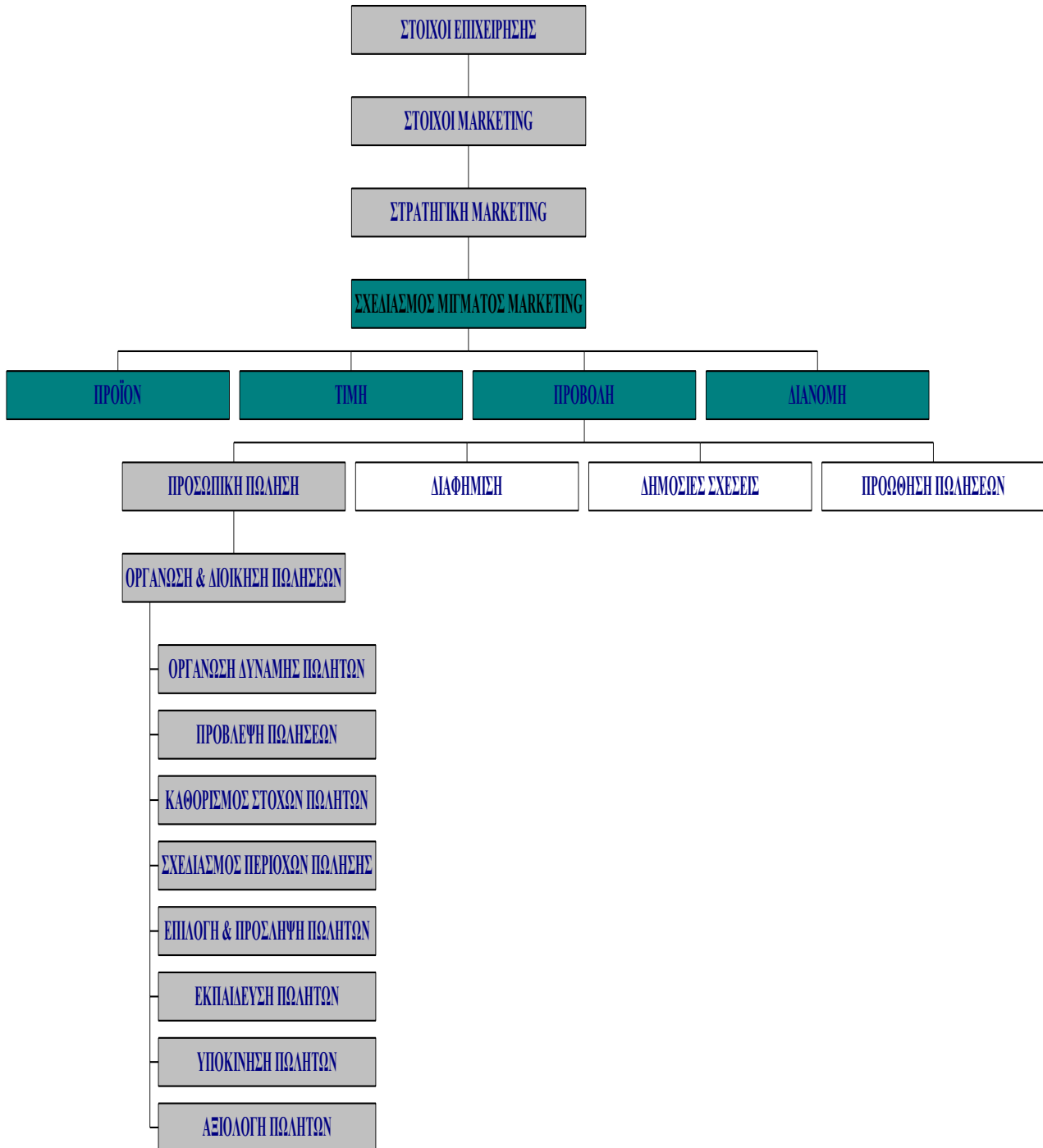
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δεν λειτουργεί αυτόνομα αντιθέτως οφείλει να καθορίζεται και να υλοποιείται σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα προγράμματα που ορίζουν τα επιμέρους τμήματα μιας επιχείρησης με βάση τη συνολική στρατηγική που έχει επιλεγεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα καθορίσουν τους στρατηγικούς στόχους του Marketing, οι οποίοι με τη σειρά τους θα καθορίσουν τον σχεδιασμό του μίγματος Marketing ώστε όλα τα μέρη που το απαρτίζουν να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο το πρόγραμμα πωλήσεων σχετίζεται με τα προγράμματα των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης.

ΣΧΗΜΑ 1: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING



Η οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων αναφέρεται στην υλοποίηση της στοχοθετημένης προσωπικής πώλησης και ειδικότερα περιλαμβάνει την οργάνωση της δύναμης των πωλητών, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον καθορισμό των στόχων πωλήσεων, τον σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων, την επιλογή και πρόσληψη πωλητών, την εκπαίδευση πωλητών, την υποκίνηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών.

Ως εκ τούτου η διοικητική λειτουργία της πώλησης συνίσταται σε τρία στάδια:

- ◆ Στον σχεδιασμό του προγράμματος πωλήσεων,
- ◆ Στην εφαρμογή και υλοποίηση του προαναφερθέντος προγράμματος και
- ◆ Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Οι εταιρίες καθορίζουν με αυστηρό τρόπο τους στόχους και τις δραστηριότητες των πωλητών τους με γνώμονα πάντα την ικανοποίηση των πελατών και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Σήμερα η πώληση είναι ένα επάγγελμα το οποίο απαιτεί πολύ καλή γνώση και εφαρμογή ενός συνόλου αρχών.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα παρουσιαστούν λεπτομερέστερα τα μέρη και τα στάδια που απαρτίζουν την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων.

2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

Η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις ενέργειες που εκτελεί ένας πωλητής ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις για την επιχείρηση.

Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα ακόλουθα οκτώ στάδια:

- ♦ *Εντοπισμός των υποψήφιων πελατών.*
- ♦ *Προετοιμασία.*
- ♦ *Προσέγγιση.*
- ♦ *Παρουσίαση.*
- ♦ *Δοκιμαστικό κλείσιμο της αγοράς.*
- ♦ *Αντιμετώπιση των αντιρρήσεων του πελάτη.*
- ♦ *Κλείσιμο της πώλησης.*
- ♦ *Μετέπειτα παρακολούθηση.*

Το κάθε στάδιο βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση από τα υπόλοιπα δηλώνοντας τη δυναμική σημασία της λειτουργία πώλησης.

2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η προσπάθεια εντοπισμού των υποψήφιων πελατών είναι το πρώτο και το βασικότερο στάδιο στη διαδικασία της πώλησης και αφορά την συστηματική προσπάθεια εύρεσης δυνητικών πελατών.

Το συγκεκριμένο στάδιο παρουσιάζει διαφορετική σημαντικότητα για κάθε επιχείρηση η οποία εξαρτάται από το αν τα προϊόντα πωλούνται απ' ευθείας στους πελάτες (ασφάλειες) οπότε είναι απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρού καταλόγου δυνητικών πελατών ή αν η πώληση αφορά βιομηχανικά προϊόντα που πωλούνται σε χονδρεμπόρους ή λιανέμπορους όπου η εύρεση των υποψηφίων πελατών είναι ευκολότερη.

Τα στοιχεία των πελατών μπορούν να προκύψουν με πολλούς τρόπους:

- ◆ Ζητώντας από τους τωρινούς πελάτες ονόματα υποψηφίων πελατών.
- ◆ Χρησιμοποιώντας άλλες πηγές αναφοράς, όπως είναι οι προμηθευτές, οι ντίλερς κ.α.
- ◆ Εξετάζοντας πηγές δευτερογενών και πρωτογενών στοιχείων (εφημερίδες, καταλόγους).

Εφόσον καταρτιστεί ο κατάλογος των δυνητικών πελατών είναι σημαντικό ο πωλητής να αξιολογήσει με βάση ορισμένα κριτήρια την σημαντικότητα του κάθε πελάτη. Η αξιολόγηση είναι σημαντική ενέργεια γιατί μέσω αυτής αξιοποιείται αποτελεσματικότερα ο χρόνος των πωλητών και κατ' επέκταση ρυθμίζονται καλύτερα τα συνολικά κόστη του τμήματος πωλήσεων.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ώστε να ιεραρχηθούν οι υποψήφιοι πελάτες είναι:

- ◆ *Αν ο δυνητικός πελάτης έχει την ανάγκη του προϊόντος,*
- ◆ *Αν ο δυνητικός πελάτης έχει τη χρηματική ικανότητα για να προμηθευθεί το προϊόν,*
- ◆ *Αν ο δυνητικός πελάτης έχει την εξουσιοδότηση προμήθειας του προϊόντος και*
- ◆ *Αν θα επιφέρει η πώληση κέρδη για την επιχείρηση και τον πωλητή.*

2.1.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιήσει ο πωλητής για τον εντοπισμό των υποψηφίων πελατών διαφέρει σε κάθε περίπτωση και εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και της επιχείρησης καθώς και από τα χαρακτηριστικά των πελατών της.

Οι γνωστότερες μέθοδοι που αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι:

- ◆ Μέθοδος του **“ψυχρού σαρώματος”** η οποία βασίζεται στο νόμο των μέσων όρων. Αν ο πωλητής γνωρίζει ότι στις δέκα επισκέψεις που πραγματοποιεί υλοποιείται μία πώληση τότε θα πρέπει να επισκεφθεί εκατό δυνητικούς πελάτες για να πραγματοποιήσει δέκα επιτυχείς πωλήσεις.
- ◆ Μέθοδος της **“ατελείωτης αλυσίδας”**. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, ο πωλητής πρέπει να αποκτήσει από τον κάθε τωρινό πελάτη το όνομα ενός τουλάχιστον υποψηφίου πελάτη.
- ◆ Μέθοδος του **“κέντρου επηρεασμού”**. Με τη μέθοδο αυτή, ο πωλητής συνάπτει σχέσεις με άτομα τα οποία επηρεάζουν την κοινωνία και μέσω αυτού προσπαθεί να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις.
- ◆ **“Άμεση μέθοδος”**. Η άμεση μέθοδος αναφέρεται στην απ' ευθείας αποστολή κουπονιών ή πληροφοριακού υλικού για τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση στους δυνητικούς πελάτες. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική στην περίπτωση που τα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρίας απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό δυνητικών πελατών.

2.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Το στάδιο της προετοιμασίας αναφέρεται στην ενέργειες που οφείλει να κάνει ο πωλητής πριν προβεί σε επαφή με τον πελάτη και συγκεκριμένα στη συλλογή των πληροφοριών και των στοιχείων που αφορούν τον υποψήφιο πελάτη.

