

Οργάνωση &  
Διοίκηση  
Πωλήσεων

---

## Περιεχόμενα

1. Ο ρόλος των πωλήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής Marketing - Εισαγωγή .....	3
1.1. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.....	3
1.2. Διοίκηση πωλήσεων και στρατηγική Marketing.....	5
1.2.1. Στόχοι Επιχείρησης .....	5
1.2.2. Στόχοι Marketing.....	6
1.3. Μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων .....	7
2. Διαδικασία πώλησης .....	7
2.1. Εισαγωγή.....	7
2.2. Διαδικασία Πώλησης.....	7
2.3. Εντοπισμός Υποψήφιων Πελατών .....	8
2.4. Προετοιμασία Πωλητών.....	9
2.5. Προσέγγιση Πελατών.....	9
2.5.1. Τεχνικές Προσέγγισης.....	10
2.6. Παρουσίαση Προϊόντος.....	10
2.7. Δοκιμαστικό κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης.....	11
2.8. Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων.....	12
2.9. Κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης.....	13
2.10. Μετέπειτα Παρακολούθηση.....	13
3 Πρόβλεψη πωλήσεων .....	14
3.1 Εισαγωγή.....	14
4 Καθορισμός στόχων πωλήσεων .....	17
4.1. Εισαγωγή.....	17
4.2. Σκοποί των Στόχων Πωλήσεων.....	17
4.3. Χρήση Στόχων Πωλήσεων .....	20
4.4. Χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος στόχων.....	20
4.5. Διαδικασία καθορισμού στόχων.....	21
5. Σχεδιασμός Περιοχής πώλησης.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
5.1. Η Έννοια της περιοχής πωλήσεων .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
5.2. Λόγοι Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
5.4. Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
5.5. Καθορισμός δρομολογίων πωλητών .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
5.6 Διαδικασία καθορισμού δρομολογίων .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
5.7 Σχεδιασμός Περιοχής Πωλήσεων .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>

6. Καθορισμός του μεγέθους δύναμης των πωλητών **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**  
 Εισαγωγή ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.1. Χρειάζεται η επιχείρηση τη δική της δύναμη πωλητών; ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό του μεγέθους δύναμης των πωλητών **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2.1. Χρήση άλλων καναλιών πωλήσεων και διάθεσης **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2.2. Παραγωγικότητα των πωλητών ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2.3. Αριθμός και μέγεθος πελατών ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2.4. Συχνότητα Επισκέψεων ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2.5. Ποσοστό αποχώρησης πωλητών ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.2.6. Άλλοι παράγοντες ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 6.3. Μέθοδοι καθορισμού του μεγέθους δύναμης των πωλητών .. **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
7. Οργάνωση της Δύναμης Πωλητών ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 7.1. Η σημασία της οργάνωσης του δικτύου των πωλητών ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 7.2. Βασικές αρχές οργανωτικής Δομής ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
8. Στρατολόγηση, επιλογή και πρόσληψη πωλητών **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 8.1. Καθορισμός Αρμοδιοτήτων για θέματα Επιλογής και Πρόσληψης των Πωλητών **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 8.2. Ανάλυση και Περιγραφή της θέσης Εργασίας **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 8.3. Ανάλυση θέσης εργασίας ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 8.4. Περιγραφή θέσης εργασίας ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
9. Ανάλυση πωλήσεων, κόστους και απόδοσης ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 9.1. Η σημασία και η φύση της αξιολόγησης των πωλήσεων ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 9.2. Συστατικά αξιολόγησης πωλήσεων ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 9.3. Αρχές Αξιολόγησης Πωλήσεων ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 9.4. Ανάλυση πωλήσεων ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 9.5. Ανάλυση κόστους ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- 9.6. Ανάλυση απόδοσης ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

# 1. Ο ρόλος των πωλήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής Marketing - Εισαγωγή

Η επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδα 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 συγχρόνων προϊόντων και υπηρεσιών, αφενός, και η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους πελάτες, αφετέρου, έχουν αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις ικανότητες των συγχρόνων επαγγελματιών πωλητών, στους οποίους έχει ανατεθεί η υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων της επιχείρησης. Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης, όμως, δεν λειτουργεί αυτόνομα. Αντίθετα, αποτελεί ένα μόνο μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης στο πλαίσιο δε αυτό το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τον 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 στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Τέλος, θα παρουσιάσουμε ένα μοντέλο που αντικατοπτρίζει τις επιμέρους δραστηριότητες που επιτελούν τα στελέχη των πωλήσεων στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού των πωλήσεων της επιχείρησης.

## 1.1. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

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. Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής, ένας από τους ρόλους-κλειδιά για το μάρκετινγκ είναι να προσφέρει προϊόντα σ' 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. («Διοίκηση στρατηγικών σχέσεων - μάρκετινγκ & πωλήσεις για πελάτες στρατηγικής σημασίας» - Γούναρης, Σταθακόπουλος - Εκδόσεις Σταμούλη, 2006)

Τα διοικητικά στελέχη του μάρκετινγκ - όπως και τα στελέχη των πωλήσεων - προσπαθούν συνεχώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς με την αέναη αναζήτηση βελτιώσεων στους τρόπους με τους οποίους «απευθύνονται» στους πελάτες των επιχειρήσεων τους. Στην προσπάθεια αυτή σχεδιάζουν στρατηγικές και τακτικές κινήσεις που είναι σύμφωνες με τη συνολική στρατηγική της

εταιρείας, καθορίζουν στόχους και καταστρώνουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς. Ο βαθμός δε ικανοποίησης των καταναλωτών εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Ο ρόλος, όμως, που 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 περισσότερο χρόνο στη λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού απ' ό,τι τα μεσαία και κατώτερα στελέχη των πωλήσεων.

