

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ**  
**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΜΕΓΙΣΤΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

**Λιακάκη Χριστίνα**

**ΑΜ: moes 1536**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. Ιωάννης Πολλάλης**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Ιούλιος 2019**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**INTRODUCTION TO THE SALES PROCESS AND SALES**  
**COACHING FOR MAXIMUM BUSINESS PERFORMANCE**

**By**

**Liakaki Christina**

**RN: moes 1536**

**SUPERVISOR PROFESSOR: Yannis A. Pollalis**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, July 2019

# Εισαγωγή στις πωλήσεις και εκπαίδευση σε μεθοδολογίες πωλήσεων για μέγιστη επιχειρηματική απόδοση

**Σημαντικοί Όροι:** Πώληση, Πωλητής, Λιανική Πώληση, KPIs

## Περίληψη

Η πώληση αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία στην ιστορία του ανθρώπινου γένους. Ξεκινάει από τα προϊστορικά χρόνια, εξελίσσεται και καταλήγει στη μορφή που έχει σήμερα. Στις μέρες μας πρόκειται για μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο του λιανικού εμπορίου. Οι επιχειρήσεις, όπως τα πολυκαταστήματα που αποτελούν το αντικείμενο αυτής της διπλωματικής εργασίας, επιδιώκοντας να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, επενδύουν σε διάφορες πρακτικές, με σκοπό να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Μία τέτοια πρακτική είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η κατάρτισή του στη διαδικασία της πώλησης και στις μεθοδολογίες της. Οι πωλητές αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης και είναι η κληρονομιά της για ένα προσοδοφόρο μέλλον. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναπτύξει την έννοια της πώλησης, τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται καθώς και τους τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαδικασία της πώλησης και στις μεθοδολογίες της, αυξάνουν την απόδοση μιας επιχείρησης με τη βοήθεια των Καίρων Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators, KPIs). Για την επίτευξη του σκοπού αυτού χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής η επιχείρηση ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε. Από τα στοιχεία των δεικτών KPIs που δόθηκαν στον ερευνητή προέκυψε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαδικασία της πώλησης και στις πρακτικές της αύξησε τις πωλήσεις και βοήθησε την επιχείρηση να σημειώσει ανοδική πορεία την τελευταία τριετία από το 2016 έως το 2018.

# **INTRODUCTION TO THE SALES PROCESS AND SALES COACHING FOR MAXIMUM BUSINESS PERFORMANCE**

**Keywords:** Sales, Sales Representative, Retail, KPIs

## **Abstract**

The sales process constitutes a very significant process throughout human history. It has been evolving since the prehistoric times into the form that it has today. Nowadays, it is a process vital for all companies in the retail sales market. Companies such as department stores, which will be the target of this thesis, seeking to ensure their viability, invest into several practices in order to augment their sales. A practice like that, is entering their staff through training with regards to the sales process and its methodologies. Sales representatives constitute the driving force of each company and its legacy for a profitable future. This thesis' purpose is to develop the concept of the sales process, the practices used as well as the ways that staff training in the sales process and methodologies augment a company's performance aided by the Key Performance Indicators (KPIs). For this purpose, the company ATTICA S.A. has been used as a practical example. The conclusion that derived from the company's KPIs data that have been submitted to the researcher is that the staff's training into the sales procedures and their practices augmented the sales and aided the company to mark a growing course for the years from 2016 up to 2018.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	v
Abstract .....	vi
Κατάλογος Πινάκων .....	x
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ .....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Ορισμός .....	2
1.3 Η εξέλιξή της στο χρόνο .....	4
1.4 Μορφές πωλήσεων .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	11
Ο ΠΩΛΗΤΗΣ .....	11
2.1 Το επάγγελμα του πωλητή.....	11
2.2 Απαραίτητες ικανότητες ενός Πωλητή.....	13
2.3 Ο Ρόλος του Πωλητή ως σύμβουλος πωλήσεων για παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης.....	16
2.4 Προφίλ Πωλητών .....	18
2.4.1 Προφίλ Καταναλωτών.....	19
2.5 Υποδειγματική συμπεριφορά Πωλητή προς Πελάτη .....	20
2.5.1 Βήματα υιοθέτησης υποδειγματικής συμπεριφοράς .....	22
2.5.2 Συμπεριφορές Πωλητών που επιδρούν αρνητικά στην Πώληση .....	23
2.6 PLB -Το Μοντέλο αυτοβελτίωσης του πωλητή.....	24
2.6.1 Στάδια Μοντέλου PLB.....	26
2.6.2 Παράμετροι Μοντέλου PLB .....	27
2.7 Οι κύλινδροι ενδυνάμωσης του πωλητή.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	32
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	32
3.1 Εισαγωγή .....	32
3.2 Πρόβλεψη πωλήσεων .....	33
3.2.1 Μέθοδοι Πρόβλεψης Πωλήσεων.....	34
3.3 Καθορισμός στόχων πωλήσεων .....	38
3.3.1 Οι Σκοποί των στόχων πωλήσεων .....	39
3.3.2 Τα Χαρακτηριστικά ενός πετυχημένου συστήματος στόχων .....	40
3.3.3 Επιλογή τύπου στόχου .....	44
3.3.4 Διαδικασία Στοχοθεσίας - Προγραμματισμού - Υλοποίησης Στόχων Τμήματος Πωλήσεων.....	45
3.4 Οργάνωση Δικτύων Πωλήσεων .....	46
3.5 Καθορισμός και οργάνωση δύναμης πωλητών.....	49
3.5.1 Μέθοδοι καθορισμού μεγέθους δυναμικού πωλήσεων.....	50
3.5.2 Ποιοί μένουν στην ομάδα – Τύποι εργαζομένων.....	52
3.6 Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών .....	53
3.7 Εκπαίδευση και επιμόρφωση πωλητών.....	57
3.7.1 Θέματα εκπαίδευσης πωλητών .....	59
3.7.2 Η εκπαιδευτική διαδικασία. ....	61
3.8 Υποκίνηση Πωλητών.....	63
3.8.1 Απολαβές πωλητών .....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	69
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΤΗΣ .....	69
4.1 Εισαγωγή .....	69
4.2 Τα Βήματα της Πώλησης.....	69
4.2 Μέθοδος AIDA .....	85

4.3 Τεχνική FAB.....	88
4.4 Upselling και Cross-selling Πωλήσεις .....	90
4.4.1 Upselling Πωλήσεις.....	90
4.4.2 Cross – selling Πωλήσεις .....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	93
ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	93
(KEY PERFORMANCE INDICATORS).....	93
5.1 Εισαγωγή .....	93
5.2 Η έννοια και ο ορισμός των Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs) .....	94
5.3 Κατηγορίες των Καίριων Δεικτών Απόδοσης .....	96
5.4 Επιλογή των κατάλληλων Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KPI'S) .....	96
5.5 Χαρακτηριστικά των Καίριων Δεικτών Απόδοσης .....	98
5.6 Πωλήσεις και KPIs στη Λιανική .....	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	108
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε .....	108
6.1 Εισαγωγή .....	108
6.2 Λίγα λόγια για τα ιστορικά πολυκαταστήματα στην Ελλάδα .....	108
6.3 Η ιστορία των Πολυκαταστημάτων Άττικα .....	111
6.3.1 Οι Παράγοντες Επιτυχίας των Αττικών Πολυκαταστημάτων.....	113
6.3.2 Οι επενδύσεις .....	114
6.4 Η Διαδικασία της Πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα .....	115
6.4.1 Τα Βήματα της Πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα .....	117
6.4.2 Η εκπαίδευση του προσωπικού.....	123
6.5 Σύνδεση εκπαίδευσης με απόδοση επιχείρησης .....	124
6.6 Συμπέρασμα .....	138
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	139

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Τα χαρακτηριστικά του Ιδανικού Πωλητή .....	16
Πίνακας 2.2 Alert Theory .....	26
Πίνακας 2.4 Το μοντέλο αυτοβελτίωσης του πωλητή .....	28
Πίνακας 2.5 Οι κύλινδροι της ενδυνάμωσης του πωλητή .....	31
Πίνακας 3.1 Μοντέλο οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων .....	33
Πίνακας 3.2 Ταξινόμηση Μεθόδων Πωλήσεων .....	34
Πίνακας 3.3 Διαδικασία Στοχοθεσίας – Προγραμματισμού – Υλοποίησης Στόχων Τμήματος Πωλήσεων .....	46
Πίνακας 3.4 Περιγραφή θέσης εργασίας.....	55
Πίνακας 3.5 Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow).....	64
Πίνακας 4.1 Τα Βήματα της Πώλησης. ....	70
Πίνακας 4.2 Το ακρωνύμιο AIDA.....	86
Πίνακας 5.1 Ανάλυση του ορισμού ενός Καίριου Δείκτη Απόδοσης .....	95
Πίνακας 5.2 Διαδικασία Επιλογής Καίριων Δεικτών Απόδοσης .....	98
Πίνακας 5.3 Χαρακτηριστικά αποδοτικών KPIs.....	99
Πίνακας 6.1 Τα Βήματα της Λιανικής Πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα.....	118



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 6.1 Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των πωλήσεων τα έτη 2017-2016.....	125
Διάγραμμα 6.2 Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των πωλήσεων τα έτη 2018-2017.....	125
Διάγραμμα 6.3 Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των επισκεπτών τα έτη 2017-2016.....	126
Διάγραμμα 6.4 .....	127
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των επισκεπτών τα έτη 2018-2017.....	127
Διάγραμμα 6.5 .....	128
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων τα έτη 2017-2016 .....	128
Διάγραμμα 6.6 .....	128
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων τα έτη 2018-2017 .....	128
Διάγραμμα 6.7 .....	129
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των συναλλαγών τα έτη 2017-2016 ..	129
Διάγραμμα 6.8 .....	130
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των πωλήσεων τα έτη 2018-2017 .....	130
Διάγραμμα 6.9 .....	131
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής του conversion rate τα έτη 2017-2016 .....	131
Διάγραμμα 6.10 .....	131
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής του conversion rate τα έτη 2018 -2017 .....	131
Διάγραμμα 6.11 .....	132
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων ανά συναλλαγή τα έτη 2017-2016.....	132
Διάγραμμα 6.12 .....	133
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων ανά συναλλαγή τα έτη 2018 - 2017.....	133
Διάγραμμα 6.13 .....	134
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης απόδειξης τα έτη 2017-2016 .....	134
Διάγραμμα 6.14 .....	135
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης απόδειξης τα έτη 2018-2017 .....	135
Διάγραμμα 6.15 .....	136

Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης τιμής τεμαχίου τα έτη 2017-2016.....	136
Διάγραμμα 6.16 .....	137
Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης τιμής τεμαχίου τα έτη 2018-2017.....	137

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Θα μεταφερθούμε στα προϊστορικά χρόνια, εκεί όπου δημιουργούνται οι πρώτες αγροτικές και αστικές κοινωνίες. Ο άνθρωπος ζει και αναπτύσσεται στο φυσικό του περιβάλλον, συμβιώνει με άλλους ανθρώπους, θεσπίζει νόμους και θεσμούς, εφαρμόζοντάς τους ώστε να αποφεύγονται οι ανομίες και οι ανισότητες. Κάτοικος και κατοικούμενος χώρος, άνθρωπος και περιβάλλον, αλληλοεξαρτώνται και είναι μια δημιουργική σχέση που βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη. Το κοινωνικό σύνολο εξελίσσεται στο πλαίσιο της πόλης-κράτους και βρίσκεται αντιμέτωπο με νέες ανάγκες και δυσκολίες τις οποίες επιθυμεί, για βιοποριστικούς λόγους, να καλύψει. Έτσι επεμβαίνει στη φύση, δημιουργεί τεχνολογικά μέσα και εργαλεία και παράγει τα προϊόντα του στις δικές του γεωγραφικές περιοχές.

Ο άνθρωπος θεωρεί τον τόπο του ιδανικό για την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνικής ζωής, με άπειρες δυνατότητες για κάθε παραγωγική δραστηριότητα. Στο πλαίσιο αυτό προκύπτει η έννοια της πώλησης. Σε πρώιμο στάδιο οι άνθρωποι ανταλλάσσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχουν σε πλεόνασμα με άλλα αγαθά που χρειάζονται και βαθμιαία η διαδικασία αυτή μεταβάλλεται. Τότε στήνεται η αγορά, ένας τόπος συγκέντρωσης του παραγωγού, του εμπόρου και του καταναλωτή και δημιουργείται η έννοια του αγοραστή που συνειδητοποιεί την ανάγκη του «αγοράζει» και του πωλητή να πουλήσει το προϊόν του.

Βασικό στοιχείο της αγοραπωλησίας είναι η ανάγκη και κύριος ρόλος ο οικονομικός. Η πώληση είναι η αιτία και ως αποτέλεσμα έπεται η αγορά. Η αγορά διαμορφώνεται από την

υπαίθρια λαϊκή σε οργανωμένη εμποροπανύγηρη (παζάρι) και το συνοικιακό μαγαζί στα μεγάλα κεντρικά πολυκαταστήματα.

Η ζήτηση αγαθών αυξάνεται και τόσο ο ίδιος ο άνθρωπος όσο και η κοινωνία καλούνται να καλύψουν τις επιπρόσθετες ανάγκες. Το κοινωνικοοικονομικό σύστημα, η φιλελεύθερη κοινωνία και ο ανταγωνισμός μαζί με την πλεονεξία των ανθρώπων για περισσότερα αγαθά οδηγούν στη δημιουργία τεχνητών αναγκών, χωρίς τις οποίες οι επιχειρήσεις δεν θα είχαν καταφέρει να επιζήσουν.

Κατά τη διαδικασία της πώλησης, ο πωλητής πουλάει και ο αγοραστής αγοράζει, για να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του. Ο πωλητής καλείται να διερευνήσει σωστά τις ανάγκες του υποψηφίου πελάτη, μεταξύ των ψυχολογικών, οικονομικών, ποιοτικών και ποσοτικών αναγκών του, ώστε να δώσει την κατάλληλη λύση την σωστή χρονική στιγμή. Τελικά όμως πώληση τι σημαίνει;

## 1.2 Ορισμός

Μία από τις πιο παρεξηγημένες έννοιες του όρου *management* σε όλο τον κόσμο είναι η έννοια της πώλησης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πολλά στάδια και γίνεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Κατά περιόδους έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί προσβλέποντας να περιγράψουν επακριβώς την έννοια της πώλησης. Παρακάτω ακολουθούν κάποιοι από αυτούς:

- *Πώληση είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της ανάγκης στο πραγματικό της μέγεθος, σε συνάρτηση με τη δυνατότητα ικανοποίησής της.*
- *Πώληση είναι να πείθεις και να δημιουργείς ένα αποτέλεσμα με γνώμονα την αλήθεια, την αξία και την επιθυμία.*
- *Πώληση είναι το σύνολο της επικοινωνίας δια της μεθόδου της πειθούς*
- *Πώληση δεν είναι να κλείσουμε μια συμφωνία της στιγμής, αλλά και να ικανοποιήσουμε την ανάγκη του πελάτη, εξαλείφοντας κάθε πιθανότητα μελλοντικής δυσφορίας από μεριάς του.*

Η πώληση αποτελεί μία επιστήμη, η οποία με το πέρασμα των χρόνων καθίσταται πιο απαιτητική και δυναμική σαν διαδικασία. Εξαιτίας των πολλών παραγόντων που εμπλέκονται

σ' αυτή, το έργο των αρμόδιων για προσδιορισμό του εννοιολογικού προσδιορισμού δυσχεραίνει. Προσπαθώντας, λοιπόν, να διατυπώσουμε τον πιο δόκιμο και κατάλληλο ορισμό για την έννοια αυτή θα λέγαμε ότι **«Ως πώληση χαρακτηρίζεται η συμφωνία μεταξύ πελάτη και πωλητή, με την οποία ο πωλητής μεταβιβάζει στον πρώτο την κυριότητα ενός προϊόντος ή αναλαμβάνει την παροχή συγκεκριμένης υπηρεσίας, έναντι τιμήματος που συμφωνήθηκε : τιμής ή αμοιβής.»** (Τζαβλόπουλος, 2014). Για να κατορθώσει μια επιχείρηση να πετύχει έναν ικανοποιητικό αριθμό πωλήσεων κρίνεται αναγκαία η προώθηση καθώς και η προσωπική πώληση. Άλλωστε εάν θέλουμε να αποσαφηνίσουμε τον ορισμό, θα λέγαμε ότι πώληση είναι η δυνατότητα παρουσίασης προϊόντων και ιδεών με τέτοιο τρόπο, που ο πελάτης θέλει να το αγοράσει προς όφελός του.

Η πολυπλοκότητα του σύγχρονου τρόπου ζωής καθώς και το γεγονός ότι σήμερα το αγοραστικό κοινό είναι πιο απαιτητικό, ενημερωμένο και διαθέτει ένα ευρύ φάσμα επιλογών σε προϊόντα και υπηρεσίες, ωθεί τις εταιρείες να αναπτύσσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τους παρέχουν το προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η σωστή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε μια επιτυχημένη πώληση. Οι πωλήσεις είναι σημαντικές όχι μόνο για τους επαγγελματίες πωλητές αλλά και για τη βιομηχανία, το εμπόριο και γενικότερα την οικονομία μιας χώρας. Η πώληση αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ επιχείρησης και αγοράς, επηρεάζει άμεσα τόσο τη ρευστότητα όσο και την κερδοφορία της πρώτης, και ασκεί έντονη επίδραση στον στρατηγικό της σχεδιασμό. Η επιστήμη της πώλησης απευθύνεται σε όλους όσους έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την αγορά. Συγκεκριμένα, προσδιορίζει ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων που:

- I. Έρχεται σε επαφή απευθείας με πελάτες, προσωπικά ή μέσω τηλεφώνου.
- II. Επιδιώκει να εργαστεί στο χώρο των πωλήσεων.
- III. Έχει ανάγκη από ένα ορθό και επιστημονικό υπόβαθρο και θέλει να βελτιώσει το επίπεδό του στην επιστημονική πώληση.
- IV. Επιδιώκει να βελτιώσει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, υφιστάμενους και προιστάμενους..
- V. Οργανώνει στρατηγικές και πολιτικές για την επιτυχημένη πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης.

VI. Δραστηριοποιείται στο χώρο των καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων ή σε υπηρεσίες που συμμετέχουν στο συντονισμό και την υλοποίηση των επιχειρηματικών προγραμμάτων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να καταστεί σαφές ότι η πώληση είναι μια πολύμορφη και πολύπλοκη διαδικασία, η οποία κρίνεται άκρως απαιτητική και προϋποθέτει σημαντική προσπάθεια από όλους όσους είναι μέλη μιας εταιρείας και συμμετέχουν στη διαδικασία της πώλησης. Δεν περιλαμβάνει μόνο την πώληση, αλλά όπως έχουμε ήδη αναφέρει, συνδέεται άρρηκτα με τα οικονομικά, την κοινωνιολογία, τη ψυχολογία, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την ορθή και αξιόλογη ανάπτυξη της επιχείρησης.

### **1.3 Η εξέλιξή της στο χρόνο**

Η πώληση και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται έχει διαμορφωθεί από το παρελθόν μέχρι και σήμερα. Οι μέθοδοι που υιοθετούνται, ώστε να επιτευχθεί η πώληση, διαφοροποιούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής και των χαρακτηριστικών των καταναλωτών. Τα τελευταία χρόνια η πώληση έχει αλλάξει σε σημαντικό βαθμό καθώς στο παρελθόν η πώληση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο ως ομιλητική. Οι πωλητές έπαιρναν τον λόγο και προσπαθούσαν να πείσουν τους υποψήφιους αγοραστές να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Ειδικότερα, ο καλός πωλητής σήμαινε ταυτόχρονα και καλός ομιλητής. Ωστόσο, η στάση αυτή άλλαξε αργότερα, καθώς ο καλός πωλήτης οφείλει να είναι και καλός ακροατής. Ο «καλός ακροατής» δίνει το λόγο στον πελάτη, κάνει στοχευμένες ερωτήσεις και συλλέγει τις πληροφορίες που χρειάζεται ώστε να καταλάβει τις ανάγκες του και του προτείνει στη συνέχεια το κατάλληλο προϊόν γι' αυτόν. Σήμερα, η διαδικασία της πώλησης έχει εξελιχθεί και πλέον δεν υπάρχει πώληση των προϊόντων αλλά των ωφελειών τους, όπου ως όφελος ορίζεται η κάλυψη της εκφρασμένης ανάγκης του πελάτη. (Τζαβλόπουλος, σελ 17). Παρακάτω, παρατίθενται αναλυτικά οι 3 εποχές που αφορούν την εξέλιξη της πώλησης.

Αρχικά, κατά την πρώτη εποχή, η πώληση στηρίζεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Ο ρόλος του πωλητή ήταν να πείσει και να πουλήσει. Τα χαρακτηριστικά που έπρεπε να έχει ένας

καλός πωλητής ήταν να είναι πειστικός και συγχρόνως πειστικός. Κατά τη δεύτερη εποχή, η τακτική αυτή αλλάζει. Η πώληση στηρίζεται στα οφέλη των προϊόντων και στη δημιουργία εμπιστοσύνης και ουσιαστικής σχέσης με τον πελάτη. Ο πωλητής είναι καλός ομιλητής και αρχίζει να παίζει συμβουλευτικό ρόλο. Τέλος, κατά την τρίτη εποχή, η πώληση στηρίζεται στα οφέλη που έχουν ανάγκη οι πελάτες και τα οποία προσφέρουν τα προϊόντα τους. Ο έντονος ανταγωνισμός της αγοράς και ο καταϊγισμός πληροφοριών, έχουν διαμορφώσει ένα αρκετά απαιτητικό περιβάλλον που καθιστά απαραίτητη την έννοια της διαφοροποίησης. Ο πωλητής πρέπει να είναι αρχικά καλός ακροατής και κατόπιν πρέπει ο ίδιος να είναι τμήμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι τα τελευταία χρόνια ο ρόλος του πωλητή, η συμπεριφορά του απέναντι στον καταναλωτή καθώς και οι απαιτήσεις του τελευταίου έχουν αλλάξει. Πλέον το αγοραστικό κοινό χρειάζεται έναν επαγγελματία σύμβουλο πωλήσεων για να του προσφέρει επιλογές της αρεσκείας του και να του καλύψει τις υπάρχουσες του, χωρίς να τον κουράσει, καθοδηγώντας τον σε μια επιτυχημένη αγορά.

## 1.4 Μορφές πωλήσεων

Υπάρχουν αρκετές μορφές πωλήσεων. Οι πιο βασικές παρουσιάζονται παρακάτω:

- Πώληση μέσα στο κατάστημα (**B2C= Business to Customer/Consumer**)
- Πώληση προς το κατάστημα ( **B2B= Business to Business**)
- Απευθείας Πώληση (**Door to Door**)
- Τηλεφωνική Πώληση (**Telemarketing**)
- Πώληση μέσω internet (**e-shopping**)
- Ιεραποστολική πώληση προς όφελος τρίτου προσώπου
- Πώληση από καταναλωτή σε καταναλωτή (**C2C=Costumer to Costumer**)
- Προσωπική Πώληση

Ο όρος **Business-to-Consumer** (B2C) αναφέρεται στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται απευθείας μεταξύ μιας επιχείρησης και των καταναλωτών που είναι οι τελικοί χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Η ιδέα του B2C επινοήθηκε το 1979 από τον Michael Aldrich, ο

ο οποίος χρησιμοποίησε την τηλεόραση ως κύριο μέσο για να προσεγγίσει τους καταναλωτές. Ωστόσο, το συγκεκριμένο μοντέλο έγινε ευρέως γνωστό στα τέλη της δεκαετίας του '90, κατά τη διάρκεια της ακραίας ανάπτυξης στη χρήση και υιοθέτηση του Διαδικτύου, που έχει μείνει στην ιστορία ως «φούσκα dot-com», γνωστή και ως φούσκα στο Διαδίκτυο. Εκείνη την εποχή χρησιμοποιήθηκε ευρέως από διαδικτυακούς εμπόρους λιανικής πώλησης, αλλά και τις εταιρείες που πουλούσαν μέσω internet τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο καταναλωτικό κοινό. Οι όροι B2C και B2B, αναλύονται παρακάτω ως επιχειρηματικά μοντέλα, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Το μοντέλο B2C συναντάται κυρίως σε shopping mall, εστιατόρια και πολυκαταστήματα. Οι επιχειρήσεις που βασίζονται στις πωλήσεις B2C πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες τους, ώστε να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη τους προς αυτούς και τελικά την προτίμησή τους. Καθοριστικό ρόλο σε αυτές τις επιχειρήσεις έχει το marketing, καθώς είναι το κύριο μέσο προβολής των προϊόντων και υπηρεσιών τους προς τον μέσο καταναλωτή.

Ο όρος **Business-to-business** (B2B) αναφέρεται στην ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών ή πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων. Ο όρος καλύπτει επίσης τις συναλλαγές με άλλους εταίρους και προμηθευτές σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Συγκεκριμένα, η μορφή πώλησης μεταξύ των επιχειρήσεων προϋποθέτει είτε ο αγοραστής/επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες ή προϊόντα, είτε να τις μεταπωλήσει. Άς αναφέρουμε ένα Super Market. Το Super Market πουλάει προϊόντα σε πελάτες ιδιώτες, άρα υπάρχει σχέση Business to Customer. Όμως το Super Market αγοράζει συγχρόνως κρέας από μία Βιομηχανία Επεξεργασίας και Διανομής Κρεάτων. Άρα, η σχέση του Super Market με την παραπάνω βιομηχανία είναι Business to Business δηλαδή B2B. Η σχέση μιας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις είναι σπουδαία. Για κάποιες επιχειρήσεις μάλιστα οι πιο σημαντικοί πελάτες είναι άλλες επιχειρήσεις. Κύρια έμφαση στο B2B δίνεται στις προμήθειες, εν αντιθέσει με το B2C που επικεντρώνεται στις πωλήσεις και το marketing.

Η Απευθείας Πώληση, γνωστή ως **Door-to-Door** πώληση, είναι η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει μία επιχείρηση και επιθυμεί να πουλήσει στους υποψήφιους πελάτες με άμεσο τρόπο. Η απευθείας πώληση πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο στον προσωπικό χώρο των καταναλωτών, στον επαγγελματικό χώρο αυτών καθώς και σε άλλα μέρη που δεν αποτελούν φυσικό χώρο λιανικής πώλησης. Οι Door-to-Door πωλήσεις αποτελούν ένα είδος



λιανικού εμπορίου που πραγματοποιείται είτε με επιδείξεις είτε με παρουσιάσεις των προϊόντων από ανεξάρτητους συνεργάτες σε μέρη όπου είναι συγκεντρωμένοι ένας ή και περισσότεροι υποψήφιοι πελάτες. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλο τον κόσμο και προσφέρει μοναδικές και ασφαλείς εμπειρίες τόσο από την πλευρά των καταναλωτών, όσο και από την πλευρά των πωλητών. Ωστόσο, αρκετοί είναι αυτοί που τη θεωρούν παρωχημένη εξαιτίας του διαδικτύου και άλλων τεχνολογιών που προσφέρουν πιο εύκολες μεθόδους πωλήσεων. Από την άλλη πλευρά, είναι ένας τρόπος για τους πωλητές να επισκεφτούν και να γνωρίσουν νέες περιοχές και για τους καταναλωτές να γνωρίσουν και τελικά να αγοράσουν από κοντά προϊόντα που μπορεί να μην γνώριζαν ούτε την ύπαρξή τους χωρίς να χρειαστεί να εγκαταλείψουν την άνεση του προσωπικού τους χώρου.

Η έννοια **Τηλεφωνική Πώληση** ή αλλιώς *Telemarketing*, είναι μία μορφή πώλησης που χρησιμοποιεί το πιο διαδεδομένο μέσο επικοινωνίας, δηλαδή το τηλέφωνο και στοχεύει τόσο στην επίτευξη άμεσων πωλήσεων όσο και στη δημιουργία προϋποθέσεων για μελλοντικές πωλήσεις. Συγκεκριμένα, στόχος της τηλεφωνικής επικοινωνίας είναι η πώληση της συνάντησης του πωλητή με τον υποψήφιο πελάτη, ώστε μετά από την αρχική τηλεφωνική προσέγγιση να ακολουθήσει ένα ραντεβού για την φυσική παρουσίαση του προϊόντος. Το εγχείρημα αυτό δεν είναι εύκολο και χρειάζεται μία σωστή προετοιμασία και τακτική εκ μέρους του πωλητή, ώστε σε συνδυασμό με το κατάλληλο ύφος και τόνο στη φωνή, να διατυπώσει τα σωστά επιχειρήματα και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του συνομιλητή του. Τα τελευταία χρόνια οι πωλήσεις μέσω τηλεφώνου έχουν γνωρίσει εντυπωσιακή άνοδο, καθώς πολλά είδη μπορούν να πουληθούν και μέσω τηλεφώνου όπως για παράδειγμα είδη οικιακού εξοπλισμού. Μέσω της δραστηριότητας του *telemarketing*, αφενός επιτυγχάνεται η δραστική μείωση του κόστους των πωλήσεων και αφετέρου είναι μία ευκαιρία για συλλογή χρήσιμων πρωτογενών ερευνητικών στοιχείων της αγοράς σχετικά με την κατάσταση του ανταγωνισμού. Σε κάθε περίπτωση, η παραπάνω μορφή πώλησης αποτελεί μία μοναδική εμπειρία αγοράς που σε συνδυασμό με τη συλλογή πληροφοριών από τη μεριά του *telemarketer*, συμβάλλει στη σχεδίαση μιας εταιρικής στρατηγικής με σκοπό την υλοποίηση των εταιρικών στόχων.

Με τον όρο **Πώληση μέσω Internet**, ή αλλιώς *e-shopping*, εννοούμε την αγοραπωλησία προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματοποιείται αποκλειστικά σε ηλεκτρονικό επίπεδο, μέσω

διαδικτύου. Παρακάμπτει δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα και βασίζεται αποκλειστικά στα ηλεκτρονικά μέσα, ελαχιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την πιθανότητα λάθους ή την κακόβουλη χρήση στοιχείων. Σύμφωνα με την ECA (Electronic Commerce Association) ο ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ο ακόλουθος: «Το ηλεκτρονικό εμπόριο καλύπτει οποιαδήποτε μορφή επιχειρηματικής ή διοικητικής συναλλαγής ή ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία εκτελείται με τη χρήση οποιασδήποτε τεχνολογίας Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών». Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικτυακών διαδικασιών: ανάπτυξης, προώθησης, πώλησης, παράδοσης, εξυπηρέτησης και πληρωμής για προϊόντα και υπηρεσίες. Η συγκεκριμένη μορφή συναλλαγών επιλύει παραδοσιακά επιχειρηματικά προβλήματα όπως τη δυσχέρεια των γραπτών συναλλαγών, την ελαχιστοποίηση της απόστασης, τη βελτιστοποίηση διαχείρισης των αποθεμάτων, την προσφορά νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και την εύρεση νέων προμηθευτών και καταναλωτών με ελάχιστο κόστος. Σε γενικές γραμμές, αποτελεί έναν από τους οικονομικότερους τρόπους συναλλαγών, επιτρέποντας στις μικρές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες.

Μία μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου που αναφέραμε παραπάνω είναι και οι πωλήσεις μεταξύ των καταναλωτών, που τη συναντάμε με τον όρο **Consumer to Consumer (C2C)**. Σε αυτή την κατηγορία ο καταναλωτής πουλά απευθείας σε άλλους καταναλωτές. Η αγοραπωλησία μπορεί να γίνει επίσης μεταξύ ιδιωτών. Παραδείγματα C2C ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οι πύλες δημοπρασιών, όπως το e-bay, το οποίο επιτρέπει σε πραγματικό χρόνο υποβολή προσφορών για τα είδη που πωλούνται στο διαδίκτυο. Στις περιπτώσεις αυτές ο καταναλωτής είναι αυτός που οδηγεί και κατευθύνει τις συναλλαγές. Άλλο παράδειγμα είναι οι πύλες διαφήμισης όπου οι χρήστες μπορούν να πωλούν ή να αγοράζουν μεταξύ τους διάφορα προϊόντα. Τέλος, οι μικρές αγγελίες σε ιστοσελίδες αποτελούν ένα διαδραστικό περιβάλλον, άμεσα συνδεδεμένων αγορών, όπου οι αγοραστές και οι πωλητές διαπραγματεύονται την αγορά και πώληση αγαθών.

Με τον όρο **Ιεραποστολική Πώληση προς όφελος τρίτου προσώπου** εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία οι πωλητές δεν διαθέτουν προς πώληση απευθείας σε πελάτες αλλά τους πείθουν να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρείας που αντιπροσωπεύουν από χονδρέμπορους ή λιανοπωλητές. Ο τύπος αυτός του πωλητή δεν παίρνει παραγγελίες αλλά

προσπαθεί να ενημερώσει για τα προϊόντα της εταιρείας του και να χτίσει τη φήμη του μέσα από δημόσιες σχέσεις και προωθητικές ενέργειες. Γενικά, απευθύνεται σε έμμεσους πελάτες και στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω πληροφόρησης σχετικά με το προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ιεραπόστολου πωλητή είναι ο ιατρικός επισκέπτης που τον συναντάμε στις βιομηχανικές πωλήσεις.

Όλες οι παραπάνω μορφές πωλήσεων είναι σημαντικές, ωστόσο η **προσωπική πώληση** ξεχωρίζει και είναι διαχρονική, αφού ο πελάτης και ο πωλητής έρχονται σε άμεση επαφή. Ειδικότερα, προσωπική πώληση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας πωλητής βρίσκεται απέναντι σε έναν υποψήφιο αγοραστή (προσωπική επαφή) και είναι σε θέση να παρατηρήσει τον ίδιο και τις αντιδράσεις του ώστε να προλάβει και να κατανοήσει τις ανάγκες του. Ουσιαστικά είναι η προβολή αγαθών και υπηρεσιών μέσω των πωλητών. Με την κατάλληλη επιχειρηματολογία ο πωλητής προσπαθεί να υποστηρίξει το προϊόν του και τελικά, να ωθήσει τον υποψήφιο πελάτη στη λήψη της απόφασης για την αγορά ενός προϊόντος. Ο αντικειμενικός στόχος των προσωπικών πωλήσεων είναι να δημιουργήσουν άμεσες πωλήσεις. Οι πωλητές προκαλούν ενδιαφέρον, ενημερώνουν και παρακινούν την επιθυμία του πελάτη για την απόκτηση ενός νέου προϊόντος.