Οι λόγοι για τους οποίους είναι ιδιαίτερα σημαντικό αυτό το στάδιο στη διαδικασία της πώλησης είναι ότι ένας καλά προετοιμασμένος πωλητής διαθέτει αίσθημα αυτοπεποίθησης, δημιουργεί θετική ατμόσφαιρα μεταξύ αυτού και του πελάτη, του προσδίδει επαγγελματισμό και μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις.

Το στάδιο της προετοιμασίας περιλαμβάνει:

- ◆ *Τον καθορισμό των στόχων της επίσκεψης,*
- ◆ *Την αξιολόγηση και ανακάλυψη των αναγκών του πελάτη,*
- ◆ *Τον καθορισμό της εικόνας του πελάτη,*
- ◆ *Την επιλογή των πλεονεκτημάτων, των χαρακτηριστικών και των ωφελειών του προϊόντος που θα παρουσιαστούν και στα οποία θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση κατά τη διάρκεια της παρουσίασης,*
- ◆ *Την επιλογή της μεθόδου παρουσίασης που θα χρησιμοποιηθεί,*
- ◆ *Τον τρόπο αντιμετώπισης των πιθανών αντιρρήσεων που θα προκύψουν κατά την παρουσίαση του προϊόντος και*
- ◆ *Τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο πωλητής ώστε να “κλείσει” την πώληση.*

2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η προσέγγιση αγορά την εντύπωση που θα σχηματίσει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής του με τον πωλητή. Μια πρώτη θετική εντύπωση από την πλευρά του πελάτη είναι δυνατόν να αποτελέσει τον λόγο ολοκλήρωσης της πώλησης και γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από τους πωλητές σε αυτό το στάδιο.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να προσεγγιστούν οι πελάτες και οι οποίες αναφέρονται στην σχετική βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

- ♦ *Μέθοδος της εισαγωγής,*
- ♦ *Μέθοδος της σύστασης,*
- ♦ *Μέθοδος οφέλους,*
- ♦ *Μέθοδος προϊόντος,*
- ♦ *Μέθοδος περιέργειας και*
- ♦ *Μέθοδος ερώτησης.*

2.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Το στάδιο της παρουσίασης είναι το κύριο στάδιο στη διαδικασία της πώλησης και ο βασικός στόχος του πωλητή σε αυτό το στάδιο είναι να πείσει τον υποψήφιο πελάτη να προβεί στην αγορά ή προμήθεια του προϊόντος.

Ο πωλητής μιλά για το προϊόν για να εξασφαλίσει την προσοχή, να διατηρήσει το ενδιαφέρον, να διεγείρει την επιθυμία και να εξασφαλίσει τη δράση.

Σε αυτό το στάδιο ο πωλητής δεν παρουσιάζει μόνο τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά κυρίως αναφέρεται στις πλεονεκτήματα και στις ωφέλειες που θα προκύψουν για τον πελάτη από την χρήση του.

Οι πωλητές θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση του προϊόντος που εμπορεύονται αλλά σε ποια σημεία τα οφέλη αυτά υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Οι παρουσιάσεις πωλήσεων μπορούν να βελτιωθούν με βοηθήματα παρουσιάσεων:

- ◆ *Επίδειξη του προϊόντος,*
- ◆ *Προσφορά δειγμάτων των προϊόντων,*
- ◆ *Κατάλογοι και έντυπα,*
- ◆ *Φωτογραφίες του προϊόντος, αν δεν είναι δυνατή η άμεση παρουσίαση του και*
- ◆ *Πάσης φύσεως οπτικοακουστικό υλικό.*

2.5 ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας πώλησης αναφέρεται στη διερεύνηση από την πλευρά του πωλητή των προθέσεων του υποψήφιου πελάτη σχετικά με την αγορά ή όχι του προϊόντος.

Στο στάδιο αυτό ο πωλητής καθορίζει αν το προϊόν άρεσε στον πελάτη, αν έχει αντιμετωπίσει επιτυχώς τις αντιρρήσεις κατά την παρουσίαση του προϊόντος, αν τυχόν υπάρχουν επιπλέον αντιρρήσεις και αν ο πελάτης είναι έτοιμος να προχωρήσει στην αγορά του προϊόντος.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο γίνεται μέσω υποβολής ερωτήσεων στον πελάτη ώστε να αντλήσει ο πωλητής μια εικόνα για το αν το προϊόν αντιμετωπίζεται θετικά ή όχι από τον πελάτη και συνήθως το στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα είτε μετά από την παρουσίαση του προϊόντος είτε μετά την αντιμετώπιση των αντιρρήσεων.

2.6 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ

Οι αντιρρήσεις από την πλευρά των πελατών είναι ένα συχνά εμφανιζόμενο φαινόμενο κατά τη διαδικασία της πώλησης και είναι δυνατόν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε στάδιο αυτής.

Για την αντιμετώπιση των αντιρρήσεων θα πρέπει ο πωλητής να είναι σωστά προετοιμασμένος, να ακούει προσεκτικά τον πελάτη και να συμβάλει τα μέγιστα για την κατανόηση τους ώστε να μπορέσει να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Για την επιτυχία αυτού του σταδίου είναι ιδιαίτερα σημαντικό το στάδιο της εκπαίδευσης των πωλητών ώστε να αποκτήσουν μια θετική στάση απέναντι στις αντιρρήσεις.

Οι πλέον συνηθισμένες αντιρρήσεις που προκύπτουν αφορούν:

- ◆ Την έλλειψη χρηματικών πόρων,
- ◆ Την άποψη των πελατών ότι το κόστος προμήθειας του προϊόντος υπερβαίνει την αξία του,
- ◆ Την μη ύπαρξη ανάγκης για το προϊόν,
- ◆ Την κρυφή και την αναβλητική αντίρρηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται γνωστότεροι μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιρρήσεων όπως αυτές αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία:

- ◆ **Άμεση άρνηση:** Με τη μέθοδο της άμεσης άρνησης ο πωλητής αρνείται με διπλωματικότητα τα λεχθέντα του πελάτη ως μη βάσιμα.
- ◆ **Έμμεση άρνηση:** Με την τεχνική αυτή ο πωλητής συμφωνεί σχετικά με τη σημαντικότητα της αντίρρησης, αλλά διαφωνεί ότι είναι λόγος μη πραγματοποίησης της αγοράς.
- ◆ **Επιστροφή της αντίρρησης:** Με αυτή τη μέθοδο ο πωλητής μετατρέπει την αντίρρηση ως λόγο πραγματοποίησης της αγοράς ώστε να αρχίσει ο πελάτης να αντιμετωπίζει θετικά το προϊόν.
- ◆ **Αντιστάθμιση της αντίρρησης:** Με τη χρήση αυτής της μεθόδου ο πωλητής αποδέχεται τα μειονεκτήματα του προϊόντος αλλά προσπαθεί να δώσει έμφαση στα πλεονεκτήματα που αυτό παρουσιάζει.

- ♦ **Μαρτυρία τρίτων:** Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής δηλώνει ότι άλλοι πελάτες που είχαν την ίδια άποψη για το προϊόν, άλλαξαν γνώμη εφόσον το χρησιμοποίησαν
- ♦ **Αναβολή της αντίρρησης:** Αναβολή της αντίρρησης σημαίνει ότι ο πωλητής ζητά χρόνο από τον πελάτη ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα για την αντιμετώπιση της αντίρρησης.

2.7 ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Το στάδιο αυτό αφορά τη διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ζητήσει την παραγγελία από τον πιθανό πελάτη.

Έπειτα από σχετική έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι το 90% των κλεισιμάτων πώλησης πραγματοποιήθηκε μετά τη φάση της παρουσίασης. Σύμφωνα με μια άλλη έρευνα που διεξήγαγε η εταιρία McGraw-Hill ρωτήθηκαν 1.555 στελέχη πωλήσεων “Πόσες προσπάθειες περίπου απαιτούνται για να κλείσει μία πώληση;”. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 5,5 προσπάθειες ανά πώληση.

Παρόλα αυτά δεν υπάρχουν “συνταγές” σχετικά με το πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να προχωρήσει ο πωλητής σε αυτό το στάδιο. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι πωλητές να αναπτύξουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τα μηνύματα που τους στέλνουν οι υποψήφιοι πελάτες και τα οποία δείχνουν πότε είναι έτοιμοι να αγοράσουν το προϊόν.

Τα μηνύματα αυτά μπορεί να εκδηλώνονται ως εξής:

- ♦ *Ο υποψήφιος πελάτης κάνει ερωτήσεις.*
- ♦ *Ο υποψήφιος πελάτης ζητά τη γνώμη ενός τρίτου προσώπου που πιθανόν να παρακολουθεί.*
- ♦ *Ο υποψήφιος πελάτης εξετάζει προσεκτικά το προϊόν κάνοντας θετικά σχόλια.*

Οι πλέον χρησιμοποιούμενες τεχνικές κλεισίματος μια πώλησης είναι:

- ♦ **Η άμεση μέθοδος.** Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής ζητά απλώς την παραγγελία από τον πελάτη.
- ♦ **Το υποθετικό κλείσιμο.** Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής υποθέτει ο πελάτης θα προχωρήσει στην αγορά του προϊόντος.
- ♦ **Η εναλλακτική επιλογή.** Με την εναλλακτική επιλογή δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να συμφωνήσει για την αγορά του προϊόντος προσφέροντας τους δύο εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που έθεσε.
- ♦ **Η μέθοδος NAI-OXI.** Με την τεχνική αυτή ο πωλητής προσπαθεί να κάνει τον πελάτη να απαντά θετικά παραθέτοντας του τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη του προϊόντος.
- ♦ **Η μέθοδος T.** Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη διαδικασία που ακολουθείται όταν παίρνονται αποφάσεις, ζυγίζοντας τα υπέρ και τα κατά.
- ♦ **Η μέθοδος EAN-TOTE.** Με τη τεχνική αυτή ο πωλητής δηλώνει στον υποψήφιο πελάτη ότι πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αγοράς, διαφορετικά θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες.
- ♦ **Η μέθοδος σύνοψης των ωφελειών.** Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής συνοψίζει με θετικό τρόπο τα κυριότερα οφέλη που θα έχει ο πελάτης αν αγοράσει το προϊόν.
- ♦ **Η μέθοδος των ειδικών ωφελειών.** Με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής δίνει στον υποψήφιο ένα όφελος αν κλείσει αμέσως την συμφωνία.

2.8 ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

Για να έχει επιτυχία μια πώληση θα πρέπει ο πωλητής να την “υποστηρίξει”, δηλαδή να προβεί σε εκείνες τις ενέργειες μετά τη λήψη της παραγγελίας που θα του εξασφαλίσουν ικανοποιημένους πελάτες, συνεχείς πωλήσεις και αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης και του ίδιου. Οι επιχειρήσεις, άλλωστε, δεν ενδιαφέρονται πλέον για την πραγματοποίηση μιας και μόνο πώλησης αλλά για τη διατήρηση και επέκταση του δικτύου τους.