Τα ανώτατα στελέχη των πωλήσεων, από τη μια, με το να εστιάζουν την προσοχή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό, έχουν μακροχρόνια θεώρηση των πραγμάτων και, συνεπώς, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων αυτών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει στρατηγική υψηλής ποιότητας προϊόντων με συνεχή έμφαση στις καινοτομίες.

Τα μεσαία στελέχη, από την άλλη, είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό της τακτικής που θεωρείται απαραίτητη για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να επικεντρώσει την προσπάθεια της στην ενημέρωση των υπευθύνων προμηθειών των δυνητικών πελατών.

Τέλος, τα κατώτερα στελέχη των πωλήσεων (π.χ. ο επιθεωρητής πωλήσεων) ενδιαφέρονται για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την περιοχή τους. Για παράδειγμα, ο επιθεωρητής πωλήσεων πρέπει να αποφασίσει πόσο συχνά πρέπει οι πωλητές του να επισκέπτονται τους πελάτες τους. Όμως, οι επιμέρους δραστηριότητες και αποφάσεις των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τις δραστηριότητες και αποφάσεις των στελεχών των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Μια εταιρεία θεωρείται ότι είναι «προσανατολισμένη στην αγορά» όταν όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες 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. Η υιοθέτηση, όμως, του «προσανατολισμού στην αγορά» απαιτεί τη συνολική και χωρίς ενδοιασμούς υποστήριξη όλων των μελών της επιχείρησης, καθώς και τη δραστηριοποίηση τους σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού της.

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

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

- Χωρίζει την αγορά σε τμήματα, συμφωνά 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 προσεχτικά όλα τα νέα προϊόντα και όλες τις διαδικασίες ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη αναμφισβήτητου συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- Συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να κάνει όλες τις απαιτούμενες συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό σε θέματα κόστους, χαρακτηριστικών προϊόντων ή τοποθέτησης στην αγορά.
- Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες να έχουν ως κοινό στόχο και σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.

- Σχεδιάζει τα προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνεται ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων των πελατών. Γίνεται κατανοητό ότι ενέργειες, όπως οι παραπάνω, πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του προγραμματισμού μιας επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, ο μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός επαφίεται στην υπευθυνότητα των ανώτατων 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 στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις παίζουν τον δικό τους ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του δικτύου των πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρηση. Ας δούμε, όμως, πιο συγκεκριμένα ποιος είναι ο ακριβής ρόλος των πωλήσεων στο πλαίσιο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

## 1.2. Διοίκηση πωλήσεων και στρατηγική Marketing

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δεν αναπτύσσεται και δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες στρατηγικές δραστηριότητες της 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. Οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα προσδιορίσουν τους στόχους του μάρκετινγκ που, όπως είναι φυσικό πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τους πρώτους. Ακολουθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μείγματος μάρκετινγκ (marketing mix).

Το μείγμα μάρκετινγκ αφορά το προϊόν, τη προβολή (δηλαδή διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις), την τιμολόγηση και τη διάθεση. Όλες δε οι πτυχές του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να σχετίζονται στενά μεταξύ τους και να βρίσκονται σε ισορροπία ώστε να επιτευχθεί συνέργεια (synergy).

Η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων εστιάζεται στην εφαρμογή και υλοποίηση της προσωπικής πώλησης στο μείγμα μάρκετινγκ. 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 (χρηματικών και μη) αμοιβών, και την αξιολόγηση της απόδοσης τους.

### 1.2.1. Στόχοι Επιχείρησης

**Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση μιας εταιρείας αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά τι προσδοκά να πετύχει η επιχείρηση.** Συνήθως οι επιχειρήσεις υιοθετούν διάφορα είδη στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να διαχωριστούν σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως μακροχρόνιο στόχο τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Βλέπουμε, δηλαδή, ότι οι μακροχρόνιοι στόχοι μπορεί να είναι μη ποσοτικοποιημένοι και να μην αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι πρέπει να εκφράζονται σε συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη και να είναι απόλυτα καθορισμένοι όσον αφορά το μέγεθος τους και

το χρονικό διάστημα επίτευξης. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να έχει ως στόχο να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά κατά 12% μέσα στα επόμενα δυο χρόνια.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι εξυπηρετούν τρεις σκοπούς σε μια επιχείρηση. Πρώτον, αποτελούν το μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης. Για το λόγο αυτό οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Δεύτερον, μπορεί να αποτελέσουν ένα πολύ καλό κίνητρο υποκίνησης για τους εργαζόμενους. Έτσι, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Τρίτον, προσδιορίζουν τα κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστεί η συνεισφορά του δικτύου των πωλήσεων από την αύξηση του αριθμού των επισκέψεων σε δυνητικούς πελάτες. Τέλος, οι στόχοι μπορεί να αποτελέσουν το μέτρο το οποίο θα βοηθήσει στη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Κάθε τμήμα της επιχείρησης καθορίζει τους δικούς του στόχους. («Διοίκηση στρατηγικών σχέσεων - μάρκετινγκ & πωλήσεις για πελάτες στρατηγικής σημασίας» - Γούναρης, Σταθακόπουλος - Εκδόσεις Σταμούλη, 2006).

Οι στόχοι, όμως, αυτοί πρέπει να γνωστοποιούνται και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και πρέπει να είναι σύμφωνοι με τους στόχους αυτών.

### 1.2.2. Στόχοι Marketing

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

#### Διαφήμιση

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

#### Τιμή

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

#### Διανομή

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

#### Πωλήσεις

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

ο Αύξηση παραγγελιών από ορισμένους λογαριασμούς / πελάτες.