Αναντίρρητα, η προσωπική πώληση είναι απαραίτητη τη στιγμή που η διαφήμιση ή άλλες μορφές προώθησης προϊόντων δεν μπορούν να δώσουν τις πληροφορίες που χρειάζεται ο υποψήφιος αγοραστής. Συγκεκριμένα, αποτελεί το μόνο επικοινωνιακό όχημα το οποίο επιτρέπει σε ένα μήνυμα μάρκετινγκ να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες ανάγκες και πεποιθήσεις κάθε πελάτη, ενώ τα υπόλοιπα οχήματα επικοινωνίας του μάρκετινγκ, όπως τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και οι προωθητικές ενέργειες του προϊόντος, απευθύνονται στον μέσο καταναλωτή ή σε ένα τμήμα της αγοράς. Επίσης, συντελεί στη δημιουργία και στη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας με τον υποψήφιο πελάτη, τα μηνύματα του πωλητή είναι πιο πειστικά και αξιόπιστα σε αντίθεση με την απλή εικόνα της διαφήμισης.

Στην περίπτωση που το προϊόν είναι τεχνικά περίπλοκο, απαιτείται η επαφή με τον πωλητή, προκειμένου ο πελάτης να κατανοήσει και να εκμεταλευτεί απόλυτα τις λειτουργίες του. Επίσης, ο πωλητής επικοινωνεί με έναν πελάτη κάθε φορά και προσαρμόζει τα μηνύματα που θέλει να

μεταφέρει αναλόγως τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του εκάστοτε. Με αυτόν τον τρόπο οι πωλητές διατηρούν τους υπάρχοντες και αφοσιωμένους τους πελάτες, ενώ συγχρόνως εντοπίζουν και καλλιεργούν νέους.

Αντιθέτως, η διαφήμιση είναι πιο μαζική και απρόσωπη, εφόσον δεν υπάρχει αλληλεπίδραση. Έχει ένα μη προσωπικό συστατικό κατά τη διαδικασία της προβολής και δεν καθιστά πάντοτε σαφές το μήνυμα, αφού δεν απαντά σε ερωτήσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΠΩΛΗΤΗΣ

#### 2.1 Το επάγγελμα του πωλητή

Ανεξαρτήτως κλάδου, οι πωλήσεις είναι το πιο απαιτητικό κομμάτι κάθε επιχείρησης. Αποτελεί την κινητήρια δύναμη για ολόκληρη την οικονομία. Πολλοί έχουν την εντύπωση πως πρόκειται για μια δουλειά δύσκολη και αρκετοί μάλιστα είναι αυτοί που την υποτιμούν κιόλας. Και όμως, το μόνο επάγγελμα που δεν γνώρισε ποτέ υψηλή ανεργία είναι το επάγγελμα του πωλητή. Οι εταιρείες ζητούν συνεχώς νέα άτομα να στελεχώσουν το τμήμα πωλήσεων, και παρέχουν ικανοποιητικά πακέτα αμοιβών, την ίδια στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι πασχίζουν για μία θέση «στελέχους». Εάν εξετάσουμε με προσοχή όμως τις θέσεις εργασίας σε οποιοδήποτε τμήμα μίας επιχείρησης, η πώληση αποτελεί σημαντικότερο μέρος των λειτουργιών τους.

Οι πωλητές θεωρούνται ως προσωπικό «πρώτης γραμμής». Μεταφέρουν άμεσα στους πελάτες θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις για το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχουν και ενημερώνουν την εταιρεία τους σχετικά με προβλήματα και υποδείξεις των πελατών. Οι πωλητές δηλαδή αποτελούν τον συνδετικό κρίκο της εταιρείας με τους πελάτες της, αφού η απευθείας επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται μέσω αυτών. Οι πωλητές κατ'επέκταση έχουν καθοριστικό ρόλο στην αλυσίδα αξίας της εταιρίας, καθώς δημιουργούν, επικοινωνούν και δίνουν αξία στον πελάτη, μέσω της ενεργής διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και της δημιουργίας μακροχρόνιων δεσμών. Για τον λόγο αυτό, οι καταναλωτές πολλές φορές είναι περισσότερο πιστοί στους πωλητές αυτούς καθαυτούς παρά στις εταιρείες για τις οποίες δουλεύουν οι πωλητές.

Σήμερα, πολλές συμπεριφορικές δυνάμεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη στροφή των πωλήσεων σε μια προσέγγιση περισσότερο βασισμένη στις σχέσεις. Η αύξηση των προσδοκιών των πελατών, η επεκτεινόμενη δύναμη των μεγάλων λιανοπωλητών, η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία και τα νέα εργαλεία των πωλήσεων έχουν αλλάξει δραστικά τον τρόπο με το οποίο οι πωλητές διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους και εξελίσσονται συνεχώς. Είναι πασιφανές ότι έχουν προκύψει πολλές αλλαγές στην καθημερινή τους δουλειά σε σχέση με το παρελθόν. Έχουν προστεθεί πολλές νέες δραστηριότητες, αρκετές από τις οποίες περιστρέφονται γύρω από νέες φιλοσοφίες πάνω στις πωλήσεις. Το επάγγελμα του πωλητή έχει διαμορφωθεί με την πάροδο του χρόνου επηρεαζόμενο και από την αυξημένη ποικιλομορφία και την παγκοσμιοποίηση γενικά. Στις μέρες μας, για παράδειγμα, η πλειονότητα του προσωπικού των πωλήσεων είναι σπουδαγμένοι, και οι περισσότεροι πωλητές διαθέτουν πτυχία πανεπιστημίου και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, κάτι που δεν ίσχυε στο παρελθόν αφού το συγκεκριμένο επάγγελμα θεωρείτο περισσότερο «εμπειρικό».

Με τον όρο «πωλητής» καλύπτουμε ένα ευρύ φάσμα από θέσεις:

- Διανομέας
- Παραγγελιολήπτης στο χώρο εργασίας
- Παραγγελιολήπτης στην αγορά
- Σύμβουλος πωλήσεων
- Τεχνικός σύμβουλος
- Πωλητής Λιανικής
- Πωλητής Χονδρικής
- Πωλητής βιομηχανικών προϊόντων
- Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στον πωλητή λιανικού εμπορίου, και συγκεκριμένα στον σύμβουλο πωλήσεων λιανικής πώλησης. Με τον όρο λιανικό εμπόριο εννοείται η πώληση αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων. Αποτελεί το τελευταίο στάδιο που ενώνει τον καταναλωτή με τον παραγωγό των προϊόντων και των υπηρεσιών και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του λιανικού εμπορίου, στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

## 2.2 Απαραίτητες ικανότητες ενός Πωλητή

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις σχετικά με το αν ο πωλητής γεννιέται ή γίνεται. Θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές δεν είναι ένα έμφυτο ταλέντο αλλά ότι κάποιοι ίσως έχουν ένα σχετικό προβάδισμα λόγω κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Ένας πωλητής για να επιτύχει πρέπει να αναπτύξει αυτά τα γνωρίσματά του. Πρέπει να είναι επικοινωνιακός, υπομονετικός, οξυδερκής, ευέλικτος, ετοιμόλογος, δημιουργικός, κοινωνικός και ιδιαίτερα ευρηματικός. Επίσης, στα προσόντα του πρέπει να συγκαταλέγεται και η πειθώ, η ελκυστικότητα, η διαίσθηση, η αυτοπεποίθηση, ο ενθουσιασμός, η φαντασία και φυσικά η παρατηρητικότητα.

Οι αποτελεσματικοί πωλητές, εκτός από τις παραπάνω ιδιότητες πρέπει να διαθέτουν τρία επιπλέον γνωρίσματα: την ικανότητά να αλλάζουν τον εαυτό τους, την επιλογή του κατάλληλου περιβάλλοντος για αυτούς και την δεξιότητα να επεμβαίνουν και να αλλάζουν το περιβάλλον τους.

Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου πωλητή είναι η προσαρμογή. Με τον όρο αυτό εννοούμε το χάρισμα που διαθέτει κάποιος να προσαρμοστεί στο περιβάλλον, όπου εργάζεται, αλλάζοντας κάτι στον εαυτό του. Η προσαρμογή δεν περιορίζεται μόνο στην ικανότητα του πωλητή να προσαρμοστεί σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών του αλλά κυρίως στην ικανότητά του να προσαρμοστεί στις ανάγκες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή στις ανάγκες του προϊσταμένου του αλλά και των υπολοίπων συναδέλφων του. Σύμφωνα με έρευνες, η προσαρμογή στο εσωτερικό περιβάλλον είναι καθοριστική για την ικανοποίηση του πωλητή από την εργασία του και κατά συνέπεια για την παραγωγικότητά του. Η προσαρμογή του πωλητή αρχικά επιτυγχάνεται μέσω της δυνατότητας του πωλητή να αναγνωρίσει τις ανάγκες ή τις επιθυμίες του προϊσταμένου του, των συναδέλφων αλλά και των πελατών του, εν συνεχεία να αναγνωρίζει τα μη λεκτικά στοιχεία και τέλος να διαβάζει τα συναισθήματα.

Η ικανότητα εξυπηρέτησης και αυτοκυριαρχίας είναι δύο ακόμα στοιχεία που πρέπει να κατέχει ένας πωλητής. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ορισμένοι πελάτες εκφράζουν αντιρρήσεις ή εμμένουν σε μία λανθασμένη άποψη από άγνοια ή παραπληροφόρηση. Σε άλλες πάλι

περιπτώσεις οι πελάτες στο πλαίσιο δοκιμασίας του πωλητή εμφανίζονται δύσπιστοι ή ακόμα και επιθετικοί. Ο πελάτης δεν είναι δυνατόν να έχει πάντα δίκιο. Είναι όμως γεγονός ότι όποιος και αν αποδειχθεί πως έχει δίκιο, είτε ο πελάτης είτε ο προμηθευτής, χαμένος θα βγει ο προμηθευτής. Ο πωλητής, που έχει εμπειρία στην εξυπηρέτηση του πελάτη, επιλέγει την πιο κατάλληλη λύση για το πρόβλημα ή αντιμετωπίζει την οργή των πελατών με τέτοιο τρόπο ώστε να μην τους θίγει, αλλά και με τρόπο που υποδεικνύει στους πελάτες ότι πρέπει να σεβαστούν τον ίδιο και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Η παροχή εξυπηρέτησης από τον πωλητή θα πρέπει να είναι άσογη και να δείχνει με σαφήνεια στους πελάτες ότι οι παρατηρήσεις τους είναι χρήσιμες και θα αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα ακόμα απαραίτητο στοιχείο για έναν πετυχημένο πωλητή. Χωρίς επικοινωνία δεν μπορεί να υπάρξει πώληση. Το 80% της πώλησης είναι ουσιαστικά η επικοινωνία. Στην πραγματικότητα όμως δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση. Ο καθένας ξεχωριστά αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται. Γενικά οι άνθρωποι λαμβάνουν πληροφορίες μέσω των πέντε αισθήσεών τους, της όρασης, της ακοής, της αίσθησης/αφής, της οσμής και της γεύσης. Ο κάθε άνθρωπος χρησιμοποιεί και έχει αναπτύξει με διαφορετικό τρόπο τις πέντε αυτές αισθήσεις. Αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο στην επικοινωνία είναι οι τρεις πρώτες και αντίστοιχα οι άνθρωποι διακρίνονται σε τρεις τύπους: τον οπτικό, τον ακουστικό και τον κιναισθητικό (δηλαδή αυτόν που συνδυάζει την κίνηση με την αφή). Ο πωλητής καλείται να προσπαθήσει να βρει με ποιον τρόπο επικοινωνεί καλύτερα ο κάθε πελάτης του ώστε να μπορέσει να «εκπέμψει στην ίδια συχνότητα».

Για παράδειγμα, ένας πελάτης που είναι ακουστικός τύπος θα χρησιμοποιήσει φράσεις όπως «ακούγεται ωραίο», «όπως το ακούω, συμφωνώ», «ως προς αυτά που μου αναφέρατε, θα ήθελα να συζητήσουμε το εξής» δηλαδή προτάσεις που φανερώνουν την ανάγκη του να επικοινωνήσει με ακουστικό τρόπο. Αντίστοιχα, ο «οπτικός» πελάτης θα χρησιμοποιήσει εκφράσεις όπως «να ρίξω μια ματιά στην πρότασή σας», «να δω λίγο την αναφορά σας». Τέλος, ο κιναισθητικός τύπος θέλει κάτι «χειροπιαστό», θέλει να το «αισθανθεί» δοκιμάζοντάς το. Ο πωλητής, λοιπόν, πρέπει να έχει την ικανότητα να παρακολουθεί με ενδιαφέρον αυτά που έχει να πει ο πελάτης, να δείχνει ότι κατανοεί την συνομιλία τους και να συμμετέχει με τις κατάλληλες κινήσεις του κεφαλιού και με επιφωνήματα. Γενικά, ο πωλητής πρέπει να δείχνει συμπάθεια στα προβλήματα



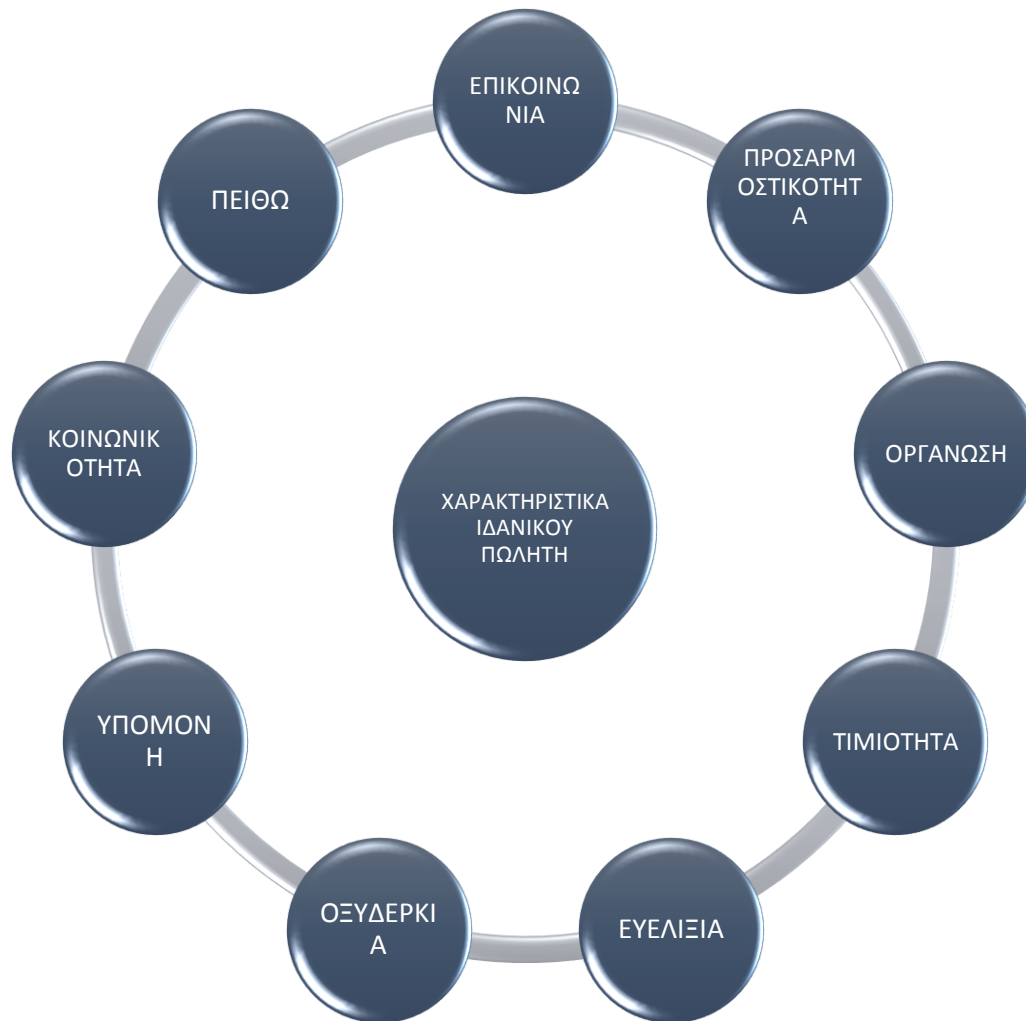
που απασχολούν τους πελάτες, έστω και αν τα έχει ακούσει πολλές φορές. Πρέπει να επαναλαμβάνει αυτά που άκουσε από τον πελάτη, ώστε να επιβεβαιώνει ότι έχει κατανοήσει την ανάγκη του. Με αυτό τον τρόπο η αξιοπιστία του πελάτη για τον πωλητή γίνεται όλο και πιο σημαντική και δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσά τους. Ωστόσο, η επικοινωνία χωρίς πειθώ δεν εκλαμβάνεται ως αποτελεσματική. Όλοι οι αγοραστές χρειάζονται υποκίνηση πριν από τη λήψη της αγοραστικής τους απόφασης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η καλύτερη υποκίνηση έχει τη μορφή της πειθούς, η οποία συνδυαστικά με τη σωστή επικοινωνία κάνει την πώληση εφικτή.

Στη συνέχεια, ένας επαγγελματίας πωλητής πρέπει να είναι οργανωτικός. Η οργάνωση, το προσωπικό *management* και η παραγωγική διαχείριση του χρόνου αποτελούν πλέον αναπόσπαστο τμήμα των διεργασιών ενός πωλητή σε όλα τα στάδια της πώλησης. Λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού και γενικότερα των απαιτήσεων των πελατών, τα στοιχεία οργάνωσης αποτελούν για τον πελάτη ενδείξεις αξιοπιστίας στο πρόσωπο του πωλητή. Επίσης, η απόδοσή του εξαρτάται σε απόλυτο βαθμό από τη φιλοσοφία που ο ίδιος ακολουθεί. Όταν λέμε φιλοσοφία, εννοούμε τη στάση του πωλητή απέναντι στις πωλήσεις, αλλά και την πίστη του απέναντι στα προϊόντα που προωθεί. Συγκεκριμένα, μελετώντας προσεκτικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προωθεί, κατανοώντας τα χαρακτηριστικά τους και προβάλλοντας τα στοιχεία και τα οφέλη που ταιριάζουν στον καθένα που θα τα επιλέξει, οδηγεί τον πελάτη στα δικά του συμπεράσματα. Δεν χρειάζεται να διαβρώνει τη δική του ακεραιότητα κατηγορώντας τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Με αυτή την τακτική επιλέγει να είναι περισσότερο σύμβουλος πωλήσεων και όχι ένας ιδιοτελής πωλητής που το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να κερδίσει μία εφήμερη πώληση. Με λίγα λόγια, ένας καλός πωλητής μπορεί να εξασφαλίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα παρουσιάζοντας μόνο τα θετικά σημεία της δικής του πρότασης και όχι τα μειονεκτήματα του αντιπάλου. Ανεξάρτητα από τον κλάδο που δραστηριοποιείται, η τιμιότητα του δίνει τη δυνατότητα να ανοίξει περισσότερες πόρτες και τον οδηγεί σε περισσότερες πωλήσεις από οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό.

Τέλος, όπως αναφέραμε προηγουμένως, ο πωλητής έρχεται σε επαφή καθημερινά με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους. Επίσης, αναφέραμε ότι η εργασία του θα πρέπει να προσδιορίζεται από χαρακτηριστικά οργάνωσης. Για το λόγο αυτό και το στοιχείο της ευελιξίας

είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η διαφορετική προσέγγιση κάθε πελάτη και η σωστή διάγνωση των αναγκών του οδηγούν σε μία αποτελεσματική πώληση με αμφίδρομη ικανοποίηση.

**Πίνακας 2.1**  
**Τα χαρακτηριστικά του Ιδανικού Πωλητή**



### **2.3 Ο Ρόλος του Πωλητή ως σύμβουλος πωλήσεων για παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης**

Ο πωλητής του σήμερα ονομάζεται πλέον Σύμβουλος Πώλησης και καλείται να παίζει πολλούς ρόλους. Η ξεπερασμένη τεχνική «μίλα, πίεσε, πείσε και πούλα» έχει αντικατασταθεί από τη συμβουλευτική πώληση. Η ειδοποιός διαφορά των δύο τεχνικών έγκειται στο γεγονός ότι με τη συμβουλευτική πώληση δεν πουλάς, αλλά κάνεις τον άλλον να αγοράσει εφαρμόζοντας την τεχνική «ζήτη, συζήτη και κάνε τον άλλον να αγοράσει» (Τζαβλόπουλος). Η συμβουλευτική πώληση έχει στόχο μέσα από τον διάλογο με τον πελάτη να μάθει ο πωλητής τις ανάγκες του πελάτη και να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις του για να επιτύχει το κλείσιμο της πώλησης και τη δημιουργία σταθερών σχέσεων με τους πελάτες. Εξάλλου, οι πωλητές θεωρούνται , μαζί με το προσωπικό παροχής εξυπηρέτησης, προσωπικό πρώτης γραμμής. Είναι οι υπεύθυνοι για το πρόσωπο της εταιρείας και αυτοί που θα μεταφέρουν άμεσα στον πελάτη θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις για το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Επίσης, είναι τα άτομα που ενημερώνουν την εταιρεία τους για τυχόν προβλήματα και υποδείξεις των πελατών ώστε να βελτιώνονται. Όλα τα παραπάνω που αναφέραμε έχουν ως στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Οι βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την συμπεριφορά και τις επιδιώξεις των πωλητών παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

Ο πωλητής πρέπει:

- ❖ Να γνωρίζει το προϊόν/υπηρεσία που πουλάει και να ενημερώνει σωστά τον πελάτη.
- ❖ Να προσπαθεί να δει το προϊόν/υπηρεσία με τα μάτια του πελάτη.
- ❖ Να ανταποκρίνεται πάντα με ειλικρίνεια στους πελάτες για να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους.
- ❖ Να παρατηρεί τον πελάτη και τις αντιδράσεις του ώστε να προλαβαίνει τις ανάγκες του.
- ❖ Να ακούει τον πελάτη με προσοχή και αφοσίωση.
- ❖ Να ερευνά το πραγματικό πρόβλημα του πελάτη που κρύβεται πίσω από την εκφραζόμενη ανάγκη του ώστε να του προσφέρει οφέλη.
- ❖ Να παρέχει στον πελάτη όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν στις προδιαγραφές του προϊόντος/υπηρεσίας για να επισημάνει τη διαφοροποίησή του από τα άλλα προϊόντα/υπηρεσίες.
- ❖ Να αντιμετωπίσει τους φόβους και τις αντιρρήσεις του πελάτη και να τους εξαλείψει.

- ❖ Να είναι πάντα ευχάριστος και ποτέ κακόκεφος ώστε να εξυπηρετήσει υποδειγματικά τον πελάτη. Το χαμόγελο είναι γέφυρα επικοινωνίας με τον πελάτη.
- ❖ Να βοηθά τον πελάτη να κερδίσει πραγματικά από τη συναλλαγή του με την εταιρεία και τελικά να αγοράσει το προϊόν του.

Έρευνες έχουν δείξει ότι:

- 1 στους 10 ξέρει πώς να πουλά (πόσο μάλλον να κάνει τους άλλους να αγοράζουν)
- 2 στους 10 ξέρουν να επιχειρηματολογούν
- 7 στους 10 ξέρουν να παίρνουν μόνο τις εύκολες παραγγελίες (δηλ. Παραγγελιολήπτες)
- 4 στους 5 δεν ξέρουν ή δεν μπορούν να πετύχουν
- 1 στους 3 δεν πετυχαίνει γιατί δεν μπορεί να πουλήσει
- 1 στους 3 πωλητές είναι «επαγγελματίας» της πώλησης

## 2.4 Προφίλ Πωλητών

Οι πωλητές χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες : α) στους επισκέπτες και β) στους αετούς, ή αλλιώς στους «Γεωργούς» και στους «Κυνηγούς» αντίστοιχα. Οι πρώτοι είναι το μοντέλο των πωλητών που επισκέπτονται τους πελάτες, τους παρουσιάζουν τα προϊόντα και εν συνεχεία κάνουν προσφορές. Οι επισκέπτες τηρούν πιστά τη διαδικασία των πωλήσεων και ως «Γεωργοί» οργάνουν, σπέρνουν και τελικά θερίζουν τους καρπούς των προσπαθειών τους. Οι πωλητές αυτοί είναι πρόθυμοι και ικανοί να πουλήσουν αλλά ενεργούν πολύ διαφορετικά από τους αετούς. Ακολουθούν το οργανόγραμμα, κάνουν ερωτήσεις και η τήρηση των διαδικασιών είναι το μυστικό της επιτυχίας τους. Από την άλλη πλευρά, οι «Αετοί» είναι διαισθητικοί, θέτουν ερωτήσεις και επιδιώκουν το διάλογο με τον πελάτη. Με άλλα λόγια, κυνηγούν με τακτική και πίνουν τα καλύτερα θηράματα. Οι πωλητές αυτοί θεωρούνται ταλαντούχοι ή αλλιώς γεννημένοι πωλητές. Είναι τα στελέχη των εταιρειών που παίρνουν πρωτοβουλίες και δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έχουν έντονη διαίσθηση, ακολουθούν το ένστικτό τους και χαρακτηρίζονται ως τα μυστικά όπλα των εταιρειών. Σπάνια υπάρχει μια αναλογία στο είδος των πωλητών μέσα σε μια επιχείρηση, καθώς ισχύει ο «κανόνας 80/20», όπου το 80% των πωλητών είναι οι «επισκέπτες» και το υπόλοιπο 20% είναι οι «αετοί». Συμπερασματικά, είναι

απολύτως λογικό όλες οι εταιρείες να θέλουν περισσότερους αετούς παρά επισκέπτες πωλητές στην ομάδα τους, κάτι που όμως είναι ανέφικτο αφού οι αετοί αποτελούν το 20% της συνολικής αγοράς εγασίας. Γιατί όμως η διαδικασία της πώλησης είναι τόσο σημαντική, όταν οι πιο αποτελεσματικοί πωλητές της, οι «αετοί», δεν την τηρούν συστηματικά; Ο λόγος εδώ ανήκει στους καταναλωτές και τα χαρακτηριστικά που έχουν και κάνουν τους πωλητές να προσαρμόζονται στις ανάγκες της πώλησης με βάση τη συμπεριφορά τους.

### 2.4.1 Προφίλ Καταναλωτών

Σύμφωνα με τη θεωρία του marketing, αναλύοντας τη συμπεριφορά των καταναλωτών, διαπιστώνουμε ότι οι πελάτες χωρίζονται σε κατηγορίες με βάση το χρόνο υιοθέτησης των προϊόντων. Οι δύο πρώτες κατηγορίες που αποτελούν περίπου το 20% των αγοραστών είναι αυτοί που ρισκάρουν και διαθέτουν υψηλότερα εισοδήματα, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες αποτελούν το 80% του συνόλου των αγοραστών. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές που υιοθετούν το προϊόν την ίδια χρονική περίοδο έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Αυτή η παρατήρηση επιτρέπει στους πωλητές να αναπτύσσουν και αντίστοιχες προσεγγίσεις των διαφορετικών ομάδων καταναλωτών οι οποίοι υιοθετούν σχεδόν ταυτόχρονα το νέο προϊόν. Σύμφωνα με τον Τζαβλόπουλο (2014) οι ομάδες καταναλωτών με βάση το χρόνο υιοθέτησης των προϊόντων έχουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά.

- Οι **Καινοτόμοι** είναι οι πρώτοι καταναλωτές που υιοθετούν ένα προϊόν. Είναι άτομα με οικονομική άνεση και γι'αυτό μπορούν να πάρουν κάποιο ρίσκο για την αγορά νέων και μη δοκιμασμένων προϊόντων. Πλέον είναι πολύ λίγοι.
- Οι **Πρώιμοι αποδέκτες** είναι οι καταναλωτές οι οποίοι ακολουθούν μετά τους καινοτόμους στην υιοθέτηση των νέων προϊόντων και έχουν τις περισσότερες κατά μέσο όρο επαφές με πωλητές νέων προϊόντων.
- Οι καταναλωτές της **Πρώιμης Πλεοψηφίας** υιοθετούν ένα προϊόν λίγο πριν το υιοθετήσει ο μέσος καταναλωτής στην αγορά. Είναι άτομα που θα σκεφτούν αρκετά προτού καταλήξουν στην απόφαση αυτή και επηρεάζονται πολύ από την άποψη των καινοτόμων και κατά συνέπεια και από τους πρώιμους αποδέκτες.

- Η **Όψιμη Πλειοψηφία** αποτελείται από καταναλωτές που είναι δύσπιστοι σχετικά με τα νέα προϊόντα, ενώ για τις αποφάσεις τους βασίζονται περισσότερο σε γνώμες που εκφράζουν γνωστοί τους με τη μορφή ανεπίσημων πηγών πληροφόρησης.
- Τέλος, οι **Βραδυκίνητοι**, είναι οι τελευταίοι που υιοθετούν ένα προϊόν, το οποίο είναι πιθανόν στα πρόθυρα της απόσυρσης ή αντικατάστασης από κάποιο νεότερο προϊόν. Είναι γενικά απομονωμένα άτομα που συναναστρέφονται συνήθως με άλλους βραδυκίνητους.

## 2.5 Υποδειγματική συμπεριφορά Πωλητή προς Πελάτη

Κάθε επιχείρηση που προσανατολίζεται στον πελάτη, πρέπει να εξυπηρετεί άριστα τον κάθε υποψήφιο, για να πραγματοποιεί πωλήσεις και να μένει ζωντανή. Ωστόσο, υπάρχουν φορές που η συμπεριφορά ενός επαγγελματία απέναντι στους πελάτες του διακυμαίνεται αναλόγως την ψυχολογική του κατάσταση τη συγκεκριμένη στιγμή, τη «χημεία» μεταξύ τους ή ακόμα και τις προσδοκίες που μπορεί ενδεχομένως να έχει ο πωλητής για το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Το γεγονός είναι ένα, ότι η συμπεριφορά γεννάει συμπεριφορά. Ο τρόπος δηλαδή που θα συμπεριφερθεί κάποιος απέναντί σου, δεν είναι άλλο παρά η αντανάκλαση της δικιά σου συμπεριφοράς προς αυτόν. Οι πωλητές λοιπόν μπορούν να ελέγξουν, κατά κάποιον τρόπο, τη συμπεριφορά του πελάτη τους τηρώντας κάποιες σταθερές αρχές σωστής συμπεριφοράς και παρουσίας στον χώρο, και να επηρεάσουν με αυτό τον τρόπο το αποτέλεσμα της πώλησης. Παρακάτω παραθέτονται συνοπτικά οι αρχές αυτές, οι οποίες αποτελούν τρόπους επηρεασμού της πώλησης, καθώς και τη συμμετοχή του πωλητή στην πώληση:

- ✓ Επαγγελματική ενδυμασία.
- ✓ Αγάπη και υπερηφάνια για το επάγγελμα.
- ✓ Μετάδοση αισθήματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.
- ✓ Τόλμη και θάρρος.
- ✓ Φιλοδοξία – Επιθυμία για εξέλιξη.
- ✓ Αντιμετώπιση προβλημάτων.
- ✓ Σεβασμός προς τους πελάτες.

- ✓ Αποφυγή προσωπικής ευθιξίας από αρνητική συμπεριφορά πελατών, αλλά αξιοποίηση αυτής της αρνητικής στάσης για ανάλυση του προβλήματος και οικοδόμηση σταθερής πελατειακής σχέσης.
- ✓ Διάθεση για συνεχή επιμόρφωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι πωλητές καλούνται να πιάνουν τους στόχους πωλήσεων και συγχρόνως να δημιουργούν σταθερές και επικερδείς επιχειρηματικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Συνεπώς, η συμπεριφορά του πωλητή κατά τη διάρκεια της πώλησης είναι πολύ σημαντική. Οι πωλητές καλούνται να ενσχύσουν την ικανοποίηση του πελάτη και την εμπιστοσύνη του. Στο σημείο αυτό, δεν αναφερόμαστε μόνο στη συμπεριφορά του πωλητή μέχρι να κλείσει την πώληση, αλλά και στη στάση του μετά από αυτήν. Τέτοιες συμπεριφορές είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες και έχουν σκοπό να παγιώσουν και να αναπτύξουν τη σχέση πωλητή και πελάτη μακροχρόνια, προσπαθώντας να αποκτήσουν μία σχέση φιλική περισσότερο παρά του πωλητή που εξυπηρετεί τα συμφέροντα της εταιρείας που εργάζεται. Μετά από έρευνες ετών, κάποιοι ερευνητές (Ahearne, Jelinek και Jones) κατέληξαν ότι οι πιο σημαντικές συμπεριφορές είναι αυτές που συνοψίζονται παρακάτω:

#### ❖ **Επιμέλεια - Συνέπεια**

Η επιμέλεια στον κόσμο των πωλήσεων μπορεί να οριστεί συνδυαστικά με δύο συναφή είδη συμπεριφοράς: την ανταποκρισιμότητα και την επιμέλεια. Οι πωλητές έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αποδείξουν ότι αξίζουν την επιλογή τους αυτή. Τα έγκαιρα τηλεφωνήματα πίσω στον πελάτη, όταν έχει καλέσει αυτός όπως και η αξιόπιστη απάντηση σε κάθε του ερώτηση γύρω από το προϊόν που τον ενδιαφέρει, ορίζονται ως η ενδεδειγμένη συμπεριφορά υπηρεσιών των πωλητών που αφορούν στην επιμέλεια. Η ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και η άμεση διαθεσιμότητα του πωλητή όταν αυτή απαιτείται, αφήνει πίσω της έναν ικανοποιημένο πελάτη. Άλλωστε, η επιμέλεια αποδεικνύει την προσωπικότητα, την οργάνωση και τον προσανατολισμό στον πελάτη.

#### ❖ **Μεταβίβαση Πληροφοριών**

Τόσο οι πωλητές όσο και οι πελάτες συμφωνούν ότι η μεταβίβαση πληροφοριών θεωρείται πολύ σημαντικό στοιχείο της συμπεριφοράς των πωλητών σε όλη τη διάρκεια της πώλησης. Θα μπορούσε να οριστεί ως αναμετάδοση πληροφοριών για το προϊόν/υπηρεσία στον πελάτη ανά

τακτά χρονικά διαστήματα με καθαρό και κατανοητό τρόπο. Ο πωλητής οφείλει να ενημερώσει τον πελάτη για τα οφέλη του προϊόντος που τον ενδιαφέρει και να γνωρίζει φυσικά και τα προϊόντα του ανταγωνισμού.

#### ❖ **Κίνητρα**

Τα κίνητρα ορίζονται ως μια συμπεριφορά που έχει στόχο την προσωποποίηση της σχέσης με τον πελάτη. Η συμπεριφορά αυτή περιλαμβάνει τη σημείωση προσωπικών γεγονότων, την παροχή δώρων και την ικανοποίηση των ξεχωριστών επιθυμιών του πελάτη. Τέτοια στοιχεία μπορούν να διαφοροποιήσουν έναν πωλητή από τους υπόλοιπους και ταυτόχρονα μία ολόκληρη επιχείρηση. Εάν ένας πελάτης νιώσει ξεχωριστός σημαίνει ότι ο πωλητής κατάφερε το στόχο του και έχει μπροστά του έναν ευχαριστημένο πελάτη.