Το στάδιο αυτό θεωρείται εξίσου σημαντικό όσο και το πρώτο, η εύρεση δηλαδή των υποψηφίων πελατών. Σχετίζεται δε, σε μεγάλο βαθμό με τις δημόσιες σχέσεις που πραγματοποιεί η εταιρία και κατ’ επέκταση ο πωλητής και γι’ αυτό το λόγο οι ενέργειες στις οποίες οφείλει να προχωρήσει ο πωλητής είναι κυρίως ενέργειες δημοσίων σχέσεων.

Συνοπτικά, αναφέρονται οι ακόλουθες χρησιμοποιούμενες ενέργειες από τους πωλητές στο στάδιο της μετέπειτα παρακολούθησης:

- ♦ *Επικοινωνία με τους πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα,*
- ♦ *Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης,*
- ♦ *Παρακολούθηση της διαδικασίας της παραγγελίας,*
- ♦ *Παροχή πληροφοριών μετά την πώληση,*
- ♦ *Παροχή πληροφοριών σχετικά με το σέρβις των προϊόντων και τον τρόπο χρήσης τους,*

3. ΜΟΡΦΕΣ & ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις έχουν διάφορα ονόματα, όπως πωλητές, υπεύθυνοι πωλήσεων, πράκτορες, σύμβουλοι πωλήσεων, εξουσιοδοτημένα συνεργεία, εκπρόσωποι κ.α. Αυτό είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών δραστηριοτήτων, των συμπεριφορών, των προσόντων και των καθηκόντων που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση.

Οι πωλητές που ασχολούνται με την λιανική πώληση διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από τους πωλητές που ασχολούνται με τη βιομηχανική πώληση.

3.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ/ΠΩΛΗΤΩΝ

Ο MacMurry (USA 1961) ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την ταξινόμηση των διαφόρων θέσεων στην πώληση, προτείνοντας τους εξής τύπους:

- ♦ **Ιεραπόστολος- Προπομπός:** Ενημερώνει για τα προϊόντα και προσπαθεί να δημιουργήσει φήμη για την εταιρία ή να εκπαιδεύσει ένα μελλοντικό χρήστη.
- ♦ **Διανομείς:** Η εργασία του πωλητή έγκειται κυρίως στο να παραδίδει το προϊόν στον πελάτη.
- ♦ **Λήπτης παραγγελίας – Παραγγελιοδόχος:** Παίρνει παραγγελίες και ελέγχει τα αποθέματα.
- ♦ **Τεχνικός:** Ο πωλητής πουλά εξειδικευμένα προϊόντα που απαιτούν ειδικές γνώσεις.
- ♦ **Δημιουργός Ζήτησης:** Ο πωλητής προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρίας.

Ένα από τα πλέον διαδεδομένα σχήματα ταξινόμησης (κυρίως βιομηχανικών πωλήσεων) είναι αυτό που πρότεινε ο Derek Newton (USA 1269). Οι διαφορετικοί τύποι προκύπτουν ανάλογα με τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος των πωλητών. Οι τύποι αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- ♦ Εμπορικές Πωλήσεις – Εμπορικός Πωλητής.
- ♦ Ιεραποστολικές Πωλήσεις – Ιεραπόστολος Πωλητής.
- ♦ Τεχνικές Πωλήσεις – Τεχνικός Πωλητής.
- ♦ Πωλήσεις σε νέους Πελάτες – Πωλητές νέων Πελατών.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των πωλητών που σχετίζονται με την απόδοση των πωλήσεων στις διάφορες μορφές πώλησης.

ΤΥΠΟΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Εμπορική Πώληση	Ηλικία, ωριμότητα, ικανότητα μπαίνει στη θέση του πελάτη (Empathy), γνώση του πελάτη	Επιθετικότητα, τεχνικές ικανότητες, γνώση του προϊόντος, πειστικότητα.
Ιεραποστολική Πώληση	Νεότητα, ενεργητικότητα, πειστικότητα, ευχέρεια λόγου	Empathy, γνώση του πελάτη, ωριμότητα, προηγούμενη εμπειρία
Τεχνική Πώληση	Εκπαίδευση, γνώση του πελάτη	Πειστικότητα, επιθετικότητα, ηλικία
Πώληση σε Νέους Πελάτες	Εμπειρία, ηλικία, ωριμότητα, επιθετικότητα, πειστικότητα, επιμονή	Γνώση του πελάτη, γνώση του προϊόντος, εκπαίδευση, Empathy

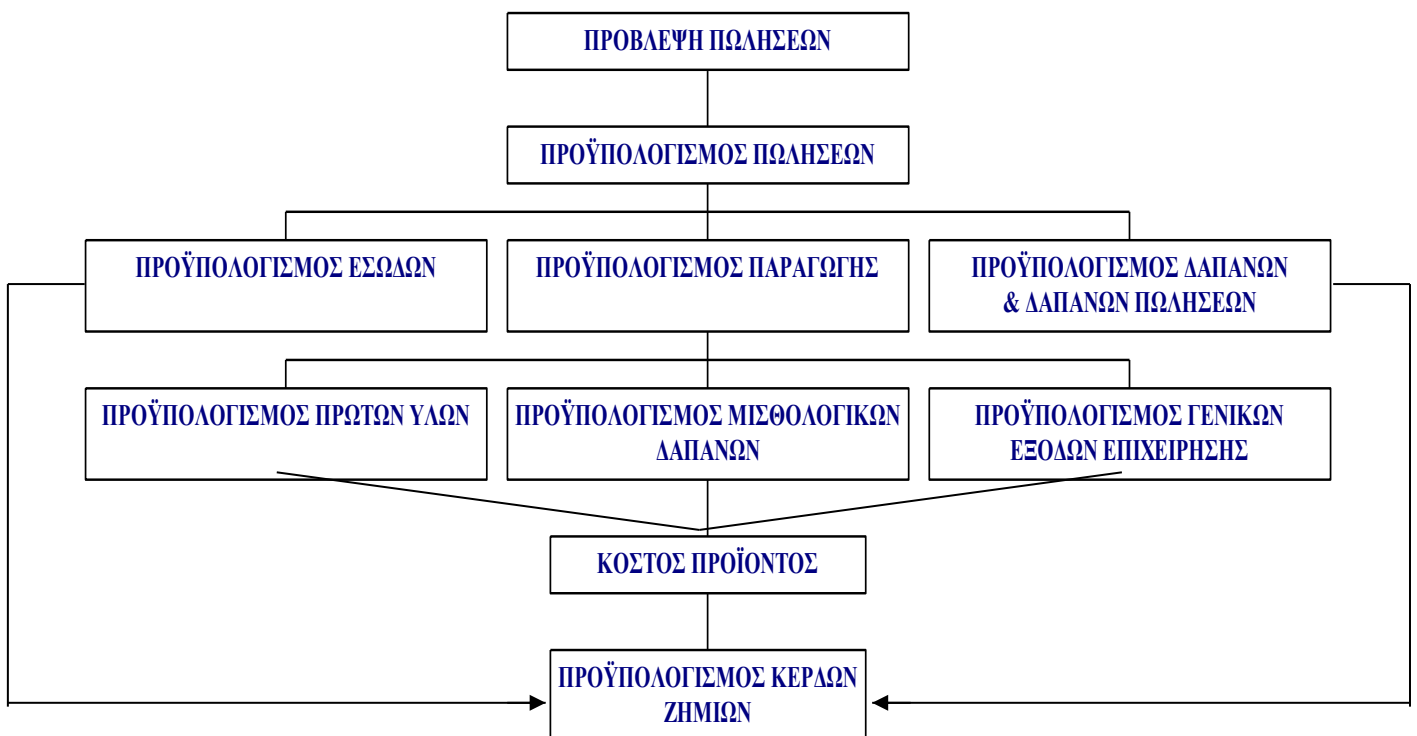
4. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελεί το βασικό σημείο κατά τη διαδικασία σύνταξης του συνολικού προϋπολογισμού της επιχείρησης γιατί μέσω αυτής συντάσσονται οι επιμέρους προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων.

Ειδικότερα για το τμήμα πωλήσεων, η πρόβλεψη βοηθά στην σωστότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση του δικτύου. Από το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων καθορίζεται η τιμολογιακή πολιτική, η πολιτική προσλήψεων των πωλητών, τα κριτήρια αξιολόγησης και αποδοτικότητας των πωλητών.

Η πρόβλεψη μπορεί να έχει ετήσιο ή εξάμηνο χαρακτήρα. Λόγω μεγάλου μεγέθους, ορισμένες επιχειρήσεις συντάσσουν μηνιαίους ή τριμηνιαίους προϋπολογισμούς.

Στο σχήμα 2 που ακολουθεί παρουσιάζεται με παραστατικό τρόπο η σχέση που υπάρχει μεταξύ της πρόβλεψης πωλήσεων και των υπολοίπων επιμέρους προϋπολογισμών της επιχείρησης.



4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για την σωστότερη κατανόηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των πωλήσεων θα δοθούν τέσσερις ορισμοί βασικών εννοιών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια.

Οι έννοιες αυτές είναι η δυνητική αγορά, η πρόβλεψη αγοράς, η δυνητικές πωλήσεις και η πρόβλεψη πωλήσεων.

Δυνητική Αγορά είναι το μέγιστο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε αξία ή σε μονάδες) ολόκληρου του παραγωγικού κλάδου σε μια συγκεκριμένη αγορά, κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.

Πρόβλεψη Αγοράς είναι το αναμενόμενο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία) από όλες τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με τα αντίστοιχα προγράμματα Marketing των μονάδων αυτών.

Δυνητικές Πωλήσεις είναι το μέγιστο δυνατό μερίδιο (σε μονάδες ή σε αξία) της δυνητικής αγοράς που μια μεμονωμένη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.

Πρόβλεψη Πωλήσεων είναι το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία) για μια μεμονωμένη επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με κάποιο προτεινόμενο πρόγραμμα Marketing.

Από την ανάλυση των ορισμών προκύπτει ότι το ύψος της δυνητικής αγοράς είναι μεγαλύτερο από το ύψος της πρόβλεψης αγοράς και οι δυνητικές πωλήσεις είναι υψηλότερο μέγεθος από την πρόβλεψη των πωλήσεων.

Οι κυριότερες μέθοδοι προβλέψεων ταξινομούνται σε δύο κύριες κατηγορίες τις υποκειμενικές/ποιοτικές και τις αντικειμενικές/ποσοτικές.