### **Εξυπηρέτηση πελατών**

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

Οι πιο συχνοί, όμως, στόχοι του μάρκετινγκ εκφράζονται με βάση τις πωλήσεις, το κέρδος και το μερίδιο αγοράς. Για παράδειγμα, αν ο στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει κέρδος ύψους 300.000 ευρώ και το περιθώριο κέρδους είναι 5%, τότε ο στόχος πωλήσεων θα πρέπει να είναι 6 εκατ. ευρώ. Αν η τιμή πώλησης του προϊόντος είναι 120 ευρώ, τότε πρέπει να πουληθούν 50.000 μονάδες του προϊόντος. Αν όλος ο κλάδος αναμένει πωλήσεις ύψους 500.000 μονάδων, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μερίδιο αγοράς 10%.

### **1.3. Μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων**

Το συγκεκριμένο μοντέλο που αντικατοπτρίζει την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων συνίσταται βασικά από τρία στάδια:

1. Το σχεδιασμό του προγράμματος των πωλήσεων.
2. Την εφαρμογή και υλοποίηση του προγράμματος.
3. Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του.

## **2. Διαδικασία πώλησης**

### **2.1. Εισαγωγή**

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

(«Διοίκηση στρατηγικών σχέσεων - μάρκετινγκ & πωλήσεις για πελάτες στρατηγικής σημασίας» - Γούναρης, Σταθακόπουλος - Εκδόσεις Σταμούλη, 2006)

Για το σκοπό αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος από τον πωλητή και τη μετέπειτα πιθανή λήψη της παραγγελίας. Αν και πολλοί παράγοντες πιθανώς να επηρεάσουν το στυλ και το είδος της παρουσίασης που θα επιλέξει να ακολουθήσει ο πωλητής σε κάθε περίπτωση, εντούτοις υπάρχει μια σειρά λογικών βημάτων, ενεργειών και τεχνικών που μπορεί να ακολουθήσει ο πωλητής για να αυξήσει τις πιθανότητες να επιτύχει την πώληση και να λάβει την παραγγελία. Τα βήματα και οι τεχνικές αυτές καλύπτονται στο παρόν κεφάλαιο.



## 2.2. Διαδικασία Πώλησης

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

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

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 που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια πώληση να περάσει από όλα τα βήματα-στάδια.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση ήδη υπαρχόντων πελατών, ο πωλητής δεν θα περάσει από το πρώτο βήμα -στάδιο.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διαδικασία της πώλησης είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία. Οι επιτυχημένες ή μη ενέργειες που κάνει ο πωλητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση, θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες ανεύρεσης νέων πελατών. Στη συνέχεια εξετάζουμε με κάθε βήμα-στάδιο της διαδικασίας πώλησης.

## 2.3. Εντοπισμός Υποψήφιων Πελατών

Ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών είναι το πρώτο βήμα-στάδιο στη διαδικασία της πώλησης. Ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών είναι η συστηματική διαδικασία εξεύρεσης δυνητικών πελατών και δημιουργίας στη συνέχεια ενός καταλόγου.

Αυτό το βήμα-στάδιο είναι από τα πιο σημαντικά στη διαδικασία της πώλησης, καθώς η ύπαρξη ενός καταλόγου δυνητικών πελατών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις. Σε μια έρευνα πωλητών Η/Υ, βρέθηκε ότι οι περισσότερο αποτελεσματικοί πωλητές, των οποίων οι πωλήσεις ξεπέρασαν το στόχο τους κατά 150%, εντόπισαν περισσότερους υποψήφιους πελάτες από τους λιγότερο αποτελεσματικούς πωλητές. (Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων, Αυλωνίτης - Σταθακόπουλος, Εκδόσεις Σταμούλη)

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

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

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

## 2.4. Προετοιμασία Πωλητών

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 πιο σημαντικά, αν όχι το σημαντικότερο, στη διαδικασία της πώλησης. Έχει δε παρατηρηθεί ότι ένας από τους κυριότερους λόγους που πολλοί πωλητές αποτυγχάνουν, είναι η έλλειψη προετοιμασίας πριν από τη συνάντηση με τον πελάτη. («Η επιστήμη των πωλήσεων» - Διακομανώλης Κων/νος - Εκδόσεις Σταμούλη, 2008)

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ένας πωλητής πρέπει να προετοιμάζεται προσεκτικά. Θα εστιάσουμε, όμως, την προσοχή μας σε τέσσερις κυρίως λόγους που αναφέρονται πιο συχνά στη βιβλιογραφία:

**ο Δημιουργία αυτοπεποίθησης.** Η σωστή προετοιμασία μιας πώλησης αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης που αισθάνονται οι πωλητές για τις ικανότητες τους να αντιμετωπίσουν κάθε εμπόδιο που μπορεί να παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της πώλησης. Επιπλέον, δημιουργεί αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας πριν από τη συνάντηση με τον υποψήφιο πελάτη.

**ο 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, συνήθως κερδίζει το σεβασμό και την εκτίμηση του υποψήφιου πελάτη. Ο λόγος είναι ότι μια τέτοια γνώση από τη μεριά του πωλητή καταδεικνύει στον πελάτη το ειλικρινές ενδιαφέρον που έχει ο πωλητής γι' αυτόν και όχι για την πώληση αυτή καθαυτή, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και πωλητή.

**ο Επαγγελματισμός.** Κανένας επαγγελματίας πωλητής δεν προσεγγίζει έναν πελάτη χωρίς την απαραίτητη προετοιμασία. Ο πωλητής που χρησιμοποιεί κάθε πληροφορία που μπορεί να συγκεντρώσει για την επιχείρηση του υποψήφιου πελάτη, τον κλάδο που ανήκει, τις ανάγκες της κ.λπ., ώστε να μπορέσει να εξυπηρετήσει τον πελάτη όσο το δυνατόν καλύτερα, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό επαγγελματικής αξιοπιστίας.