#### ❖ **Φίλαθλο πνεύμα**

Αφορά στην επίδειξη καλής κοινωνικής συμπεριφοράς και επαγγελματισμού από την πλευρά του πωλητή κατά τη διάρκεια της επαφής του με τον πελάτη. Το φίλαθλο πνεύμα περιλαμβάνει την υπομονετική αναμονή για συνάντηση με τον πελάτη, την ομαδικότητα και την ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας για το «καλό» του πελάτη, καθώς και την αποφυγή αναφοράς σε ανταγωνίστριες εταιρείες ή άλλους πωλητές με άσχημο τρόπο.

Οι παραπάνω κατηγορίες συμπεριφοράς είναι σημαντικές για την επαφή με τον πελάτη επειδή εδραιώνουν τη σχέση αυτή. Η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ικανοποίησης από τη μεριά του πελάτη αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην αξιολόγηση της ποιότητας της σχέσης αυτής και επιδρούν θετικά στην διατήρησή της.

### **2.5.1 Βήματα υιοθέτησης υποδειγματικής συμπεριφοράς**

Η υιοθέτηση των παραπάνω συμπεριφορών από τους πωλητές πραγματοποιείται σε πρώτη φάση όταν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται κερδίζει τη δέσμευση και την πίστη τους στο προϊόν/υπηρεσία και στα χαρακτηριστικά του/της. Εάν ο πωλητής νιώσει ασφάλεια και αισθανθεί ότι εκπροσωπεί έναν μηχανισμό εξυπηρέτησης υπεύθυνο και οργανωμένο σε θέματα



πελατών, που τηρεί τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει προς τους πελάτες, τότε όλη αυτή η κατάσταση θα έχει εντυπωσιακή επιρροή στις πωλήσεις.

Σε δεύτερη φάση, η πρώτη εικόνα που σχηματίζει ή που δίνει ένας πωλητής κατά την εκπαίδευσή του στην εταιρεία για/στα υπόλοιπα μέλη της, καθορίζει το μέλλον του στην εταιρεία. Ο χώρος εκπαίδευσης, το υποστηρικτικό υλικό, η κατάλληλη προετοιμασία των εκπαιδευτών, η συνέπεια του ωραρίου και του προγράμματος εκπαίδευσης δημιουργούν στο νέο πωλητή την εντύπωση ενός αξιόπιστου οργανισμού και του δημιουργούν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και επιθυμία να εργαστεί μέσα σε αυτόν.

Γενικά, οι πωλητές πρέπει να αισθάνονται ότι είναι πολύτιμοι σύμβουλοι του οργανισμού και άξιοι συνεργάτες που οι απόψεις τους αξιοποιούνται κατάλληλα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν κοινές ομάδες μεταξύ των πωλητών και των στελεχών του διοικητικού προσωπικού που να προσανατολίζονται στον πελάτη και να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις απόψεις τους για τη διαμόρφωση και βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Τέλος, οι πωλητές πρέπει να αισθάνονται ότι αποτελούν προσωπικό «πρώτης γραμμής» εξυπηρέτησης και ότι ουσιαστικά είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

## **2.5.2 Συμπεριφορές Πωλητών που επιδρούν αρνητικά στην Πώληση**

Οι πωλητές ορισμένες φορές υιοθετούν κάποιες συμπεριφορές οι οποίες έχουν αρνητικό αποτέλεσμα στις πωλήσεις και δημιουργούν μία αποφατική εικόνα της επιχείρησης στα μάτια των πελατών. Παρακάτω αναλύονται κάποιες από αυτές:

### **❖ Αδιαφορία**

Ο πωλητής φαίνεται να είναι αδιάφορος για την έκβαση της πώλησης. Δεν έχει κίνητρα ούτε προτάσεις και μιλάει υποτονικά. Παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς είναι να συνεχίσει να μιλάει στο τηλέφωνο ακόμα και μετά την είσοδο του πελάτη στον χώρο του, χωρίς να του απευθύνει καθόλου το λόγο ή να συνεχίσει απερίσπαστος κάποια γραφειοκρατική διαδικασία.

### **❖ «Κασέτα»**

Ο πωλητής επαναλαμβάνει στερεότυπες εκφράσεις και κινήσεις οι οποίες υποδηλώνουν ότι η διαδικασία της πώλησης είναι για αυτόν μια ανεπιθύμητη ρουτίνα. Για παράδειγμα, η πιο

συνηθισμένη ερώτηση είναι «Πώς μπορώ να σας βοηθήσω;». Αφ' ενός πρόκειται για μια λογική ερώτηση, αφ' ετέρου είναι αρκετά προβλέψιμη και δείχνει ότι ο πωλητής δεν ενδιαφέρεται ουσιαστικά για ένα κοινό σημείο επαφής με τον πελάτη.

#### ❖ **Δυσνόητη ορολογία**

Ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ορολογία, φράσεις ή λέξεις δυσνόητες για τους πελάτες οι οποίες δεν δημιουργούν γέφυρα επικοινωνίας με τον πελάτη. Κάποιες φορές οι πωλητές πιστεύουν ότι η χρήση ιδιωματισμών μπορεί να εντυπωσιάσουν τους πελάτες, ωστόσο το αποτέλεσμα μπορεί να είναι αρνητικό καθώς οι πελάτες μπορεί να θεωρούν ότι εκτίθενται σε κινδύνους που δεν μπορούν να ελέγξουν λόγω άγνοιας ή ακόμα και να προσβληθούν επειδή δεν τις γνωρίζουν. Ο κάθε άνθρωπος θέλει να γνωρίζει τη σημασία των ορολογιών αυτών και των αποτελεσμάτων που μπορεί να έχουν στην κάλυψη των δικών του αναγκών.

#### ❖ **Αντιεπαγγελματική εικόνα**

Ο πωλητής εμφανίζεται απροετοίμαστος μπροστά στον πελάτη, με σταυρωμένα χέρια, χωρίς να γνωρίζει το αντικείμενό του και αντιμετωπίζει με ασάφεια τις ερωτήσεις και τις αντιρρήσεις του πελάτη. Επίσης, η απρόσεκτη εμφάνιση και η ασυνέπεια στα ραντεβού του και στις υποσχέσεις του είναι δείγματα μη επαγγελματικής εικόνας.

#### ❖ **Κακή επαγγελματική συμπεριφορά**

Ο πωλητής δεν πείθει τον πελάτη για τον επαγγελματισμό του. Συνηθίζει να δυσφημίζει τους ανταγωνιστές, αντί να παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα του δικού του προϊόντος. Επίσης, υπόσχεται πράγματα τα οποία δεν μπορεί να τηρήσει. Κατηγορεί συναδέλφους του ή την επιχείρηση στην οποία εργάζεται ακόμα και άλλους πελάτες, για να καλύψει τις δικές του αδυναμίες. Γενικά, μιλάει με έμφαση για τον εαυτό του και τις ικανότητές του που μπορεί και να μην υπάρχουν καθόλου καθώς και για την αδυναμία των άλλων να τον ανταγωνιστούν.

## **2.6 PLB -Το Μοντέλο αυτοβελτίωσης του πωλητή**

Ο πωλητής στη σημερινή εποχή είναι η βιτρίνα της κάθε εταιρείας και αυτός που μεταφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στον πελάτη. Ο πωλητής πρέπει να είναι στη μέση, να τον ενδιαφέρει τόσο το καλό της επιχείρησης όσο και το καλό του πελάτη. Οφείλει να σκέφτεται και σαν

πελάτης και σαν πωλήτης και να φροντίζει το συμφέρον και των δύο πλευρών. Ένας ικανοποιημένος πελάτης θα μεταφέρει την εμπειρία του και σε άλλους ανθρώπους. Στόχος είναι, λοιπόν, η δημιουργία πιστών πελατών οι οποίοι αποτελούν και το κεφάλαιο της επιχείρησης.

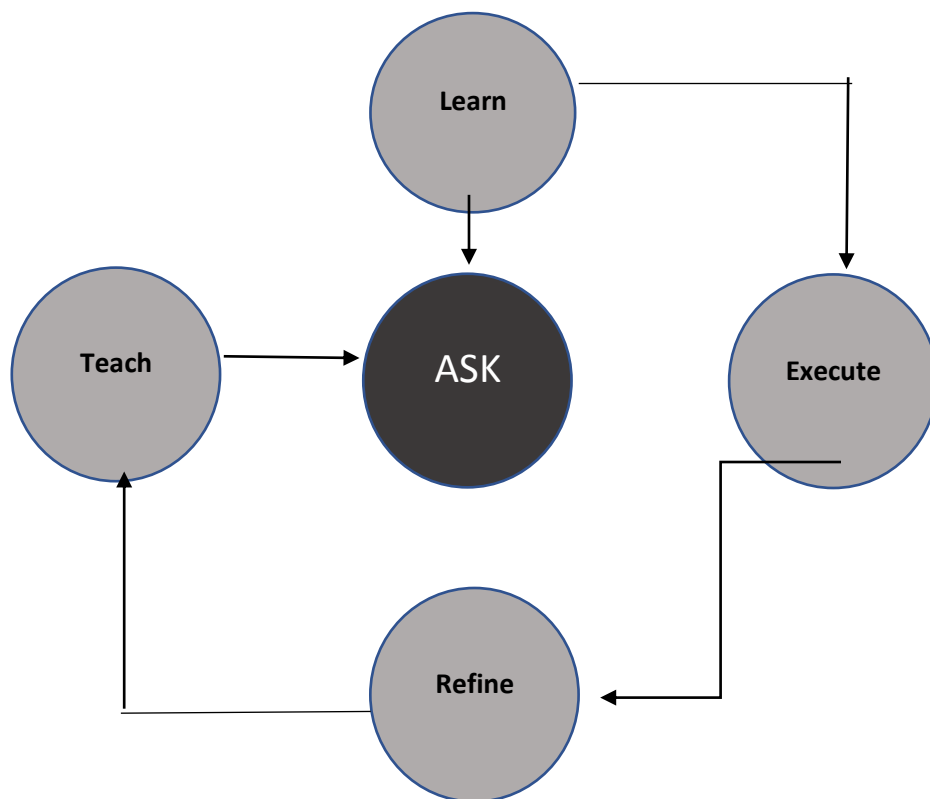
Το μοντέλο PLB χρησιμοποιείται από πωλητές που επιθυμούν να βελτιώσουν οι ίδιοι την απόδοσή τους στις πωλήσεις. Στηρίζεται στη θεωρία alert, ενώ χρησιμοποιεί και βήματα του benchmarking. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή χρησιμοποίηση του μοντέλου PLB είναι αρχικά η θεωρητική γνώση των διαφόρων τεχνικών πώλησης και επικοινωνίας, με κυριότερο όμως στοιχείο τη θέληση του πωλητή για αυτοβελτίωση. Το μοντέλο ενισχύει 4 βασικά σημεία:

Αρχικά, ως πρώτο σημείο, αυτό που ενισχύεται είναι το αίσθημα της αυτογνωσίας. Ουσιαστικά, ο πωλητής καλείται να εντοπίσει και να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία του, ώστε με την πάροδο του χρόνου να γίνει καλύτερος και να γνωρίζει μέχρι που μπορεί να τον οδηγήσουν οι γνώσεις του. Κάποιοι πωλητές θεωρούν ότι γνωρίζουν τα πάντα και ότι μπορούν να λένε την άποψή τους για τα πάντα. Αυτό όμως δεν ισχύει. Τα πάντα κερδίζονται με σκληρή δουλειά.

Το δεύτερο σημείο που καλείται να ενισχύσει ο πωλητής είναι η αποδοτικότητά του. Ο πωλητής αφού έχει ήδη ενισχύσει την αυτογνωσία του, παρακινείται από το μοντέλο να παρατηρήσει και να υιοθετήσει (όχι να αντιγράψει) τις τεχνικές ενός πωλητή. Η αποδοτικότητα εντοπίζεται σε δύο σημεία. Το πρώτο είναι περισσότερο ποιοτικό, καθώς είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του πωλητή για βελτίωση, και το δεύτερο είναι καθαρά ποσοτικό, το αποτέλεσμα δηλαδή της βελτίωσης του πωλητή.

Το τρίτο σημείο που ενισχύεται είναι αυτό του συναγωνισμού. Ο πωλητής που παρατηρεί έναν συγκεκριμένο πωλητή, για συγκεκριμένο λόγο, μυείται ασυναίσθητα στη διαδικασία του συναγωνισμού με τον «μέντορά» του αλλά και με τους υπόλοιπους πωλητές της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να προσέξουμε ο πωλητής να μην μπει σε διαδικασία «ανταγωνισμού» με αυτούς που παρατηρεί αλλά να διατηρήσει την ευγενή άμιλλα του συναγωνισμού. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει εφικτό με τη συνεχή ανατροφοδότηση του μοντέλου. Το τέταρτο και τελευταίο σημείο είναι το αίσθημα της ικανοποίησης που συντελείται στον πωλητή και που επιτυγχάνεται με τις συνεχείς προσπάθειες του ίδιου για βελτίωση.

**Πίνακας 2.2**  
**Alert Theory**



(Πηγή : Η Συμφωνική των Πωλήσεων, Δ. Τιμοθεάτος, σελ: 76)

### **2.6.1 Στάδια Μοντέλου PLB**

Τα στάδια για την υλοποίηση του PLB είναι πέντε.

Στο πρώτο στάδιο ο πωλητής εντοπίζει και σημειώνει τα αδύνατα σημεία του. Στο δεύτερο στάδιο εντοπίζει τους κορυφαίους στην επιχείρησή του. Στο τρίτο στάδιο εντοπίζει τα σημεία ενδιαφέροντος τα οποία και μελετά. Στο τέταρτο στάδιο βελτιώνει τα στοιχεία και στο τελευταίο στάδιο τα εφαρμόζει. Η συγκεκριμένη διαδικασία εφαρμόζεται ξανά από πάνω προς τα κάτω

αφαιρετικά. Με απλά λόγια ο πωλητής μετά την εφαρμογή καταγράφει ξανά τα αδύνατα σημεία του και υλοποιεί από τη βάση προς την κορυφή τα στάδια του PLB.

Το σημαντικό στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ο πωλητής να εισάγει συνεχώς νέα στοιχεία επειδή οι μεταβλητές αλλάζουν συνεχώς. Με την συνεχόμενη ανατροφοδότηση, μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας στον υπό βελτίωση πωλητή. Επιπλέον, μειώνεται ο κίνδυνος εμφάνισης ανταγωνιστικών τάσεων.

**Πίνακας 2.3**  
**Τα στάδια του Μοντέλου PLB**



(Πηγή: Η Συμφωνική των Πωλήσεων, Δ.Τιμοθεάτος, σελ: 77)

## 2.6.2 Παράμετροι Μοντέλου PLB

Υπάρχουν 5 παράμετροι που εξετάζει το μοντέλο και παρατίθενται παρακάτω συνοπτικά.

1. Γνώση: Αρχικά, εξετάζεται και βαθμολογείται η θεωρητική εκπαίδευση του πωλητή. Συγκεκριμένα, χωρίζεται στη βασική εκπαίδευση, στην πανεπιστημιακή, στη μεταπανεπιστημιακή (μεταπτυχιακά) και στα επιμορφωτικά σεμινάρια.
2. Επικοινωνία: Στο σημείο αυτό εξετάζεται η ευελιξία του πωλητή να επικοινωνεί με διαφορετικούς τύπους πελατών. Με τον όρο «ευέλικτος», εννοείται η ικανότητα προσαρμογής που έχει να μιλήσει στο ίδιο «μήκος κύματος» με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά.
3. Χρήση τεχνικών κλεισίματος πώλησης: Εξετάζεται η ορθή χρήση των βασικών τεχνικών κλεισίματος πώλησης.
4. Χρήση τεχνικών προσέγγισης πελάτη: Εξετάζεται, όπως και παραπάνω, η σωστή χρήση των βασικών μεθόδων προσέγγισης του πελάτη.
5. Προσανατολισμός του πωλητή: Τέλος, παρατηρείται ο προσανατολισμός του πωλητή ως προς τον πελάτη ή την πώληση.

#### Πίνακας 2.4

##### Το μοντέλο αυτοβελτίωσης του πωλητή

ΠΙΣΤΗ	ΠΝΕΥΜΑ ΟΜΑΔΑΣ	ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ	ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στις δικές μας δυνάμεις</li> <li>• Στην εταιρεία</li> <li>• Στις υπηρεσίες της εταιρείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κοινός στόχος</li> <li>• Κοινή προσπάθεια</li> <li>• Σωστή συνεργασία</li> <li>• Καλές ανθρώπινες σχέσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Για την εργασία</li> <li>• Για την ποιότητα των εργασιών</li> <li>• Για τις ενέργειες της εταιρείας</li> <li>• Για νέες προτάσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσαρμογή στο καινούριο</li> <li>• Ευελιξία</li> <li>• Αντοχή στο χρόνο</li> <li>• Συνεχής ενημέρωση για τις νέες τάσεις</li> <li>• Εξέλιξη</li> </ul>

(Πηγή : Γ. Τζαβλόπουλος, σελ:32)

## **2.7 Οι κύλινδροι ενδυνάμωσης του πωλητή**

Σύμφωνα με τον Richard Denny, υπάρχουν έξι κύλινδροι οι οποίοι ενδυναμώνουν τον επαγγελματία πωλητή και παρατίθενται παρακάτω:

### **➤ Γνώση της δουλειάς**

Ο σύμβουλος των πωλήσεων οφείλει να ενημερώνεται για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, όπως η οικονομία της χώρας του και το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην αγορά. Επίσης, πρέπει να είναι σε θέση να συζητήσει με τον πελάτη, να τον συμβουλευτεί, να τον ενημερώσει και να τον καθοδηγήσει προς την καλύτερη απόφαση για τις αγορές του.

### **➤ Γνώση του κλάδου**

Ο σύμβουλος πωλήσεων είναι απαραίτητο να είναι πλήρως ενημερωμένος για τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται. Θα πρέπει να γνωρίζει τα προϊόντα που διακινούνται στην αγορά, τις τιμές του ανταγωνισμού και την θέση των δικών του προϊόντων σε αυτήν. Επίσης, θα πρέπει να είναι πληροφορημένος για το μερίδιο αγοράς που διαθέτει η εταιρεία στην οποία εργάζεται καθώς και για ό,τι συμβαίνει στην αγορά. Ιδιαίτερα στην πώληση καταναλωτικών προϊόντων, ο πωλητής επικοινωνεί με ανθρώπους από διάφορα τμήματα της αγοράς γιαυτό και θα πρέπει κάθε φορά να προτείνει την κατάλληλη λύση. Τέλος, θα πρέπει να γνωρίζει τους συναδέλφους του, τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές και τα καινούρια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά.

### **➤ Γνώση της εταιρείας**

Ο σύμβουλος πωλήσεων αποτελεί τη «βιτρίνα» της εταιρείας και τατόχρονα αυτόν που εκπροσωπεί την εταιρεία στην αγορά, γι'αυτό θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για τις πολιτικές και τα πλάνα της εταιρείας του, καθώς επίσης και για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Επίσης, οφείλει να γνωρίζει την ιεραρχία μέσα στην εταιρεία ώστε να είναι σε θέση να υποδείξει το κατάλληλο άτομο στον πελάτη για να τον εξυπηρετήσει όταν αυτό του ζητηθεί.

### **➤ Γνώση του προϊόντος / υπηρεσίας**

Η σωστή προϊοντική γνώση θεωρείται δεδομένη, ωστόσο συχνά συναντάται η περίπτωση του πωλητή που δεν γνωρίζει επαρκώς το προϊόν του. Βασική προϋπόθεση για να είναι ο σύμβουλος πωλήσεων και σωστός επαγγελματίας είναι να γνωρίζει άρτια το προϊόν του. Για παράδειγμα, σε

ένα κατάσταση λιανικής πώλησης, ο πωλητής οφείλει να γνωρίζει τα διαθέσιμα χρώματα και μεγέθη που υπάρχουν, τη γραμμή των ενδυμάτων, τη ποιότητά τους, τις οδηγίες φροντίδας τους καθώς και την τιμή τους ώστε να είναι σε θέση να δικαιολογήσει την σχέση τιμής και αξίας εαν αυτή θεωρηθεί υψηλή από τον πελάτη. Γενικά, πρέπει να είναι σε θέση να προτείνει αυτό που θα καλύψει τις ανάγκες του πελάτη, να δώσει τις σωστές πληροφορίες και συμβουλές και να υποστηρίξει το προϊόν του με επιχειρήματα ώστε να αποπνέει αυτοπεποίθηση και σιγουριά για να χτίσει μία σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη.

#### ➤ **Γνώση της πώλησης**

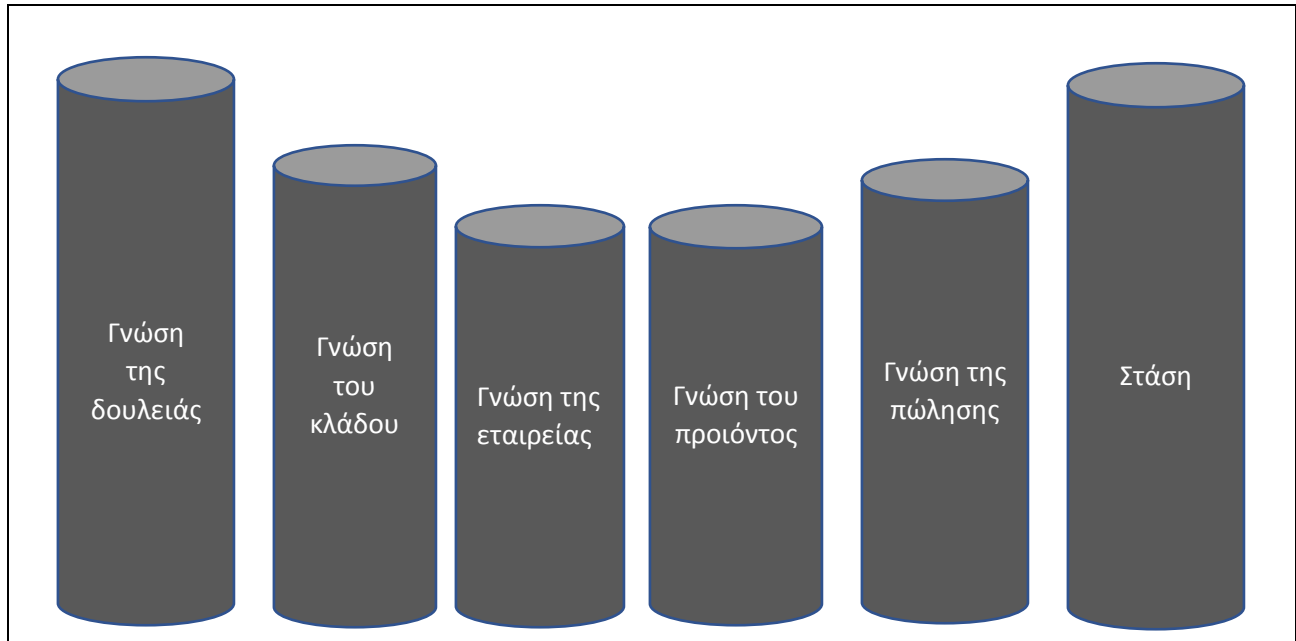
Ο χώρος των πωλήσεων είναι ένας χώρος που χρειάζεται συνεχή ενημέρωση και παρακολούθηση των νέων τεχνικών και δεξιοτήτων. Ακόμα και άτομα με πολυετή εμπειρία στο χώρο θα συμφωνήσουν ότι κανείς δεν γνωρίζει τα πάντα γύρω από την πώληση γι' αυτό και δεν πρέπει να σταματά κανείς να εξασκείται στις νέες τεχνικές και πρακτικές. Το δύσκολο όσον αφορά την πώληση δεν είναι να πουλήσεις ένα προϊόν αλλά να διατηρήσεις το πελατολόγιό σου και να δημιουργήσεις πιστούς πελάτες που θα μπορείς και να τους κρατήσεις και να τους πολλαπλασιάσεις στον μέλλον.

#### ➤ **Στάση**

Η στάση του πωλητή είναι μία διανοητική κατάσταση ετοιμότητας που οργανώνεται με βάση την εμπειρία ενός ατόμου. Αφορά τη διαχείριση και ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων και τη στάση του συμβούλου στη νέα γνώση. Αυτό αποτελεί και το βασικότερο χαρακτηριστικό που διαχωρίζει τον πωλητή από «επισκέπτη» σε «αετό» και τον αναδεικνύει σε κορυφαίο επαγγελματία του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Η γνώση είναι δύναμη και η σωστή χρήση της μπορεί να φέρει σημαντικά αποτελέσματα.



**Πίνακας 2.5**  
**Οι κύλινδροι της ενδυνάμωσης του πωλητή**



(Πηγή: Γ. Τζαβλόπουλος, σελ:35)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

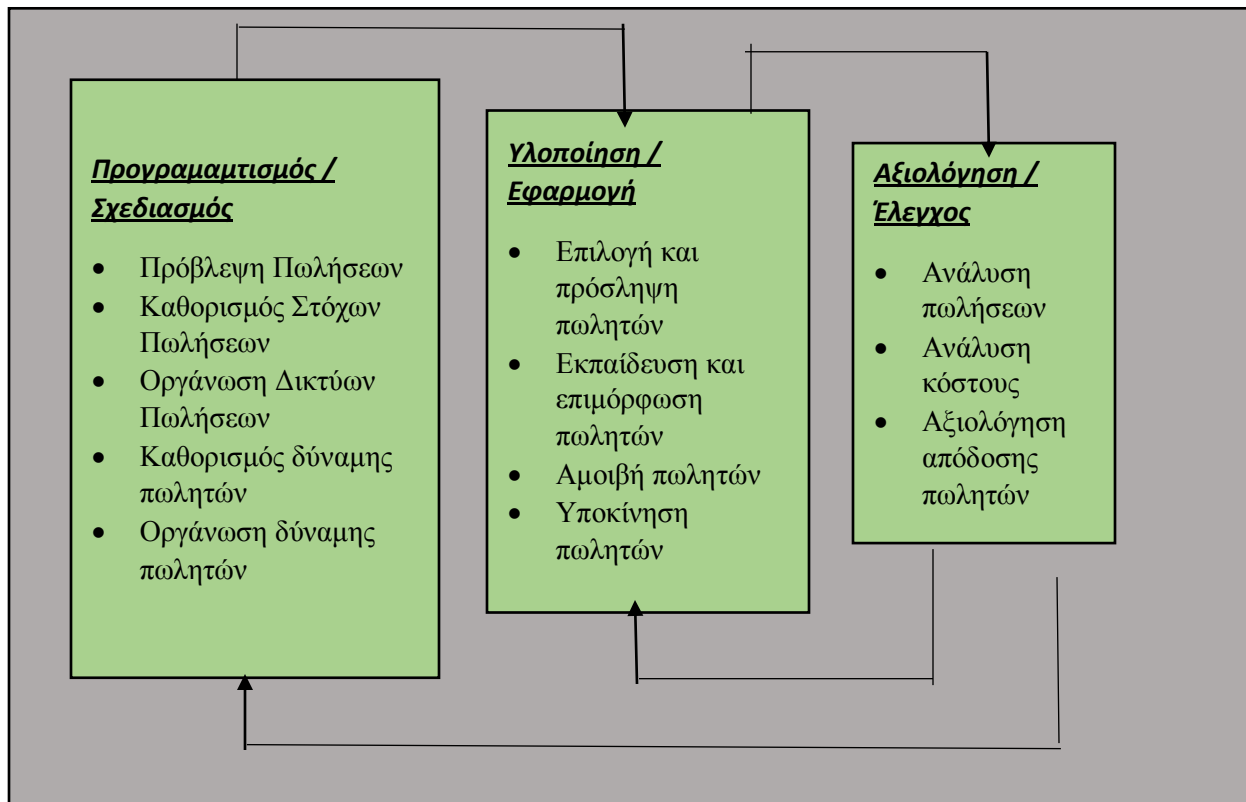
#### 3.1 Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα κάθε επιχείρησης είναι το τμήμα πωλήσεων. Η επιτυχία της κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το τμήμα αυτό, επομένως δίνεται μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα διοικηθεί και στο ανθρώπινο δυναμικό που θα το στελεχώσει. Οι τρόποι που επιτυγχάνεται αυτό έχουν αλλάξει, καθώς σημαντικό ρόλο έχουν πλέον η δημιουργία και η διατήρηση επαφών μεταξύ πωλητή και πελάτη, η προσεγμένη προώθηση του προϊόντος, οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση. Επιπλέον, το τμήμα πωλήσεων πρέπει να χρησιμοποιεί ως εργαλείο το πρόγραμμα πωλήσεων επειδή αποτελεί σημαντικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, αλλιώς και στρατηγικού πλάνου. Μερικά από τα πιο αξιοσημείωτα στοιχεία του είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων, ο σχεδιασμός των περιοχών των πωλήσεων, ο καθορισμός των στόχων των πωλήσεων, και τέλος ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος πωλήσεων (εκπαίδευση, υποκίνηση και αξιολόγηση πωλητών).

Η οργάνωση των πωλήσεων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το δίκτυο των πωλήσεων και τους αντικειμενικούς στόχους τους οποίους εξυπηρετεί. Όπως παρατηρείται στο σχήμα παρακάτω, ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός των πωλήσεων περιλαμβάνει τον προγραμματισμό-σχεδιασμό, την υλοποίηση- εφαρμογή και την αξιολόγηση. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει ενέργειες του τμήματος πωλήσεων σχετικές με την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον καθορισμό των στόχων των πωλήσεων, την οργάνωση δικτύων πωλήσεων, τον καθορισμό της δύναμης των πωλητών και την οργάνωση της δύναμής τους. Η υλοποίηση αφορά την επιλογή και την πρόσληψη των πωλητών, την εκπαίδευση και την επιμόρφωσή τους, την αμοιβή τους και την υποκίνησή τους για να επιτυγχάνονται οι στόχοι. Η αξιολόγηση ενσωματώνει την ανάλυση των πωλήσεων, την

ανάλυση κόστους και τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών. Όλα τα παραπάνω στοχεύουν στην επιτυχία του τμήματος πωλήσεων και κατ'επέκταση της επιχείρησης.

**Πίνακας 3.1**  
**Μοντέλο οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων**



### 3.2 Πρόβλεψη πωλήσεων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι ένα θέμα που συζητείται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα μιας εταιρείας και αφορά άμεσα το στρατηγικό της πλάνο. Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία οργάνωσης και ανάλυσης πληροφοριών με τρόπο ώστε να καθίστανται δυνατός ο υπολογισμός

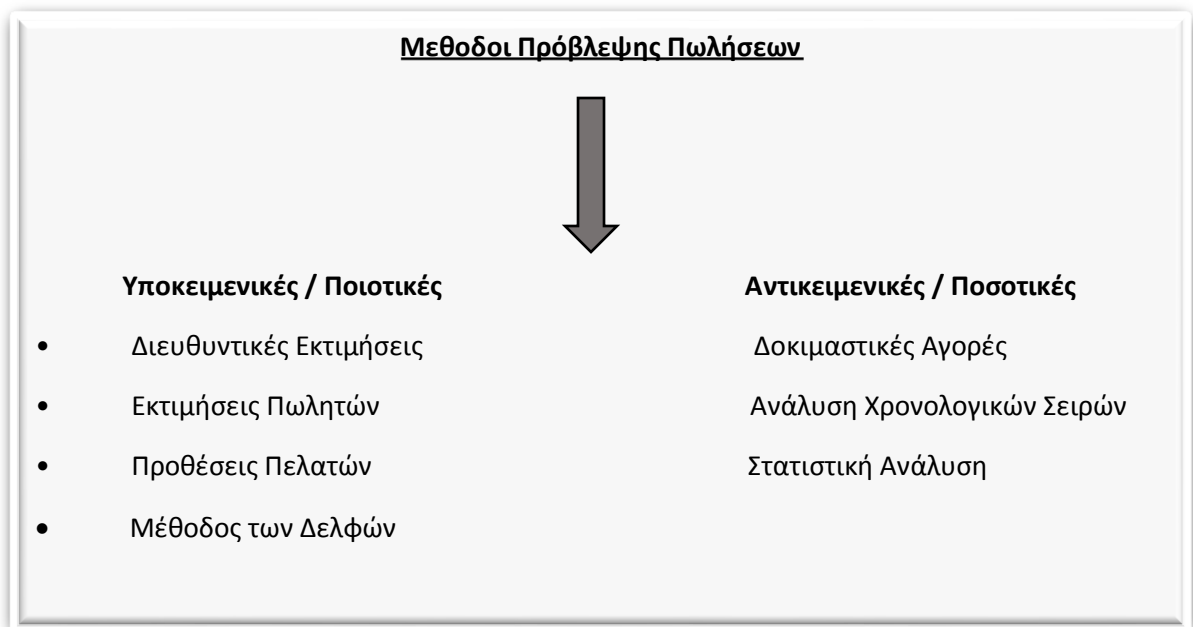
του ύψους των αναμενόμενων πωλήσεων. Η διαδικασία αυτή αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο που επηρεάζει ολόκληρο τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και όλες τις διοικητικές λειτουργίες της και όχι μόνο το marketing και τις πωλήσεις. Συγκεκριμένα, το οικονομικό τμήμα χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων 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 και τον προγραμματισμό της παραγωγής καθώς και το ύψος των αποθεμάτων. Το τμήμα προσωπικού χρησιμοποιεί την πρόβλεψη για να καθορίσει τις ανάγκες του υπαλληλικού προσωπικού και να προβεί στις απαραίτητες προσλήψεις.

Τέλος, το τμήμα marketing την χρησιμοποιεί για να σχεδιάσει τη γενική στρατηγική marketing της εταιρείας, να προγραμματίσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος και να καθορίσει τους στόχους των πωλητών, τις περιοχές των πωλήσεων, την αμοιβή των πωλητών και τις βάσεις για την υλοποίηση της αξιολόγησης και του ελέγχου των πωλήσεων.

### 3.2.1 Μέθοδοι Πρόβλεψης Πωλήσεων

Οι κυριότεροι μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων κατηγοριοποιούνται σε υποκειμενικές/ποιοτικές και σε αντικειμενικές/ποσοτικές.