4.1.1 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ / ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

Οι υποκειμενικές / ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται κυρίως σε κρίσεις και γνωμοδοτήσεις των στελεχών μιας επιχείρησης. Οι κυριότερες υποκειμενικές μέθοδοι καθορισμού του ύψους των πωλήσεων είναι:

- ♦ **Η μέθοδος των διευθυντικών στελεχών.** Αυτή η μέθοδος είναι η γνωστότερη και παλαιότερη. Βασίζεται στις απόψεις των στελεχών των τμημάτων μιας επιχείρησης και με βάση αυτές τις προβλέψεις προσδιορίζεται ένας μέσος όρος αναφορικά με τις μελλοντικές πωλήσεις.

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου αναφέρονται η ευκολία στη χρήση, το ότι είναι κατάλληλη όταν οι χρηματικοί πόροι είναι περιορισμένοι και όταν παρουσιάζεται έλλειψη στοιχείων, για νέα ή καινοτομικά προϊόντα και όταν οι παλαιότερες πωλήσεις παρουσιάζουν σταθερότητα.

Στα μειονεκτήματα αναφέρονται η αντιεπιστημονικότητα της, δηλαδή το ότι βασίζεται σε γνώμες και απόψεις ατόμων, ότι δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί η εκτίμηση του κάθε στελέχους και το ότι υπάρχει ο κίνδυνος κυριαρχίας ενός στελέχους λόγω υψηλής θέσης που κατέχει.

- ♦ **Εκτιμήσεις Πωλητών.** Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στις πωλήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Απαιτεί από κάθε πωλητή να εκτιμήσει το μέγεθος των πωλήσεων στην περιοχή του. Κατόπιν εξετάζονται, αθροίζονται και επανεξετάζονται οι εκτιμήσεις όλων των πωλητών ώστε να προκύψει η πρόβλεψη για το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος αυτή είναι ότι: την ευθύνη της πρόβλεψης την έχουν οι πωλητές που είναι και οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση της, χρησιμοποιεί την εξειδικευμένη εμπειρία και γνώση των πωλητών, γίνεται κατανομή του μελλοντικού ύψους

των πωλήσεων κατά πελάτη, προϊόν περιφέρεια και πωλητή και ότι οι προβλέψεις που δίνονται μέσω αυτής της μεθόδου χαρακτηρίζονται από ακρίβεια.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου πρόβλεψης των πωλητών είναι ότι: συχνά οι πωλητές δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και την κατάλληλη εκπαίδευση, εμφανίζεται υπερβολική αισιοδοξία και ότι είναι χρονοβόρα με αποτέλεσμα να “χάνεται” πολύτιμος χρόνος από τους πωλητές.

- ♦ **Προθέσεις Πελατών.** Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε πληροφορίες από πελάτες σχετικά με τις αγορές των προϊόντων που προγραμματίζουν να κάνουν κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για καταναλωτικά προϊόντα παρόλο που είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική και στην περίπτωση των βιομηχανικών προϊόντων κυρίως λόγω του μικρού αριθμού των πελατών με συνέπεια την καλύτερη και ευκολότερη συλλογή των απόψεων τους.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι:

- Βασίζεται σε απόψεις των άμεσα ενδιαφερόμενων για το προϊόν, δηλαδή στους καταναλωτές.
- Είναι αποτελεσματική για νέα προϊόντα και στην περίπτωση έλλειψης παλαιότερων στοιχείων για τις πωλήσεις

Τα μειονεκτήματα της είναι:

- Είναι χρονοβόρα και ιδιαίτερα δαπανηρή.
- Στηρίζεται στη καλή συνεργασία με τους πελάτες.
- Ορισμένοι πελάτες μπορεί να δώσουν αναληθή στοιχεία και να παρουσιάσουν σοβαρά προβλήματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησής τους.

4.1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ / ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται στην ανάλυση παρελθόντων στοιχείων που αφορούν τις πωλήσεις.

Οι πλέον χρησιμοποιούμενες αντικειμενικές μέθοδοι προβλέψεων είναι η Δοκιμή της Αγοράς, η μέθοδος της ανάλυσης χρονολογικών σειρών και η στατιστική μέθοδος πρόβλεψης.

- ♦ **Η Δοκιμή της Αγοράς.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στα άμεσα καταναλωτά προϊόντα και επιλέγοντας ένα περιορισμένο αριθμό περιοχών (όπου τα χαρακτηριστικά του δείγματος πρέπει να συμφωνούν με τα συνολικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού στον οποίο θα προσφερθεί το προϊόν) εξετάζεται η καταναλωτική συμπεριφορά και εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με την πορεία του προϊόντος.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την ομαλή χρήση αυτής της μεθόδου είναι ο σωστός σχεδιασμός και καθορισμός του δείγματος ώστε να αποτελέσματα που θα εξαχθούν να είναι πραγματικά.

Τα πλεονεκτήματα της Δοκιμής της Αγοράς είναι:

- ♦ Στηρίζεται σε δεδομένα πραγματικών πωλήσεων.
- ♦ Τα αποτελέσματα της είναι αξιόπιστα και ακριβή.
- ♦ Είναι κατάλληλη για νέα προϊόντα.
- ♦ Η χρήση της επιτρέπει την αξιολόγηση των προγραμμάτων Marketing.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- ♦ Είναι χρονοβόρα και δαπανηρή.

- ♦ Προκαλεί άμεσα τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών λόγω του ότι αποκαλύπτονται τα μελλοντικά της επιχείρησης και οι ανταγωνιστές μπορούν να προβούν σε ενέργειες οι οποίες μπορούν να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα της πρόβλεψης, όπως μείωση των τιμών των προϊόντων τους, αλλαγή στην πολιτική προώθησης πωλήσεων κ.α.
- ♦ ***Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών.*** Η ανάλυση των χρονολογικών Σειρών βασίζεται στην ανάλυση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για να γίνει εκτίμηση των προβλέψεων για το μέλλον. Προσπαθείτε δηλαδή να καθοριστεί μια σχέση μεταξύ πωλήσεων και χρόνου και μέσω αυτής της σχέσης να καθοριστεί το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων.

Οι συνιστώσες που λαμβάνονται υπόψη λόγω του ότι επηρεάζουν την εξέλιξη των πωλήσεων είναι η τάση, η κυκλικότητα και η εποχικότητα των πωλήσεων καθώς και τα απρόβλεπτα γεγονότα. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η ανάλυση των χρονολογικών σειρών είναι ο κινητός μέσος όρος, η εκθετική εξομάλυνση και ο διαχωρισμός των πωλήσεων.

- ♦ ***Στατιστική Ανάλυση.*** Η στατιστική ανάλυση προσπαθεί να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ πωλήσεων και διαφόρων άλλων σημαντικών παραγόντων που δύναται να επηρεάσουν τις πωλήσεις ενός προϊόντος καθώς και τον βαθμό επηρεασμού. Η τεχνική που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό αυτής της σχέσης είναι η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Εκφράζονται δηλαδή οι πωλήσεις ως συνάρτηση ενός αριθμού παραγόντων.

Τα πλεονεκτήματα που αναφέρονται αυτής της μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα και η επιστημονικότητα της καθώς και ότι επιτρέπει τον αντικειμενικό έλεγχο των συμπερασμάτων.

Τα μειονεκτήματα της είναι ότι για να χρησιμοποιηθεί απαιτούνται σχετικές γνώσεις καθώς και ότι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία επιλογής των παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις.

4.1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων όπου οι πλέον κύριοι είναι η φύση του προϊόντος, η μορφή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και το σχεδιαζόμενο πρόγραμμα Marketing.

Συνοπτικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι αντικειμενικές/ποσοτικές μέθοδοι είναι περισσότερο κατάλληλες όταν η πρόβλεψη είναι βραχυχρόνια και όταν υπάρχει πληθώρα στοιχείων του παρελθόντος.

Αντιθέτως, οι υποκειμενικές / ποιοτικές μέθοδοι αποδεικνύονται κατάλληλες όταν η πρόβλεψη έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα και όταν παρουσιάζεται έλλειψη στοιχείων σχετικά με τις πωλήσεις προηγούμενων ετών.

Για να είναι μια πρόβλεψη πωλήσεων ακριβής, απαιτείται η χρήση περισσοτέρων της μιας μεθόδου αφού ληφθούν υπόψη το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της πρόβλεψης.

5. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι στόχοι της δύναμης των πωλήσεων πρέπει να εξαρτώνται από τον χαρακτήρα των αγορών-στόχων της επιχείρησης και στην επιθυμητή θέση της εταιρίας σε αυτές τις αγορές.

Ο αποτελεσματικός καθορισμός των στόχων πωλήσεων αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για την σωστή λειτουργία όλης της επιχείρησης.

Στόχος πωλήσεων είναι η απόδοση που αντιτίθεται σε μια μονάδα πωλήσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ως απόδοση εννοείται το μέγεθος των πωλήσεων και ως μονάδα πώλησης αναφέρεται ένας πωλητής, ένα προϊόν ή μια περιοχή.

Οι σκοποί που εξυπηρετούνται μέσω του καθορισμού των στόχων της δύναμης πωλήσεων είναι:

- Κατευθύνονται οι πωλητές.
- Δίνονται κίνητρα στους πωλητές.
- Ελέγχονται οι δραστηριότητες και η εργασία των πωλητών.
- Αξιολογείται η απόδοση των πωλητών και όλου του προγράμματος πωλήσεων μιας επιχείρησης.
- Ελέγχονται οι δαπάνες του τμήματος πωλήσεων.

Για να είναι ολοκληρωμένο ένα σύστημα στόχων οφείλει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εφικτούς στόχους.
- Ακριβείς στόχους.

- Κατανοήσιμους στόχους.
- Σαφείς και ελαστικούς στόχους.

Οι εταιρίες κατά κανόνα θέτουν διαφορετικούς στόχους για τη δύναμη των πωλήσεων τους. Διαφορές στους στόχους πωλήσεων μπορούν να εμφανιστούν και στην ίδια επιχείρηση, ανά περιοχή ή ανά πωλητή.

Οι στόχοι πωλήσεων συνήθως εκφράζονται σε αξίες, μονάδες πωλούμενων προϊόντων και πόντους και κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- **Στόχοι δραστηριοτήτων.** Οι στόχοι δραστηριοτήτων επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να ελέγχει τον πωλητή σχετικά με την κατανομή του χρόνου τους στις διάφορες δραστηριότητες των πωλήσεων.
- **Στόχοι κέρδους.** Οι στόχοι αυτοί χρησιμοποιούνται όταν δίνεται έμφαση από την επιχείρηση στο κέρδος αντί στο μέγεθος των πωλήσεων.
- **Στόχοι δαπανών.** Οι στόχοι δαπανών σχετίζονται με την ευαισθητοποίηση των πωλητών αναφορικά με τα έξοδα που κάνουν κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους.
- **Στόχοι συνδυασμών.** Οι στόχοι συνδυασμών επιλέγονται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ πωλήσεων, δραστηριοτήτων και κέρδους.