**ο Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.** Με την προετοιμασία ο πωλητής γίνεται συνήθως πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός κατά την παρουσίαση. Προσεκτική προετοιμασία οδηγεί στην καλύτερη παρουσίαση των πληροφοριών που χρειάζεται ο πελάτης, συμφωνά πάντα με τις ανάγκες του, αποφυγή σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, επιτυχή αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων του πελάτη και παροχή συμβουλών για λύσεις υπάρχοντων προβλημάτων.

## 2.5. Προσέγγιση Πελατών

Αφού ο πωλητής έχει εντοπίσει τον υποψήφιο πελάτη και έχει προετοιμάσει την επίσκεψη 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. Μια θετική εντύπωση κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία με τον πελάτη, ενώ μια αρνητική εντύπωση δυσκολεύει αυτή την επικοινωνία.

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.

### 2.5.1. Τεχνικές Προσέγγισης

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή προσέγγιση ενός πελάτη. Έξι, όμως, είναι οι πιο βασικοί τρόποι που συνήθως αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Οι τεχνικές αυτές παρουσιάζονται κατωτέρω. 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.
- Μέθοδος Σύστασης.
- Μέθοδος Οφέλους.
- Μέθοδος Προϊόντος.
- Μέθοδος Περιέργειας
- Μέθοδος Ερώτησης.

## 2.6. Παρουσίαση Προϊόντος

Όπως είδαμε, όλα τα προηγούμενα στάδια στη διαδικασία της πώλησης σκοπό έχουν να καθορίσει ο πωλητής τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, να τραβήξει την προσοχή και το ενδιαφέρον του και να μπορέσει να εισέλθει στο στάδιο της πώλησης, που είναι η παρουσίαση, όσο πιο ομαλά γίνεται. 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.

Το στάδιο της παρουσίασης έγκειται στην παρουσίαση του προϊόντος στον υποψήφιο πελάτη. 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 την ανάγκη ή τις ανάγκες του. Το όφελος δίνει απάντηση στο ερώτημα του υποψήφιου πελάτη: «Εγώ τι θα κερδίσω αν αγοράσω το προϊόν;».

Ένα πολύ **συνηθισμένο σφάλμα** που κάνουν οι **πωλητές είναι να παρουσιάζουν αποκλειστικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και να αγνοούν τα οφέλη** που θα έχει ο πελάτης από το προϊόν. Ένα άλλο σφάλμα στο οποίο υποπίπτουν οι πωλητές είναι να παρουσιάζουν όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με την ελπίδα ότι κάποιο από αυτά θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη.

Επομένως, αντί ο πωλητής να ταλαιπωρεί τον υποψήφιο πελάτη με μια ατελείωτη παρουσίαση όλων των χαρακτηριστικών του προϊόντος, πρέπει να εστιάζει την προσοχή σ' εκείνα μόνο τα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τον πελάτη και ικανοποιούν τις ανάγκες του. Η παρουσίαση χαρακτηριστικών που ενδιαφέρουν τον πελάτη λίγο ή καθόλου είναι χάσιμο χρόνου. Τέλος, οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν τους, αλλά και σε ποια σημεία τα οφέλη αυτά υπερτερούν ή υστερούν σε σχέση με τα οφέλη που προσφέρουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

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:**

- **Επίδειξη του προϊόντος**
- **Δείγματα του προϊόντος**
- **Γραφήματα και πίνακες**
- **Κατάλογοι / Έντυπα**
- **Φωτογραφίες / Εικονογραφήσεις**
- **Βίντεο / DVD**

## 2.7. Δοκιμαστικό κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης

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

(«Κερδοφόρα διοίκηση πωλήσεων» - Μπέης Ιωάννης - Παρατηρητής , 2002)

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

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

γ) Υπάρχουν κάποιες επιπλέον αντιρρήσεις.

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

**Το δοκιμαστικό κλείσιμο συνήθως εφαρμόζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:**

- μετά την παρουσίαση,
- μετά την αντιμετώπιση μιας αντίρρησης, και
- αμέσως πριν από το κλείσιμο της πώλησης.

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

- ποιο μοντέλο θα σας άρεσε;
- ποιο χρώμα προτιμάτε;
- ποια είναι η γνώμη σας;
- πότε θέλετε να σας το στείλουμε;
- πώς θέλετε να πληρώσετε - μετρητά ή με δόσεις;
- να σας γράψω 10 ή 15 κιβώτια στην παραγγελία;

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.

## 2.8. Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων

Οι αντιρρήσεις αναφέρονται στο σκεπτικισμό, τον προβληματισμό, τη διαφωνία ή τις ερωτήσεις του υποψήφιου πελάτη, που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Οι αντιρρήσεις μπορεί να είναι είτε πολύ απλές (π.χ. έχετε το προϊόν σε κόκκινο χρώμα), είτε πολύ σοβαρές (π.χ. η ποιότητα του προϊόντος είναι πολύ χαμηλή). Οι αντιρρήσεις που διατυπώνουν οι πελάτες πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες καθώς υποδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν. **Οι πωλητές αντιμετωπίζουν πάντα αντιρρήσεις και, επομένως, πρέπει να τις θεωρούν αναπόσπαστο τμήμα της παρουσίασης τους.**

Αντιρρήσεις δε μπορούν να διατυπωθούν σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας της πώλησης. Προτού συζητήσουμε τα κυριότερα είδη αντιρρήσεων και τις τεχνικές αντιμετώπισης τους είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε 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 αντιμετώπισης 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 κάθε αυτή.**

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

## 2.9. Κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης

Το κλείσιμο της πώλησης είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ζητήσει την παραγγελία από τον υποψήφιο πελάτη. Το κλείσιμο της πώλησης σημαίνει τη χρησιμοποίηση των τεχνικών εκείνων, οι οποίες βοηθούν στη δημιουργία μιας απόλυτα φυσιολογικής εξέλιξης της παρουσίασης στη φάση του κλεισίματος με τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος από απόψεως χρόνου, ευαισθησίας και διάθεσης του υποψήφιου πελάτη.