**Πίνακας 3.2**  
**Ταξινόμηση Μεθόδων Πωλήσεων**



Παρακατω θα αναλύσουμε αρχικά τις υποκειμενικές/ποιοτικές μεθόδους και ύστερα θα αναφερθούμε στις αντικειμενικές/ποσοτικές:

### **1. Διευθυντικές Εκτιμήσεις**

Η μέθοδος αυτή είναι ίσως η παλαιότερη και πιο απλή από όλες τις μεθόδους. Βασίζεται κυρίως στη συγκέντρωση των απόψεων των ανωτάτων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης σε σχέση με το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Τα στελέχη προέρχονται συνήθως από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως το τμήμα της παραγωγής, το τμήμα των πωλήσεων, το marketing, το οικονομικό τμήμα και τέλος, την ανώτατη διοίκηση. Με βάση αυτές τις απόψεις προσδιορίζεται ένας μέσος όρος σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Σε αυτή τη μέθοδο συναντάμε τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Οι διευθυντικές εκτιμήσεις είναι μία εύκολη και γρήγορη διαδικασία που κάνει χρήση της βαθιάς γνώσης και της μεγάλης πείρας των ανώτατων στελεχών. Συγκεκριμένα, είναι κατάλληλη όταν δεν υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι χρηματικοί πόροι, όταν οι ιστορικές πωλήσεις είναι σχετικά σταθερές και η αγορά σωστά καθορισμένη. Επίσης, ενδείκνυται για την προώθηση νέων προϊόντων. Στον αντίποδα η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται αντιεπισημονική επειδή βασίζεται σε εικασίες διευθυντικών στελεχών, οι οποίοι μπορεί να μην βρίσκονται σε στενή επαφή με την αγορά και να μην είναι σε θέση να καταλάβουν τις ανάγκες της. Τέλος, ελλοχεύει ο κίνδυνος κάποιο από τα στελέχη να κυριαρχήσει στη συζήτηση και να επιβάλλει τη γνώμη του στα υπόλοιπα στελέχη. Η δυναμική της ομάδας και η πίεση για ομοφωνία μπορεί να εξαναγκάσουν κάποιο στέλεχος να μην υποστηρίξει θερμά τη γνώμη του.

### **2. Εκτιμήσεις Πωλητών.**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων και από έρευνες που έχουν γίνει παγκοσμίως, φαίνεται ότι χρησιμοποιείται από το 70% των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί από κάθε προιστάμενο πωλήσεων να εκτιμήσει το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων για την περιοχή του και εν συνεχεία, αφού εξεταστούν και αναλυθούν οι εκτιμήσεις αυτές, αναπροσαρμόζονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων και μη.

Αρχικά, η ευθύνη της πρόβλεψης αποδίδεται στους πωλητές που είναι οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των πωλήσεων και χάρη στην εξειδικευμένη γνώση τους αφουγκράζονται την αγορά. Επίσης, γίνεται καλύτερη κατανομή της πρόβλεψης των πωλήσεων κατά πελάτη, προϊόν, περιφέρεια και πωλητή και έτσι οδηγεί στην καλύτερη αποδοχή των στόχων των πωλητών, όπως αυτοί προκύπτουν από τις εκτιμήσεις τους. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι προβλέψεις συνήθως χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και αξιοπιστία.

Από την άλλη πλευρά, δεν διαθέτουν όλοι οι πωλητές τις απαιτούμενες ικανότητες και την ανάλογη εκπαίδευση για να κάνουν επιτυχημένες προβλέψεις. Επιπλέον, ορισμένοι έχουν την τάση να είναι υπερβολικά αισιόδοξοι ή απαισιόδοξοι, ακόμα και να υποεκτιμήσουν τις προβλέψεις τους για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους ευκολότερα. Τέλος, η πρόβλεψη των πωλήσεων από τους ίδιους τους πωλητές είναι μία χρονοβόρα διαδικασία και θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για την προσέλκυση νέων πελατών.

### **3. Προθέσεις Πελατών**

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται κυρίως σε πληροφορίες από πελάτες σχετικά με τις αγορές των προϊόντων που είναι προγραμματισμένες να γίνουν κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Συνήθως οι πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης. Η συγκεκριμένη τακτική χρησιμοποιείται και για καταναλωτικά προϊόντα, ενδείκνυται όμως για βιομηχανικά προϊόντα για τους λόγους που ακολουθούν. Οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι σχετικά λίγοι και γνωστοί, προγραμματίζουν από καιρό τις αγορές τους και συνήθως τις πραγματοποιούν. Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ουσιαστικά ότι η πρόβλεψη βασίζεται στις προθέσεις των ατόμων που θα πραγματοποιήσουν τις αγορές τους, ότι είναι χρήσιμη για νέα και καινοτόμα προϊόντα και τέλος, είναι χρήσιμη όταν υπάρχει έλλειψη ιστορικών στοιχείων για πωλήσεις παρελθόντων χρονικών περιόδων. Ωστόσο, παρουσιάζει και κάποια σοβαρά μειονεκτήματα. Είναι δαπανηρή και χρονοβόρα για καταναλωτικά αγαθά. Στηρίζεται στη συνεργασία των υποψήφιων πελατών και στην υπόθεση ότι οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να προβλέψουν σωστά τις μελλοντικές αγορές τους. Τέλος, υπάρχει συνήθως διαφορά μεταξύ του τι θέλουν να κάνουν οι υποψήφιοι πελάτες και του τι κάνουν εν τέλει όσον αφορά τις μελλοντικές αγορές τους.

### **4. Μέθοδος των Δελφών**

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή όλοι όσοι ασχολούνται με τις πωλήσεις στέλνουν τη δική τους πρόβλεψη πωλήσεων σε έναν συντονιστή. Εκείνος με τη σειρά του μελετάει όλες τις προβλέψεις που έχει μπροστά του, κάνει μια σύντομη περίληψη και την στέλνει πάλι πίσω στους πωλητές, ώστε να επαναπροσδιορίσουν τις προβλέψεις τους. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται έως ότου να υπάρξει συμφωνία και τη συναντάμε συνήθως ως διαδικασία σε επιχειρήσεις όπου οι πωλήσεις πραγματοποιούνται μέσω ομάδων πωλητών. Τα πλεονεκτήματά της είναι κυρίως ότι κάνει χρήση εμπειρογνώμονα και χρησιμοποιεί στατιστικά δεδομένα, ωστόσο είναι αρκετά δαπανηρή και σχετικά χρονοβόρα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω η εκτίμηση των πωλήσεων μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου καθορίζεται από τα στελέχη μιας επιχείρησης, με τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Οι ποιοτικές μέθοδοι, οι οποίες θεωρούνται υποκειμενικές, θεμελιώνονται στις προθέσεις των πελατών για αγορά, στις διευθυντικές εκτιμήσεις (εμπειρία και διαίσθηση), στις εκτιμήσεις των πωλητών και στη λεγόμενη «Μέθοδο των Δελφών». Από την άλλη, οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε αριθμητικά στοιχεία και για το λόγο αυτό θεωρούνται πιο αντικειμενικές. Χαρακτηριστικά, οι ποσοτικές μέθοδοι στηρίζονται αρχικά στην ανάλυση των πωλήσεων προηγούμενων ετών, με βάση την οποία υπάρχει διαχωρισμός ιστορικών πωλήσεων και είναι κατάλληλη σαν μέθοδος για σχετικά σταθερές πωλήσεις και σταθερή αγορά, με μειονέκτημα τα απρόβλεπτα της αγοράς και την εποχικότητα. Επίσης, οι ποσοτικές μέθοδοι στηρίζονται σε δοκιμαστικές αγορές (π.χ δοκιμαστική εισαγωγή ενός νέου προϊόντος σε συγκεκριμένο αντιπροσωπευτικό τμήμα του πληθυσμού, ώστε να εξετασθούν οι αντιδράσεις των καταναλωτών), όπου χρησιμοποιούνται δεδομένα πραγματικών πωλήσεων και είναι σχετικά ακριβείς και αξιόπιστες. Ωστόσο, είναι αρκετά δαπανηρές και χρονοβόρες και δημιουργούν έντονες αντιδράσεις στους ανταγωνιστές. Τέλος, υπάρχει η στατιστική ανάλυση (ανάλυση της σχέσης των πωλήσεων και άλλων μεταβλητών που επηρεάζουν τις πωλήσεις, όπως για παράδειγμα η τιμή του προϊόντος, η διαφήμιση κ.α) σε έρευνα αγοράς με δημοσκοπήσεις και σε πειράματα marketing και θεωρείται η πιο αντικειμενική και αξιόπιστη από όλες. Ωστόσο, και σε αυτήν απαιτούνται υψηλές τεχνικές γνώσεις.

Συνεχίζοντας, ανάλογα με το χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτει η πρόβλεψη, χωρίζεται σε 3 κατηγορίες. Αρχικά, τις βραχυπρόθεσμες, οι οποίες αφορούν προβλέψεις μέχρι ενός χρόνου,

τις μεσοπρόθεσμες, οι οποίες αφορούν προβλέψεις από ένα έως δύο χρόνια και τέλος, τις μακροπρόθεσμες, που αφορούν προβλέψεις άνω των ετών. Οι προβλέψεις δεν είναι πάντοτε τέλειες και μάλιστα η ακρίβειά τους μειώνεται όσο αυξάνεται το χρονικό διάστημα της πρόβλεψης.

Γενικά, η πρόβλεψη των πωλήσεων έχει ύψιστη σημασία για την επιχείρηση καθώς επηρεάζει τη δυναμικότητά της. Συγκεκριμένα, από αυτήν εξαρτώνται διάφορες δραστηριότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό των πωλήσεων, όπως ο αριθμός των πωλητών και η εκπαίδευσή τους, αλλά και κατά προσέγγιση ο αριθμός των εμπορευμάτων που θα παραχθούν. Επίσης, πέρα από το σύνολο της επιχείρησης, εξακολουθεί να παραμένει σημαντική και για το ίδιο το τμήμα των πωλήσεων καθώς με βάση την πρόβλεψη καθορίζονται λογικοί στόχοι για τους πωλητές. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη και ορθότερη οργάνωση του δικτύου των πωλητών και των περιοχών πώλησης.

Από την άλλη πλευρά, σε περίπτωση λανθασμένης πρόβλεψης πωλήσεων, θα υπάρξουν καταστροφικές συνέπειες για την εταιρεία. Δηλαδή εάν η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι πολύ υψηλή, το αποτέλεσμα θα είναι μεγάλα αποθέματα προϊόντων, μειώσεις τιμών μέχρι και απολύσεις προσωπικού. Εάν όμως η πρόβλεψη είναι πολύ χαμηλή, αυτό θα οδηγήσει σε απώλεια εισοδήματος ή ακόμα και πελατών επειδή η αγορά δεν μπορεί να καλυφθεί λόγω έλλειψης του προϊόντος.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι οφέλιμο ελέγχεται πολλές φορές και από πολλούς πριν πάρει την τελική της μορφή. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για την κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τους παράγοντες που έχουμε ήδη αναφέρει καθώς και το κόστος της κάθε μίας. Βεβαίως, όσες περισσότερες μέθοδοι χρησιμοποιούνται τόσο πιο έγκυρη και ακριβής είναι η πρόβλεψη.

### **3.3 Καθορισμός στόχων πωλήσεων**

Μία από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στο τμήμα πωλήσεων είναι ο καθορισμός των στόχων. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικότατο περιβάλλον, ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες μιας επιχείρησης.



Συγκεκριμένα, με τον όρο «στόχο πωλήσεων» εννοούμε τις πωλήσεις που πρέπει να πετύχουν οι πωλητές σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

- Η απόδοση συνήθως εκφράζεται είτε σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε αξία πωλήσεων, είτε σε μονάδες προϊόντων.
- Η μονάδα πωλήσεων μπορεί να είναι ένας πωλητής, ένα προϊόν, ένας πελάτης, μια περιοχή.
- Η χρονική περίοδος μπορεί να αναφέρεται σε ένα μήνα, ένα τρίμηνο, ένα εξάμηνο ή ένα χρόνο.
- Τα αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν σε μεγέθη όπως η αξία (ευρώ), τα τεμάχια, ο όγκος, τα μέτρα είτε οποιαδήποτε άλλη μονάδα μέτρησης που διευκολύνει την εκάστοτε επιχείρηση.
- Τέλος, ο στόχος πωλήσεων εκφράζεται σε νομισματική αξία πωλήσεων συγχρόνως όμως τίθενται στόχοι σε μονάδες πωλήσεων, όπως αύξηση πελατών (σε αριθμό) ή είσοδο σε νέες αγορές (γεωγραφικά).

### **3.3.1 Οι Σκοποί των στόχων πωλήσεων**

Όταν γίνεται ορθολογική και μελετημένη στοχοποίηση, ουσιαστικά δρομολογείται η καθοδήγηση των πωλητών, η υποκίνηση και παράλληλα ελέγχεται η αποτελεσματικότητά τους. Για παράδειγμα, ο πωλητής που έχει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεών του κατά 10% έως τέλος της χρονιάς, γνωρίζει ακριβώς γιατί και πώς θα αξιολογηθεί σε σύγκριση με έναν πωλητή στον οποίο έχει ανατεθεί απλώς να αυξήσει τις πωλήσεις του. Επίσης, οι στόχοι που είναι «προκλητικοί» από τη μία, «επιτεύξιμοι» όμως από την άλλη, έχουν τη δυνατότητα να εμπνέουν τους πωλητές. Εκείνοι όμως που είναι εξωπραγματικοί, έχουν ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, εάν πραγματοποιηθούν οι στόχοι πωλήσεων, οι πωλητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν μεγαλύτερο ρίσκο με σκοπό να επιτύχουν περισσότερα κέρδη.

Επιπλέον, δημιουργούνται στους πωλητές αισθήματα επίτευξης και ικανοποίησης. Η επίτευξη ή η υπέρβαση ενός στόχου πρέπει να συνοδεύεται από αναγνώριση, προαγωγή και χρηματικές ή μη επιβραβεύσεις. Για παράδειγμα εάν στην περίπτωση που προαναφέρθηκε προστεθεί και η

πιθανή ανταμοιβή του πωλητή κάθε φορά που καταφέρνει το στόχο του, (να αυξήσει δηλαδή τις πωλήσεις του κατά 10%) έχει επιτευχθεί και η υποκίνηση, ενώ συγχρόνως δίνεται κατεύθυνση και ελέγχεται η αποτελεσματικότητά του. Ακόμη, με τους στόχους ελέγχονται οι δραστηριότητες των πωλητών. Συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων έχουν τη δυνατότητα να κατευθύνουν τις ενέργειες και τις δραστηριότητες των πωλητών προς την επιθυμητή κατεύθυνση για αυτούς.

Με τους στόχους αξιολογείται και η απόδοση των πωλητών. Χαρακτηριστικά, οι στόχοι των πωλήσεων αποτελούν ένα μέτρο σύγκρισης αναμεταξύ τους. Για παράδειγμα, μία σύγκριση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν με τους προκαθορισμένους στόχους δείχνει ποιοί πωλητές πέτυχαν ή ξεπέρασαν τους στόχους τους και ποιοί αντιμετώπισαν προβλήματα. Όσον αφορά αυτούς που αντιμετώπισαν προβλήματα, δίνεται στην επιχείρηση η ευκαιρία να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και αδυναμίες στο δίκτυο πωλητών για να πάρει τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

Επίσης, οι στόχοι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβής. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης γνωρίζουν ότι οι προμήθειες ή τα bonus αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο για τους πωλητές ώστε να αυξήσουν τις προσπάθειές τους. Άλλωστε, οι πωλητές ανταποκρίνονται θετικά όταν η επίτευξη των στόχων τους συνδέεται άμεσα με τις μισθολογικές αμοιβές τους. Τέλος, οι στόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαγωνισμούς πωλήσεων. Οι διαγωνισμοί πωλήσεων χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις για να υποκινήσουν το δίκτυο των πωλητών τους. Γενικά, συνίστανται στην επιπλέον προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλουν οι πωλητές για να επιτύχουν έναν βραχυχρόνιο στόχο, όπως π.χ. η αύξηση των πωλήσεων κατά 15% στο επόμενο τρίμηνο.

### **3.3.2 Τα Χαρακτηριστικά ενός πετυχημένου συστήματος στόχων**

Σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο αποτελεσματικός καθορισμός των στόχων πωλήσεων αποτελεί τον βασικό παράγοντα για την ευημερία μιας επιχείρησης. Για ένα λειτουργικό και ρεαλιστικό σύστημα στόχων, απαραίτητο είναι να γίνει πρώτα διαγνωστικός έλεγχος και καταγραφή των δυνατοτήτων, των προβλημάτων και των αναγκών μιας επιχείρησης. Να γίνει μία εμπειριστατωμένη μελέτη της αγοράς που σημαίνει καταγραφή της δομής και των

χαρακτηριστικών της, όπως επίσης και εντοπισμός του μεριδίου της αγοράς που κατέχει. Τέλος, θα πρέπει να γίνει μία παρουσίαση σε διοικητικό επίπεδο των προτεινόμενων στρατηγικών και των τεχνικών υποστήριξης κατά την εφαρμογή.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο σχεδιασμός οργανογράμματος τμημάτων και δικτύων πωλήσεων και ο καθορισμός του απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων, με τις προδιαγραφές που απαιτούνται για τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Να υπάρχει αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description) και προτάσεις επιλογής των κατάλληλων στελεχών ενδοτμηματικά ή πρόσληψή τους αν δεν υπάρχουν. Τέλος, πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός υποτμήματος υποστήριξης πελατών και διαδικασίας παραγγελιοληψίας, σχεδιασμός μηνιαίου και ετήσιου πλάνου πωλήσεων καθώς και δημιουργία συστήματος αξιολόγησης.

Εκτός από τα παραπάνω που αναφέρθηκαν, ένα ολοκληρωμένο σύστημα στόχων για να χαρακτηριστεί λειτουργικό θα πρέπει να έχει κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά:

❖ **Να είναι δίκαιοι και κατανοήσιμοι**

Ένα καλό σύστημα στόχων πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους περιοριστικούς παράγοντες, όπως το φόρτο εργασίας, τις ικανότητες των πωλητών, τη διαφορετικότητά τους και τις συνθήκες της αγοράς. Στην περίπτωση που οι παραπάνω παράγοντες δεν ληφθούν υπόψη και οι στόχοι καθοριστούν ίδιοι για όλους τους πωλητές, τότε δυστυχώς, μπορεί να αποδειχθούν μη πραγματοποιήσιμοι. Επίσης, πωλητές και διοικητικά στελέχη πρέπει να μιλούν την ίδια γλώσσα προς αποφυγή παρανοήσεων, π.χ. ένας στόχος για 15 καινούριους πελάτες το επόμενο τρίμηνο.

❖ **Να είναι εφικτοί και ελαστικοί.**

Η αποδοχή και η επιτυχία ενός συστήματος στόχων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά του να παρακινεί τους πωλητές. Εάν οι πωλητές θεωρήσουν ότι οι στόχοι είναι άδικοι ή ανέφικτοι τότε θα θεωρήσουν ότι αγωνίζονται μάταια για την επίτευξή τους και ότι οι κόποι τους πάνε χαμένοι. Οι στόχοι πρέπει από τη μία να είναι προκλητικοί και φιλόδοξοι, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι και οι πωλητές να γνωρίζουν ότι με την κατάλληλη προσπάθεια θα τους επιτύχουν και θα λάβουν απολαβές επιτευξιμότητας. Επίσης, εάν οι συνθήκες της αγοράς μεταβληθούν, τότε οι στόχοι θα πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα με τις συνθήκες π.χ. απεργίες, κλιματολογικές συνθήκες. Γενικά, οι στόχοι πρέπει να αναπροσαρμόζονται ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία προβλημάτων στο ηθικό των πωλητών.

### 3.3.2.1 Μέθοδος SMART

Σε συνέχεια όλων των παραπάνω θα αναφερθούμε στη μέθοδο SMART. Η μέθοδος SMART αναπτύχθηκε από τον ειδήμονα του σύγχρονου management, Peter Drucker, με τον τίτλο «Διοίκηση μέσω στόχων» (MBO – Management by Objectives), το 1954. Το παρόν σύστημα έχει συγκεκριμένες ιδιότητες, οι οποίες όταν τηρούνται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ειδικότερα, είναι μία μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία οι μάνατζερ σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους θέτουν από κοινού κάποιους στόχους, στη συνέχεια κάνουν αξιολογήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα και ανταμείβουν ανάλογα με τα αποτελέσματα. Το πλεονέκτημα σε αυτή τη διαδικασία είναι η συνεχής και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ του μάνατζερ και του εργαζομένου. Όταν γίνεται η προσπάθεια να τεθούν οι στόχοι αυτοί χρησιμοποιείται η μέθοδος S.M.A.R.T σαν λίστα ελέγχου, για να αποδειχτεί εάν οι στόχοι είναι καλοί. Οι στόχοι πρέπει να προέρχονται και να είναι σύμφωνοι με τις προθέσεις του σκοπού. Συγκεκριμένα, οι στόχοι πρέπει να είναι:

- **Specific – Συγκεκριμένοι:** Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και σαφείς όσον αφορά το τι, πού, πότε και πως θα αλλάξει η κατάσταση. (π.χ.: «Πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις κατά 15% στο προϊόν X, στην Βόρεια Ελλάδα, το 2020, γιατί αυτό θα εδραιώσει ακόμα περισσότερο την εταιρεία στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων»).
- **Measurable – Μετρήσιμοι:** Να είναι δυνατό να προσδιοριστούν ποσοτικά οι στόχοι και τα οφέλη στο τέλος της χρονικής περιόδου που ορίστηκαν. (π.χ. «Πρέπει να πουληθούν 15.000 τεμάχια από το προϊόν X, κάθε μήνα για τα επόμενα 3 έτη καθώς από αυτό εξαρτάται η επιβίωση της εταιρείας»).
- **Achievable – Εφικτοί:** Πρέπει οι στόχοι που θέτει η επιχείρησή να αποτελούν μεν μία πρόκληση, αλλά συγχρόνως πρέπει να είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι, σύμφωνα πάντα με τις δυνατότητες της επιχείρησής. (π.χ.: Πρέπει να πουληθούν 15.000 τεμάχια από το προϊόν X, κάθε μήνα για τα επόμενα 3 έτη, καθώς από αυτό εξαρτάται η επιβίωση της εταιρείας, και συγχρόνως βρίσκει σύμφωνους όλους τους υφισταμένους και προϊσταμένους»).

- **Realistic – Ρεαλιστικό:** Οι στόχοι πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στην αποστολή και στις αξίες της εταιρείας. Να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται στους στόχους. (π.χ. «Πρέπει να πουληθούν 15.000 τεμάχια από το προϊόν X, κάθε μήνα, για τα επόμενα 3 έτη, καθώς από αυτό εξαρτάται η επιβίωση της εταιρείας, πράγμα που βρίσκει σύμφωνους και τους υφισταμένους και τους προισταμένους και με βάση την έρευνα αγοράς που έχει πραγματοποιηθεί, προκύπτει ότι είναι εφικτό»).
- **Time-Related – Χρονικά προσδιορισμένο:** Να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος και να υπάρχει ένα λογικό χρονικό όριο για την επιτευξή του, και όχι υπερβολικό. (π.χ. Πρέπει να πουληθούν 15.000 τεμάχια από το προϊόν X, κάθε μήνα, για τα επόμενα 3 έτη, καθώς από αυτό εξαρτάται η επιβίωση της εταιρείας, πράγμα που βρίσκει σύμφωνους και τους υφισταμένους και τους προισταμένους. Από την έρευνα αγοράς που έχει πραγματοποιηθεί, προκύπτει ότι είναι εφικτό και το χρονικό διάστημα υλοποίησης είναι λογικό»).

Όσον αφορά τη σωστή χρήση της μεθόδου SMART θα πρέπει να ακολουθηθεί η παρακάτω διαδικασία:

1. Καταγραφή όλων των καθηκόντων του πωλητή, παραθέτοντας το τι πρέπει να γίνει και γιατί, καθώς και ποιός είναι ο σκοπός του.
2. Διαχωρισμός σε υποκαθήκοντα και αυτά σε επιμέρους ενέργειες, παραθέτοντας τις ενέργειες αυτές από το τέλος προς την αρχή.
3. Για κάθε ένα στόχο να θέτονται standards.
4. Θέσπιση ημερομηνιών έναρξης και λήξης.
5. Έλεγχος του κατά πόσο ρεαλιστικό είναι και αμέσως μετά επίτευξη συμφωνίας όλων όσων εμπλέκονται.
6. Πληροφόρηση και αξιολόγηση της απόδοσης. Πρέπει να γίνονται συχνά συναντήσεις ώστε να αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης πρέπει να γίνει καταγραφή στη στήλη των σχολίων, εάν η ενέργεια έλαβε χώρα, διακόπηκε ή ανατέθηκε.

7. Και τέλος, ανταμοιβή ανάλογα με την απόδοση. Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να υπολογίζεται σύμφωνα με τους στόχους του και την επίτευξή τους. Οι υπάλληλοι που πετυχαίνουν τους στόχους τους πρέπει να ανταμείβονται για αυτό με αναγνώριση, επαίνους, μισθολογικές αυξήσεις, προαγωγές κλπ.

### 3.3.3 Επιλογή τύπου στόχου

Οι τύποι των στόχων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- **Στόχοι πωλήσεων:** Οι στόχοι των πωλήσεων σε μια επιχείρηση θεωρούνται οι πιο απαραίτητοι και σημαντικοί καθώς έχουν σχέση με την κερδοφορία της επιχείρησης. Αποτελούν την πιο συνηθισμένη πρακτική αφού υπολογίζονται εύκολα και συνήθως είναι κατανοητοί και σαφείς. Εκφράζονται κυρίως σε αξίες είτε σε μονάδες πωλούμενων προϊόντων. Τέλος, καθορίζονται κατά γεωγραφική περιοχή, προϊόν, πελάτη είτε πωλητή.
- **Στόχοι δραστηριοτήτων:** Δίνοντας μεγάλη έμφαση μόνο σε στόχους πωλήσεων η επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει τους πωλητές στο να παραμελήσουν άλλες δραστηριότητες. Οι στόχοι των δραστηριοτήτων επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να ελέγχει τον πωλητή όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου και την κατανομή των προσπαθειών του στις διάφορες δραστηριότητες των πωλήσεων. Όταν μιλάμε για έλεγχο δραστηριοτήτων μπορούμε να συμπεριλάβουμε λόγου χάρη την επίσκεψη σε πελάτες, τις παραγγελίες από νέους πελάτες, την πραγματοποίηση επαγγελματικής εκδήλωσης για την προώθηση νέου προϊόντος και την εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων.
- **Στόχοι κέρδους:** Χρησιμοποιείται συνήθως όταν η επιχείρηση θέλει να δώσει περισσότερη έμφαση στο κέρδος παρά στις πωλήσεις. Για παράδειγμα, ένας πωλητής μπορεί να έχει υψηλές πωλήσεις σε ένα προϊόν, αλλά να δίνει έμφαση σε προϊόντα χαμηλής κερδοφορίας για την επιχείρηση. Οι στόχοι κέρδους ενώ είναι πολύ σημαντικοί σε μια επιχείρηση ωστόσο είναι δύσκολο από τους πωλητές να τους κατανοήσουν καθώς δεν μπορούν να ελέγξουν πολλούς από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την

κερδοφορία ενός προϊόντος (δαπάνες παραγωγής, δυσκολία πρόσβασης σε λογιστικά στοιχεία). Βασίζονται είτε στο μικτό είτε στο καθαρό κέρδος.

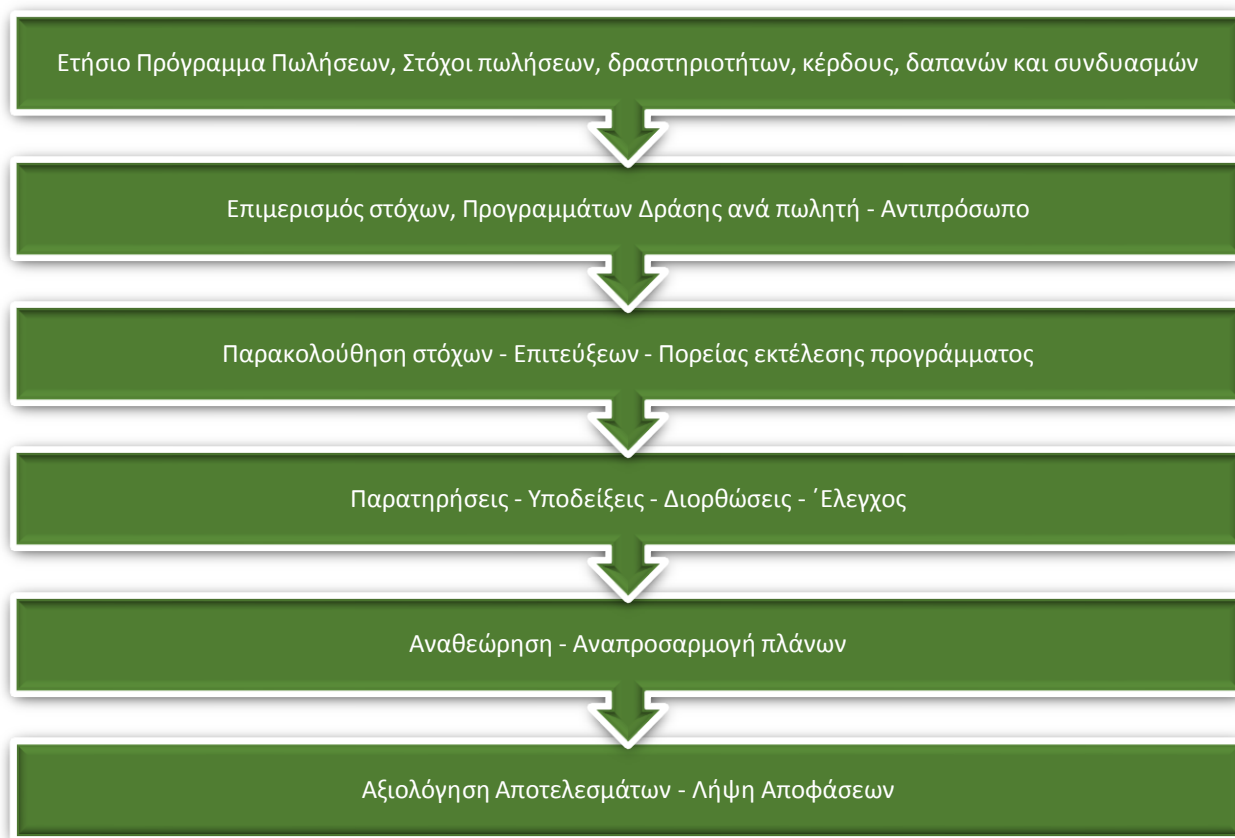
- **Στόχοι δαπανών:** Οι στόχοι δαπανών μπορούν εύκολα να συνδεθούν με το μέγεθος των πωλήσεων. Ωστόσο, θα ήταν δόκιμο οι πωλητές να γνωρίζουν και να συνειδητοποιούν την σημασία των δαπανών για την κερδοφορία της επιχείρησης. Αφορούν συνήθως έξοδα για ταξίδια, γεύματα με πελάτες έξοδα διατροφής και διανυκτερεύσεις.
- **Στόχοι συνδυασμών:** Μία επιχείρηση ανάλογα με το είδος του προϊόντος που δραστηριοποιείται μπορεί να επιλέξει έναν συνδυασμό στόχων ή ακόμα και να συμπεριλάβει τον έναν στόχο μέσα στον άλλον. Για παράδειγμα, όταν τίθεται ένας στόχος πωλήσεων, μέσα σε αυτόν μπορεί να έχουν συμπεριληφθεί και στόχοι κέρδους και στόχοι δαπανών.

### **3.3.4 Διαδικασία Στοχοθεσίας - Προγραμματισμού - Υλοποίησης Στόχων Τμήματος Πωλήσεων**

Η διαδικασία στοχοθεσίας αποτελεί μια σημαντική αλλά και συγχρόνως δύσκολη διοικητική λειτουργία των στελεχών πωλήσεων η οποία αποτελείται από έξι στάδια. Εν πρώτοις, πρέπει να επιλεγούν οι τύποι των στόχων που θα τεθούν, δηλαδή στόχοι πωλήσεων, στόχοι δραστηριοτήτων, στόχοι κέρδους, στόχοι δαπανών ή και συνδυασμός όλων των παραπάνω. Ακολούθως, θα πρέπει να αποφασιστεί η σπουδαιότητα του κάθε τύπου και εν τέλει, θα πρέπει να αποφασιστεί το επίπεδο κάθε τύπου στόχου. Εν συνέχεια, στο δεύτερο στάδιο επιμερίζονται οι στόχοι με το αντίστοιχο πρόγραμμα δράσης στους αντίστοιχους πωλητές και αντιπροσώπους. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την παρακολούθηση των στόχων, τυχόν επιτεύξεων και της πορείας εκτέλεσης του προγράμματος. Το τέταρτο στάδιο αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται πριν αναθεωρήσουμε τους στόχους και τα πλάνα της εταιρείας. Αφού λοιπόν εξαντληθούν οι παρατηρήσεις, οι υποδείξεις και οι διορθώσεις, ο έλεγχος ακολουθεί το πέμπτο στάδιο της αναθεώρησης των στόχων, καθώς και της αναπροσαρμογής των σχεδίων δράσης. Στο τέλος, αξιολογείται η όλη διαδικασία και λαμβάνονται κρίσιμες αποφάσεις για την επόμενη διαχειριστική περίοδο.

### Πίνακας 3.3

#### Διαδικασία Στοχοθεσίας – Προγραμματισμού – Υλοποίησης Στόχων Τμήματος Πωλήσεων



(Πηγή Γ. Τζαβλόπουλος, σελ: 134)

### 3.4 Οργάνωση Δικτύων Πωλήσεων

Η οργάνωση του τμήματος πωλήσεων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους αλλά αρμόζει να γίνεται με βάση τον χώρο της αγοράς, το επίπεδο και το μέγεθος της εταιρείας, την κατηγορία των προϊόντων και τις κατηγορίες των πωλήσεων. Η οργάνωση του τμήματος θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να διαθέτει οργανόγραμμα με τα κύρια καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας. Οι



διαδικασίες του τμήματος, όπως η οργάνωση, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος, θεωρείται αναγκαίο να είναι γνωστές σε όλους τους εργαζομένους και να υπάρχει σωστή εκπαίδευση και ενδυνάμωση των πωλητών, ώστε να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Όλα τα εργαλεία και οι υποδομές που είναι απαραίτητες στο τμήμα, θα πρέπει να είναι διαθέσιμες και είναι εξίσου σημαντικό να δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα σε κάθε εργαζόμενο.