Οι πωλητές εκτελούν μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες εργασίες για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση:

- Αναζητούν νέους πελάτες.
- Επικοινωνούν με τους πελάτες.
- Πραγματοποιούν πωλήσεις.
- Προσφέρουν εξυπηρέτηση στους πελάτες.
- Συγκεντρώνουν πληροφορίες.

6. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Ο όρος περιοχή πώληση αναφέρεται στον αριθμό των υπαρχόντων και των υποψηφίων πελατών που η εξυπηρέτηση τους έχει ανατεθεί σε ένα πωλητή. Δεν είναι δηλαδή απαραίτητο να είναι γεωγραφικά καθορισμένη αυτή η περιοχή.

Ο καθορισμός των περιοχών πώλησης λόγω αύξησης που παρατηρείται στο μέγεθος των αγορών, βοηθά στην κατεύθυνση της καλύτερης οργάνωσης και εποπτείας των πωλητών.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τέσσερις τύποι καθορισμού της δύναμης των πωλητών. Η δύναμη πωλήσεων με περιφερειακή δομή, η δομή της δύναμης πωλήσεων με βάση το προϊόν, η δομή της δύναμης πωλήσεων με βάση την αγορά και οι πολύπλοκες δομές της δύναμης των πωλήσεων.

- *Δύναμη Πωλήσεων με περιφερειακή δομή.* Σε αυτή την περίπτωση ο κάθε πωλητής αναλαμβάνει κατ' αποκλειστικότητα μια περιοχή στην οποία αντιπροσωπεύει μια πλήρη γκάμα των προϊόντων της επιχείρησης.

Η δομή αυτή παρουσιάζει μια σειρά από σοβαρά πλεονεκτήματα. Πρώτον, οδηγεί σε ένα σαφή ορισμό των αρμοδιοτήτων των πωλητών και δεύτερον, η ευθύνη για την περιφέρεια αυξάνει το κίνητρο του πωλητή να καλλιεργήσει επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

Κατά το σχεδιασμό των περιφερειών, η εταιρία αναζητά σε αυτές συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως να είναι εύκολη η διοίκηση τους, το δυναμικό για τις πωλήσεις να είναι εύκολο να εκτιμηθεί, να είναι μικρός ο χρόνος που απαιτείται για τις μετακινήσεις, κ.α.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στο μέγεθος της περιφέρειας ώστε να δίνουν ίσο δυναμικό πωλήσεων ή ίσο φόρτο εργασίας στον κάθε πωλητή λόγω του ότι οι περιφέρειες

ίσου δυναμικού ή ίσου φόρτου εργασίας παρέχουν σε κάθε πωλητή τις ίδιες ευκαιρίες εισοδήματος. Κατά το σχεδιασμό της περιφέρειας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η θέση της περιοχής, η επάρκεια των μεταφορών και γενικότερα όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τη μορφή της περιοχής.

- **Δομή Δύναμης Πωλήσεων με Βάση το Προϊόν.** Η εξειδίκευση ανά προϊόν είναι αποτελεσματική ως τρόπος σχεδιασμού της περιοχής πώλησης όταν τα προϊόντα είναι από τεχνική άποψη πολύπλοκα, σε μεγάλο βαθμό άσχετα μεταξύ τους ή πάρα πολλά. Το δεδομένο όμως της ύπαρξης διαφορετικών προϊόντων σε μια επιχείρηση δεν είναι επαρκές στοιχείο για να επιλεγεί η συγκεκριμένη μέθοδος για τον καθορισμό της περιοχής πώλησης.
- **Δομή Δύναμης Πωλήσεων με Βάση την Αγορά.** Συχνά οι επιχειρήσεις εξειδικεύουν τη δύναμη των πωλήσεων τους σύμφωνα με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν ή τους πελάτες τους. Δηλαδή διαφορετική δύναμη πωλήσεων μπορεί να συγκροτηθεί όχι μόνο σχετικά με την αγορά αλλά και σε σχέση με τους πελάτες.

Το πλεονέκτημα αυτής της δομής καθορισμού της περιοχής πώλησης είναι ότι κάθε πωλητής μπορεί να εξειδικευθεί σε κάθε πελάτη ενώ το κύριο μειονέκτημα της είναι ότι τα διάφορα είδη πελατών είναι συνήθως διασκορπισμένα σε όλη την χώρα με αποτέλεσμα την ανάγκη πραγματοποίησης πολλών ταξιδιών και κατ' επέκταση την δημιουργία υψηλών δαπανών ανά πελάτη.

- **Πολύπλοκες Δομές της Δύναμης Πωλήσεων.** Αν μια επιχείρηση διαθέτει ποικιλία προϊόντων τα οποία πωλεί σε διαφορετικούς τύπους πελατών και οι οποίοι βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ενδείκνυται η χρήση των πολύπλοκων δομών για τον καθορισμό της περιοχής πώλησης. Οι πωλητές μπορεί να είναι εξειδικευμένοι όσον αφορά το προϊόν και την περιοχή, όσον αφορά την αγορά και την περιοχή, όσον αφορά την περιοχή και την αγορά κ.α. Με αυτόν τον τρόπο ο καθορισμός της περιοχής πώλησης μπορεί να γίνει ως εξής:
 - Manager πελατών ανά επικράτεια.
 - Manager κυριοτέρων πελατών.
 - Υπεύθυνοι πελατών.
 - Εκπρόσωποι Marketing.

7. ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Εφόσον καθοριστούν η στρατηγική και η δομή της δύναμης πωλητών, το επόμενο οργανωτικό βήμα είναι ο καθορισμός του μεγέθους, του αριθμού δηλαδή των πωλητών που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των πωλήσεων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Το μέγεθος της δύναμης πωλητών καθορίζεται από το πόσο χρησιμοποιεί η επιχείρηση τους πωλητές της για να προσεγγίσει όλους τους πελάτες της ανεξάρτητα από το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνεται και από τις δυνατότητες και το περιθώριο κέρδους.

Η επιλογή μεταξύ του να διαθέτει μια εταιρία τη δική της δύναμη πωλητών και του να χρησιμοποιεί αντιπροσώπους γίνεται χρησιμοποιώντας την ανάλυση κόστους – οφέλους.

7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Προκειμένου να καθοριστεί το κατάλληλο μέγεθος της δύναμης των πωλητών, η επιχείρηση οφείλει να εξετάσει λεπτομερώς τους μια σειρά παραγόντων όπως:

- **Ποια η χρήση άλλων καναλιών πώλησης και προβολής.** Όσο περισσότερο χρησιμοποιεί τα υπόλοιπα κανάλια Marketing τόσο μικρότερο πρέπει να είναι το μέγεθος της δύναμης πωλητών.
- **Τον αριθμό και το μέγεθος των πωλητών.** Στην αγορά επικρατεί το φαινόμενο ότι οι πωλήσεις πολλών επιχειρήσεων συγκεντρώνονται σε ένα μικρό αριθμό σημαντικών πελατών. Με βάση αυτό το δεδομένο θα πρέπει η διεύθυνση πωλήσεων να καθορίσει το κόστος της κάθε επίσκεψης, τον αριθμό των επισκέψεων που απαιτούνται για το κλείσιμο

της πώλησης και το κόστος των πωλήσεων ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης.

- **Η συχνότητα των επισκέψεων.** Η συχνότητα επίσκεψης είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που καθορίζουν το ύψος των παραγγελιών που θα πρέπει να δίνεται από τον πελάτη ώστε να είναι οικονομικά συμφέρουσα η επίσκεψη.
- **Ποιο είναι το ποσοστό αποχώρησης πωλητών.** Θα πρέπει η επιχείρηση αφού εξετάσει τα στοιχεία των προηγούμενων ετών να καθορίσει ποιος είναι ανά έτος ο αριθμός των πωλητών που αποχωρούν και να καταγράψει τους λόγους αποχώρησης. Ο αριθμός αυτός θα καθορίσει την πολιτική προσλήψεων και εκπαίδευση πωλητών που πρέπει να ακολουθήσει ώστε να μην παρουσιάζονται προβλήματα στη σύνθεση και τη δομή της δύναμης πωλήσεων που διαθέτει.

7.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Σύμφωνα με τον καθηγητή P. Kotler η επιχείρηση θα καθορίσει το μέγεθος της δύναμης πωλητών μέσω της μεθόδου της εκτίμησης του φόρτου εργασίας των πωλητών.

Η μέθοδος αυτή συνίσταται στα εξής βήματα:

- Οι πελάτες ομαδοποιούνται σε τάξεις μεγέθους ανάλογα με τον ετήσιο όγκο πωλήσεων.
- Καθορίζονται οι επιθυμητές συχνότητες επαφών (πλήθος επαφών με ένα πελάτη για πώληση μέσα σε ένα χρόνο) για κάθε τάξη μεγέθους. Οι συχνότητες αυτές δείχνουν ποια ένταση των επαφών επιθυμεί η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Το πλήθος των πελατών που υπάρχει σε κάθε τάξη μεγέθους πολλαπλασιάζεται με την αντίστοιχη συχνότητα επαφών προκειμένου να ληφθεί ο συνολικός φόρτος εργασίας για τη χώρα σε επαφές, με σκοπό την πώληση μέσα σε ένα χρόνο.

- Προσδιορίζεται ο μέσος αριθμός επαφών τις οποίες μπορεί να κάνει ένας πωλητής μέσα σε ένα χρόνο.
- Προσδιορίζεται το πλήθος των πωλητών που είναι απαραίτητοι διαιρώντας το σύνολο των ετήσιων επαφών που απαιτούνται με το μέσο όρο ετησίων επαφών που πραγματοποιεί ένας πωλητής.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση εκτιμά ότι σε όλη τη χώρα υπάρχουν χίλιοι πελάτες *A*, δύο χιλιάδες πελάτες *B* και ότι οι πελάτες *A* χρειάζονται 36 επαφές το χρόνο, ενώ οι πελάτες *B* χρειάζονται 12 επαφές το χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία χρειάζεται μια δύναμη πωλήσεων η οποία μπορεί να κάνει 60.000 επαφές πωλήσεων το χρόνο. Έστω ότι ο μέσος πωλητής μπορεί να κάνει χίλιες επαφές το χρόνο. Συνεπώς, η εταιρία χρειάζεται εξήντα πωλητές πλήρους απασχόλησης.

8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης απαιτεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου των πωλητών της.

Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω των μορφών οργάνωσης του δικτύου των πωλητών. Μέσω της οργάνωσης υλοποιείται η στρατηγική πωλήσεων και επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Δηλαδή, οι πωλητές και τα στελέχη των πωλήσεων αναλαμβάνουν την εκτέλεση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που θεωρούνται αναγκαίες από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι και τύποι οργάνωσης και αρκετές διαφοροποιήσεις είναι δυνατές για κάθε βασικό τύπο οργάνωσης.

Παρόλο όμως την έλλειψη ύπαρξης μιας ιδανικής για όλες τις περιπτώσεις οργανωτικής δομής, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές, σχετικές με τη θεωρία της οργάνωσης και διοίκησης και οι οποίες θα πρέπει να βρίσκονται σε κάθε χρησιμοποιούμενη δομή.

Οι αρχές αυτές αφορούν: την εξειδίκευση, την αποκέντρωση – συγκέντρωση της εξουσίας, το εύρος ελέγχου και ιεραρχικών επιπέδων, την γραμμική – επιτελική σχέση, την οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην αγορά, την οργάνωση δραστηριοτήτων και όχι ατόμων και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων.

8.1 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε, δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης των πωλητών. Αντίθετα, η οργανωτική δομή ενός δικτύου πωλήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι στόχοι της επιχείρησης, η ακολουθούμενη στρατηγική και το περιβάλλον (εξωτερικό και εσωτερικό) στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Για να καθοριστεί η κατάλληλη οργανωτική δομή που πρέπει να ακολουθήσει η δύναμη πωλητών θα πρέπει η επιχείρηση να αναλύσει τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν οι πωλητές της επιχείρησης ώστε να καταστεί δυνατή η εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Δύο είναι τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων των πωλητών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: πρώτον εάν τα καθήκοντα είναι καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα και δεύτερον αν απαιτείται η εξειδίκευση ή όχι των πωλητών.

Υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά την οργανωτική δομή του δικτύου των πωλητών: Το ειδικευμένο Δίκτυο Πωλητών, το telemarketing, η χρήση εμπορικών αντιπροσώπων και η χρήση μεσαζόντων.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί ο κάθε τύπος οργανωτικής δομής της δύναμης των πωλητών.

8.1.1 ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ένα εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών συγκεντρώνει την προσοχή του στην εξυπηρέτηση των αναγκών ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Οι διάφορες μορφές οργανωτικών δομών όταν η επιχείρηση λειτουργεί με βάση ειδικευμένο δίκτυο πωλήσεων είναι:

- **Γεωγραφική Οργάνωση:** Είναι η πλέον διαδεδομένη οργάνωσης του δικτύου πωλήσεων και η λιγότερη εξειδικευμένη. Σε αυτόν τον τύπο ο κάθε πωλητής αναλαμβάνει μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρίας σε όλους τους πελάτες που βρίσκονται μέσα στα όρια αυτής της περιοχής.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν οι πελάτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι, όταν υπάρχουν τοπικές διαφορές στη συμπεριφορά των πελατών, όταν οι επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους και όταν τα προϊόντα που πωλούνται είναι περιορισμένα σε αριθμό και άμεσα καταναλωτά.

Τα μειονεκτήματα αυτής της δομής είναι η απουσία εξειδίκευσης και η περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου των δραστηριοτήτων των πωλητών. Τα πλεονεκτήματα της είναι η απλότητα της, το ότι προσφέρει καλύτερη κάλυψη της αγοράς, σωστή αντιμετώπιση του τοπικού ανταγωνισμού και το μικρό κόστος που απαιτείται για τη λειτουργία της.

- **Οργάνωση κατά προϊόν:** Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο, κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Η συγκεκριμένη δομή χρησιμοποιείται όταν: τα προϊόντα είναι πολυάριθμα και διαφορετικά μεταξύ τους, τα προϊόντα είναι πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας, είναι νέα, παρουσιάζουν διαφορές στα στάδια του κύκλου ζωής και τα είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση ώστε να απαιτούν ειδική μεταχείριση

Τα πλεονεκτήματα αυτής της οργανωτικής δομής είναι: η εξειδίκευση των πωλητών, ο καλύτερος διοικητικός έλεγχος και ο καλύτερος συντονισμός που επέρχεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Ως μειονεκτήματα αναφέρονται, η πολλαπλή κάλυψη ιδίων πελατών, το αυξημένο διοικητικό κόστος και κόστος πωλήσεων.

- **Οργάνωση κατά αγορά ή κατά πελάτη.** Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο, οι πωλητές της επιχείρησης αναλαμβάνουν ορισμένες μόνο κατηγορίες πελατών για τους οποίους είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι. Η οργάνωση κατά αγορά μπορεί να πάρει τη μορφή οργάνωσης κατά πελάτη και οργάνωση κατά δίκτυο διανομής.

Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται όταν τα προϊόντα είναι πολλαπλών χρήσεων, όταν οι πελάτες έντονα διαφορετικές ανάγκες γεγονός που συνεπάγεται διαφορετικές μεθόδους πώλησης, όταν οι κατηγορίες πελατών είναι μεγάλες ώστε να δικαιολογείται η ύπαρξη ξεχωριστού δικτύου πωλήσεων για κάθε πελάτη και όταν δίνεται έμφαση σε νέες αγορές ή νέους πελάτες.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για την επιχείρηση από τη χρήση αυτής της μορφής οργάνωσης αναφέρονται στο ότι δίνεται έμφαση στην αγορά, αναγνωρίζονται γρηγορότερα οι ανάγκες των πελατών με αποτέλεσμα να μπορεί η επιχείρηση να τις καλύψει σε μικρό χρονικό διάστημα και πραγματοποιείται σωστότερα ο έλεγχος και η αξιολόγηση των πωλητών. Ως μειονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε την γεωγραφική επικάλυψη που μπορεί να προκύψει και το αυξημένο διοικητικό κόστος που απαιτείται για την σωστή λειτουργία της.

- **Οργάνωση κατά μεγάλους πελάτες.** Οι επιχειρήσεις των οποίων το μεγαλύτερο μέρος των εισπράξεων τους εξαρτάται από ένα μικρό αριθμό μεγάλων πελατών συνήθως χρησιμοποιούνται αυτόν τον τύπο οργάνωσης του δικτύου τους.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος που τη χαρακτηρίζει, η θετική εικόνα των πελατών και η καλύτερη εξυπηρέτηση ανά πελάτη ενώ τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αναφέρεται στην αγνόηση που παρατηρείται σε μικρότερους αλλά κερδοφόρους πελάτες.

- **Μικτή Οργάνωση.** Όταν οι επιχειρήσεις μεγεθύνονται και συνεπώς γίνονται πιο περίπλοκες, χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό από τις μορφές που προαναφέρθηκαν. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει με ιδιαίτερη προσοχή το συνδυασμό των κριτηρίων που είναι ο πιο κατάλληλος για την περίπτωση της.

8.1.2 TELEMARKETING

Ο όρος Telemarketing αναφέρεται στην επαφή που έχουν οι πωλητές με τους πελάτες χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους επικοινωνίας, χωρίς να είναι αναγκαία η επαφή πρόσωπο με πρόσωπο. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν Telemarketing διαθέτουν ένα εσωτερικό δίκτυο πωλητών για την κάλυψη των πελατών τους.

Η μέθοδος αυτή συνηθίζεται ολοένα και περισσότερο και σε μια σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ υπολογίστηκε ότι το 20% των βιομηχανικών εταιριών χρησιμοποιεί το telemarketing για να πωληθούν από βιομηχανικά προϊόντα μέχρι υπηρεσίες υποστήριξης H/Y.

Στις περιπτώσεις που αναφέρονται στη συνέχεια, η χρήση του telemarketing μπορεί να αποδειχθεί εξίσου σημαντική με την προσωπική επαφή:

- Για την εξυπηρέτηση υπαρχόντων πελατών.
- Για τη λήψη και διεκπεραίωση παραγγελιών.
- Για την αναζήτηση πελατών.

8.1.3 ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ

Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι είναι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες και όχι υπάλληλοι των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν. Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι αντιπροσωπεύουν διάφορες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια αλλά όχι ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η χρήση αυτής της μεθόδου είναι αποτελεσματική στις περιπτώσεις που η επιχείρηση “ρίχνει” στην αγορά ένα νέο προϊόν και όταν προσπαθεί να εισέλθει σε μια καινούργια αγορά.

Αντιπροσώπους χρησιμοποιούν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις στις περιπτώσεις που οι αγορές είναι γεωγραφικά διεσπαρμένες και μικρές και όταν η επιχείρηση δεν διαθέτει εμπειρία στο διεθνές Marketing.

Τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η χρήση αυτής της μεθόδου είναι:

- Η άμεση και ευρεία κάλυψη της αγοράς, αφού οι αντιπρόσωποι έχουν ήδη έτοιμο πελατολόγιο για συναφή προϊόντα.
- Το μειωμένο κόστος.
- Η απουσία σταθερών δαπανών, αφού οι αντιπρόσωποι εποπτεύουν οι ίδιοι την αγορά.
- Η σταθερότητα στην κάλυψη της αγοράς.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει είναι:

- Αφιέρωση λίγου χρόνου στα προϊόντα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, αφού οι αντιπρόσωποι προσφέρουν προϊόντα διαφορετικών επιχειρήσεων (στην περίπτωση που δεν πρόκειται για αποκλειστικούς αντιπρόσωπους).
- Περιορισμένο ενδιαφέρον στην απόκτηση νέων πελατών.
- Έλλειψη συνεχούς επικοινωνίας με τις επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν.

8.1.4 ΜΕΣΑΖΟΝΤΕΣ

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιλέγουν να χρησιμοποιούν μεσάζοντες, όπως χονδρέμπορους. Συνήθως, η χρησιμοποίηση μεσαζόντων δεν αποκλείει τη χρήση ειδικευμένου δικτύου πωλητών από την επιχείρηση. Οι μεσάζοντες έχουν την ιδιαιτερότητα ότι είναι πελάτες της επιχείρησης εφόσον αγοράζουν τα προϊόντα της αλλά και πωλητές της.

Η χρησιμοποίηση μεσαζόντων ενδείκνυται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν οι πελάτες είναι πολυάριθμοι.
- Όταν τα προϊόντα αποθηκεύονται εύκολα.
- Όταν οι τελικοί καταναλωτές τα αγοράζουν σε μικρές ποσότητες.

9. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η προσεκτική επιλογή και στελέχωση του δικτύου πωλητών είναι από τα σπουδαιότερα σημεία της λειτουργίας της δύναμης πωλήσεων. Η διαφορά απόδοσης ανάμεσα σε ένα μέσης αξίας και έναν πολύ μεγάλης αξίας πωλητή μπορεί να είναι πολύ σημαντική.