Παρόλο, λοιπόν, που μετά την παρουσίαση είναι φυσιολογικό ο πωλητής να ζητήσει την παραγγελία, εντούτοις πολλές φορές οι πωλητές δεν προχωρούν σε αυτό το στάδιο. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έκανε το περιοδικό Purchasing στο θέμα αυτό είναι άκρως αποκαλυπτικά.

Στην έρευνα ζητήθηκε από τους υπεύθυνους αγορών και προμηθειών διαφόρων εταιρειών να κρατούν ημερολόγιο για το τι ακριβώς συνέβαινε όταν συνομιλούσαν με πωλητές. Όταν δε μετέπειτα ρωτήθηκαν «Αφού ο πωλητής παρουσίασε το προϊόν ή την υπηρεσία, τι σας ζήτησε να κάνετε;», στο 35% των περιπτώσεων η απάντηση που δόθηκε ήταν «Τίποτα». Οι υποψήφιοι πελάτες είναι φυσιολογικό να αναμένουν να τους ζητηθεί η παραγγελία. Οι πωλητές, όμως, από το φόβο της απόρριψης πολλές φορές αποφεύγουν να ζητήσουν την παραγγελία.

### **Υπάρχουν συνήθως τρία ζητήματα που απασχολούν τους πωλητές όσον αφορά το κλείσιμο της πώλησης.**

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

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

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

## 2.10. Μετέπειτα Παρακολούθηση

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.

## 3 Πρόβλεψη πωλήσεων

### 3.1 Εισαγωγή

Η μέτρηση της ζήτησης της αγοράς και η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι δραστηριότητες που αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Η πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως ακρογωνιαίος λίθος που επηρεάζει όλες τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης και όχι μόνο το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.

Πράγματι, σήμερα όλες οι επιχειρήσεις, από τις πιο μικρές έως και τις πιο μεγάλες, προσπαθούν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων τους, αφού η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων είναι συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και την ευρωστία της επιχείρησης. Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό, αφού τονίσουμε αρχικά τη σπουδαιότητα που έχει η πρόβλεψη των πωλήσεων για την επιχείρηση, θα περιγράψουμε στη συνέχεια όλες εκείνες τις μεθόδους και τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το στέλεχος των πωλήσεων για την πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς.

(«Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων» - Jobber David & Lancaster Geoff - Κλειδάριθμος, 2005)

**Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί το σημείο εκκίνησης για ολόκληρη τη διαδικασία του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:**

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

Ειδικότερα, όσον αφορά τις πωλήσεις πρέπει να τονιστεί ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων παίζει καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και την αξιολόγηση του στρατηγικού προγράμματος μιας επιχείρησης. («Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων» - Jobber David & Lancaster Geoff - Κλειδάριθμος, 2005)

**Με βάση την πρόβλεψη των πωλήσεων καθορίζονται λογικοί στόχοι για τους πωλητές. Η πρόβλεψη των πωλήσεων συμβάλλει στην καλύτερη και αρτιότερη οργάνωση του δικτύου**



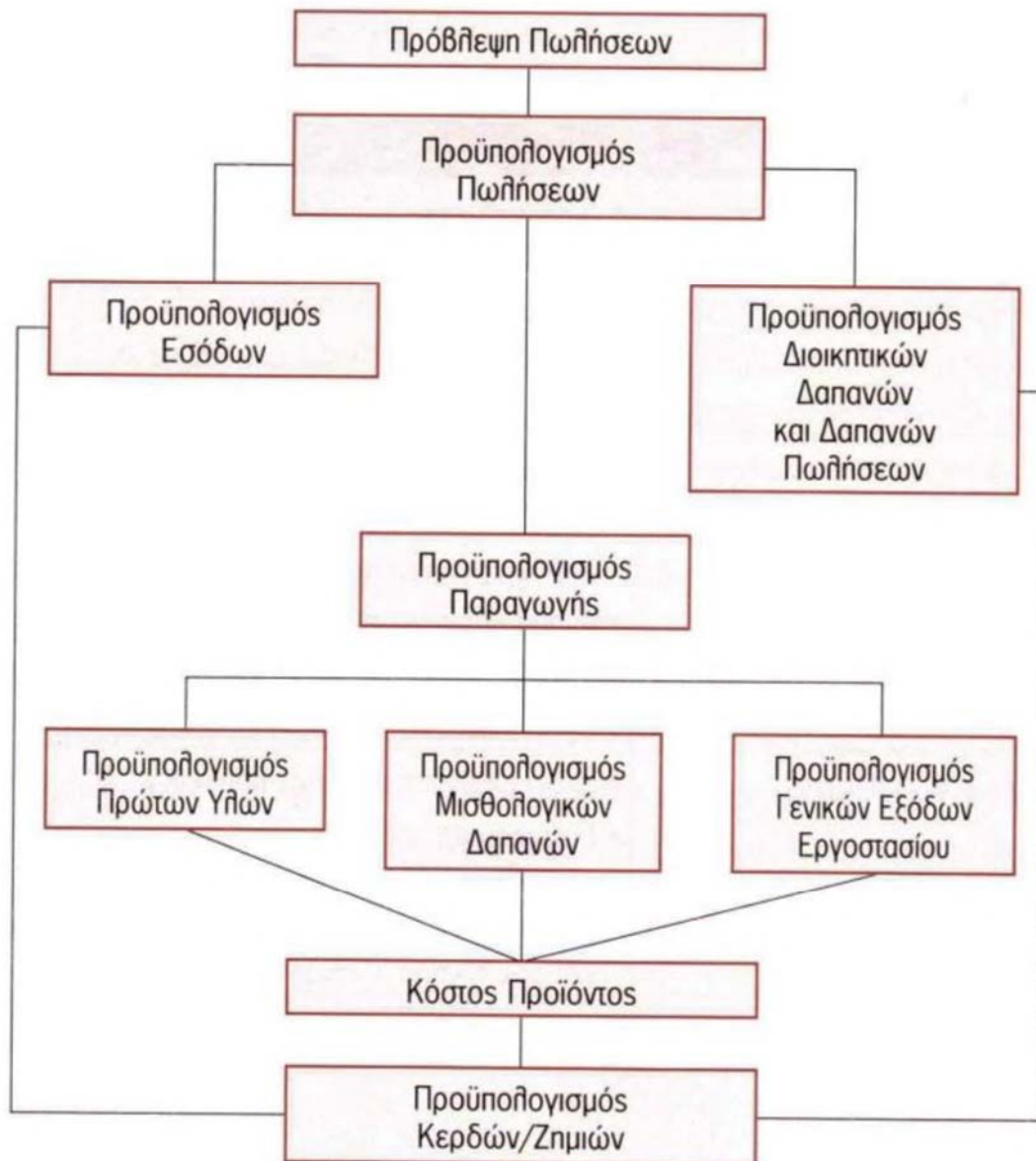
**των πωλητών και των περιοχών πωλήσεων.** Επίσης, βάσει των εκτιμήσεων για τη ζήτηση καθορίζεται από την επιχείρηση και το κατά πόσο χρειάζεται να προχωρήσει στην πρόσληψη επιπλέον πωλητών για την πληρέστερη κάλυψη της αγοράς.