Σχετικά με την οργάνωση των πωλήσεων, δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος που να αποδεικνύεται κατάλληλος για όλες τις περιπτώσεις. Η οργάνωση δικτύων πωλήσεων είναι μια μικροοργάνωση μέσα στην επιχείρηση. Οι συνηθέστερες μορφές οργάνωσης είναι οι εξής:

- **Γεωγραφική οργάνωση** (οργάνωση κατά περιοχή, π.χ βόρεια, νότια κλπ)
- **Οργάνωση με τύπο προϊόντος** (οργάνωση ανά προϊόν π.χ καλλυντικά, τρόφιμα κλπ)
- **Οργάνωση με τύπο αγοράς** (οργάνωση ανά τομέα πώλησης, π.χ ιδιωτικός τομέας, δημόσιοι φορείς)
- **Οργάνωση με τύπο πελατών** (οργάνωση ανά αγορά, π.χ μαζική, λιανική, χονδρική, ειδική)
- **Οργάνωση με τύπο matrix** (οργάνωση ανά έργο, εισαγωγή νέου προϊόντος, διείσδυση σε νέα αγορά, επίθεση στον ανταγωνισμό κλπ)

**Η γεωγραφική οργάνωση** είναι η πιο απλή και συνηθέστερη μέθοδος. Οι πωλητές αναλαμβάνουν διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων πώλησης στην περιοχή του. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής είναι ότι υπάρχει καλύτερη κάλυψη της αγοράς και αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών και άρα πιο άμεσος χειρισμός των προβλημάτων τους. Αντιμετωπίζεται καλύτερα ο τοπικός ανταγωνισμός και συγχρόνως το κόστος μειώνεται καθώς ο χρόνος και τα έξοδα του ταξιδιού ελαχιστοποιούνται, ενώ τα διοικητικά πάγια έξοδα είναι χαμηλά. Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα. Αρχικά δεν επιτρέπεται η λειτουργική εξειδίκευση των πωλητών και η δημιουργία μίας σχέσης με τον πελάτη. Τέλος, περιορίζεται ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των πωλητών.

**Η οργάνωση ανά προϊόν**, απαιτεί ξεχωριστό πωλητή ανά προϊόν ή γραμμή προϊόντος. Η συγκεκριμένη μορφή οργανωτικής δομής χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει μεγάλος

αριθμός προϊόντων, τα οποία είναι πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας. Επίσης, όταν νέα προϊόντα εισέρχονται συνεχώς στην αγορά, τα οποία είναι σημαντικά για την επιχείρηση ή όταν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα στάδια κύκλου ζωής των προϊόντων ώστε να απαιτούν ειδική μεταχείριση. Τα πλεονεκτήματα είναι η καλύτερη γνώση των προϊόντων, η ευκολότερη πρόσβαση στην παραγωγή για τροποποιήσεις και ο καλύτερος έλεγχος και συντονισμός της γραμμής προϊόντος. Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μορφής είναι η πολλαπλή κάλυψη της ίδιας γεωγραφικής περιοχής και των ίδιων πελατών, άρα αυξημένο κόστος προσωπικού.

**Η οργάνωση ανά τομέα πώλησης** είναι πιο συνηθισμένη σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών ή σε εταιρείες που ενσωματώνουν και υπηρεσίες. Η τεχνογνωσία της πώλησης είναι πολύ πιο ειδική και το μοντέλο της οργάνωσης επηρεάζεται άμεσα από το νομικό και φοροτεχνικό πλαίσιο κάθε χώρας. Το θετικό στοιχείο της είναι ότι υπάρχει μια εστιασμένη προσπάθεια παρόμοια με αυτή της οργάνωσης ανά έργο. Το αρνητικό είναι ότι δύσκολα υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή των απαιτούμενων πόρων ταυτόχρονα σε διαφορετικούς τύπους αγοράς. (π.χ 50% των πόρων για δημόσια έργα, 50% των πόρων σε ιδιωτικές τεχνικές εταιρείες.)

**Η οργάνωση ανά αγορά** είναι μια φυσική προέκταση της φιλοσοφίας του marketing και της στρατηγικής τμηματοποίησης της αγοράς. Οι εταιρείες που ακολουθούν το μοντέλο αυτό οργανώνονται για να εξυπηρετούν και να υποστηρίζουν τους σημαντικούς πελάτες. Στην περίπτωση αυτή οι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά που συνεπάγονται διαφορετικές μεθόδους πωλήσεων. Οι κατηγορίες των πελατών είναι αρκετά μεγάλες και γι'αυτό δικαιολογούν την ύπαρξη ξεχωριστού δικτύου πωλητών για κάθε κατηγορία. Επίσης αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια για να ισχυροποιήσουν τη σχέση εταιρείας - πελάτη και ταυτόχρονα οργανώνουν το δίκτυο διανομής. Γενικά, δίνεται έμφαση σε καινούριες αγορές και πελάτες.

Τα πλεονεκτήματα από αυτή τη μορφή οργάνωσης είναι αρκετά. Δημιουργούνται σταθερές σχέσεις με τους πελάτες καθώς ο πωλητής με την πάροδο του χρόνου αποκτά διαπροσωπικές σχέσεις και εξυπηρετεί καλύτερα στους στόχους της επιχείρησης. Ο πωλητής καλύπτει καλύτερα την αγορά γνωρίζοντας την περιοχή πώλησης και εφόσον γίνεται λόγος για καλά σχεδιασμένες περιοχές, μπορεί να στοχοποιεί τους πελάτες του, να τους αξιολογεί από πλευράς

σημαντικότητας και να τους επισκέπτεται με έναν συγκεκριμένο βαθμό συχνότητας. Επιπλέον, ο πωλητής φαίνεται να είναι ο αποκλειστικά υπεύθυνος για μια περιοχή συνδέοντας με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα και την απόδοσή του με την καλή πορεία της περιοχής. Από την άλλη, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώνει τα στοιχεία που αφορούν τα ανταγωνιστικά ή μη πλεονεκτήματα της περιοχής, τις δυνητικές πωλήσεις (δηλαδή, το συνολικό ύψος των πωλήσεων που θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν όλοι οι δυνητικοί αγοραστές αγόραζαν το προϊόν), το ύψος των πωλήσεων της περιοχής αλλά και τις αντίστοιχες δαπάνες. Με λίγα λόγια, είναι δυνατή η καλύτερη κατανόηση των αναγκών του πελάτη, η γνώση της αγοράς ή του κλάδου και ο καλύτερος διοικητικός έλεγχος. Ωστόσο, το υψηλό κόστος διαχείρισης του πελάτη, έχει ως αποτέλεσμα την περιορισμένη κερδοφορία όπως επίσης και το αυξημένο κόστος διοικητικού προσωπικού λόγω της γεωγραφικής αλληλοεπικάλυψης.

**Η οργάνωση ανά έργο** είναι μια πρόσφατη εξέλιξη του *management*. Παρεκκλίνει από τις διαδικασίες του εσωτερικού *management* και προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς. Το έργο έχει συγκεκριμένη διάρκεια, προϋπολογισμό και ανθρώπινο δυναμικό. Χωρίς να υπάρχει κάτι προκαθορισμένο στον σχεδιασμό, υπάρχει μόνο το αποτέλεσμα. Το προτέρημα είναι ότι υπάρχει εντατικοποιημένη προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Το ελάττωμα είναι ότι χρειάζεται ένας κατάλληλος συντονιστής ώστε να κρατήσει την απόδοση της ομάδας ψηλά και να παρακινεί όλο το προσωπικό ώστε να οργανωθεί αποτελεσματικά το δίκτυο των πωλήσεων.

Υπάρχει βεβαίως και η δυνατότητα να γίνουν συνδυαστικές οργανώσεις, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς. Κυρίαρχη ευθύνη του υπευθύνου πωλήσεων είναι η στελέχωση της επιχείρησης με τους κατάλληλους ανθρώπους και η δημιουργία κατάλληλης οργάνωσης και υποδομής. Με αυτόν τον τρόπο οι πωλητές ξοδεύουν περισσότερο χρόνο με τους πελάτες και διαχειρίζονται τις σχέσεις τους αποτελεσματικά.

### **3.5 Καθορισμός και οργάνωση δύναμης πωλητών**

Μία απόφαση ζωτικής σημασίας που καλείται να πάρει η διεύθυνση πωλήσεων, είναι ο βέλτιστος αριθμός των πωλητών που θα απαρτίζει την εταιρεία. Στρατηγική απόφαση, επίσης, αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνεται η διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω των

πωλητών της εταιρείας ή των διανομέων. Ο κάθε τρόπος διάθεσης και προώθησης των προϊόντων έχει αρκετά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, οι εταιρείες με τους δικούς τους πωλητές έχουν αφ'ενός πιο αυξημένο κόστος, αφ'ετέρου όμως τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου των πωλήσεων και των ίδιων των πωλητών.

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να προσλάβει τους δικούς της πωλητές, τότε απαιτείται προσεκτική μελέτη για τον βέλτιστο αριθμό των πωλητών της. Συγκεκριμένα, ένα μικρότερο μέγεθος αριθμού πωλητών αφήνει ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες για πωλήσεις, ενώ ένας μεγαλύτερος αριθμός μεγεθύνει το κόστος για την εταιρεία. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν ώστε να προσδιοριστεί ο ιδανικός αριθμός πωλητών.

- Χρήση εναλλακτικών διαύλων πώλησης όπως αντιπρόσωποι ή εξωτερικοί πωλητές με προμήθεια
- Αριθμός και μέγεθος πωλητών
- Συχνότητα επισκέψεων
- Ποσοστό αποχώρησης πωλητών
- Παραγωγικότητα πωλητών

### **3.5.1 Μέθοδοι καθορισμού μεγέθους δυναμικού πωλήσεων**

Οι τρεις πιο διαδεδομένες μέθοδοι καθορισμού του μεγέθους δύναμης των πωλητών είναι:

1. Μέγεθος Breakdown
2. Μέθοδος φόρτου εργασίας
3. Οριακή μέθοδος

#### **1. Μέθοδος Breakdown**

Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπόψη τη μέση παραγωγικότητα του κάθε πωλητή και για να προσδιορίσει τον απαιτούμενο αριθμό πωλητών διαιρεί με τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που προβλέπει 15.000.000 ευρώ πωλήσεις/έτος και εκτιμά ότι

κάθε πωλητής φέρνει 300.000 ευρώ πωλήσεις ετησίως, τότε σύμφωνα με την παραπάνω μέθοδο, ο αριθμός των απαιτούμενων πωλητών είναι 50 άτομα.

Ωστόσο, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει σοβαρά μειονεκτήματα. Το μέγεθος του δυναμικού των πωλητών είναι συνέπεια των πωλήσεων, και όχι το αντίθετο. Προυποθέτει μία μέση παραγωγικότητα και αγνοεί την κερδοφορία. Τέλος, οι περιοχές των πωλήσεων δεν έχουν όλες τον ίδιο ανταγωνισμό και την ίδια δυναμικότητα.

## **2. Μέθοδος φόρτου εργασίας**

Με τη μέθοδο αυτή εκτιμάται το σύνολο των ωρών εργασίας που απαιτούνται από την πλευρά των πωλητών για την εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης, της συχνότητας και της διάρκειας επίσκεψης στους πελάτες. Αυτή η εκτίμηση διαιρείται με το χρόνο που διαθέτει ο πωλητής στην προσωπική πώληση και το αποτέλεσμα είναι ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών. Πιο λεπτομερώς, η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής: Αρχικά, οι πελάτες ταξινομούνται σε κατηγορίες. Έπειτα, καθορίζεται η συχνότητα και η διάρκεια των επισκέψεων ανά κατηγορία πελατών. Υπολογίζεται ο φόρτος εργασίας για την κάλυψη ολόκληρης της αγοράς και ύστερα καθορίζεται ο διαθέσιμος χρόνος ανά πωλητή, λαμβάνοντας υπόψη τα καθήκοντά του. Αφού γίνουν όλα τα παραπάνω, στο τέλος υπολογίζεται ο τελικός αριθμός των πωλητών.

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα παράδειγμα της διαδικασίας εφαρμογής της μεθόδου. Έστω ότι υπάρχουν 1000 πελάτες χωρισμένοι σε τρεις κατηγορίες (Μεγάλοι, Μεσαίοι, Μικροί). Οι επισκέψεις εναλλάσσονται σε διάρκεια ανάλογα με τον πελάτη και την κατηγορία που ανήκει. Ο κάθε πωλητής εργάζεται 40 ώρες την εβδομάδα επί 48 εβδομάδες το χρόνο (αφαιρέθηκαν 4 εβδομάδες για διακοπές). Τέλος, υπολογίστηκε ότι το 35% του χρόνου του κάθε πωλητή αφορά την καθαρή πώληση, ενώ το υπόλοιπο του χρόνου του μοιράζεται σε μετακινήσεις και δουλειά γραφείου. Ύστερα από υπολογισμούς καταλήξαμε ότι χρειάζονται 3 πωλητές πλήρους απασχόλησης και 1 μερικής απασχόλησης.

Ωστόσο, και σε αυτή τη μέθοδο υπάρχουν σημαντικά μειονεκτήματα. Αρχικά, πελάτες της ίδιας κατηγορίας είναι δυνατόν να φέρουν πολύ διαφορετικές πωλήσεις. Αφιερώνεται δηλαδή ο ίδιος χρόνος επίσκεψης σε πελάτες ίδιας κατηγορίας, και στο τέλος η επιχείρηση ζημιώνεται αφού σπαταλάται περισσότερος χρόνος απ'όσοι χρειάζεται σε κάποιες περιπτώσεις. Επίσης, όλοι οι

πωλητές έχουν τον ίδιο φόρτο εργασίας, παρά τις διαφορετικές ικανότητες που διαθέτει ο καθένας και θα έπρεπε να αξιοποιείται αναλόγως. Το ίδιο ισχύει και για τις περιοχές πωλήσεων αφού κάθε περιοχή είναι διαφορετική και έχει ξεχωριστές ανάγκες αλλά όλες υπολογίζονται με βάση τον ίδιο φόρτο εργασίας. Τέλος, αγνοείται η κερδοφορία των επισκέψεων.

### **3. Οριακή Μέθοδος**

Η οριακή μέθοδος αποτελεί μια αρκετά ακριβή προσέγγιση στον τρόπο καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών. Βασίζεται στη λογική ότι η ενσωμάτωση ενός επιπλέον πωλητή στη δύναμη των πωλητών εξαρτάται αποκλειστικά από το εάν οι πωλήσεις του πωλητή και τα έσοδα που φέρνει στην επιχείρηση, ξεπερνούν τα έξοδά του. Για να εφαρμοστεί σωστά αυτή η μέθοδος προϋποθέτονται δύο βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη, τα πρόσθετα οριακά έσοδα και τα πρόσθετα οριακά κόστη. Ωστόσο, αυτό αποτελεί και το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αφού απαιτεί στατιστικούς προυπολογισμούς ώστε να εκτιμηθούν τα επιπλέον κόστη και έσοδα ανά πωλητή.

#### **3.5.2 Ποιοί μένουν στην ομάδα – Τύποι εργαζομένων**

Όταν η ομάδα πωλήσεων εργάζεται ομαδικά τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι καλύτερα απ' ό,τι όταν οι πωλήσεις λειτουργούν σαν μονάδες. Η σωστή συνεργασία των μελών ενός τμήματος μαζί με τη διατημηματική συνεργασία αποτελεί το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Ο ένας κερδίζει από τον άλλο και όλοι μαζί μαθαίνουν από τα λάθη της ομάδας ώστε να τα διορθώσουν και να γίνουν καλύτεροι. Παρακάτω διακρίνονται οι τέσσερις τύποι εργαζομένων:

- **Τύπος Α** (Ο Βοηθός Προπονητή): Ο τύπος αυτός είναι συμβατός με αυτά που πρεσβεύει η διοίκηση. Αποτελεί τον αγγελιοφόρο και τον πιστό υπάλληλο, ο οποίος όμως είτε λόγω αδυναμίας, είτε υπερβολικής ενασχόλησης με τη διοίκηση δεν φέρνει αποτελέσματα.
- **Τύπος Β** (Ο MVP): Είναι ένα μείγμα ισορροπίας μεταξύ αποτελέσματος και υιοθέτησης της κυρίαρχης φιλοσοφίας.

- **Τύπος C** (Ο Αναπληρωματικός): Είναι ο πρώτος επιλαχών προς απομάκρυνση γιατί δεν φέρνει ουσιαστικά αποτελέσματα και κέρδη στην επιχείρηση, ενώ συγχρόνως δεν υπηρετεί και τη γραμμή της εταιρείας.
- **Τύπος D** (Ο Επιθετικός): Αποτελεί την πιο δύσκολη περίπτωση για την εταιρεία. Είναι ίσως ο πιο αποτελεσματικός και αυτός που φέρνει κέρδη στην επιχείρηση, αλλά σε γενικές γραμμές είναι αντίθετος με τον τρόπο διοίκησης και την κουλτούρα της εταιρείας.

Αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο ο περισσότερες εταιρείες διαχειρίζονται τους συγκεκριμένους τύπους υπαλλήλων καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα. Όσον αφορά τον τύπο A, στόχος είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του, δίνοντάς του πόρους και εκπαίδευση. Στην περίπτωση του τύπου C θεωρείται δεδομένο ότι η απομάκρυνσή του από τους κόλπους της επιχείρησης είναι θέμα χρόνου, ενώ ο τύπος B παραμένει ο MVP (Most Valuable Player) για την εταιρεία με δυνατότητα κάποιων οριακών βελτιώσεων. Τέλος, εκεί που διχάζεται το σύγχρονο *management* είναι στην περίπτωση του τύπου D (επιθετικός), ο οποίος αν και ο πιο αποτελεσματικός, συνήθως αποδεκτός από τους περισσότερους λόγω επίδοσης, δηλητηριάζει το κλίμα της εταιρείας με τη στάση του όσον αφορά τη φιλοσοφία της διοίκησης και τη συμμέρφωσή του ως προς αυτήν. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες απομακρύνουν τέτοιου τύπου στελέχη, αν και κάτι τέτοιο αποτελεί επώδυνη, όσον αφορά τα κέρδη, απόφαση. Η απομάκρυνση του τύπου D, μη συμβατού αλλά αποτελεσματικού, παρομοιάζεται με μια δραστική θεραπεία, η οποία θεραπεύει τον ασθενή από τη συγκεκριμένη ασθένεια που τον ταλαιπωρεί με τον αποδυναμώνει δε.

### 3.6 Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών

Η επιλογή και η πρόσληψη της ομάδας πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελεί αναμφισβήτητα το θεμέλιο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση, λοιπόν, θα πρέπει να δώσει την ανάλογη σημασία ώστε να επιλέξει, να προσλάβει και ύστερα να εκπαιδεύσει τους πωλητές που θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν την κερδοφορία τους. Πριν από όλα αυτά όμως, είναι αναγκαίο να οριστεί η ανάλυση της εργασίας (job analysis) και η περιγραφή της θέσης των

υποψηφίων (job description). Ο προσδιορισμός της θέσης εργασίας προϋποθέτει συστηματική και διεξοδική προεργασία από την εταιρεία και θα πρέπει να δίνει απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα:

- Τις σχέσεις του πωλητή με τα υπόλοιπα στελέχη, δηλαδή σε ποιον θα αναφέρεται, με ποια στελέχη από τα υπόλοιπα τμήματα και υπό ποιες προϋποθέσεις θα συνεργάζεται.
- Τη φύση των προϊόντων / υπηρεσιών που πρόκειται να πουληθούν.
- Τις κατηγορίες των πελατών με τις οποίες θα έρχεται σε επαφή ο πωλητής για να πουλάει αυτά τα προϊόντα / υπηρεσίες. Και πιο συγκεκριμένα, την πολιτική που θα ακολουθήσει αναφορικά με την κάθε κατηγορία που θα απευθύνεται.
- Τους συγκεκριμένους στόχους που θα πρέπει να εκπληρωθούν και τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί στην εταιρεία, π.χ. εξοδολόγια, αναφορές, ημερήσιοι στόχοι, δελτία ενημερώσεων κ.ά.

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της εργασίας, θα ακολουθήσει η περιγραφή της θέσης της εργασίας, στην οποία ουσιαστικά καταγράφονται λεπτομερώς οι απαιτήσεις της θέσης και οι σχέσεις με τα άλλα στελέχη και τμήματα. Ένα παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας για τη θέση του συμβούλου πωλήσεων έχει την παρακάτω μορφή :



**Πίνακας 3.4**  
**Περιγραφή θέσης εργασίας**

**ΤΑ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΤΤΙΣΑ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ:**

**ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΔΡΙΚΗΣ ΕΝΔΥΣΗΣ – ΑΝΔΡΙΚΟ ΚΟΣΤΟΥΜΙ**

**Ο Σύμβουλος Πώλησης θα συνεργάζεται άμεσα με:** Εμπορικό Διευθυντή, Floor Manager, Συμβούλους Πωλήσεων.

**Συνοπτική παρουσίαση θέσης:** Ο Σύμβουλος Πώλησης θα επικοινωνεί με πελάτες για ενημέρωση σε νέα προϊόντα. Αφού παραλάβει τα εμπορεύματα από την αποθήκη, θα φροντίζει για την ορθή διακπεραίωσή τους με τελικό προορισμό τον πελάτη. Είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση όλης της αρχικής παραγγελίας και της άμεσης διάθεσης προς πώληση.

**Ο Ιδανικός υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει :**

- ✚ Ισχυρή γνώση των προϊόντων και των διαδικασιών.
- ✚ Εξειδίκευση στο ανδρικό κοστούμι.
- ✚ Προυπηρεια 3 ετών σε ανάλογη θέση στον τομέα της λιανικής πώλησης και συγκεκριμένα στο ανδρικό κοστούμι.

**Ικανότητες:**

- ✚ Γνώση τεχνικών πωλήσεων και υποδειγματικής εξυπηρέτησης σε luxury brand.
- ✚ Γνώση παρακολούθησης στατιστικών στοιχείων παραλαβών και πωλήσεων.
- ✚ Γνώση προετομασίας για παραγγελίες.
- ✚ Ικανότητα αποτελεσματικής και εποικοδομητικής επικοινωνίας πολλαπλών πληροφοριών.
- ✚ Εμπειρία στην οργάνωση αποθήκης.
- ✚ Γνώση Αγγλικών.

**Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:**

- ✚ Ευχάριστη και εξωστρεφής προσωπικότητα.
- ✚ Εργατικός .
- ✚ Ευγενικός και πρόσχαρος.

**Εκπαίδευση:**

- ✚ Σεμινάρια πάνω στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση πελατών.

Το επόμενο βήμα είναι να εντοπίσουμε και να προσελκύσουμε τους κατάλληλους υποψηφίους για τη θέση που περιγράψαμε παραπάνω. Οι πιο δημοφιλείς πηγές αναζήτησης είναι:

- ❖ Γραφεία ανεύρεσης εργασίας
- ❖ Υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης
- ❖ Αγγελίες στο Internet σε ειδικά website για προσωπικό
- ❖ Ανακοίνωση στη ιστοσελίδα της επιχείρησης
- ❖ Συστάσεις από στελέχη, πελάτες και επιχειρηματικό κύκλο της επιχείρησης
- ❖ Αγγελίες σε εφημερίδες
- ❖ Εκπαιδευτικά ιδρύματα

Μετά την αναζήτηση και την προσέλευση ενός ικανού αριθμού υποψηφίων πωλητών, η επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα το τμήμα προσωπικού, θα πρέπει να επιλέξει αυτούς που ανταποκρίνονται στα κριτήρια πρόσληψης και όποιον είναι ο ιδανικός για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η διαδικασία επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνάει ο κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα συνηθισμένα στάδια είναι:

- Υποβολή αίτησης και βιογραφικού από τον ενδιαφερόμενο.
- Διενέργεια ορισμένων τεστ (δοκιμασιών)
- Διαξαγωγή συνέντευξης.

Αρχικά, υπάεχει η υποβολή αίτησης και το βιογραφικό από τον ενδιαφερόμενο. Όλα τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν πληροφορίες του υποψηφίου όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές του, η προυπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις και τα ενδιαφέροντά του. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα να διαπιστωθεί η ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, αλλά και η ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Ένα αρχικό ξεκαθάρισμα των αιτήσεων γίνεται χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που δίνονται στις αιτήσεις και στα βιογραφικά σημειώματα.

Στη συνέχεια, πραγματοποιούνται ορισμένα τεστ / δοκιμασίες, τα οποία υποβοηθούν στη διαδικασία επιλογής. Γενικά, δεν είναι αλάνθαστα αλλά περιορίζουν τις πιθανότητες λάθους κατά την επιλογή. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτών δίνουν πληροφορίες για τους υψηλού

επιπέδου πωλητές οι οποίοι είναι πιο κοινωνικοί και δεν λυγίζουν στην αποτυχία. Τα είδη των τεστ που χρησιμοποιούνται στη επιλογή προσωπικού είναι:

- **Τα τεστ επιδόσεως** είναι σχετικά η πιο απλή δοκιμασία και δίνουν την δυνατότητα να διαπιστωθεί η ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται.
- **Τα τεστ νοημοσύνης** διερευνούν και βαθμολογούν το επίπεδο ευφυίας του υποψηφίου αλλά και άλλες νοητικές λειτουργίες όπως η μνήμη, η προσοχή και η κριτική ικανότητα.
- **Τα τεστ προσωπικότητας** εξετάζουν την προσωπικότητα ως σύνολο και δίνουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου.
- Τέλος, **τα τεστ δεξιοτήτων** αξιολογούν πολλά είδη δεξιοτήτων όπως η μαθηματική και η πρακτική.

Στο τέλος, διεξάγεται μία συνέντευξη με την οποία ο διευθυντής του τμήματος προσωπικού έρχεται σε μία πρώτη επαφή με τον υποψήφιο, τον γνωρίζει, συζητάει μαζί του και επιδιώκει στη συγκέντρωση επιπρόσθετων πληροφοριών που δεν είναι δυνατό να συλλεχθούν από το έντυπο της αίτησης ή το βιογραφικό σημείωμα. Μέσω της συνέντευξης, παρατηρεί τον ήχο της φωνής του, την ικανότητά του για συζήτηση, τη στάση του σώματός του και την εμφάνισή του. Γενικά, η συνέντευξη στοχεύει στη αξιολόγηση των δυνατοτήτων του υποψηφίου να προσαρμοστεί με ευκολία στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας.

### **3.7 Εκπαίδευση και επιμόρφωση πωλητών**

Η πώληση είναι ένα δύσκολο έργο που απαιτεί προσωπικότητα και συνεχή εκπαίδευση. Τα στοιχεία της προσωπικότητας συνθέτονται από το παρουσιαστικό, τις κινήσεις και τον τρόπο με τον οποίο μιλάει κάποιος, εκφράζεται και επικοινωνεί με τους άλλους. Η εκπαίδευση των πωλητών αφορά τον λεκτικό και μη λεκτικό τρόπο επικοινωνίας. Ανάλογα με την ποιότητα, τον τρόπο και τη μέθοδο που εκπέμπουμε τα μηνύματά μας, εξαρτάται και το τελικό αποτέλεσμα στην πώληση. Γενικά, αποτελεί το κοινό μυστικό για την αύξηση της παραγωγικότητας του πωλητή και τη βελτίωσή του σαν επαγγελματία. Γενικά το ταλέντο, η προσωπική κλίση καθώς και η εμπειρία αποτελούν σημαντικό εφόδιο και μια ευνοϊκή προϋπόθεση για την εκπαίδευση.

Ορισμένοι λόγοι οι οποίοι καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση των πωλητών και απαντούν στο ερώτημα «Γιατί να εκπαιδευτούν οι πωλητές» αναλύονται παρακάτω:

#### ❖ **Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες**

Σύμφωνα με έρευνες , πολλοί αγοραστές παραπονιούνται ότι χάνουν πολύ από το χρόνο τους, διότι έρχονται σε επαφή με ανειδίκευτους πωλητές. Οι πελάτες προτιμούν εκπαιδευμένους συμβούλους πώλησης, οι οποίοι μπορούν να τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους και στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Μέσω της εκπαίδευσης , η σχέση πελάτη – πωλητή βελτιώνεται συνεχώς γιατί ο πωλητής αφουγκράζεται ταχύτερα τις ανάγκες του πελάτη και τον εξυπηρετεί γρηγορότερα.

#### ❖ **Μείωση του ποσοστού αποχώρησης των πωλητών**

Οι πωλητές που δεν εκπαιδεύονται και δεν αποκτούν δεξιότητες πωλήσεων, συναντούν δυσκολίες στην επικοινωνία, στην προσέγγιση, στη διαχείριση των αντιρρήσεων και στο κλείσιμο της πώλησης. Ως αποτέλεσμα, έρχεται η σύγχυση και η απογοήτευση που συχνά οδηγούν στην παραίτηση ή στην απομάκρυνση λόγω των πενιχρών αποτελεσμάτων. Μετά την εκπαίδευση οι σύμβουλοι πωλήσεων έχουν καλύτερη γνώση των προϊόντων, διαχειρίζονται καλύτερα τις αντιρρήσεις των πελατών, έχουν μία πιο επαγγελματική παρουσία στο χώρο και γενικά μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις ανάγκες της πώλησης. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών, και υπάρχει χρόνος για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και συνέχεια στη σχέση τους.

#### ❖ **Βελτίωση του ηθικού και του ελέγχου**

Η εκπαίδευση των πωλητών αυξάνει τη γνώση τους για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και, την αγορά, βελτιώνει τις δεξιότητες των πωλήσεων, και δημιουργεί αυτοπεποίθηση και ενθουσιασμό στους πωλητές. Όταν οι πωλητές γνωρίζουν τις ανάγκες της πώλησης και πως να ανταπεξέλθουν σε αυτές, δεν απογοητεύονται αλλά βελτιώνονται συνεχώς και γίνονται πιο αποτελεσματικοί. Επίσης, ένα ακόμη όφελος που πηγάζει από την εκπαίδευση των πωλητών είναι ο έλεγχος του πωλητή στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί και διαπραγματεύεται με τον πελάτη και η ευθυγράμμισή του σε έναν κοινό και ενιαίο τρόπο επικοινωνίας με όλη την επιχείρηση. Επομένως, μέσα από την εκπαίδευση είναι δυνατόν να μειωθούν οι κακές πρακτικές και να αναδειχθούν οι πολιτικές και η φιλοσοφία της επιχείρησης.

#### ❖ Μείωση κρυφού κόστους

Το πρώτο διάστημα μετά την πρόσληψή τους οι πωλητές εξετάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ουσιαστικά αυτοεκπαιδεύονται γνωρίζοντας τις διαδικασίες της εταιρείας, τα στελέχη της εταιρείας και τη δυναμική της επιχείρησης. Εάν δεν εκπαιδευτούν σωστά, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να μην είναι αποτελεσματικοί και να πρέπει να απομακρυνθούν από την επιχείρηση. Άρα με την κατάλληλη εκπαίδευση έχουμε μείωση του κρυφού κόστους, το οποίο έχει να κάνει με τα χρήματα που απαιτούνται για την προσέλκυση, αξιολόγηση και πρόσληψη νέων πωλητών.

#### ❖ Αύξηση πωλήσεων

Όπως έχει αποδειχθεί από τα παραπάνω, απώτερος στόχος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας. Είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι οι σύμβουλοι πωλήσεων που έχουν καλή γνώση των προϊόντων και της αγοράς γενικότερα, καθώς και των τεχνικών πωλήσεων θα πουλήσουν περισσότερο από τους πωλητές που δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Οι πελάτες προτιμούν τους εκπαιδευμένους πωλητές καθώς τους έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη. Ένα οργανωμένο, λοιπόν, εκπαιδευτικό σύστημα, αποφέρει κέρδη σε μια οργανωμένη επιχείρηση και θέτει τις βάσεις για πρόοδο και εξέλιξη στον χώρο των πωλήσεων.

### 3.7.1 Θέματα εκπαίδευσης πωλητών

Η επιλογή των θεμάτων που πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση εξαρτάται από τα είδη των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία, καθώς και το γνωστικό επίπεδο των ατόμων που πρόκειται να εκπαιδευτούν. Για παράδειγμα, όσοι νέοι πωλητές δεν έχουν εμπειρία σχετική με το αντικείμενο της πώλησης, θα παρακολουθήσουν πιο μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης.

#### • Η γνώση του προϊόντος

Στις επιχειρήσεις που πουλάνε πολύπλοκα προϊόντα θεωρείται απαραίτητη η εκπαίδευση των συμβούλων πώλησης σε θέματα που αφορούν τα ειδικά χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες, τις χρήσεις, τις εφαρμογές και τον εξοπλισμό των προϊόντων. Το κύριο σημείο είναι πως ο πωλητής

θα πρέπει να εξειδικευτεί στα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων του και πείσει τον καταναλωτή πως το προϊόν που του προσφέρει έχει εκείνες τις προδιαγραφές που θα του καλύψουν και θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Σημαντικό είναι επίσης η ενημέρωση των πωλητών στα προϊόντα των ανταγωνιστών. Τόσο οι νέοι όσο και οι παλαιότεροι θα πρέπει να γνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστικών προϊόντων, έτσι ώστε όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να είναι πλήρως ενημερωμένοι και να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό.

- **Η γνώση της αγοράς**

Ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου εκπαίδευσης αφιερώνεται στη γνώση της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Οι πωλητές θα πρέπει να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, το ρυθμό ανάπτυξής του, τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών, καθώς και τις εμπορικές πολιτικές, τα αγοραστικά πρότυπα και τις τεχνικές διαδικασίες των πωλήσεων. Όσο καλύτερα γνωρίζουν οι σύμβουλοι πωλήσεων τις παραπάνω παραμέτρους της αγοράς, τόσο καλύτερα θα μπορούν να εξακριβώσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να τους εξηγήσουν πως μπορούν τα προϊόντα τους να τους λύσουν τα σχετικά προβλήματά τους. Γενικά ο πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει, όχι μόνο ποιος αγοράζει και τι αγοράζει, αλλά επιπλέον πώς και γιατί το αγοράζει. Η άριστη γνώση της αγοράς μπορεί να εξασφαλίσει στην εταιρεία την ανταγωνιστικότητά της και την επιβίωσή της. Για παράδειγμα μία εταιρεία μπορεί να θεωρεί ότι πάει καλά επειδή έχει αύξηση των πωλήσεών της κατά 10%, ενώ ο κλάδος που δραστηριοποιείται παρουσιάζει αύξηση 20%. Στην πραγματικότητα αυτό σημαίνει πως υπάρχει κάποιος ανταγωνιστής που κερδίζει μερίδιο αγοράς. Η καλή γνώση της αγοράς είναι σωτήρια για τις επιχειρήσεις που μαθαίνουν και προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.

- **Η γνώση της επιχείρησης**

Οι πωλητές εφόσον αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση στην αγορά, θα πρέπει να γνωρίζουν άριστα την επιχείρηση, το ιστορικό της, την οργάνωσή της και τις πολιτικές της. Τέτοιες πολιτικές αφορούν θέματα όπως η τιμολόγηση, οι εκπτώσεις, οι πιστώσεις και γενικότερα η τιμολογιακή πολιτική. Πρέπει επίσης να γνωρίζουν το όραμα, την αποστολή και τους στόχους

της επιχείρησης καθώς και τις τρέχουσες λειτουργικές διαδικασίες. Η γνώση των παραπάνω θεμάτων κάνει τους πωλητές πιο αποδοτικούς και με περισσότερη αυτοπεποίθηση.