Σύμφωνα με σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις ΗΠΑ, έχει αποκαλυφθεί ότι το 27% των πωλητών επέφερε πάνω από το 52% των πωλήσεων και ότι το μέσο ποσοστό ετήσιου κύκλου εργασιών της δύναμης των πωλήσεων για όλους τους κλάδους είναι περίπου 20%.

Οι Mayer και Greengerg πρόσφεραν μια σύντομη λίστα με τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων πωλητών.

Σύμφωνα με τους προηγούμενους ερευνητές, ο αποτελεσματικός πωλητής πρέπει να έχει τουλάχιστον δύο βασικά χαρακτηριστικά:

- Την ικανότητα να αισθάνεται όπως ο πελάτης.
- Την αυτοπαρακίνηση, μια ισχυρή προσωπική ανάγκη να επιτύχει την πώληση.

Η χρήση αυτών των δύο χαρακτηριστικών ως κριτηρίων οδήγησε σε αρκετά καλές προβλέψεις για την μετέπειτα απόδοση των υποψηφίων για θέσεις πωλητών σε διαφορετικούς κλάδους.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προχωρήσει μια επιχείρηση ώστε να επιλέξει τους κατάλληλους για αυτή πωλητές.

9.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ & ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι ενέργειες στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης πωλητών είναι οι εξής:

- **Ανάλυση της θέσης εργασίας.** Η ανάλυση της θέσης εργασίας αναφέρεται στον καθορισμό των στόχων της εργασίας και τους τρόπους με τους οποίους οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν. Οι απαντήσεις που δίνονται αφορούν ερωτήσεις του τύπου: σε ποιόν αναφέρεται ο πωλητής, τι προϊόντα θα πουλάει, σε ποιους θα πουλάει αυτά τα προϊόντα, τι πληροφορίες πρέπει να συλλέξει και τι αναφορές πρέπει να ετοιμάζει και να παρουσιάζει στη διεύθυνση πωλήσεων.
- **Περιγραφή της θέσης εργασίας.** Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ένα γραπτό κείμενο στο οποίο προσδιορίζονται κατά βάση, οι απαιτήσεις που συνεπάγεται η θέση, και οι σχέσεις με τα υπόλοιπα στελέχη. Μια τυπική περιγραφή της θέσης εργασίας ενός πωλητή περιλαμβάνει τη φύση των προϊόντων, τις κατηγορίες των πελατών με τις οποίες θα έρθει σε επαφή ο πωλητής, τους συγκεκριμένους στόχους και υπευθυνότητες που θα πρέπει να εκπληρώσει ο πωλητής, τις σχέσεις του πωλητή με τα υπόλοιπα στελέχη, τις σωματικές και διανοητικές απαιτήσεις της εργασίας και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον και τους περιορισμούς που τυχόν επιδρούν στην απόδοση της εργασίας του.
- **Περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων.** Μέσα από τη διαδικασία της περιγραφής της εργασίας (στόχοι και υπευθυνότητες της θέσης) προδιαγράφονται και τα προσόντα που απαιτείται να διαθέτει ο κάθε υποψήφιος πωλητής.
- **Ανάλυση και περιγραφή της εργασίας για πωλητές που απευθύνονται σε μεγάλους πελάτες.** Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας πωλητής που απευθύνεται σε πελάτες – κλειδιά για την επιχείρηση έχει διεξαχθεί αντίστοιχη έρευνα από τους Colletti και Tubridy. Σύμφωνα με αυτή την μελέτη, ένας πωλητής θα πρέπει να διαθέτει:
 - Διαπραγματευτικές ικανότητες.
 - Ικανότητες παρουσίασης των προϊόντων και των υπηρεσιών.
 - Ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες.

- Ικανότητα να αποκαλύπτει τα εσωτερικά εκείνα στοιχεία των πελατών που θα του επιτρέπουν να προσαρμόζει τα λεγόμενα του ανάλογα με τις προτάσεις-ανάγκες των πελατών.

9.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι πηγές άντλησης πωλητών διακρίνονται στις ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές πηγές.

Ενδοεπιχειρησιακές πηγές είναι:

- Το προσωπικό των πωλήσεων της ίδιας της επιχείρησης.
- Τα στελέχη της επιχείρησης.
- Ενδοεπιχειρησιακές μεταθέσεις.
- Οι αιτήσεις για πρόσληψη που έγιναν στο παρελθόν.

Εξωεπιχειρησιακές πηγές είναι:

- Οι άλλες επιχειρήσεις.
- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Οι αγγελίες.
- Τα γραφεία επιλογής προσωπικού.

9.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πηγών που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την πρόσληψη των πωλητών της συνοπτικά είναι οι ακόλουθοι:

- Η φύση του προϊόντος.
- Η φύση της αγοράς.
- Η πολιτική προαγωγών εκ των έσω.
- Η διαθεσιμότητα της πηγής πρόσληψης.
- Η πολιτική εκπαίδευσης που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Οι πηγές πρόσληψης που στο παρελθόν πρόσφεραν επιτυχημένους πωλητές.
- Η διαθεσιμότητα κεφαλαίων.

Οι διαδικασία επιλογής μπορεί να είναι από μια ανεπίσημη συνέντευξη μέχρι και μια μακράς διάρκειας συνέντευξη και εξέταση.

Πολλές εταιρίες υποβάλλουν τους υποψηφίους πωλητές σε τεστ. Η βαθμολογία σε αυτά τα τεστ είναι ένα επιπλέον στοιχείο πληροφόρησης μέσα σε ένα σύνολο το οποίο εμπεριέχει προσωπικά χαρακτηριστικά, συστάσεις, προϋπηρεσία και αντιδράσεις του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Σημαντικός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων, όπως η IBM, η Procter & Gamble και η Gillette αναφέρουν ότι τα τεστ αυτά έχουν μειώσει τον ρυθμό εναλλαγής των πωλητών κατά 42%, ενώ παρουσιάζουν καλή συσχέτιση με την μετέπειτα πρόοδο και εξέλιξη των νέων πωλητών στην επιχείρηση.

10. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η σωστή εκπαίδευση των πωλητών είναι μεγάλης σημασίας για την επικοινωνία με τον πελάτη και κατ' επέκταση για την επιτυχία των στόχων των προγραμμάτων πωλήσεων.

Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε σε 1.300 βιομηχανικές επιχειρήσεις στην Αμερική και στον Καναδά το 1989, προέκυψε ότι το 43% των επιχειρήσεων δεν είχαν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους πωλητές τους, το 34% βασίζονταν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αναπτύχθηκαν από την ίδια την επιχείρηση και το 23% χρησιμοποιούσε επαγγελματίες εκπαιδευτές.

Ο χρόνος εκπαίδευσης ποικίλλει ανάλογα με την πολυπλοκότητα του καθήκοντος πώλησης και τον τύπο του ατόμου που προσλήφθηκε από την επιχείρηση.

Η μέση περίοδος εκπαίδευσης που απαιτείται είναι 28 εβδομάδες για τις εταιρίες που πωλούν βιομηχανικά προϊόντα, 12 εβδομάδες για τις εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες και 4 εβδομάδες για τις επιχειρήσεις που πωλούν καταναλωτικά προϊόντα.

Σήμερα, οι πωλητές πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες προς ενημερωμένους αγοραστές που είναι γνωρίζουν στοιχεία για το κόστος και την αξία των προϊόντων καθώς και προϊόντα που είναι πολύπλοκα από τεχνική άποψη. Γι' αυτούς τους λόγους, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν στο δυναμικό τους ενημερωμένους και εκπαιδευμένους πωλητές.

10.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι:

- Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν την εταιρία και λόγω αυτού οι εταιρίες αφιερώνουν το πρώτο μέρος του εκπαιδευτικού τους προγράμματος στο να περιγράψουν την ιστορία και

τους στόχους της εταιρίας, την οργάνωση και διοικητική δομή καθώς και τα προϊόντα και το ύψος των προηγούμενων πωλήσεων.

- Οι πωλητές θα πρέπει να γνωρίζουν τα πάντα γύρω από τα προϊόντα που πωλεί ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Οι εκπαιδευόμενοι πωλητές παρακολουθούν τον τρόπο παραγωγής και κατασκευής των προϊόντων καθώς και τον τρόπο λειτουργίας τους.
- Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των πελατών και των ανταγωνιστών. Ως εκ τούτου, ενημερώνονται για τους διαφορετικούς τύπους πελατών και τις ανάγκες τους και για τις στρατηγικές και τις πολιτικές της εταιρίας και των ανταγωνιστών της.
- Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν πως να κάνουν αποτελεσματικές παρουσιάσεις πωλήσεων. Οι πωλητές εκπαιδεύονται στις αρχές της πώλησης και οι υπεύθυνοι της εταιρίας περιγράφουν στους υποψήφιους πωλητές τα βασικά επιχειρήματα πώλησης για κάθε προϊόν ή γκάμα προϊόντος.
- Οι πωλητές πρέπει να κατανοούν τις διαδικασίες πώλησης. Συνεπώς, εκπαιδεύονται στον πως θα κατανέμουν το χρόνο τους ανάμεσα στους τωρινούς και στους πιθανούς πελάτες, πως να συντάσσουν εκθέσεις πεπραγμένων και πως να σχεδιάζουν αποτελεσματικά τις συναντήσεις τους με τους πελάτες.

10.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνει:

- **Τις μεθόδους εκπαίδευσης.** Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που θα επιλεγθούν είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχή εκπαίδευση των πωλητών. Για την σωστή επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα αναμενόμενα αποτελέσματα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ο αριθμός των εκπαιδευμένων, ο βαθμός κατανόησης του αντικειμένου της εκπαίδευσης, η

προηγούμενη εμπειρία και ικανότητα εκμάθησης, η διαθεσιμότητα του εκπαιδευτικού υλικού και το κόστος ανά εκπαιδευόμενο.

Οι κυριότερες μέθοδοι εκμάθησης είναι:

- Η εκπαίδευση στον τόπο εργασίας.
 - Οι διαλέξεις.
 - Οι Επιδείξεις – Παρουσιάσεις.
 - Η ανάληψη Ρόλου.
 - Οι συζητήσεις πραγματικών περιπτώσεων.
 - Οι συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης.
 - Η αυτοεκμάθηση.
 - Η ηλεκτρονική εκπαίδευση
- *Τον τόπο διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος.*
 - *Τους εκπαιδευτές.*

10.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης αποτελεί μια σημαντική διαδικασία και δεν πρέπει να απουσιάζει από οποιασδήποτε μορφής εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανεξαρτήτου περιεχομένου και διάρκειας.