Νέοι πωλητές, όμως, σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να μεριμνήσει για τη σωστή εκπαίδευση τους μέσω των απαραίτητων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Η πρόβλεψη των πωλήσεων, επιπλέον, θα βοηθήσει στο σχεδιασμό του όσο το δυνατόν πιο ελκυστικού πακέτου αμοιβών για τους πωλητές, ώστε να εξασφαλιστεί, σε μεγάλο βαθμό, η καταβολή του ύψιστου βαθμού των προσπαθειών τους. Τέλος, χωρίς την πρόβλεψη των πωλήσεων είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικός έλεγχος και σωστή αξιολόγηση των πωλήσεων, του κόστους και της αποδοτικότητας των πωλητών. Φυσικά, για τα στελέχη των πωλήσεων η πρόβλεψη των πωλήσεων δεν συνίσταται μόνο στο συνολικό ύψος τους αλλά και σε εκτιμήσεις για τις αναμενόμενες πωλήσεις για κάθε πελάτη και για κάθε περιοχή πώλησης.

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

Δυστυχώς, όμως, η πρόβλεψη των πωλήσεων σπάνια είναι εύκολη και απλή υπόθεση. Παρά τα προβλήματα, τις δυσκολίες, τις ατέλειες και τη μερική ανακρίβεια που είναι συνυφασμένα με την πρόβλεψη των πωλήσεων, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα συνεχίσουν να βασίζονται σ' αυτή, αφού γνωρίζουν ότι αποτελεί μονόδρομο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών τους αποφάσεων.

*Πηγή: («Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων», Αυλωνίτης - Σταθακόπουλος, Εκδ Σταμούλη, 2008)*



## 4 Καθορισμός στόχων πωλήσεων

### 4.1. Εισαγωγή

Αφού γίνει η πρόβλεψη των πωλήσεων, το επόμενο βήμα 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 έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την όλη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. **Με τον όρο στόχος πωλήσεων (sales quota) αναφερόμαστε στην απόδοση που πρέπει να πετύχει μία μονάδα πωλήσεων για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.**

Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε νομισματική αξία πωλήσεων είτε σε μονάδες προϊόντων. Είναι, όμως, δυνατόν η απόδοση να διατυπωθεί σε δραστηριότητες, σε μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες ή/και σε κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω. 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.

Στη συνέχεια θα τονίσουμε τη σπουδαιότητα του καθορισμού στόχων πωλήσεων για τη 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 δίνοντας και τα απαραίτητα παραδείγματα.

### 4.2. Σκοποί των Στόχων Πωλήσεων

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

Οι στόχοι κατευθύνουν τους πωλητές. Οι στόχοι πωλήσεων καθοδηγούν τους πωλητές. Αποτελούν το φάρο που κατευθύνει τις ενέργειες τους και τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των προκαθορισμένων επιθυμητών αποτελεσμάτων. Παραδείγματος χάριν, ο πωλητής ο οποίος έχει ως στόχο να «αυξήσει τις πωλήσεις του κατά 10% στο 200X» ξέρει ακριβώς πού να «σκοπεύσει» σε αντίθεση με έναν πωλητή στον οποίο έχει ανατεθεί απλώς ο στόχος «να αυξήσει τις πωλήσεις του».

(«Μετα- Μάνατζμεντ» - Ιωάννης Προφέτης - Printshop , 2007).