- **Τεχνικές πωλήσεων**

Είναι σημαντικό για τους νέους πωλητές να γνωρίζουν την τεχνική της διαδικασίας της πώλησης, ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους. Ουσιαστικά εκπαιδεύονται στην προετοιμασία και στην προσέγγιση του πελάτη, στην παρουσίαση του προϊόντος, στη διαχείριση των αντιρρήσεων και στο κλείσιμο της πώλησης.

- **Άλλα θέματα εκπαίδευσης**

Οι τεχνολογικές αλλαγές και η εισαγωγή νέων υπολογιστικών προγραμμάτων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων, όπως το CRM και το ERP, επιβάλλουν την εκπαίδευση των πωλητών σε συνεχή βάση. Επίσης, θέματα όπως η διαχείριση χρόνου, οι τεχνικές διαπραγματεύσεων, η ποιοτική εξυπηρέτηση και η γλώσσα του σώματος αποτελούν κάποιες από τις δημοφιλέστερες κατηγορίες εκπαίδευσης των τμημάτων πωλήσεων. Τέλος, αφιερώνεται χρόνος στην εκπαίδευση για τη διοίκηση ομάδων και στα συστήματα διοίκησης απόδοσης του προσωπικού.

### **3.7.2 Η εκπαιδευτική διαδικασία.**

Κατά τη διεξαγωγή του καλωσορίσματος του νέου πωλητή, βασικό συστατικό της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η ξενάγησή του στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης, στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις, εφόσον αυτές υπάρχουν, και στο κατάστημα στο οποίο θα εργάζεται. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσα στο χώρο εργασίας ή και εκτός αυτού.

- Στο χώρο εργασίας η εκπαίδευση στηρίζεται περισσότερο στο πρακτικό επίπεδο κατάρτισης και αφορά κυρίως καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν οδηγίες για απλά καθήκοντα και όταν τα εκτελέσουν τους ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολες και σύνθετες εργασίες, μέχρι να μπορέσουν να αναλάβουν την εργασία μόνοι τους και χωρίς εποπτεία.

- Έξω από τον χώρο εργασίας η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένα μέρη, όπως ξενοδοχεία ή ανεξάρτητες εκπαιδευτικές αίθουσες . Πάντως, όπου και να αποφασιστεί να γίνει η εκπαίδευση, οι χώροι πρέπει να είναι ευχάριστοι, άνετοι και να υπάρχει εύκολη δυνατότητα πρόσβασης από τους εκπαιδευόμενους. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχουν όλα τα οπτικοακουστικά μέσα, όπως video projector, Η/Υ, οθόνη προβολής, ηχεία κ.τ.λ.

Για να είναι αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, θα πρέπει να γίνεται αντικειμενική επιλογή των εκπαιδευτών με βάση αυστηρά την εκπαιδευτική τους αρτιότητα, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους, τη δύναμη της μεταδοτικότητάς τους και τη δυνατότητα δημιουργίας κλίματος συμμετοχής και διαλόγου. Το ποιο ακριβώς θα είναι εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει. Γενικά υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι εκπαιδευτών για τους πωλητές, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, το εξειδικευμένο προσωπικό εκπαίδευσης και οι εξωτερικοί εκπαιδευτές.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης είναι αρκετά σημαντική. Υπάρχουν αρκετά συστήματα στη διαδικασία της μάθησης τα πιο συνηθισμένα από τα οποία αναλύονται παρακάτω:

- Η διδασκαλία και τα σεμινάρια αναλαμβάνονται από άτομα εξειδικευμένα στο αντικείμενο και διενεργούνται κυρίως στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να γίνει σε μεγάλες ομάδες, με τη χρήση Η/Υ και πολυμέσων. Ο εκπαιδευόμενος στην περίπτωση αυτή παρακολουθεί μαθήματα σχετικά με τα προϊόντα με τα οποία δουλεύει και διδάσκεται όλες τις μεθόδους της προσωπικής επαφής και παρουσίασης στον πελάτη.
- Η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας, ή αλλιώς on the job training, είναι ένας ακόμη δημοφιλής τρόπος. Μετά το θεωρητικό μέρος της εκπαίδευσης έρχεται η εκπαίδευση πάνω στην εργασία, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί διάφορες διαδικασίες, καταστάσεις και τρόπους επίλυσης προβλημάτων και αναλαμβάνει σιγά σιγά καθήκοντα υπό την επιτήρηση του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευτής στην περίπτωση αυτή μπορεί να είναι ο υπεύθυνος πωλήσεων, ένας άλλος έμπειρος πωλητής ή ένα εκπαιδευτής.
- Το θέατρο πωλήσεων είναι επίσης αρκετά αποδοτικό. Στην περίπτωση αυτή το ένα άτομο παίζει το ρόλο του πωλητή και ένα άλλο του πελάτη, όπου προσπαθεί να του



πουλήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη προσέγγιση. Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι να εκπαιδευτούν οι υποψήφιοι πωλητές ώστε να μπορούν να διαχειριστούν διάφορες καταστάσεις και περιπτώσεις πελατών και να μπορέσουν να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους όταν εξυπηρετήσουν έναν πραγματικό πελάτη.

- Τέλος, η ανάλυση περιπτώσεων ενθαρρύνει την επικοινωνία. Οι ασκήσεις αυτές βοηθούν να εντοπιστούν τα λάθη που γίνονται κατά τη διάρκεια της πώλησης και ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να σκεφτούν και να προτείνουν λύσεις για τις διάφορες καταστάσεις στις οποίες μπορεί να βρεθούν.

Γενικά, οι εκπαιδευόμενοι έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η υγιής ανάπτυξη δεν περνάει μόνο μέσα από τα οικονομικά κεφάλαια. Η ανάπτυξη είναι θέμα παιδείας και κατάρτισης των ανθρώπινων πόρων.

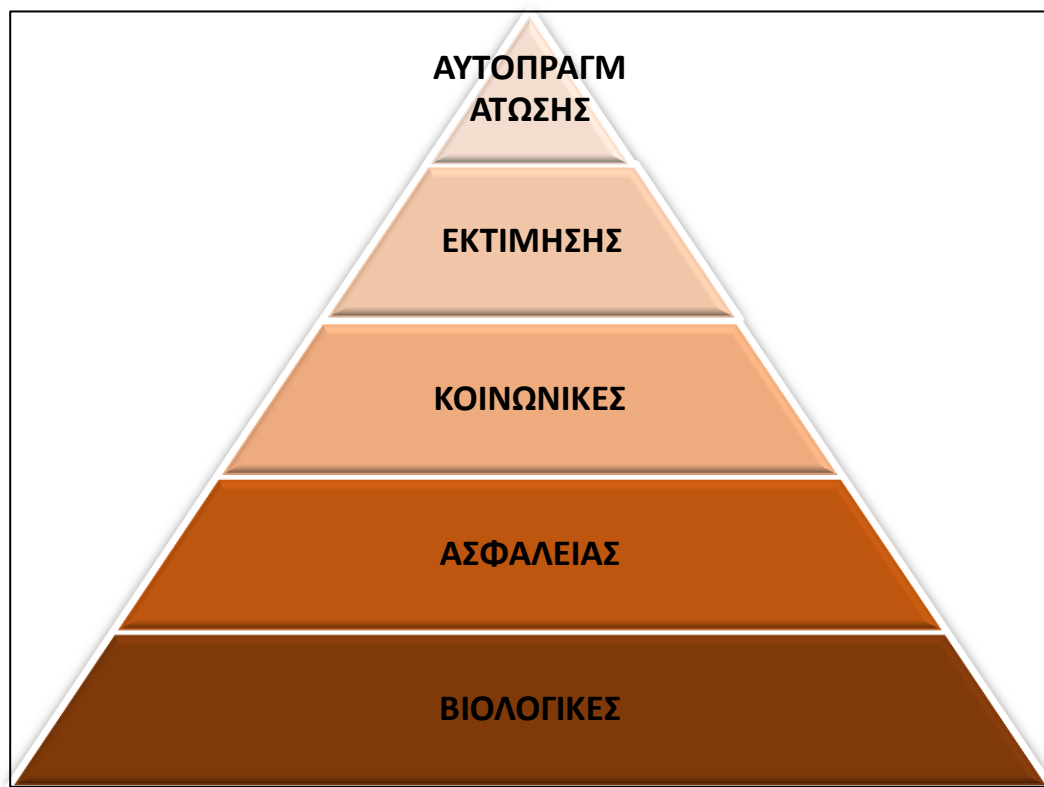
### **3.8 Υποκίνηση Πωλητών**

Υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών που μπορούμε να συναντήσουμε στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία για την υποκίνηση. Οι λέξεις των ορισμών μπορεί να διαφέρουν, παρ'όλα αυτά όλοι οι ορισμοί περιγράφουν την ίδια έννοια: «Υποκίνηση είναι η πράξη που προσφέρει κίνητρο σε κάποιον, να ενεργήσει σε μια κατάσταση» (Shanks, 2012).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος στις μέρες μας και γι'αυτό τον λόγο είναι δύσκολο να επιτύχουν οι επιχειρήσεις τους στόχους που θέτουν αλλά και την ανάπτυξή τους. Η υποκίνηση των υπαλλήλων ενισχύει αυτές τις προσπάθειες των επιχειρήσεων και αποτελεί ισχυρό παράγοντα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Κάθε άτομο έχει συγκεκριμένες ανάγκες και ακολουθεί ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, οι οποίοι αποτελούν οδηγό για την ικανοποίηση των αναγκών του. Χαρακτηριστικά οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα τα οποία οδηγούν σε στόχους. Οι στόχοι διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των ατόμων με σκοπό την υλοποίηση των στόχων για να οδηγηθούν τελικά στην ικανοποίηση των αναγκών τους με αποτέλεσμα την εξάλειψη, μείωση ή αύξηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών είναι μία από τις σπουδαιότερες θεωρίες υποκίνησης. Κατά τον

Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχημένες ως προς μια σειρά προτεραιότητας που παίρνει τη μορφή πυραμίδας, με κριτήριο την ικανοποίησή τους. Για να περάσει κάποιος από το ένα επίπεδο στο άλλο θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιήσει την ανάγκη του προηγούμενου επιπέδου, με απώτερο στόχο να φτάσει στο ανώτατο επίπεδο της πυραμίδας. Στο παρακάτω σχήμα περιγράφονται αναλυτικά οι ανθρώπινες ανάγκες κατά τον Maslow.

**Πίνακας 3.5**  
**Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow)**



Στις βιολογικές ανάγκες υπάγονται η πείνα, η δίψα και η στέγη οι οποίες καλύπτονται από τον μισθό και τις εργασιακές συνθήκες. Η ανάγκη για προστασία, ισότητα και αίσθημα ασφάλειας καλύπτεται από τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Οι κοινωνικές ανάγκες όπως είναι η ανάγκη για στοργή, φιλία, σεβασμό και

γενικότερα το αίσθημα του ανήκειν καλύπτονται από την ομαδική εργασία και τις εταιρικές δραστηριότητες. Η ανάγκη για κύρος και αναγνώριση καλύπτεται από την προοπτική για προαγωγή και αναγνώριση του έργου κάθε εργαζομένου τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τα διοικητικά στελέχη. Τέλος, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και ανάπτυξη καλύπτεται από την ανάλυση ευθυνών και τη συνεχόμενη εκπαίδευση, εξέλιξη και δημιουργία.

Ένα κοινό στοιχείο όλων των επιχειρήσεων είναι η προσπάθεια να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους με σκοπό να παραμείνουν στην επιχείρηση και να γίνουν όσο πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί γίνεται. Ένας εργαζόμενος δεν καταφέρνει να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του εάν δεν το επιθυμεί ο ίδιος. Γι' αυτό και στόχος της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι μεταξύ άλλων να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα εμπνέει και θα υποστηρίζει την υποκίνηση των εργαζομένων.

### **3.8.1 Απολαβές πωλητών**

Το ισχυρότερο κίνητρο για να εργαστεί κάποιος στο χώρο των πωλήσεων είναι οι οικονομικές απολαβές. Ωστόσο, υπάρχουν και αμοιβές που δεν είναι χρηματικές. Τα είδη των απολαβών ενός πωλητή χωρίζονται σε υλικά και άυλα.

Ένα επιτυχημένο σύστημα αμοιβών έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αρχικά, περιλαμβάνει ένα βασικό ποσό χρημάτων, το οποίο είναι αρκετό ώστε να καλύπτονται οι βασικές ανάγκες του πωλητή.
- Είναι δίκαιο ως προς όλους τους πωλητές και ανταγωνιστικό σε σχέση με τις συνθήκες της αγοράς που επικρατούν.
- Είναι ευέλικτο και προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τέλος, συμφωνεί με τους στόχους της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον κλάδο των πωλήσεων υπάρχουν δύο κατηγορίες αμοιβών, οι χρηματικές και οι μη χρηματικές απολαβές.

Η κατηγορία των χρηματικών απολαβών περιλαμβάνει τα εξής:

- ✚ Μισθός
- ✚ Προμήθεια ή bonus

- ✚ Συνδυασμός μισθού και προμήθειας ή bonus
- ✚ Κάλυψη εξόδων
- ✚ Ταμείο ασφάλισης
- ✚ Ιατρική περίθαλψη
- ✚ Εκπαιδευτική υποστήριξη
- ✚ Πρόσθετες παροχές

Η κατηγορία των μη χρηματικών αμοιβών περιλαμβάνει:

- ✚ Προαγωγή εξέλιξης ανάλογη των επιδόσεων
- ✚ Βραβεία και απονομές από διαγωνισμούς
- ✚ Προβολή προς το επαγγελματικό και κοινωνικό περιβάλλον
- ✚ Δημιουργία γνωριμιών
- ✚ Ελευθερία κινήσεων
- ✚ Ευέλικτο ωράριο και διαχείριση χρόνου κατά προτίμηση του εργαζομένου
- ✚ Καθημερινή επαφή με την αγορά και το οικονομικό γίγνεσθαι
- ✚ Αναγνώριση και εκδήλωση εμπιστοσύνης
- ✚ Αυτοπροβολή
- ✚ Συχνή επαφή με τη διοίκηση της εταιρείας

Ο σχεδιασμός του προγράμματος αμοιβών είναι μια ιδιαίτερος σημαντική αλλά και ευαίσθητη διαδικασία η οποία χρήζει σοβαρών και αποτελεσματικών χειρισμών. Ένα σύστημα αμοιβών για να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένο, θα πρέπει να είναι δίκαιο και λειτουργικό. Πρέπει να δημιουργεί κίνητρα και όχι απλά να καλύπτει τις βασικές ανάγκες του πωλητή εξασφαλίζοντάς του έναν ικανοποιητικό μισθό. Για να εφαρμοστεί σωστά ένα σύστημα αμοιβών, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, τόσο εξωτερικοί όσο και εσωτερικοί.

Όσον αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες, η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι υποχρεωτικές για όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν θέματα όπως τα ωράρια εργασίας, οι υπερωρίες, οι αυξήσεις, ο κατώτατος μισθός και τα επιδόματα. Επίσης, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση σε κάθε κλάδο εργασίας, διαμορφώνει το ύψος των αμοιβών. Όσο μεγαλύτερη ζήτηση παρατηρείται για ορισμένες ειδικότητες, τόσο

υψηλότερες αμοιβές διαμορφώνονται για αυτές τις ειδικότητες. Αντίθετα, εάν υπάρχει αυξημένη ανεργία οι αμοιβές είναι χαμηλότερες. Επιπλέον, οι παροχές και οι αποδοχές που δίνονται από την επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιητικές και σύμφωνα με τα δεδομένα της αγοράς, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι και να μην στρέφουν την προσοχή τους προς αναζήτηση υψηλότερων αποδοχών. Τέλος, το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός λαμβάνονται υπόψιν από τις επιχειρήσεις για τον καθορισμό των αμοιβών.

Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και η συνολική της εικόνα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο κατά πόσο είναι ικανή να παρέχει ικανοποιητικές αποδοχές. Γενικότερα, οι στρατηγικοί της στόχοι και η οργανωσιακή της κουλτούρα είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και αντικατοπτρίζουν το σύστημα ανταμοιβών της. Επιπλέον, οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας καθώς και το κατά πόσο αποδοτικός είναι ο κάθε εργαζόμενος, προσδιορίζουν το ύψος της αμοιβής του και την πιθανότητα αύξησής του. Τέλος, η αυξημένη απόδοση και η παραγωγικότητά του, οι γνώσεις και οι δεξιότητές του, όπως και τα χρόνια εργασίας του, πρέπει να υπολογίζονται και να ανταμοιβονται αντίστοιχα.

Έχοντας τον γενικό έλεγχο και τη συνολική εικόνα της κατάστασης, η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε ανακοίνωση των στόχων, με βάση τους οποίους θα αμειφθούν οι πωλητές. Το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό καθώς πρέπει να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις από το προσωπικό της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, επιδιώκεται η επίτευξη ορθολογικής κατανομής του χρόνου και των προσπαθειών των πωλητών και συμμετέχουν οι ίδιοι οι πωλητές στον καθορισμό των δραστηριοτήτων και των στόχων τους.

Οι μέχρι τώρα έρευνες εστιάζουν σε τρεις βασικές μεθόδους χρηματικής αμοιβής: τον μισθό, την προμήθεια και το συνδυασμό μισθού και κινήτρων. Τις περισσότερες φορές ο μισθός είναι αποτελεσματικός, ειδικά όταν απαιτείται πολύς χρόνος για να επιτευχθεί η πώληση. Αντίθετα, η προμήθεια είναι μια μεταβλητή μορφή αμοιβής, η οποία συνδέεται άμεσα με την πραγματοποίηση της πώλησης. Σε αυτό το σημείο επικεντρώνεται το βασικό της μειονέκτημα. Ο πωλητής εστιάζει την προσοχή του αποκλειστικά στις πωλήσεις, επηρεάζοντας τις σχέσεις του με την επιχείρηση και τους πελάτες. Η τάση που κυριαρχεί είναι η παροχή πριμ ή αλλιώς bonus. Στην περίπτωση αυτή, η ανταμοιβή συνδέεται με την επίτευξη στόχων και αποδόσεων και όχι

τόσο με την πραγματοποίηση των πωλήσεων. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι οι νέοι πελάτες, ο αριθμός μονάδων νέων προϊόντων και οι πωλήσεις. Ο συνδυασμός μισθού και bonus φαίνεται να επικρατεί στις προτιμήσεις τόσο των πωλητών όσο και των εταιρειών. Για να καθοριστεί το ποσοστό της αμοιβής υποκίνησης (bonus), λαμβάνεται υπόψιν ο κλάδος, το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, οι απαιτήσεις της θέσης, το μέγεθος της εταιρείας, η ηλικία, η κατάρτιση αλλά και η προσωπικότητα του πωλητή. Πάντως, όπως προκύπτει από σχετικές έρευνες, η παραπάνω μέθοδος αμοιβής είναι αρκετά δημοφιλής τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να καταστεί σαφές ότι υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις επιτυχίας των υλικών ανταμοιβών για την μέγιστη δυνατή υποκίνηση των εργαζομένων. Αρχικά, πρέπει να καθορίζονται ειδικοί δείκτες αποδοτικότητας για κάθε επιχείρηση ή φορέα. Επίσης, πρέπει να μπαίνουν συγκεκριμένοι στόχοι για να επιτευχθούν σε καθορισμένο χρονικό ορίζοντα και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα να είναι σαφές και ρεαλιστικό. Οι μάνατζερ δεν πρέπει να χρησιμοποιούν τις υλικές ανταμοιβές σαν στοιχείο διάσπασης και ελέγχου των εργαζομένων, αλλά σαν μέσο ανταμοιβής της απόδοσης. Πρέπει να υπάρχει επαρκής πληροφόρηση και εμπιστοσύνη για την αντικειμενικότητα του προσδιορισμού ή της χορήγησης των υλικών αμοιβών. Οι όροι και τα ποσά της ανταμοιβής πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια και διαφάνεια. Εάν κάτι από τα παραπάνω δεν λειτουργήσει σωστά, η εργασία θα γίνει απωθητική και η υλική ανταμοιβή θα μετατραπεί από παράγοντα υποκίνησης σε «μισθό δυσαρέσκειας».



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΤΗΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Οι πωλήσεις για μια επιχείρηση είναι αυτό που στον πόλεμο θα λέγαμε «η πρώτη γραμμή». Οι περισσότερες δραστηριότητες μιας επιχείρησης (παραγωγή, marketing, λογιστικά) σχετίζονται με τις πωλήσεις. Η σύγχρονη πώληση απαιτεί ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της αγοράς και στις αλλαγές που έχει επιφέρει η σημερινή πραγματικότητα. Δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος και την μετέπειτα πιθανή ολοκλήρωση της πώλησης. Η πώληση αναφέρεται κυρίως στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο.

Η ικανότητα του πωλητή να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της σημερινής εποχής και η ταυτόχρονη εφαρμογή της διαδικασίας της πώλησης είναι τα εργαλεία που θα επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή μία επιτυχημένη πώληση. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πιθανόν να επηρεάσουν το ύφος και το είδος της πώλησης που θα επιλέξει ο κάθε πωλητής. Από το 1911, ψυχολόγοι μελετούσαν τα στάδια της νοητικής διαδικασίας από την οποία περνάει ένας πελάτης προτού αποφασίσει να προβεί σε αγορά. Με βάση όλα τα παραπάνω και στοιχεία από διάφορες μελέτες, διαμορφώθηκαν οι κατάλληλες μέθοδοι και τεχνικές πωλήσεων που χρησιμοποιούν οι σύγχρονοι σύμβουλοι πωλήσεων, προκειμένου να οδηγήσουν έναν υποψήφιο πελάτη στην αγορά.

#### 4.2 Τα Βήματα της Πώλησης.

Στην εποχή μας οι πωλήσεις δεν πρέπει να στοχεύουν μόνο στην επίτευξη μίας εφάπαξ συναλλαγής, αλλά να αποτελούν μία διαρκή διαδικασία, κάτι σαν αλυσίδα. Άλλωστε, οι

πωλήσεις μπορεί να λειτουργήσουν σαν εργαλεία έρευνας, καθώς από τις αγορές μπορούμε να αντλήσουμε πολλές άμεσες πληροφορίες για τον πελάτη, αλλά και σαν εργαλείο marketing, αφού είναι γενικά αποδεκτό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης αποτελεί την καλύτερη διαφήμιση για μια επιχείρηση. Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται σε διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες που είναι απαραίτητο να εκτελέσει ένας πωλητής ούτως ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει οκτώ στάδια που είναι τα εξής:

**Πίνακας 4.1**  
**Τα Βήματα της Πώλησης.**





Είναι φανερό όμως ότι η παραπάνω διαδικασία δεν αποτελεί οδηγό για όλους τους τύπους πωλήσεων, όπως πωλήσεις λιανικής ή πωλήσεις μέσω διαδικτύου. Τα βήματα της λιανικής πώλησης και συγκεκριμένα στην εξυπηρέτηση ενός πελάτη σε ένα πολυκατάστημα αναλύονται παρακάτω:

### **1. Εντοπισμός υποψήφιων πελατών**

Ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών αποτελεί μία συστηματική διαδικασία εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών πελατών που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις. Ο κατάλογος θα πρέπει να είναι μία λεπτομερέστατη φόρμα που θα αναφέρει το «που» και «σε ποιον» να κατευθυνθεί η προσπάθεια των πωλήσεων. Είναι πολύ πιθανό, όμως, να υπάρξουν απώλειες στο ήδη διαμορφωμένο πελατολόγιο μιας επιχείρησης, οι οποίες να οφείλονται σε διάφορους λόγους όπως η οικονομική κρίση ή η προτίμηση ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι πελάτες που χάθηκαν θα πρέπει να αντικατασταθούν άμεσα ώστε να μην επηρεαστεί ανεπανόρθωτα η πορεία της εταιρείας. Επομένως, ο κάθε πωλητής πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες, απαραίτητες, για τον πιο αποτελεσματικό εντοπισμό υποψήφιων πελατών.

Παρ'όλ' αυτά, η διαδικασία εντοπισμού υποψήφιων πελατών δεν είναι το ίδιο εύκολη για όλους τους πωλητές. Οι πωλητές που πωλούν προϊόντα απευθείας στους τελικούς καταναλωτές είναι πιο δύσκολο να εντοπίσουν τους υποψήφιους πελάτες τους, εν αντίθεσει με τους πωλητές βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων οι οποίοι πωλούν σε χονδρέμπορους ή λιανέμπορους.

Ο πωλητής δημιουργεί έναν κατάλογο με πιθανούς πελάτες, διαφορετικούς μεταξύ τους, και τους αξιολογεί. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντική για να διαπιστωθεί ποιοί από αυτούς μπορεί να χαρακτηριστούν καλοί υποψήφιοι πελάτες. Επίσης, κρίνεται απαραίτητη επειδή επιτρέπει στους πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί μέσω των πιο παραγωγικών πελατών. Τέλος, οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των πωλητών, καθώς μια ώρα που δαπανάται για αξιολόγηση μπορεί να ισοδυναμεί με πολλές ώρες μη παραγωγικών παρουσιάσεων σε πελάτες.

Η αξιολόγηση των πελατών περιλαμβάνει τον διαχωρισμό τους σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το πόσο πιθανό είναι να προχωρήσουν σε μια αγορά βάσει κριτηρίων. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι :

- Έχει ο υποψήφιος πελάτης την ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν;
- Έχει ο υποψήφιος πελάτης την οικονομική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν;
- Έχει ο υποψήφιος πελάτης την εξουσία / εξουσιοδότηση να αγοράσει το προϊόν;
- Η πώληση θα επιφέρει το επιθυμητό κέρδος;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα ορίζουν τα χαρακτηριστικά ενός καλού υποψήφιου πελάτη. Ένας υποψήφιος πελάτης, είτε αυτός είναι μια επιχείρηση είτε ένα άτομο, αγοράζει προϊόντα για να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες. Αρχικά, ένας πωλητής πρέπει αρχικά να καθορίσει εάν το προϊόν του προσφέρει οφέλη για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του εκάστοτε υποψήφιου πελάτη, γιατί εάν δεν ισχύει αυτό, τότε έχει πολύ μικρές πιθανότητες να πραγματοποιήσει την πώληση. Επίσης, ακόμα και να υπάρχει η ανάγκη, ένας υποψήφιος πελάτης πρέπει να έχει την οικονομική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν. Συγκεκριμένα, οι μεν επιχειρήσεις κρίνονται αξιόπιστες σε σχέση με την πιστοληπτική και χρηματοοικονομική τους ικανότητα, τα δε άτομα πρέπει να διαθέτουν ένα ικανοποιητικό εισόδημα. Επιπλέον, ένας υποψήφιος πελάτης πρέπει να διαθέτει την εξουσία για να πάρει την απόφαση να αγοράσει ένα προϊόν. Επομένως, είναι αρκετά σημαντικό για τους πωλητές να μπορούν να εντοπίσουν τα άτομα εκείνα που είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των αγορών ή αυτούς που μπορούν να επηρεάσουν την πραγματοποίηση της αγοράς, αφού τέτοιες προσεγγίσεις οδηγούν σε μεγαλύτερες πωλήσεις. Τέλος, από τα πιο σημαντικά για την πραγματοποίηση μιας πώλησης είναι εάν θα αποφέρει κέρδος τόσο για το άτομο όσο και για την επιχείρηση. Εάν ο υποψήφιος πελάτης δεν προτίθεται να αγοράσει σημαντική ποσότητα του προϊόντος ώστε να καλύπτει τα έξοδα πραγματοποίησης της πώλησης, τότε καλύτερα ο πωλητής να επικεντρώσει αλλού τις προσπάθειές του.

Οι πηγές εντοπισμού υποψήφιων πελατών είναι αρκετές και διαφορετικές. Αρχικά, γίνονται μέσα από προσωπικές επαφές και παρατηρήσεις του ίδιου του πωλητή, ο οποίος αξιοποιεί όλες τις ευκαιρίες αφού όλοι οι άνθρωποι, με τους οποίους έρχεται σε επαφή, είναι γι'αυτόν υποψήφιοι πελάτες. Επίσης, μέσω συστάσεων από υπάρχοντες πελάτες ή προσωπικούς


γνωστούς. Επιπλέον, αρκετά αποτελεσματική είναι η μέθοδος μέσα από βάσεις δεδομένων, εάν βέβαια τηρηθεί και χρησιμοποιηθεί συστηματικά από έγκυρες πηγές, όπως είναι οι κατάλογοι ICAP. Τέλος, αφού ο πωλητής έχει μαζέψει ονόματα, διευθύνσεις και τηλέφωνα, προχωρά σε μαζικές αποστολές e-mail, sms ή επιστολών που συνοδεύονται από συγκεκριμένο μήνυμα. Ανάμεσα στους τρεις αυτούς τρόπους επικοινωνίας, αποδοτικότεροι είναι οι επιστολές και τα sms, με οικονομικότερο τρόπο τα sms. Πολλές εταιρείες όμως προτιμούν το μαζικό mail, κυρίως λόγω του μηδενικού του κόστους.

Για τους πωλητές που πωλούν άμεσα προϊόντα σε τελικούς καταναλωτές, ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών κρίνεται αναγκαίος, σε σχέση με πωλητές βιομηχανικών προϊόντων ή καταναλωτικών προϊόντων λιανικής πώλησης.


## **2. Προετοιμασία**

Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός γι' αυτό και το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να προετοιμάσει τον εαυτό του ώστε να κάνει μία καλή πρώτη εντύπωση στον υποψήφιο πελάτη. Το στάδιο αυτό της προετοιμασίας θεωρείται από τα πιο σημαντικά στη διαδικασία της πώλησης, αφού έρευνες έχουν δείξει ότι ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας των πωλητών είναι η έλλειψη προετοιμασίας.

Η προετοιμασία του πωλητή θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

 *Πολύ καλή γνώση των προϊόντων / υπηρεσιών.*

Ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει όσο το δυνατόν καλύτερα το προϊόν του. Πρέπει να ξέρει όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά του, τον τρόπο λειτουργίας του, την απόδοσή του και κυρίως τα οφέλη που προσφέρει στον πελάτη.

 *Σκιαγράφηση προφίλ του υποψήφιου πελάτη*

Ο πωλητής προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες που να αναφέρονται σε ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά όσον αφορά τον υποψήφιο πελάτη και την εταιρεία που εκπροσωπεί. Στόχος είναι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας του προφίλ ενός πελάτη, η οποία θα βοηθήσει να διαμορφωθεί μια πρώτη εκτίμηση των αναγκών / επιθυμιών / προβλημάτων του, που θα έχει ως στόχο μέσα από την προβολή των χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων και των ωφελών του προϊόντος μια επιτυχημένη πώληση. Επίσης, πρέπει να προετοιμάσει τις σωστές ερωτήσεις για να εκμαιεύσει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί ώστε να βγάλει τα σωστά

συμπεράσματα. Τέλος, ο πωλητής πρέπει να εντοπίσει τον υπεύθυνο αγοράς στην εταιρεία-πελάτη του και έπειτα να μάθει τα βήματα που ακολουθεί στη διαδικασία αγοράς ο δυνητικός πελάτης του.

#### Καθορισμός στόχων επίσκεψης

Είναι αρκετά σημαντικό η προετοιμασία να περιλαμβάνει πάντα καθορισμό στόχου επίσκεψης. Ο στόχος της επίσκεψης μπορεί να είναι διαφορετικός κάθε φορά, όπως η γνωριμία με έναν νέο πελάτη, η λήψη παραγγελίας, η παροχή-συλλογή πληροφοριών, η προώθηση νέου προϊόντος κ.ά. Γι'αυτό και ο προσωπικός στόχος του πωλητή δεν μπορεί να είναι πάντα το κλείσιμο και η πραγματοποίηση της πώλησης σε κάθε επίσκεψη.

#### Στρατηγική

Ο πωλητής πρέπει, εφόσον έχει εκτιμήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, να γνωρίζει, πριν πραγματοποιήσει μια επίσκεψη, τη μέθοδο παρουσίασης του προϊόντος' να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τυχόν αντιρρήσεις, αλλά και να έχει σχεδιάσει την στρατηγική κλεισίματος ώστε τελικά να οδηγηθεί σε μια επιτυχημένη πώληση.

Όταν ένας πωλητής είναι σωστά προετοιμασμένος απορρέουν αρκετά οφέλη. Αρχικά, η σωστή προετοιμασία μιας πώλησης αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης στους πωλητές και τους δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς πριν από την συνάντηση με τον υποψήφιο πελάτη. Επίσης, δημιουργεί μια καλή εικόνα στον πελάτη αφού δείχνει το ειλικρινές ενδιαφέρον του πωλητή για αυτόν και τις ανάγκες του και όχι για την πώληση αυτή καθ'εαυτή, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Επιπλέον, η προσπάθεια του πωλητή να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχείρηση του υποψήφιου πελάτη, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό επαγγελματικής αξιοπιστίας. Τέλος, μια σωστή και προσεγμένη προετοιμασία οδηγεί στην καλύτερη παρουσίαση των πληροφοριών που χρειάζεται ο πελάτης, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες του, στην αποφυγή σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, στην επιτυχή αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων του πελάτη και στην παροχή καίριων συμβουλών για τη λύση υπαρχόντων προβλημάτων. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του πωλητή.

### **3. Προσέγγιση**

Εφόσον έχει γίνει η σωστή προετοιμασία, στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της προσέγγισης. Η προσέγγιση αφορά την πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής. Ουσιαστικά πρόκειται για το πρώτο βήμα στην επικοινωνία με τον πελάτη, η οποία, εάν είναι θετική, θα δώσει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί ένα καλό κλίμα που θα βοηθήσει την συζήτηση που θα ακολουθήσει.

Η ικανότητα του πωλητή να χειρίζεται σωστά και αποδοτικά τους πελάτες του εξαρτάται από τη συνολική εικόνα που παρουσιάζει στον πελάτη. Γενικά, ο πελάτης επιθυμεί να βλέπει μπροστά του έναν φιλικό και ειλικρινή πωλητή που να του εμπνέει εμπιστοσύνη. Για το λόγο αυτό ο πωλητής πρέπει να εναρμονίσει τα λεγόμενά του με την έκφρασή του, με το σώμα του και με τις κινήσεις του. Να έχει ένα σωστό και προσεγμένο ντύσιμο, ένα ήρεμο βάδισμα, μία συνεχή επαφή με το βλέμμα του πελάτη και ένα ειλικρινές χαμόγελο όταν και όπου χρειάζεται. Η σωστή στάση του σώματος, η ένταση της χειραψίας και ο τόνος της φωνής σε συνδυασμό με την επιλογή της κατάλληλης τεχνική προσέγγισης έχουν καθοριστική σημασία για τη συνέχεια και το αποτέλεσμα της πώλησης.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή προσέγγιση του πελάτη. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις πιο ενδιαφέρουσες και αποδοτικές:

❖ Μέθοδος εισαγωγής

Ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, αναφέροντας το όνομά του, την εταιρεία του και την ιδιότητά του. Αποτελεί ίσως την πιο δημοφιλή μέθοδο και συνοδεύεται τις περισσότερες φορές από κάποια άλλη τεχνική.