Μέσω της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιτυγχάνεται:

- Η εκτίμηση του κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτών.
- Η δικαιολόγηση της δαπάνης για εκπαίδευση μέσω της ανάλυσης κόστους – ωφέλειας.
- Η βελτίωση της δομής ή/και του περιεχομένου του προγράμματος.
- Η εκτίμηση του κατά πόσον θα πρέπει να συμμετάσχουν ή όχι άλλοι πωλητές στο πρόγραμμα.
- Ο προσδιορισμός των εκπαιδευομένων που ωφελήθηκαν λιγότερο ή περισσότερο.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να γίνει σε τέσσερα (4) επίπεδα):

- Αναλύοντας την αντίδραση (γνώμες και στάσεις) των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα.
- Μέσω της γνώση που αποκτήθηκε μέσω του προγράμματος.
- Μελετώντας τις αλλαγές που παρουσιάστηκαν στην συμπεριφορά των πωλητών εξαιτίας του προγράμματος.
- Εξετάζοντας τα αποτελέσματα (πωλήσεις, κέρδη, νέοι πελάτες κ.α.) που προέκυψαν εξαιτίας του προγράμματος.

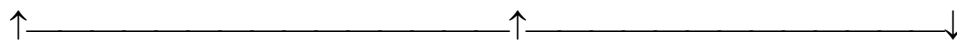
11. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΑΜΟΙΒΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η πλειοψηφία των πωλητών χρειάζεται ενθάρρυνση και παροχή ειδικών κινήτρων για να εργασθεί όσο το δυνατόν καλύτερα. Το δεδομένο αυτό ισχύει και για τους εξωτερικούς πωλητές.

Το πρόβλημα της παρακίνησης των πωλητών έχει μελετηθεί από τους Churchill, Ford και Walker.

Το συγκεκριμένο μοντέλο ανάλυσης παρουσιάζεται εν συνεχεία.

Παρακίνηση → Προσπάθεια → Απόδοση → Ανταμοιβή → Ικανοποίηση



Το παραπάνω διάγραμμα λει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η παρακίνηση του πωλητή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσπάθεια την οποία θα καταβάλει. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η απόδοση. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ανταμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανταμοιβή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίηση. Και τέλος, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση, τόσο μεγαλύτερη παρακίνηση θα δημιουργείται.

Το μοντέλο αυτό συνεπάγεται τα εξής:

- Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να πείσουν τους πωλητές ότι μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερες πωλήσεις, αν εργαστούν και εκπαιδευτούν σωστά. Αν όμως οι πωλήσεις καθορίζονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τις οικονομικές συνθήκες ή τις ενέργειες των ανταγωνιστών, αυτή η αλυσίδα υπονομεύεται μέχρι ενός σημείου.

- Θα πρέπει να είναι σε θέση να πείσουν τους πωλητές ότι οι ανταμοιβές για την καλύτερη απόδοση αξίζουν την επιπλέον προσπάθεια. Αν όμως, οι ανταμοιβές καθορίζονται αυθαίρετα ή είναι πολύ μικρές, η αλυσίδα υπονομεύεται και πάλι.

Η ανταμοιβή των πωλητών μπορεί έχει τις εξής μορφές:

- Χρηματική ανταμοιβή.
- Προαγωγή.
- Προσωπική ανάπτυξη.
- Αίσθηση επιτυχίας.
- Αρέσκεια.
- Σεβασμός.
- Αναγνώριση.
- Ασφάλεια.

Σύμφωνα με ανάλογη έρευνα των προαναφερθέντων (Churchill, Ford και Walker), η ανταμοιβή με την μεγαλύτερη αξία για τους πωλητές είναι η χρηματική ανταμοιβή. Στη συνέχεια ακολουθούν η προαγωγή, η προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση της επιτυχίας. Οι ανταμοιβές με τη λιγότερη αξία ήταν η αρέσκεια και ο σεβασμός, η ασφάλεια και η αναγνώριση.

Οι παραπάνω ερευνητές βρήκαν επίσης, ότι η σπουδαιότητα των ανταμοιβών διαφέρει ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πωλητών και συγκεκριμένα:

- Τις οικονομικές ανταμοιβές τις εκτιμούν περισσότερο οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και οι πιο παλιοί πωλητές.

- Τις ανταμοιβής ανώτερης τάξης (αναγνώριση, αρέσκεια και σεβασμός, αίσθηση της επιτυχίας) τις εκτιμούν περισσότερο οι νεότεροι πωλητές.

Τέλος, σημειώνουμε ότι πολλές φορές οι επιχειρήσεις καθορίζουν ποσοστώσεις πωλήσεων οι οποίες δείχνουν τι πρέπει να πουλήσουν οι πωλητές κατά τη διάρκεια του έτους και κατά προϊόν. Συχνά δε, η ανταμοιβή συνδέεται με το βαθμό επίτευξης της ποσόστωσης που έχει καθοριστεί για τον κάθε πωλητή.

12. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η διαδικασία της αξιολόγησης των πωλητών βοηθά την διεύθυνση πωλήσεων να συλλέγει τακτικά πληροφορίες σχετικά με την πορεία και την εξέλιξη των πωλήσεων και να προχωρεί σε αλλαγές στην ακολουθούμενη πολιτική πωλήσεων εάν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Η πιο σημαντική πηγή πληροφοριών και κατ' επέκταση αξιολόγησης των πωλητών είναι οι εκθέσεις των πωλητών. Οι εκθέσεις πωλητών ταξινομούνται σε:

- **Προγράμματα δραστηριότητας.** Μια τυπική μορφή προγράμματος δραστηριότητας είναι το πρόγραμμα εργασίας του πωλητή, το οποίο οι πωλητές υποβάλλουν μια εβδομάδα ή ένα μήνα πριν την αξιολόγηση τους. Το πρόγραμμα περιγράφει τις προγραμματιζόμενες επαφές και τα δρομολόγια. Η έκθεση αυτή βοηθά τη δύναμη πωλήσεων να σχεδιάσει και να προγραμματίσει τις δραστηριότητες της και παρέχει μια βάση για τη σύγκριση των σχεδίων και των αποτελεσμάτων της.
- **Περιφερειακό πρόγραμμα Marketing.** Στο περιφερειακό πρόγραμμα Marketing, οι πωλητές περιγράφουν το πρόγραμμά τους για τη δημιουργία νέων πελατών και την αύξηση των πωλήσεων τους προς τους υπάρχοντες πελάτες. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων και Marketing χρησιμοποιούν αυτά τα σχέδια, κάνουν προτάσεις και τα χρησιμοποιούν για να αποφασίσουν για τις ποσοστώς πωλήσεων.
- **Εκθέσεις επαφών.** Οι εκθέσεις επαφών πληροφορούν τη διεύθυνση πωλήσεων για τις ενέργειες ενός πωλητή, δείχνουν την κατάσταση ειδικών πελατών και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για μεταγενέστερες επαφές. Οι εκθέσεις αυτές πρωτογενή στοιχεία από τα οποία οι διευθυντές πωλήσεων μπορούν να εξάγουν δείκτες – κλειδιά για την απόδοση των πωλήσεων. Οι δείκτες κλειδιά είναι:
 - Ο μέσος ετήσιος αριθμός επαφών για πώληση ανά πωλητή.
 - Η μέση διάρκεια της επαφής πώλησης.

- Τα μέσα έσοδα ανά επαφή.
- Το μέσο κόστος ανά επαφή πώλησης.
- Το κόστος γενικών εξόδων ανά επαφή πώλησης.
- Το ποσοστό των παραγγελιών ανά εκατό επισκέψεις πώλησης.
- Τον αριθμό των νέων πελατών ανά περίοδο.
- Τον αριθμό των απολεσθέντων πελατών ανά περίοδο.
- Το κόστος της δύναμης πωλήσεων ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.

Τα ερωτήματα που απαιτούνται μέσω αυτών των δεικτών αφορούν το αν οι πωλητές κάνουν πολύ ή λίγες επαφές ανά μέρα, αν αφιερώνουν πολύ χρόνο σε κάθε επαφή, αν κλείνουν ικανό αριθμό παραγγελιών ανά εκατό επαφές(%), αν βρίσκουν νέους πελάτες και αν διατηρούν τους παλιούς.

12.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι καταγεγραμμένες μέθοδοι αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι τα ακόλουθα:

- **Οι συγκρίσεις ανάμεσα σε πωλητές.** Με αυτόν τον τρόπο συγκρίνεται και ιεραρχείται η απόδοση πωλήσεων των διαφόρων πωλητών. Οι συγκρίσεις της απόδοσης των πωλητών ως μέθοδος αξιολόγησης έχει νόημα μόνο αν δεν υπάρχουν διακυμάνσεις στις δυνατότητες των περιφερειακών αγορών, το φόρτο εργασίας, τον ανταγωνισμό κ.α.
- **Οι συγκρίσεις των τρεχουσών με τις παρελθούσες πωλήσεις.** Με αυτή τη μέθοδο συγκρίνουμε την τρέχουσα απόδοση ενός πωλητή με την απόδοσή του κατά το παρελθόν.

- **Η αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών.** Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων μετράει την ικανοποίηση των πελατών όχι μόνο με το προϊόν τους αλλά και με την υπηρεσία υποστήριξης πελατών και με τους πωλητές τους. Η γνώμη των πελατών για έναν πωλητή μπορεί να μετρηθεί με ερωτηματολόγια τα οποία στέλνονται ταχυδρομικά ή μέσω τηλεφώνου.
- **Ποιοτική αξιολόγηση των πωλητών.** Η ποιοτική αξιολόγηση των πωλητών λαμβάνει υπόψη της το πόσο γνωρίζει ο πωλητής την εταιρία, τα προϊόντα της, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, την περιφέρεια και τα καθήκοντα του.

II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ames, Charles B. and James D. Hlavacek (1989), Market-Driven Management, Homewood, IL:Dow-Jones-Irwin.
2. Reilly, K. and E. Baron (1989), “Teaching Salespeople the Five W’s and the H of Sales Call Planning”, Business Marketing, August, 62-67.
3. Russell, F.A. (1988), Selling, 12th ed., N.Y. McGraw-Hill.
4. McMurray Robert N. (1961), “The Mystique of Super – Salesmanship, Harvard Business Review (March – April), pp. 113-122.
5. Newton Derek A. (1969) “Get the Most out of Your Sales Force”, Harvard Business Review (September – October), pp. 130-143.
6. Αυλωνίτης Γ. Ι., Α. Γ. Κουρεμένος, Θ.Ν. Κρίντας και Γ. Αποστολόπουλος (1992) “Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων: Θεωρία και Ελληνική Πρακτική”, Επιστημονικό Marketing, Τεύχος 39, Απρίλιος.
7. Αυλωνίτης Γ. Ι., Β.Μ. Σταθακόπουλος (1992) “Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1997.
8. Philip Kotler, “Marketing – Management”. Prentice Hall