**Οι στόχοι δίνουν κίνητρα στους πωλητές.** Οι στόχοι καθορίζουν το ύψος της προσπάθειας και την ενεργητικότητα που θα καταβάλουν οι πωλητές για την επίτευξη των προκαθορισμένων αποτελεσμάτων. Οι στόχοι υποκινούν τους πωλητές να προσπαθήσουν να επιτύχουν συγκεκριμένα όρια απόδοσης. **Στόχοι που είναι προκλητικοί μεν, επιτεύξιμοι δε, έχουν τη δυνατότητα να εμπνεύσουν τους πωλητές. Στόχοι, όμως, οι οποίοι είναι πολύ εύκολοι ή εξωπραγματικοί έχουν τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα.** Ειδικότερα δε στην περίπτωση των εξωπραγματικών στόχων, μία μελέτη έδειξε ότι οι πωλητές μπορεί να αντιδρούν αρνητικά με καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση και τους πελάτες της. («Μετα - Μάνατζμεντ» - Ιωάννης Προφέτης - Printshop, 2007)

Αντίθετα, αν υπάρχει περίπτωση πραγματοποίησης των προκαθορισμένων στόχων, οι πωλητές επιλέγουν την πολιτική εκείνη που θα εξασφαλίσει οπωσδήποτε την πραγματοποίηση τους. Επιπλέον, αν πραγματοποιηθούν οι στόχοι πωλήσεων, οι πωλητές, στη συνέχεια, είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο στην προσπάθεια τους να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη.

**Είναι, λοιπόν, επιθυμητό οι στόχοι να τίθενται μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας όπου πωλητές και διοικητικά στελέχη συμφωνούν από κοινού για τους καθορισθέντες στόχους. Στο πλαίσιο, όμως, της διαδικασίας αυτής ο προϊστάμενος πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του την ατομική αποτελεσματικότητα κάθε πωλητή, καθώς και την αυτοεκτίμησή του.**

Πιο συγκεκριμένα, σε πωλητές με υψηλή αποτελεσματικότητα πρέπει να θέτουμε υψηλούς στόχους αν θέλουμε να αυξήσουμε την παρακίνηση τους. Αντίθετα, για νέους πωλητές που χαρακτηρίζονται από χαμηλή αποτελεσματικότητα και αυτοεκτίμησή οι στόχοι πρέπει να είναι κατάλληλα «προσαρμοσμένοι». Τέλος, οι στόχοι, δημιουργούν συνήθως στους πωλητές αισθήματα επίτευξης και ικανοποίησης. Η επίτευξη ή υπέρβαση ενός στόχου συνοδεύεται συχνά από αναγνώριση, προαγωγή και χρηματικά ή μη δώρα.

(«Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων» - Ι. Σίσκος - Κ. Ζοπουνίδης - Κ. Πάππης - Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης)

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. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία επιθυμεί να προωθήσει συγκεκριμένα προϊόντα στην αγορά, οι πωλητές μπορεί να ενθαρρυνθούν να προωθήσουν τα προϊόντα αυτά αν καθοριστεί κάποιος στόχος που συνοδεύεται από κάποιο δώρο (χρηματικό ή μη) για τον πωλητή (ή τους πωλητές) που θα πραγματοποιήσει το στόχο αυτό.

Οι πωλητές συνήθως είναι υπεύθυνοι για πολλαπλές δραστηριότητες, όπως εξεύρεση νέων πελατών, παροχή σέρβις και συγκέντρωση χρηματικών οφειλών από πελάτες. Οι 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. Για παράδειγμα, ο πωλητής μπορεί να μην εκτελεί ικανοποιητικά τη δουλειά του ή μπορεί ο στόχος να ήταν εξωπραγματικός, ή να υπάρχει σκληρός ανταγωνισμός που δεν είχε προβλεφθεί. («Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων» - Ι. Σίσκος - Κ. Ζοπουνίδης - Κ. Πάππης - Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης)

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ο καθορισμός στόχων επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και αδυναμίες στο δίκτυο των πωλητών της ώστε να πάρει όλα τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα. 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 και προμηθειών ή bonus για να αποζημιώσουν τους πωλητές τους. Στην περίπτωση αυτή, οι πωλητές θα πρέπει να συμπληρώσουν κάποιο ποσοστό των στόχων τους ή/και να το ξεπεράσουν για να αρχίσουν να λαμβάνουν την προμήθεια ή το bonus.** Άλλες πάλι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους στόχους για να καθορίσουν τα χρηματικά δώρα που θα δοθούν στους πωλητές. 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 προσπάθειες τους, και οι στόχοι των πωλήσεων χρησιμοποιούνται ως βάση γι' αυτό το κίνητρο.

Οι στόχοι χρησιμοποιούνται σε διαγωνισμούς πωλήσεων. Οι διαγωνισμοί πωλήσεων χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις για να υποκινήσουν το δίκτυο των πωλητών τους. Οι εσωτερικοί διαγωνισμοί πωλήσεων συνίστανται στην επιπλέον προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν οι πωλητές για να επιτύχουν ένα βραχυχρόνιο στόχο, όπως η περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων κατά 10% σε ένα μήνα. Για την ανάδειξη των νικητών συνήθως χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης το ποσοστό αύξησης σε σχέση με το στόχο.

(«Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων» - Ι. Σίσκος - Κ. Ζοπουνίδης - Κ. Πάππης - Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης)

Με τους στόχους ελέγχονται οι δαπάνες πωλήσεων. Οι δαπάνες των πωλήσεων αποτελούν συνήθως ένα από τα μεγαλύτερα έξοδα για τις επιχειρήσεις. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό, οι δαπάνες αυτές μπορεί να περιοριστούν στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Με τον περιορισμό του ύψους των χρημάτων που δαπανώνται για γεύματα, διανυκτερεύσεις, και διασκεδάσεις πελατών μπορούν να ελεγχθούν οι δαπάνες των πωλήσεων. Το αποτέλεσμα, θα είναι φυσικά, μεγαλύτερα κέρδη. Συνεπώς, με τον τρόπο αυτό οι πωλητές μπορεί να εκτιμήσουν τη σημασία όχι μόνο των πωλήσεων αλλά και των εξόδων για την κερδοφορία της επιχείρησης.