❖ Μέθοδος σύστασης

Η τεχνική αυτή έχει ως κεντρική γραμμή τη χρήση σύστασης κάποιου γνωστού και ικανοποιημένου πελάτη ή συναδέλφου.

❖ Μέθοδος Οφέλους

Ο πωλητής ενημερώνει τον υποψήφιο πελάτη για τα οφέλη που θα αποκομίσει αγοράζοντας το προϊόν του, εξάπτοντας την περιέργειά του και προκαλώντας την προσοχή και το ενδιαφέρον του. Για να είναι όμως αποτελεσματική, πρέπει ο πωλητής να γνωρίζει άριστα το προϊόν του και φυσικά ο πελάτης να έχει πραγματική ανάγκη των ωφελειών που προσφέρει το προϊόν.

❖ Μέθοδος Προϊόντος

Με την τεχνική αυτή ο πωλητής παρουσιάζει ή επιδεικνύει το ίδιο το προϊόν στον υποψήφιο πελάτη, παροτρύνοντάς τον να το εξετάσει για να του κεντρίσει το ενδιαφέρον. Το πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι ο πελάτης μπορεί να δει, να δοκιμάσει, να αισθανθεί και άρα να διαμορφώσει ουσιαστική εικόνα για το προϊόν, ειδικότερα εάν αυτό παρουσιάζει στοιχεία μοναδικότητας.

❖ Μέθοδος της Περιέργειας

Ο πωλητής προσπαθεί να διεγείρει την περιέργεια του υποψήφιου πελάτη ώστε να θέλει να το δοκιμάσει.

❖ Μέθοδος Ερώτησης

Ο πωλητής αρχίζει τη συζήτηση υποβάλλοντας μια ερώτηση στον υποψήφιο πελάτη. Με τον τρόπο αυτό έχει χρόνο να συλλέξει πληροφορίες για τον πελάτη, τις ανάγκες του αλλά και να κερδίσει την προσοχή του ώστε να διευκολυνθεί η επικοινωνία μεταξύ τους.

Η χρήση των παραπάνω μεθόδων προσέγγισης ενισχύει τον διάλογο και την επικοινωνία με τον πελάτη και δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα συζήτησης. Βέβαια η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται και από τον τύπο του πελάτη που έχει μπροστά του κάθε φορά ο πωλητής. Για παράδειγμα, σε έναν δύσπιστο πελάτη ο οποίος είναι αποστασιοποιημένος και ιδιαίτερα προσεκτικός σε αυτά που λέει, ο πωλητής πρέπει να δίνει έμφαση σε συγκεκριμένα οφέλη και να κάνει συχνή αναφορά σε παραδείγματα που ενδυναμώνουν την πρότασή του. Ο πελάτης αυτός δεν χρειάζεται υπερβολές. Από την άλλη πλευρά, ένας φλύαρος πελάτης ο οποίος εκφράζει αμέσως τα συναισθήματα και τις σκέψεις του δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με την αντίστοιχη φλυαρία αλλά με υποβολή ερωτήσεων που κεντρίζουν το ενδιαφέρον του και τον καθιστούν ενεργητικό ακροατή.

Όσον αφορά έναν αναποφάσιστο και διστακτικό πελάτη, ο οποίος δεν παίρνει εύκολα αποφάσεις και δεν ρισκάρει, ο πωλητής καλείται να κερδίσει την εμπιστοσύνη του και να προβάλει τις ωφέλειες που θα έχει από την αγορά του προϊόντος που του προτείνει. Σε έναν επίμονο πελάτη που εμμένει στις σκέψεις του και υποστηρίζει έντονα αυτό που πιστεύει, χρειάζεται να βρεθεί μία γέφυρα ανοικτής συζήτησης με τον πωλητή, μέσω των δυνατών

στοιχείων του προϊόντος με τα οποία να συμφωνεί. Ένας αναλυτικός πελάτης, ο οποίος επεξεργάζεται με λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία που έχει μπροστά του και πείθεται δύσκολα, χρειάζεται από τον πωλητή πλήρη εμπειριστατωμένα στοιχεία και αναλύσεις που να αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν και εγγυήσεις που να ενισχύουν τις προτάσεις του. Τέλος, ένας ευγενικός και φιλικός πελάτης που είναι δεκτικός σε προτάσεις και αποφεύγει τις συγκρούσεις αλλά θέτει αντηρήσεις, χρειάζεται ανταπόδοση συναισθημάτων φιλικότητας και ευγένειας με ταυτόχρονη παράθεση σοβαρών καινοτόμων προτάσεων με επιχειρήματα και διαβεβαιώσεις.

#### **4. Διερεύνηση Αναγκών**

Το στάδιο αυτό ίσως συχνά παραλείπεται από τους πωλητές, αποτελεί όμως ένα από τα βασικότερα στάδια. Η διερεύνηση αναγκών βοηθά τον πωλητή να καταλάβει τους λόγους για τους οποίους ένας υποψήφιος πελάτης χρειάζεται τη βοήθειά του ώστε να φτάσει στην αγορά ενός προϊόντος για την κάλυψη μιας προσωπικής του ανάγκης. Η σωστή διάγνωση έρχεται αφού ο πελάτης έχει μιλήσει στον πωλητή για το πρόβλημά του, τους λόγους για τους οποίους έχει την ανάγκη αυτή και ποιες θα είναι τελικά οι επιπτώσεις εάν δεν την καλύψει. Η έγκαιρη διάγνωση των εμφανών και μη επιθυμιών του πελάτη αποτελεί τη βάση για τη συναγωγή συμπερασμάτων, πάνω στα οποία θα χτίσει την επιχειρηματολογία του.

Οι δεξιότητες που απαιτούνται από τον πωλητή είναι να ενθαρρύνει τον πελάτη να μιλάει, να τον ακούει, να μην τον διακόπτει, να του κάνει στοχευμένες ερωτήσεις και να μένει σιωπηλός όταν και όπου απαιτείται. Στο σημείο αυτό φαίνεται η διαφορά σε έναν επαγγελματία και αποτελεσματικό πωλητή από έναν ερασιτέχνη. Ο επαγγελματίας πωλητής αφού κατανοήσει την πραγματική ανάγκη του πελάτη, θα του προτείνει λύσεις και θα είναι ικανός να συσχετίσει τις εκφρασμένες ανάγκες του πελάτη με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία του.

Η βασική μέθοδος εκμαίευσης των αναγκών του πελάτη είναι η χρήση στοχευμένων ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό προϋποθέτει ενσυναίσθηση από τη μεριά του πωλητή καθώς ο πελάτης πρέπει να τον εμπιστευτεί και να δει έπρακτο ενδιαφέρον από αυτόν. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στο σημείο που ο πωλητής θέτει μια ερώτηση στον πελάτη, τότε δεν πρέπει να τον διακόπτει αλλά να τον αφήσει να ολοκληρώσει τη σκέψη του. Επίσης, οι ερωτήσεις που θα κάνει πρέπει να έχουν συγκεκριμένη σειρά και στόχους ώστε να συλλέξει κι άλλες πληροφορίες

για να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Γενικά οι ερωτήσεις είναι από τα σπουδαιότερα εργαλεία στην υπηρεσία της επικοινωνίας καθώς βοηθούν την ανταλλαγή πληροφοριών, την αξιολόγηση και τον έλεγχο κατανόησης.

Κατά την πρώτη επαφή με τον πελάτη πρέπει να αποφεύγονται οι κλειστού τύπου ερωτήσεις που έχουν ως απάντηση ένα σκέτο «ναι» ή ένα σκέτο «όχι». Με τις ερωτήσεις αυτές χάνεται χρόνος, οι πληροφορίες είναι λίγες και ο πωλητής πρέπει να ξαναβρεί νέα ερώτηση αφού ο πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να του αποκαλύψει την ανάγκη του. Γενικότερα, είναι προτιμότερο οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου καθώς δίνουν ελευθερία έκφρασης στον συνομιλητή και προσφέρουν περισσότερες πληροφορίες, πάντα βέβαια με μέτρο ώστε να μην χαθεί ο έλεγχος.

Η αρχή πρέπει να γίνεται με γενικές ερωτήσεις και σταδιακά να εμβαθύνει σε ειδικές, προτρέποντας τον πελάτη να γίνει πιο συγκεκριμένος. Ορισμένα παραδείγματα ανοικτών ερωτήσεων είναι: «Πώς μπορώ να σας βοηθήσω;», «Πώς μάθατε για το προϊόν/κατάστημά μας;», «Τι είναι αυτό που σας αρέσει περισσότερο στο προϊόν μας;», «Πόσο σημαντικό είναι για εσάς;».

Όταν ο πωλητής κάνει ερωτήσεις πρέπει να χρησιμοποιεί κατανοητή γλώσσα, να προσέχει τον τόνο και το ύφος της φωνής του και πάντα να ακούει την απάντηση πριν προχωρήσει στην επόμενη ερώτηση. Γενικά, πρέπει να διατηρεί τη συζήτηση με τον πελάτη ζωντανή. Οι βασικές τεχνικές που πρέπει να ακολουθούνται από τον πωλητή είναι ο συντονισμός, η επιδοκιμασία και η παράφραση. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται όταν η συζήτηση αφορά θέματα που ενδιαφέρουν τον πελάτη. Ο πωλητής πρέπει να απαντά με ακρίβεια στον πελάτη και να αποφεύγει λέξεις που δημιουργούν καχυποψία και ενδοιασμούς. Κατά τη διάρκεια του διαλόγου, ο πωλητής να ενθαρρύνει τον πελάτη να συνεχίσει τη συζήτηση με σχόλια όπως: «ακριβώς όπως τα λέτε», «πράγματι», «σωστά», «έχετε δίκιο». Οι επιδοκιμασίες πρέπει να γίνονται την κατάλληλη χρονική στιγμή και να συνοδεύονται από σημάδια της γλώσσας του σώματος όπως χαμόγελο, καταφατικές κινήσεις του κεφαλιού, νεύματα, κοίταγμα στα μάτια και άλλες κινήσεις που δείχνουν το ενδιαφέρον του πωλητή. Τέλος, η παράφραση είναι για τον πωλητή η διατύπωση μιας πρόσφατης πρότασης του πελάτη που την εκφράζει με άλλα λόγια. Με την τεχνική αυτή δείχνει στον πελάτη ότι τον προσέχει και δίνει αξία στα λεγόμενά του και στην ανάγκη που



εκφράζει. Για παράδειγμα, μπορεί να αρχίσει την πρόταση λέγοντας: «Όπως μου είπατε πριν από λίγο», ή σε μορφή ερώτησης, «Δώρο για την κοπέλα σας μου είπατε ,σωστά;».

Ο πωλητής αφού ολοκληρώσει τη διερεύνηση αναγκών και κατανοήσει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη προχωράει στο επόμενο στάδιο που είναι η παρουσίαση του προϊόντος.

### **5. Παρουσίαση προϊόντος**

Η παρουσίαση του προϊόντος αποτελεί τον κύριο κορμό στη διαδικασία της πώλησης και βοηθά στην επίτευξη του βασικού σκοπού του πωλητή που είναι να πείσει τον υποψήφιο πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης ο πωλητής πρέπει να προκαλεί και να διατηρεί το ενδιαφέρον του πελάτη αμείωτο. Γενικά, υπάρχουν τρία είδη παρουσιάσεων:

- Η σύντομη και περιεκτική
- Η λεπτομερής
- Η προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη

Κανένα είδος δεν αποκλείει τα άλλα και όλα μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους. Το είδος της παρουσίασης που θα επιλεγθεί εξαρτάται από αντικειμενικά κριτήρια (όπως ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται ο πελάτης, το μέγεθος της εταιρείας του και η στρατηγική του), από μια σειρά υποκειμενικών κριτηρίων (όπως η εικόνα του πωλητή και η εικόνα του πελάτη) και από τις συνθήκες που επικρατούν (όπως ο χρόνος και η φύση του προϊόντος). Ανεξάρτητα όμως από το είδος που θα επιλεγθεί, η παρουσίαση διέπεται από ορισμένους κανόνες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ο πωλητής αναλαμβάνοντας την παρουσίαση του προϊόντος πρέπει να δείχνει τον ενθουσιασμό του, να πιστεύει στο προϊόν του, να είναι ειλικρινής και να προωθεί τη μοναδικότητά του χωρίς να κατηγορεί τον ανταγωνισμό. Επίσης, κατά την προϊοντική παρουσίαση ο πωλητής πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους, να έχει στρατηγική για να επιτύχει τους στόχους αυτούς και να χρησιμοποιεί γλώσσα κατανοητή προς τον πελάτη χωρίς να χρησιμοποιεί δυσνόητους τεχνικούς όρους. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι ο πωλητής πρέπει να παρουσιάζει όχι μόνο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά και τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται αυτά τα χαρακτηριστικά και να τα συνδυάσει έξυπνα με τα οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης εάν επιλέξει το προϊόν. Το συχνότερο λάθος στο οποίο υποπίπτουν οι πωλητές συνήθως είναι ότι παρουσιάζουν όλα τα χαρακτηριστικά και όλα τα οφέλη του προϊόντος με την ελπίδα ότι κάποιο θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη.

Επόμενος, αντί ο πωλητής να ταλαιπωρεί τον υποψήφιο πελάτη με μια σειρά ατελείωτων λεπτομερειών, καλό είναι να εστιάσει την προσοχή του σε εκείνα τα χαρακτηριστικά μόνο που ενδιαφέρουν τον πελάτη και καλύπτουν την ανάγκη του.

Αφού ο πωλητής κατανοήσει και πράξει όλα τα παραπάνω, είναι σημαντικό να επιλέξει με ποιον τρόπο θα παρουσιάσει το προϊόν του για να κεντρίσει το ενδιαφέρον του πελάτη. Ανάλογα με το είδος της πώλησης μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά από διαφορετικές μεθόδους που μπορεί να είναι είτε επίδειξη του προϊόντος για να διαπιστώσει «ιδίους όμμασι» τις δυνατότητες του προϊόντος, είτε να δώσει κάποιο δείγμα από το προϊόν. Επίσης μπορεί ακόμα και να προσφύγει σε οπτικοακουστικά μέσα όπως βίντεο ή φωτογραφίες ανάλογα πάντα με τη φύση του προϊόντος και να παρουσιάσει για παράδειγμα τον τρόπο κατασκευής του προϊόντος καθώς και μαρτυρίες από άλλους ευχαριστημένους πελάτες. Κάτι που δεν πρέπει να ξεχνάει ποτέ ο πωλητής είναι ότι πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να μην προσπαθήσει να τον παραπλανήσει. Σε περίπτωση που ο πωλητής δεν γνωρίζει κάποια συγκεκριμένη λεπτομέρεια του εμπορεύματος που αναφέρει ο πελάτης, θα πρέπει να ομολογήσει την άγνοιά του και να αναζητήσει τη βοήθεια κάποιου πιο έμπειρου συναδέλφου του. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να πει ψέματα ή να δώσει λανθασμένες πληροφορίες.

Στο τέλος της παρουσίασης, εάν είναι μεγάλη, ο πωλητής πρέπει να συνοψίσει. Επίσης, σε κάθε περίπτωση πρέπει να ζητάει feedback από τον πελάτη για να βεβαιωθεί ότι δεν έχει καμία απορία. Εάν ο πελάτης εκφράσει κάποια απορία, ο πωλητής πρέπει αφού την έχει κατανοήσει πλήρως να προχωρήσει στην απάντησή της. Συνοψίζοντας, εάν έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία το προηγούμενο στάδιο της διερεύνησης των αναγκών, τότε η φάση της παρουσίασης θα είναι επιτυχημένη και θα υπάρχουν λιγότερες αντιρρήσεις που είναι και το επόμενο στάδιο της διαδικασίας της πώλησης.

#### **6. Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων**

Οι αντιρρήσεις του πελάτη στη διαδικασία της πώλησης είναι πολύ σημαντικές και αποτελούν τη βάση της διαπραγμάτευσης. Με τον όρο αντιρρήσεις πελατών αναφερόμαστε στον προβληματισμό, τη διαφωνία ή τις ερωτήσεις του υποψήφιου πελάτη που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Ο πωλητής πρέπει να θυμάται ότι όσο περισσότερο έχει καλύψει τα προηγούμενα στάδια της πώλησης, τόσο λιγότερες αντιρρήσεις θα δεχθεί. Επίσης, η αντίρρηση

δεν σημαίνει πάντα όχι. Μερικές αντιρρήσεις πηγάζουν από κάποιες παρανοήσεις από τη μεριά των πελατών και το μόνο που χρειάζεται είναι απλώς η διευκρίνηση κάποιων σημείων της παρουσίας. Υπάρχουν αρκετοί τύποι αντιρρήσεων και παρουσιάζονται παρακάτω:

❖ Έλλειψη χρηματικών πόρων

Η αντίρρηση αυτή μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως: «Η τιμή είναι πολύ υψηλή», «Δεν μπορώ να διαθέσω τόσα χρήματα», «Δεν περίμενα να κοστίζει τόσο» κ.ά. όπως αναφέρθηκε στο παραπάνω στάδιο του εντοπισμού υποψήφιων πελατών, η χρηματοοικονομική δυνατότητα του πελάτη αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής του. Άρα, εάν ο πωλητής δεν έχει αξιολογήσει σωστά τον υποψήφιο πελάτη όσον αφορά την ικανότητα πληρωμής, έχει γίνει λανθασμένος εντοπισμός και πρέπει να προχωρήσει στον επόμενο πελάτη. Ωστόσο, μία πρόταση αντιμετώπισης αντιρρήσεων για υψηλή τιμή είναι το «σπάσιμο» της πληρωμής σε δόσεις με τη χρήση πιστωτικών καρτών.

❖ Το κόστος υπερβαίνει της αξίας

Η αντίρρηση που ακούν ως επί το πλείστον οι πωλητές είναι «Το προϊόν δεν αξίζει τόσα πολλά χρήματα». Αυτό που πρέπει να κάνει ο πωλητής είναι να τονίσει την αξία του προϊόντος, εξηγώντας τους λόγους για τους οποίους κοστίζει τόσο. Κάτι τέτοιο βέβαια προϋποθέτει κατάλληλη προϊοντική γνώση.

❖ Μη ύπαρξη ανάγκης για το προϊόν

Η αντίρρηση αυτή εκδηλώνεται με τη μορφή: «είμαι ικανοποιημένος με το προϊόν που ήδη έχω». Στην περίπτωση αυτή, η προσπάθεια του πωλητή πρέπει να επικεντρώνεται στο να πείσει τον πελάτη να καλύψει την ανάγκη του με διαφορετικό και αποτελεσματικότερο τρόπο, αγοράζοντας το προϊόν που του προτείνει.

❖ Κρυφή αντίρρηση

Ο πελάτης δεν αποκαλύπτει τους πραγματικούς λόγους που απορρίπτει την αγορά του προϊόντος και ο πωλητής καλείται να ανακαλύψει τον πραγματικό λόγο πίσω από αυτήν την αντίρρηση.

❖ Αναβλητική αντίρρηση

Οι πελάτες συχνά αναβάλλουν την πραγματοποίηση μιας αγοράς για αργότερα και το διατυπώνουν ως εξής: «Θέλω να το σκεφτώ», «Θα δούμε». Στην περίπτωση αυτή στόχος του

πωλητή πρέπει να είναι η παρουσίαση των οφελειών που θα προκύψουν από την πραγματοποίηση της αγοράς και πώς θα τα εκμεταλευτεί άμεσα με την πραγματοποίηση αυτής.

Στο σημείο αυτό φαίνεται ο επαγγελματίας πωλητής. Ο τρόπος με τον οποίο θα χειριστεί τις αντιρρήσεις του πελάτη, επηρεάζει και το κλείσιμο της πώλησης ή όχι. Αρχικά, ο πωλητής πρέπει να ακούσει προσεκτικά τον πελάτη ώστε να κατανοήσει τι έχει να αντιμετωπίσει πριν ξεκινήσει να το αντιμετωπίζει. Πρέπει να ακούει με όλες τις ασθήσεις του, να διερευνά τις αντιρρήσεις, να τις επιβεβαιώνει και τέλος να επιλέγει την καλύτερη απάντηση. Ο πωλητής πρέπει να προσπαθεί να μπαίνει στη λογική του πελάτη και να τεκμηριώνει τις θέσεις και τις προτάσεις του. Σε καμία περίπτωση ο πωλητής δεν πρέπει να έρχεται σε αντιδικία με τον πελάτη αλλά να προσπαθεί να βρει εναλλακτικές λύσεις για να τον εξυπηρετήσει με τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο.

### **7. Κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης**

Το προτελευταίο στάδιο της διαδικασίας της πώλησης είναι το κλείσιμο της πώλησης και ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να δεσμεύσει τον πελάτη ώστε να προχωρήσει στην αγορά του προϊόντος ή στο κλείσιμο της συμφωνίας. Το κλείσιμο θεωρείται το γοητευτικότερο κομμάτι της πώλησης και είναι συνυφασμένο με όλα τα προηγούμενα στάδια. Σε αρκετές περιπτώσεις, εάν μέχρι τώρα ο πωλητής έχει προχωρήσει σωστά, ο πελάτης θα ολοκληρώσει μόνος του τη διαδικασία ζητώντας την αγορά. Επειδή όμως αυτό δεν συμβαίνει συχνά, ο πωλητής καλείται να ολοκληρώσει μόνος του, ζητώντας πολύ απλά αυτό για το οποίο έχει προσπαθήσει στα προηγούμενα στάδια, δηλαδή την πώληση.

Το παραπάνω κομμάτι ανησυχεί τους περισσότερους πωλητές, οι οποίοι δυσκολεύονται να ζητήσουν την παραγγελία ή την τελική συμφωνία για την αγορά του προϊόντος. Υπάρχουν τρία ζητήματα που απασχολούν τους πωλητές. Το πρώτο αναφέρεται στο πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να κλείσουν την πώληση, το δεύτερο αφορά το πότε είναι έτοιμος ο πελάτης να αγοράσει και το τελευταίο τις προσπάθειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να ολοκληρώσει την πώληση. Αυτό που τους φοβίζει είναι συνήθως ότι ο υποψήφιος πελάτης θα τους απορρίψει ή ότι το προϊόν τους δεν είναι τόσο καλό τελικά ώστε να πείσουν τον πελάτη να το αγοράσει. Οι πωλητές πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να μπορούν να αναγνωρίσουν τα μηνύματα που στέλνει ο υποψήφιος πελάτης, να αποφεύγουν την υπερβολική πίεση, να μην βιάζονται και να

έχουν εναλλακτικές προτάσεις και λύσεις να του προτείνουν. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν τελικά ώστε να βοηθήσουν έναν πελάτη να πάρει την απόφαση που θέλει να πάρει και να προβεί στην αγορά αναλύονται παρακάτω:

Αρχικά, αφού ο πωλητής έχει εντοπίσει και διερευνήσει κάθε ανάγκη του πελάτη, πρέπει να του θυμίσει ποια είναι τα κύρια θέματα που τον απασχολούν έτσι όπως τα ανέφερε ο ίδιος, με τη σειρά που τα ταξινομεί και να περιοριστεί στα πιο σημαντικά. Έπειτα, πρέπει να προχωρήσει στην παρουσίαση της λύσης που προτείνει και να προσέξει τη γλώσσα του σώματος του πελάτη. Εάν φαίνεται ικανοποιημένος με αυτά που προτείνει να συνεχίσει ή εάν διακρίνει κάποια αντίρρηση να αλλάξει τακτική. Για να είναι σίγουρος ο πωλητής για την έκβαση των πραγμάτων πρέπει να ρωτήσει ευθέως τον πελάτη εάν τον ευχαριστούν οι λύσεις που προτείνει για να μπορέσει να καλύψει τα τυχόν κενά στις προτάσεις του. Στη συνέχεια, ο πωλητής πρέπει να κλείσει ουσιαστικά την πώληση και να προχωρήσει στα επόμενα βήματα που είναι να συνοδεύσει τον πελάτη στο ταμείο και να τον ενημερώσει για όλους τους πιθανούς τρόπους εξόφλησης της αγοράς του ή να συμπληρώσουν μαζί το έντυπο της παραγγελίας και να ορίσουν την μέρα και τον τρόπο παραλαβής των προϊόντων. Στο τέλος, αυτό που δεν πρέπει να ξεχάσει ο πωλητής είναι να ευχαριστήσει τον πελάτη και να τον αποχαιρετήσει με ένα ζεστό και ειλικρινές χαμόγελο. Το τελευταίο αυτό κομμάτι πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε εξυπηρέτησης και να συνοδεύει κάθε κλείσιμο πώλησης είτε έχει επιτευχθεί η πώληση είτε όχι.

#### **8. Μετέπειτα Παρακολούθηση**

Το τελευταίο και ίσως πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας της πώλησης είναι η μετέπειτα παρακολούθηση του πελάτη από τον πωλητή. Πολλοί πωλητές θεωρούν ότι εφόσον κατάφεραν την πώληση ή έκλεισαν την συμφωνία η δουλειά τους τελείωσε εκεί. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Μπορεί ο πωλητής να εργάστηκε σκληρά για να καταφέρει να κάνει τον πελάτη να αγοράσει, ωστόσο πρέπει να εργαστεί εξίσου σκληρά για να διατηρήσει έναν πελάτη ικανοποιημένο και να καταφέρει να ξαναγοράσει ο ίδιος πελάτης από αυτόν και στο μέλλον. Άλλωστε, η πλειονότητα των πωλήσεων γίνεται σε ήδη υπάρχοντες πελάτες. Η βασική αρχή ενός πωλητή πρέπει να είναι «Δεν κάνω πωλήσεις, κάνω πελάτες!».

Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας πωλητής για να διατηρήσει πιστούς και σταθερούς πελάτες είναι απλές. Αρχικά, ο πωλητής είναι απαραίτητο να δημιουργήσει ένα κλίμα

εμπιστοσύνης με τον πελάτη το οποίο επιτυγχάνεται για παράδειγμα με την παροχή πληροφοριών για τη σωστή χρήση του προϊόντος. Επίσης, πρέπει να είναι συνεπής και να εκτελέσει όλα όσα έχουν συμφωνήσει με τον πελάτη όπως επίσης να χειριστεί σωστά και όσα παράπονα ενδεχομένως να αποκτήσει ο πελάτης. Θα πρέπει να δηλώνει έμπρακτα την εκτίμησή του και τέλος, ο πωλητής πρέπει να φροντίσει να έχει μια συχνή επικοινωνία με τον πελάτη για να μαθαίνει κατά πόσο ευχαριστημένος είναι από το προϊόν. Συνεπώς, η σπουδαιότητα της φάσης αυτής είναι πολύ μεγάλη στη διαδικασία της πώλησης, αφού οι σωστές ενέργειες του πωλητή μπορεί να οδηγήσουν σε ικανοποιημένους πελάτες και εξασφάλιση συνεχόμενων πωλήσεων.

Αντίθετα, η παράλειψη του σταδίου που περιγράψαμε παραπάνω μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρεστημένους πελάτες. Σύμφωνα με έρευνες, ένας δυσαρεστημένος πελάτης μιλάει με αρνητικά σχόλια για την εμπειρία του σε τουλάχιστον έντεκα πιθανούς πελάτες, ενώ ένας ικανοποιημένος πελάτης μιλάει θετικά για την επιχείρηση το πολύ σε τρεις πιθανούς πελάτες. Βέβαια δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί εντελώς η δυσαρέσκεια κάποιων πελατών καθώς μπορεί να τύχει και κάτι απρόβλεπτο. Αυτό όμως που δεν πρέπει να συμβεί είναι να χαθούν οι πελάτες αυτοί οριστικά από το πελατολόγιο της επιχείρησης. Ο πωλητής πρέπει να παροτρύνει τους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους ή ακόμα και να κάνουν προτάσεις βελτίωσης στην εταιρεία. Επίσης, υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να ξανακερδίσει ένας πωλητής έναν δυσαρεστημένο πελάτη. Για παράδειγμα, μία εταιρεία μπορεί να παρέχει έκπτωση για την επόμενη αγορά ή ένα μικρό δώρο για να επανορθώσει το λάθος της.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε πως ο πωλητής πρέπει να θεωρεί την εξυπηρέτηση ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της πώλησης και να επιδιώκει την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών του. Κάθε στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα που σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις παρόλο που ο πωλητής περάσει από ένα στάδιο μπορεί να είναι απαραίτητο να επανέλθει εκ νέου στο συγκεκριμένο στάδιο για να επιτύχει την πώληση. Επίσης, όλοι οι πελάτες δεν είναι το ίδιο και ο καθένας χρήζει ξεχωριστής μεταχείρισης. Δεν είναι απαραίτητο λοιπόν κάθε φορά που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια πώληση να περάσει από όλα τα στάδια της πώλησης. Μπορεί να παραλείψει κάποια ή να χρειαστεί να προσαρμόσει κάποια στάδια στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου πελάτη. Το παν στην πώληση

είναι να υπάρχει μια σχέση αλληλεξάρτησης με τον κάθε πελάτη και να γίνεται το καλύτερο για την άμεση και ποιοτική εξυπηρέτησή του. Υπάρχει ένας κανόνας που ισχύει από πάντα και αναφέρει ότι «Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο, αλλά και να μην έχει, πάλι δίκιο θα έχει».

## 4.2 Μέθοδος AIDA

Όταν το *marketing* και η διαφήμιση συνάντησαν τις πωλήσεις, τότε γεννήθηκε το AIDA. Ουσιαστικά πρόκειται για το ακρωνύμιο τεσσάρων λέξεων, που επινοήθηκε στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα από τον πρωτοπόρο στις πωλήσεις Elias St. Elmo Lewis με σκοπό να εξηγήσει τον τρόπο που πρέπει να λειτουργούν οι πωλήσεις. Το ακρωνύμιο αυτό περιγράφει τα βήματα ή αλλιώς τα στάδια που διακρίνονται από τη στιγμή που ο καταναλωτής αρχίζει να αντιλαμβάνεται ένα προϊόν έως ότου καταλήξει να το δοκιμάσει και τελικά να προβεί στην αγορά του. Τα αρχικά του ακρωνυμίου διατυπώθηκαν για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του '50, από τον Edward K. Strong στο βιβλίο του «Psychology of selling and advertising», με πρώτο επινοητή όμως να παραμένει ο Elias St. Elmo Lewis. Εκείνη τη δεκαετία ήταν που η πώληση ξεκίνησε για πρώτη φορά να αντιμετωπίζεται ως σοβαρή εργασία. Τα αρχικά αναλύονται ως εξής:

- **Attention:** Το πρώτο βήμα είναι να τραβήξεις την προσοχή του υποψήφιου πελάτη.
- **Interest:** Όταν έχεις τραβήξει την προσοχή του υποψήφιου πελάτη, πρέπει να διεγείρεις και το ενδιαφέρον του.
- **Desire:** Όταν έχεις τραβήξει την προσοχή και το ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη, πρέπει να τον κάνεις να μεταβεί από το στάδιο «μου αρέσει», στο επόμενο βήμα δηλαδή το «θέλω».
- **Action:** Είσαι πλέον στο τελικό στάδιο, όπου με το κατάλληλο ερέθισμα ο υποψήφιος πελάτης προχωρά στην αγορά του προϊόντος.

Πίνακας 4.2  
Το ακρωνύμιο AIDA



Αναλυτικότερα μπορούμε να μελετήσουμε το κάθε στάδιο ξεχωριστά:

- **Attention:** Στη σημερινή εποχή οι άνθρωποι είναι πιο δύσκολα προσβάσιμοι, καθώς έχουν πολύ λίγο ελεύθερο χρόνο και πολλά διαφορετικά ερεθίσματα γύρω τους που τους τραβάνε την προσοχή. Το έργο του πωλητή λοιπόν γίνεται όλο και πιο δύσκολο καθώς πρέπει να βρει τον κατάλληλο τρόπο να προσεγγίσει τον πελάτη και να του τραβήξει την προσοχή. Για την ακρίβεια ο πωλητής έχει στη διάθεσή του λίγα δευτερόλεπτα για να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί καλοδεχούμενος. Επίσης, ο πωλητής πρέπει να θυμάται ότι η πρώτη εντύπωση είναι αυτή που μετράει, γι' αυτό και πρέπει να δημιουργήσει μία καλή πρώτη εικόνα και ένα θετικό κλίμα. Ο πωλητής καλείται να δείξει στον πελάτη ότι είναι στη διάθεσή του και ότι προηγείται από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα που τον απασχολεί εκείνη τη στιγμή. Πάνω απ' όλα όμως αυτό που θα τραβήξει την προσοχή και ίσως την εμπιστοσύνη του πελάτη είναι ένα ειλικρινές και ζεστό χαμόγελο με το οποίο πρέπει να τον υποδεχτεί στον χώρο του. Αν μιλάνε στο τηλέφωνο, το χαμόγελο χρωματίζει τη φωνή του και δίνει μία ευχάριστη νότα στη συζήτηση που ακολουθεί, τραβώντας την προσοχή του συνομιλητή, ακόμα και αν δεν έχει την εικόνα του μπροστά του.



- **Interest:** Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο πωλητής έχει στη διάθεσή του πολύ λίγα δευτερόλεπτα για να διεγείρει το ενδιαφέρον του πελάτη με τις προτάσεις του, γι'αυτό και πρέπει να το εκμεταλευτεί. Ο πωλητής πρέπει να ψυχολογήσει τον πελάτη, ώστε ο δεύτερος να βρει ενδιαφέρον στα λεγόμενά του. Για παράδειγμα, κάνοντάς του έξυπνες ερωτήσεις, συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για να ξέρει πώς θα συνεχίσει. Το μυστικό είναι να μην σπαταλάει άσκοπα το χρόνο και των δύο.
- **Desire:** Στο σημείο αυτό ο πωλητής πρέπει να διερευνήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, να καταλάβει την ψυχολογική του κατάσταση καθώς και τις προτεραιότητες ή τους περιορισμούς που μπορεί να τον συνοδεύουν. Πρέπει να ακούει με προσοχή αυτά που του λέει ο πελάτης και να παρατηρεί τις κινήσεις του ώστε να βρει ένα σημείο επαφής. Γενικά, πρέπει να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης ώστε ο πελάτης να θέλει να κλείσει μια συμφωνία (αγορά ενός προϊόντος) με τον συγκεκριμένο πωλητή. Επιπλέον, ο πωλητής πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για το προϊόν του, τα χαρακτηριστικά του, τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού, καθώς και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρησή του. Καλό θα ήταν επίσης να χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο μοτίβο παρουσίασης το οποίο όμως να μπορεί να το προσαρμόσει στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Γενικά, μία καλή προετοιμασία κάνει πιο εύκολα τα πράγματα για τον πωλητή.
- **Action:** Το τέταρτο στάδιο είναι και το πιο κρίσιμο. Είναι σημαντικό για τον πωλητή να γνωρίζει ότι ο δισταγμός από μέρους του υποψήφιου πελάτη για κάθε τι καινούριο είναι απόλυτα φυσιολογικός. Η δουλειά του πωλητή στη φάση αυτή είναι να επιβεβαιώσει και να επιβραβεύσει τις υποψήφιες επιλογές του πελάτη και να φροντίσει να ολοκληρώσει τον κύκλο επαφής μαζί του χωρίς εκκρεμότητες. Εάν όλα τα παραπάνω στάδια έχουν γίνει σωστά ως φυσική συνέπεια έρχεται το κλείσιμο της συμφωνίας και κατ'επέκταση της πώλησης.