### 4.3. Χρήση Στόχων Πωλήσεων

**Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο είδος στόχων. Τα αποτελέσματα μίας μελέτης έδειξαν ότι το 80% των βιομηχανικών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων που πραγματεύονται καταναλωτικά αγαθά χρησιμοποιούν κάποιο τύπο στόχων. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου η χρησιμοποίηση στόχων δεν είναι ούτε επιθυμητή ούτε χρήσιμη, αλλά ούτε και εφικτή.**

Στην περίπτωση που η προσωπική πώληση παίζει πολύ μικρό ρόλο στην πραγματοποίηση της πώλησης, οι στόχοι των πωλήσεων έχουν περιορισμένη αξία. Ως παράδειγμα αναφέρουμε την περίπτωση του παραγγελιολήπτη.

Από την άλλη μεριά, ο πωλητής μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην πώληση. Είναι όμως δύσκολο να καθοριστεί το ύψος της συμβολής του. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της ομαδικής πώλησης είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ατομική συμβολή κάθε μέλους της ομάδας στην πώληση.

Επίσης, στην περίπτωση της ιεραποστολικής πώλησης είναι αρκετά δύσκολο να καθοριστεί η συμβολή του πωλητή.

Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι η χρησιμοποίηση στόχων πωλήσεων θα οδηγήσει τους πωλητές σε πιεστικές πωλήσεις με αποτέλεσμα να διαταραχθούν οι καλές σχέσεις με τους πελάτες της εταιρείας. Άλλες επικρίσεις εστιάζουν την προσοχή τους στο γεγονός ότι οι στόχοι πωλήσεων εξαναγκάζουν τους πωλητές να δίνουν έμφαση σε ορισμένες δραστηριότητες και να αγνοούν κάποιες άλλες εξίσου σημαντικές. Οι παραπάνω αντιδράσεις, όμως, μπορούν να αντιμετωπιστούν κάλλιστα με ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα στόχων.

Μερικοί πιστεύουν ότι είναι πολύ δύσκολο για ορισμένες περιπτώσεις να καθοριστούν στόχοι με ακρίβεια. Τέτοιες περιπτώσεις είναι όταν η επιχείρηση πουλάει ένα καινούργιο και καινοτόμο προϊόν ή εισέρχεται σε μια καινούργια αγορά και δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες. Ένα τέτοιο, όμως, επιχείρημα δεν μπορεί να θεωρηθεί λογικό, γιατί διαφορετικά και η επιχείρηση δεν θα έπρεπε να έχει στόχους που να καθοδηγούν τις προσπάθειες των μελών της.

Τέλος, μερικοί υποστηρίζουν ότι ο καθορισμός στόχων περιορίζει την απόδοση των πωλητών, ιδιαίτερα στην περίπτωση που η αγορά αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Στην περίπτωση αυτή, οι πωλητές μπορεί απλώς να προσπαθήσουν να επιτύχουν μόνο τους στόχους τους και να μην καταβάλουν καμία επιπλέον προσπάθεια, έστω κι αν υπάρχουν ευκαιρίες.

### 4.4. Χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος στόχων

Η σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου συστήματος στόχων αποτελεί μία σημαντική δραστηριότητα για τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων. Η ύπαρξη, όμως, ενός συστήματος στόχων δεν σημαίνει αυτόματα και την αποδοχή του από το δίκτυο των πωλητών. Υπάρχουν πωλητές οι οποίοι επιθυμούν τον έλεγχο της απόδοσης τους μέσω των καθορισμένων στόχων. Υπάρχουν, όμως, και πωλητές οι οποίοι είναι επιφυλακτικοί σε σχέση με τους παράγοντες και τις συνθήκες που επηρεάζουν τον καθορισμό των στόχων.

Επίσης, στόχοι οι οποίοι θεωρούνται ότι είναι άδικοι ή εξωπραγματικοί μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στο δίκτυο των πωλητών επηρεάζοντας αρνητικά το ηθικό τους και τις προσπάθειες που καταβάλλουν.

(«Διοίκηση στρατηγικών σχέσεων - μάρκετινγκ & πωλήσεις για πελάτες στρατηγικής σημασίας» - Γούναρης, Σταθακόπουλος - Εκδόσεις Σταμούλη, 2006)

Επομένως, ένα σύστημα στόχων πρέπει να έχει συγκεκριμένες ιδιότητες για να θεωρηθεί αποτελεσματικό και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. **Οι στόχοι, λοιπόν, πρέπει να είναι:**

- Εφικτοί.
- Ακριβείς.
- Κατανοήσιμοι.
- Ελαστικοί
- Δίκαιοι
- Σαφείς

#### 4.5. Διαδικασία καθορισμού στόχων.

Ο καθορισμός των στόχων για τους πωλητές αποτελεί μια σημαντική αλλά και συνάμα δύσκολη διοικητική λειτουργία των στελεχών των πωλήσεων. **Η διαδικασία καθορισμού των στόχων πωλήσεων αποτελείται από τρία στάδια, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5, και πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή. Πρώτα, πρέπει να επιλεγούν οι τύποι των στόχων που θα τεθούν, κατόπιν θα πρέπει να καθοριστεί η σπουδαιότητα κάθε τύπου και, τέλος, θα πρέπει να αποφασιστεί το επίπεδο/ύψος κάθε τύπου στόχου.**

Πηγή: («Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων», Αυλωνίτης - Σταθακόπουλος, Εκδ.Σταμούλη, 2008)

Σχήμα 5 - Η διαδικασία καθορισμού στόχων πωλήσεων