Το σημαντικό για μια συνάντηση ή επαφή με έναν υποψήφιο πελάτη είναι να δημιουργηθεί μία σχέση εμπιστοσύνης . Πρώτα απ'όλα, ο πωλητής πρέπει να βλέπει τον πελάτη σαν συνέταιρο. Σκοπός είναι ο πελάτης του σήμερα να γίνει πελάτης του και αύριο. Ο πωλητής πρέπει να φροντίσει ώστε ο πελάτης να φύγει ικανοποιημένος και με διάθεση να επιστρέψει.

Μια επιχείρηση έχει ανάγκη όχι μόνο από πολλούς πελάτες αλλά και από πιστούς πελάτες οι οποίοι την εμπιστεύονται και επιστρέφουν πάντα σε αυτή.

### 4.3 Τεχνική FAB


Αποτελεί ίσως την πιο απλή και την πιο αποτελεσματική τεχνική πωλήσεων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές μορφές πωλήσεων όπως στη λιανική, στις B2B και στις B2C πωλήσεις. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα ακρωνύμιο τριών λέξεων που αναλύονται ως εξής: **Feature – Advantage – Benefit**. Είναι ιδανική για καταστάσεις όπου ένα προϊόν μπορεί να συνδυάζει πολλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και οφέλη για τον κάθε καταναλωτή.

Στις περισσότερες παρουσιάσεις, το λάθος που κάνουν πιο συχνά οι πωλητές είναι να απαριθμούν όλα τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων που παρουσιάζουν μπερδεύοντας με αυτόν τον τρόπο τον καταναλωτή. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθούν οι πωλητές για να παρουσιάζουν μία ολοκληρωμένη εικόνα του προϊόντος που προωθούν.

✚ **Feature:** Με τον όρο αναφερόμαστε στα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν. Είναι εύκολο να το κατανοήσουμε εάν λάβουμε υπόψη ένα τυπικό παράδειγμα. Ας πάρουμε ως υπόθεση ένα κατάστημα που πουλάει ψηφιακά μέσα. Ο πωλητής προσπαθεί να πουλήσει μία ψηφιακή κάμερα. Θα ξεκινήσει την παρουσίασή στον υποψήφιο πελάτη με τα χαρακτηριστικά που έχει η συγκεκριμένη ψηφιακή κάμερα, όπως για παράδειγμα ότι διαθέτει ανακλαστικό φακό, φακό zoom 18-135 mm και κάμερα 24 megapixel. Για κάποιον που ασχολείται με τη φωτογραφία αυτοί οι όροι και οι δυνατότητες που προσφέρουν είναι γνωστές και κατανοήσιμες. Για κάποιον όμως που είναι ερασιτέχνης οι όροι αυτοί, αν και είναι πολλοί σημαντικοί, είναι δυσνόητοι και χρειάζονται κάποια επεξήγηση.

✚ **Advantage:** Στο σημείο αυτό έρχεται το πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα ορίζεται όταν βάλεις κάτι σε ευνοϊκή και ανώτερη θέση. Ουσιαστικά αποτελεί τη γέφυρα που μας βοηθά να κατανοήσουμε πώς φτάνουμε από το χαρακτηριστικό γνώρισμα στο όφελος.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα της ψηφιακής κάμερας, το πλεονέκτημα μιας ψηφιακής κάμερας που έχει 24 megapixel σημαίνει ότι προσφέρει μεγαλύτερο αριθμό κουκίδων ανά περιοχή που σημαίνει ότι τραβάει μεγαλύτερη εικόνα. Αυτό κάνει την εικόνα πιο δυνατή και επιτρέπει στο χρήστη να μεγεθύνει την εικόνα χωρίς να χάσει την ποιότητά της η φωτογραφία. Επίσης, το πλεονέκτημα μιας κλίσης 35 – 135 mm είναι ότι επιτρέπει να κάνει μεγέθυνση ή σμίκρυνση χρησιμοποιώντας τον έναν φακό και επιτρέπει τη λήψη καλών φωτογραφιών σε διάφορες καταστάσεις, κάνοντας με αυτό τον τρόπο την κάμερα πιο ευέλικτη.

 **Benefit:** Αφού ο πωλητής έχει αναλύσει όλα τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος που παρουσιάζει, σειρά έχει να καταλάβει ο υποψήφιος πελάτης το όφελος του προϊόντος για αυτόν. Το όφελος είναι ουσιαστικά ο τρόπος με τον οποίο ένα χαρακτηριστικό βοηθά τον πελάτη. Έτσι, εάν εξεταστεί το παραπάνω παράδειγμα και το χαρακτηριστικό των 24 megapixel τότε μπορούν να εξηγηθούν αρκετά πλεονεκτήματα στο πρόσωπο που φωτογραφίζει, περιλαμβάνοντας μια ευκρινέστερη εικόνα, την δυνατότητα να μεγεθύνεται η φωτογραφία χωρίς να χάσει την ποιότητά της, και γενικότερα μία καλύτερη ποιότητα εικόνας συνολικά. Επίσης, εάν ληφθεί υπόψιν το ζουμ 18 -135 mm, υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και ευκολία αφού δεν χρειάζεται η αλλαγή φακών για διαφορετικές λήψεις. Άρα όταν ο πελάτης τραβάει για παράδειγμα οικογενειακές φωτογραφίες, η εμπειρία γίνεται πιο διασκεδαστική, το αποτέλεσμα είναι καλύτερο και οι φωτογραφίες υψηλής ανάλυσης του θυμίζουν πόσο καλά έπραξε που προέβη στην αγορά της συγκεκριμένης ψηφιακής κάμερας.

Συνδυάζοντας λοιπόν τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα με τα οφέλη που προσφέρει ένα προϊόν, δημιουργείται σαφέστερη επικοινωνία ανάμεσα στον πωλητή και τον πελάτη. Επίσης, βοηθά τη μνήμη του αγοραστή επειδή κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο παράγεται το όφελος για τον ίδιο. Τέλος, η παραπάνω τεχνική είναι ιδιαίτερα σημαντική για την πώληση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως επίσης και για προϊόντα που δεν είναι ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό.

## 4.4 Upselling και Cross-selling Πωλήσεις

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση των πωλήσεών της. Δύο αρκετά δημοφιλείς τεχνικές είναι αυτές του upselling και του cross-selling.

### 4.4.1 Upselling Πωλήσεις

Η τεχνική του upselling είναι μία μορφή ενισχυτικής πώλησης κατά την οποία ο πωλητής παρακινεί τους πελάτες να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα από αυτά που σκόπευαν να ξοδέψουν αρχικά. Ο πωλητής αφού έχει προσεγγίσει τον πελάτη και έχει κάνει τη σωστή διερεύνηση αναγκών του προτείνει κάποια προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες του. Στη συνέχεια, παρατηρώντας τον πελάτη και την προτίμηση που ενδεχομένως να δείχνει σε κάποια προϊόντα, μπορεί να του προτείνει κάποια άλλα προϊόντα (συνήθως ακριβότερα) που είναι ίδια ή παρόμοιου τύπου με αυτά που σκοπεύει ο υποψήφιος πελάτης να αγοράσει. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών, εάν ένας πελάτης θέλει να αγοράσει μία τηλεόραση με τιμή κοντά στα 600 ευρώ, ο πωλητής μπορεί να του προτείνει και άλλες τηλεοράσεις κοντά στη τιμή αυτή αλλά και λίγο υψηλότερη από 600 ευρώ, όμως με καλύτερα ή περισσότερα χαρακτηριστικά.

Γενικά, όσες περισσότερες ευκαιρίες δίνει ο πωλητής για upselling πωλήσεις, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να πείσει τον πελάτη να επιλέξει κάποιο από τα προτεινόμενα προϊόντα. Το μυστικό βέβαια είναι ο πωλητής να γνωρίζει άριστα τα προϊόντα που προωθεί και να γνωρίζει όλα τα χαρακτηριστικά τους, ώστε να μπορεί να τα συνδυάσει με τις ανάγκες των πελατών. Αντίθετα, εάν ο πωλητής προτείνει στον πελάτη κάτι άσχετο από αυτό που έχει ανάγκη, το πιθανότερο είναι να εκνευριστεί και να μην αγοράσει τίποτα στο τέλος. Επίσης, εξίσου έξυπνος τρόπος για τον πωλητή να κάνει upselling πωλήσεις είναι να προειδοποιήσει τον πελάτη ότι τα προϊόντα που του προτείνει είναι διαθέσιμα σε περιορισμένο αριθμό και ότι ενδεχομένως να εξαντληθούν γρήγορα εάν δεν προβεί άμεσα στην αγορά τους. Ο φόβος ότι θα χάσει την «ευκαιρία», ίσως τον παρακινήσει να αγοράσει τελικά. Με αυτό τον τρόπο ανεβαίνει ο μέσος όρος αγορών των πελατών και οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο κέρδος.

#### 4.4.2 Cross – selling Πωλήσεις

Μία επίσης δημοφιλής τεχνική πώλησης είναι οι cross – selling πωλήσεις ή αλλιώς συμπληρωματική πώληση. Στη συγκεκριμένη τεχνική ο πωλητής αφού έχει κατοχυρώσει τη βασική αγορά του πελάτη, του προτείνει συμπληρωματικά είδη που συνδυάζονται και ουσιαστικά συμπληρώνουν το βασικό προϊόν που έχει επιλέξει. Ο πωλητής μπορεί να ξεκινήσει με μία συμπληρωματική πρόταση , μεγιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο τις πιθανότητες να πετύχει μία ακόμη πώληση αυξάνοντας τη μέση απόδειξη.

Βασική προϋπόθεση και σε αυτή τη τεχνική είναι η πολύ καλή γνώση των προϊόντων και των συνδυασμών που μπορούν να γίνουν. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα ρούχων εάν ένας πελάτης ενδιαφέρεται να αγοράσει ένα παντελόνι τζην, ο πωλητής μπορεί να του προτείνει ένα T-shirt που σε συνδυασμό με τον τζην θα απογειώσει τη casual εμφάνισή του. Προτείνοντάς του ευγενικά ένα συμπληρωματικό προϊόν, ο πωλητής έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να πετύχει μία ακόμη πώληση. Υπάρχει η ανησυχία στους πωλητές ότι ο πελάτης θα απορρίψει την πρότασή τους ή ότι θα βάλουν σε κίνδυνο τη βασική αγορά του πελάτη. Το μυστικό στην τεχνική αυτή είναι η συμπληρωματική πρόταση να γίνεται στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης παρουσίασης και να αφορά ένα προϊόν διαφορετικής κατηγορίας, μικρότερης ή ίσης αξίας. Γενικά, με τη συμπληρωματική πρόταση ο πωλητής χτίζει μία σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη και αυξάνει την ικανοποίησή του. Τέλος, όλη αυτή η διαδικασία έχει άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση των πωλήσεων αφού με τον ίδιο αριθμό πελατών, αυξάνονται οι πωλήσεις και υπάρχει μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΉΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

#### 5.1 Εισαγωγή

Η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης πρέπει να αποτελεί διαρκή και πρωτεύοντα στόχο όλων των τμημάτων του οργανισμού. Προκειμένου λοιπόν η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης να είναι αποτελεσματική πρέπει να συνοδεύεται από την μέτρηση της επίδοσης και απόδοσης της καθώς και από την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της. Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό της διαχείρισης των επιδόσεων, το οποίο θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιολογούν γρήγορα και έγκυρα την κατάσταση της υγείας των τμημάτων τους και την απόδοσή τους μέσα από μια πληθώρα καίριων δεικτών απόδοσης που παρέχουν τις σωστές πληροφορίες τη σωστή χρονική στιγμή. Σύμφωνα με τον Wayne Eckerson τις πληροφορίες δίνουν οι Καίριοι Δείκτες Επιχειρηματικής Απόδοσης (Key Performance Indicators, KPIs), τους οποίους τους χαρακτηρίζει ως εργαλεία επιμέτρησης επιδόσεων προσώπων και δραστηριοτήτων στα πλαίσια μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού και αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο οργανωτικής αλλαγής. Συγκεκριμένα, τα στελέχη επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τους δείκτες KPIs για να καθορίσουν στρατηγικούς στόχους τους οποίους προσαρμόζουν σε κάθε άτομο που κατέχει ένα ρόλο στην εταιρεία. Οι *managers* από την πλευρά τους χρησιμοποιούν τους δείκτες μέτρησης απόδοσης με σκοπό να επικεντρωθούν σε αυτό που είναι σημαντικό για να τους βοηθήσει να πετύχουν τους στόχους που ορίζονται από τη διοίκηση. Γενικά, ο ρόλος των KPIs είναι ιδιαίτερα ευεργετικός διότι προσφέρει μετρήσιμα στοιχεία, ικανά να συγκριθούν με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αλλά και με την ίδια την επιχείρηση στην πάροδο του χρόνου.

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους παραπάνω δείκτες σε πολλαπλά επίπεδα για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία τους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Υπάρχουν Δείκτες υψηλού επιπέδου αλλά και χαμηλού. Οι KPIs υψηλού επιπέδου επικεντρώνονται στις συνολικές επιδόσεις της επιχείρησης, ενώ οι χαμηλού επιπέδου δείκτες σε επιμέρους διαδικασίες τμημάτων όπως είναι οι πωλήσεις, το marketing , το HR, η εφοδιαστική αλυσίδα κ.ά.

Βέβαια, οι KPIs δεν αποτελούν πολύτιμα εργαλεία μόνο για διευθυντικά στελέχη και για επιχειρήσεις αλλά και για ομάδες που θέλουν να αξιολογήσουν την πρόοδο που έχουν καταφέρει. Επίσης, οι δείκτες απόδοσης διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό και από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς αντανακλούν την κουλτούρα που χαρακτηρίζει κάθε μια ξεχωριστά. Για παράδειγμα, μία εταιρεία έχει ως ένα από τους βασικούς δείκτες της το ποσοστό εισοδήματος των πελατών της, ενώ ένα νοσοκομείο εστιάζει στο ποσοστό ανάρρωσης των ασθενών του.

Συμπερασματικά, οι δείκτες KPIs αποτελούν βασικά εργαλεία για την επίδοση και την εξέλιξη ενός οργανισμού, προσφέροντας ένα μετρήσιμο τρόπο να εκτιμήσουν τη στρατηγική τους. Παράλληλα όμως πρέπει να μπορούν να ευθυγραμμίζουν τις πολιτικές της επιχείρησης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Παρακάτω θα αναλύσουμε την έννοια των KPIs και πώς αυτοί ορίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

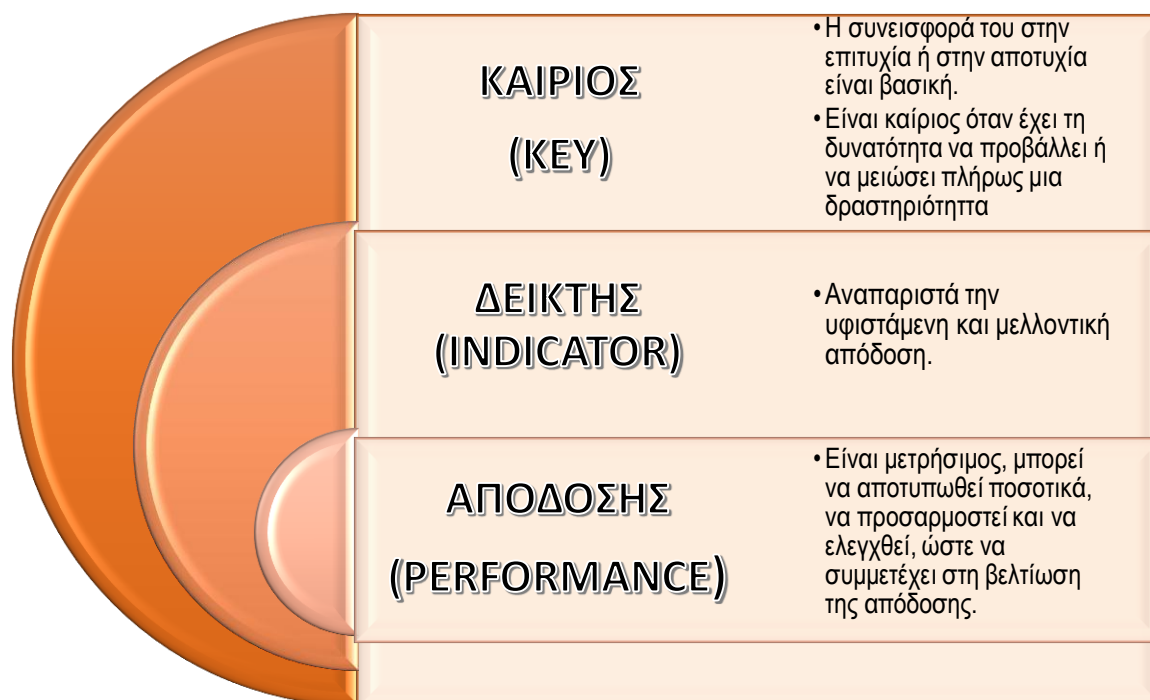
## **5.2 Η έννοια και ο ορισμός των Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs)**

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει και έχουν προσεγγίσει διαφορετικά τον ορισμό ενός Καίριου Δείκτη Απόδοσης (KPI). Ο Kerzner επιχειρεί και αναλύει την έννοια ενός KPI για μια επιχείρηση με τον παρακάτω τρόπο:



## Πίνακας 5.1

### Ανάλυση του ορισμού ενός Καίριου Δείκτη Απόδοσης



Σύμφωνα με τον Wayne Eckerson έχουμε τον εξής ορισμό:

**“Ένας Καίριος Δείκτης Επιχειρηματικής Απόδοσης είναι μία μετρήσιμη τιμή που υπολογίζει πόσο καλά μια οργάνωση ή ένα άτομο εκτελεί μια επιχειρησιακή, τακτική ή στρατηγική δραστηριότητα και πόσο αποτελεσματικά επιτυγχάνει την επίτευξη βασικών επιχειρηματικών στόχων.”**

Ο Kerzner επισημαίνει ότι οι Καίριοι Δείκτες Απόδοσης παρέχουν έγκαιρα και έγκυρα προειδοποιητικά σημάδια και υποδεικνύουν δυσμενείς καταστάσεις οι οποίες, αν δεν αντιμετωπιστούν σύντομα, θα μπορούσαν να επιφέρουν άσχημα αποτελέσματα. Οι δείκτες αυτοί, ωστόσο, συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της επιχείρησης.

### 5.3 Κατηγορίες των Καίριων Δεικτών Απόδοσης

Κατά τον Kerzner οι δείκτες ταξινομούνται ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό που έχουν. Η πρώτη προσέγγιση βασίζεται στο τι σκοπεύουν να υποδείξουν:

- ✚ **Ποσοτικοί (Quantitative) KPIs:** Παρουσιάζουν αριθμητική μορφή.
- ✚ **Πρακτικοί (Practical) KPIs:** Συνδέουν τις διαδικασίες της εταιρείας.
- ✚ **Κατευθυντήριοι (Directional) KPIs:** Υποδεικνύουν πόσο καλή ή κακή είναι η κατάσταση της εταιρείας.
- ✚ **Άμεσα αξιοποιήσιμοι (Actionable) KPIs:** Υποδεικνύουν αλλαγές που πρέπει να γίνουν.
- ✚ **Χρηματοοικονομικοί (Financial) KPIs:** Μετράνε την απόδοση.

Ο δεύτερος τρόπος διαχωρισμού έχει να κάνει με τη χρονική στιγμή στην οποία αναφέρονται:

- ✚ **Lagging KPIs:** Μετράνε την απόδοση σε κάτι αφού η επιχείρηση έχει ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο πρότυπο και επιβεβαιώνουν με αυτό τον τρόπο τις μακροπρόθεσμες τάσεις. Χρησιμοποιούνται κυρίως για να προσδιοριστεί από τους χρήστες πόσο καλά διαχειρίζεται η επιχείρηση μια διαδικασία ή ένα σύστημα.
- ✚ **Diagnostic KPIs:** Μετράνε την παρούσα απόδοση αφού η επιχείρηση ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρότυπο διαδικασιών.
- ✚ **Leading KPIs:** Οι δείκτες αυτοί μετρούν την απόδοση προτού η επιχείρηση ξεκινήσει να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή μια τάση. Χρησιμοποιούνται κυρίως για την πρόβλεψη αλλαγών και μετρούν την μελλοντική απόδοση.

### 5.4 Επιλογή των κατάλληλων Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KPI'S)

Όταν οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τη διαδικασία αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης, έχουν να διαχειριστούν κάποια σημαντικά προβλήματα λόγω του μεγάλου αριθμού των KPIs. Συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την επεξεργασία πολλών πληροφοριών που προκύπτουν από χιλιάδες KPIs με αποτέλεσμα όλη αυτή η ενέργεια να είναι αρκετά χρονοβόρα. Ένα ακόμα συνηθισμένο λάθος που κάνουν αρκετές επιχειρήσεις είναι η αντιγραφή βασικών

δεικτών που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές τους, ανεξάρτητα με το πόσο χρήσιμοι είναι αυτοί για τους ίδιους με συνέπεια το αποτέλεσμα να μην είναι το αναμενόμενο.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες θα πρέπει να επιλέγουν συγκεκριμένα KPIs, που θα δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης, δηλαδή σημαντικές πληροφορίες που να αφορούν την κατάσταση της εταιρείας σήμερα, πόσο καλύτερη θα μπορούσε να είναι η κατάσταση αυτή και πώς θα καταφέρουν να φτάσουν στο καλύτερο δυνατό σημείο. Φυσικά όλα τα παραπάνω πραγματοποιούνται σε συνδυασμό με λογικά κόστη μέτρησης και παρακολούθησης. Σε κάθε περίπτωση λοιπόν, η διοίκηση και οι managers πρέπει να ενεργούν με ανάλογο τρόπο ώστε η απόδοση της διοίκησης να επηρεάζει την απόδοση όλης της επιχείρησης.

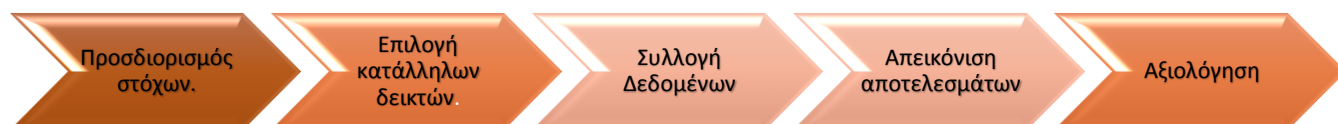
Ως συνέχεια των παραπάνω, η επιλογή των κατάλληλων KPIs είναι ένα σημαντικό βήμα, το οποίο χρήζει κατανόησης από όλη την ομάδα που ασχολείται με το κομμάτι αυτής της διαδικασίας. Επίσης, η Διαχείριση της Επιχειρηματική Απόδοσης πρέπει να ενεργεί παράλληλα με τη Διαχείριση της Οικονομικής Απόδοσης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να θεσπιστούν κάποια κριτήρια τα οποία θα διασφαλίζουν τη σωστή επιλογή των κατάλληλων KPIs και να τηρούνται από όλα τα μέλη της διοίκησης αλλά και της ομάδας που θα τα διαχειρίζεται.

- ∩ Αρχικά, η στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας θα πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των κατάλληλων KPIs
- ∩ Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ποιοί δείκτες χρειάζονται και πόσοι είναι αυτοί
- ∩ Η συχνότητα που θα χρησιμοποιούνται,
- ∩ Καθώς επίσης και το εύρος των τομέων που θα υπολογίζουν και πόσο πολύπλοκοι θα είναι.
- ∩ Και τέλος, θα πρέπει να οριστεί ένας υπεύθυνος για τον κάθε δείκτη ξεχωριστά

Εκτός από τα παραπάνω, κατά τη χρήση ενός KPI υπάρχουν και κάποιες γενικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται. Κατ'αρχάς οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της αποδοτικότητας ενός ολόκληρου έργου ή ενός τομέα θα πρέπει να έχουν συμφωνηθεί από την αρχή και να στοχεύουν στην επιτυχία του έργου. Θα πρέπει να αντανakλούν την επιτυχία του έργου έναντι των στόχων που έχουν τεθεί και φυσικά να έχουν ως στόχο την μέτρηση στοιχείων άμεσα σχετικών με την απόδοση του έργου. Τέλος, θα πρέπει να επιδεικνύουν πόσο κοντά

βρισκόμαστε στο στόχο, και όχι τον τρόπο για να φτάσουμε σε αυτόν. Παρακάτω παρατίθενται τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής των Καίριων Δεικτών Απόδοσης.

**Πίνακας 5.2**  
**Διαδικασία Επιλογής Καίριων Δεικτών Απόδοσης**



Σύμφωνα με γενικό κανόνα, η επιλογή ενός επαρκούς αριθμού κατάλληλων KPIs προσφέρει αρκετά οφέλη. Υπάρχει δυνατότητα λήψης καλύτερων αποφάσεων, η απόδοση βελτιώνεται, αναγνωρίζονται πιο γρήγορα οι προβληματικές περιοχές και βελτιώνονται οι σχέσεις ανάμεσα στον πελάτη και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Άλλωστε, οι λανθασμένες μετρήσεις, έχουν απρόβλεπτες συνέπειες, καθώς μπορεί να επιφέρουν τον όλεθρο στις οργανωτικές διαδικασίες, στο ηθικό των εργαζομένων και να υπονομεύσουν την παραγωγικότητα και τα επίπεδα εξυπηρέτησης.

### **5.5 Χαρακτηριστικά των Καίριων Δεικτών Απόδοσης**

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, έχοντας ως στόχο τον εντοπισμό των καλύτερων και αποτελεσματικότερων δεικτών θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ο κανόνας SMART. Σύμφωνα με τον κανόνα αυτό, κάθε Καίριος Δείκτης Απόδοσης πρέπει να είναι :

- ☞ **Specific** = Συγκεκριμένος : Σαφήνεια και προσανατολισμός σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης ή έναν επιχειρηματικό σκοπό
- ☞ **Measurable** = Μετρήσιμος : Δυνατότητα ποσοτικής έκφρασής του.
- ☞ **Attainable** = Εφικτός : Ο στόχος λογικός και επιτεύξιμος
- ☞ **Realistic** = Ρεαλιστικός : Να υπάρχει συσχετισή του στόχου με την επιτυχία της εταιρείας.

3 Time-Related = Χρονικά προσδιορισμένος : Η δυνατότητα μέτρησης του στόχου μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο.

Κατά τον Wayne Eckerson, υπάρχουν 12 συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας δείκτης για να είναι αποδοτικός και αναλύονται στον παρακάτω πίνακα.

### Πίνακας 5.3

#### Χαρακτηριστικά αποδοτικών KPIs

#### 12 Χαρακτηριστικά αποδοτικών KPIs

<i>Ευθυγραμμισμένοι</i>	Οι δείκτες πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με την στρατηγική και τους σκοπούς της εταιρείας.
<i>Υπό κατοχή / κυριότητα</i>	Ο κάθε δείκτης ανήκει σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα που εντάσσεται σε μια εταιρεία και αναλαμβάνει την ευθύνη και την υποχρέωση λογοδοσίας για το δείκτη αυτό.
<i>Προγνωστικοί</i>	Οι δείκτες προβλέπουν τις δυνάμεις της επιχειρηματικής αξίας της εταιρείας. Έτσι εκτιμούν την επιθυμητή απόδοση σε ένα έργο.
<i>Άμεσα αξιοποιήσιμοι</i>	Οι δείκτες παρέχουν έγκυρα δεδομένα τα οποία επιτρέπουν στους κατόχους να επέμβουν έγκαιρα και να βελτιώσουν την απόδοση.
<i>Περιορισμένοι</i>	Οι δείκτες πρέπει να επικεντρώνουν τους χρήστες σε λίγες δραστηριότητες υψηλής αξίας και να μην τους αναλώνουν σε πολλές και διαφορετικές ενέργειες.
<i>Ευκολονόητοι</i>	Οι δείκτες πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί και να μην βασίζονται σε πολύπλοκες ενδείξεις που δεν ελέγχονται εύκολα.

<i>Ισορροπημένοι και αλληλένδετοι</i>	Οι δείκτες πρέπει να είναι ισορροπημένοι και να ενδυναμώνουν ο ένας τον άλλον. Δεν πρέπει να παρακάμπτει ο ένας τον άλλον.
<i>Ικανοί να σηματοδοτούν αλλαγές</i>	Η μέτρηση ενός δείκτη πρέπει να σηματοδοτεί μια αλυσίδα αντιδράσεων θετικών αλλαγών.
<i>Τυποποιημένοι</i>	Οι δείκτες βασίζονται σε καθορισμένους ορισμούς, κανόνες και υπολογισμούς έτσι ώστε να ενσωματώνονται εύκολα.
<i>Συναρτώμενοι εντός πλαισίων</i>	Οι δείκτες εντάσσουν την απόδοση εντός πλαισίων εφαρμόζοντας στόχους και όρια σε συνάρτηση με την απόδοση, έτσι ώστε οι χρήστες να μπορούν να κρίνουν εύκολα την απόδοσή τους.
<i>Ενισχυμένοι με κίνητρα</i>	Οι επιχειρήσεις μεγενθύνουν την απόδοση των δεικτών συσχετίζοντάς τους με κίνητρα. Τα κίνητρα όμως πρέπει να ορίζονται μόνο σε σταθερούς και κατανοητούς δείκτες.
<i>Σχετικοί και συναφείς</i>	Οι δείκτες χάνουν την επίδρασή τους με το πέρασμα του χρόνου, επομένως πρέπει να επανεξετάζονται και να ανανεώνονται σε περιοδική βάση.

(Πηγή Wayne Eckerson)

## 5.6 Πωλήσεις και KPIs στη Λιανική

Οι ομάδες πωλήσεων αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης καθώς τα νούμερα των πωλήσεων επηρεάζουν τη δυναμική κάθε εταιρείας. Οι κορυφαίοι αυτών προσαρμόζονται σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό και επιταχυνόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον με μοναδικό γνώμονα τα δεδομένα. Τα πάντα στις πωλήσεις είναι μετρήσιμα και αυτό είναι θετικό διότι οτιδήποτε μπορεί να μετρηθεί μπορεί και να βελτιωθεί. Οι πωλήσεις, γενικά, λειτουργούν σαν

μια πυξίδα και βοηθούν όλα τα μέλη μιας ομάδας να μένουν επικεντρωμένα στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων.

Οι μετρήσεις πωλήσεων που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τις σημερινές ομάδες πωλήσεων και τα στελέχη επιχειρήσεων στα μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης είναι οι παρακάτω:

✓ **Αύξηση πωλήσεων (Sales Growth)**

Η ανάλυση της ανάπτυξης των πωλήσεων αποτελεί βασικό στάδιο κάθε επιχειρηματικής στρατηγικής και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ορίσουν και να προβλέψουν ρεαλιστικούς στόχους πωλήσεων. Συγκεκριμένα, αποτελεί μια μέτρηση που υπολογίζει την ικανότητα της ομάδας των πωλήσεων να αυξήσει τα έσοδά της για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Χωρίς την αύξηση των εσόδων, οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν να ξεπεραστούν από τους ανταγωνιστές τους. Η αύξηση των πωλήσεων είναι ένας στρατηγικός δείκτης που χρησιμοποιείται στη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο και ουσιαστικά επηρεάζει τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα ήταν δύσκολο να υποτιμηθεί η σημασία του δείκτη που μετρά την αύξηση των πωλήσεων καθώς συνδέεται άμεσα με τα έσοδα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη είναι στην ουσία ο ρυθμός με βάση τον οποίο πορεύονται όλοι οι οργανισμοί. Όταν η απόδοση μειώνεται, όλη η πίεση πέφτει στις πωλήσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αντιθέτως, ένα υψηλό ποσοστό αύξησης των πωλήσεων αποτελεί αιτία αισιοδοξίας για όλους τους εμπλεκόμενους και ειδικά για το διοικητικό συμβούλιο και τους μετόχους.

Το ποσοστό της αύξησης των πωλήσεων υπολογίζεται με βάση τη διαφορά από τα τρέχοντα έσοδα των πωλήσεων συγκρίνοντάς τα με τα έσοδα των πωλήσεων από την προηγούμενη χρονική περίοδο. Η προσοχή επικεντρώνεται στους αριθμούς των πωλήσεων που επιτυγχάνονται μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια. Λίγες είναι οι μετρήσεις που έχουν την ισχύ της αύξησης των πωλήσεων. Αυτό που είναι συναρπαστικό όμως για τη συγκεκριμένη μέτρηση, είναι ότι μπορεί να λειτουργήσει ως ένα μέτρο συσπείρωσης για ολόκληρη την ομάδα ώστε να υλοποιήσει τον δικό της στόχο και κατ'επέκταση της ίδιας της επιχείρησης.

✓ **Δείκτης επισκεψιμότητας (Frequency of store visits / Foot traffic)**

Ο δείκτης επισκεψιμότητας σε ένα κατάστημα είναι πολύ σημαντικός καθώς δίνει πολλές πληροφορίες σχετικά με το πόσοι καταναλωτές επισκέπτονται το συγκεκριμένο κατάστημα μια

συγκεκριμένης περιόδου. Τα εργαλεία ανάλυσης που χρησιμοποιούνται για την μέτρησή τους είναι από μετρητές ατόμων κατά την είσοδο στο κατάστημα μέχρι και πιο προηγμένα εργαλεία όπως ανιχνευτές κινητών συσκευών ή αισθητήρες θερμότητας, ακόμα και παρακολούθηση βίντεο. Αυτά τα εργαλεία δεν υπολογίζουν μόνο τον αριθμό των ατόμων στο κατάστημα αλλά μπορούν επίσης να παρακολουθήσουν τη συμπεριφορά των αγοραστών και το χρόνο παραμονής τους στο κατάστημα.

Η μέτρηση της επισκεψιμότητας μέσα στο κατάστημα ενημερώνει τη διοίκηση του καταστήματος σχετικά με διάφορες πτυχές της επιχείρησης και τη βοηθά να λάβει σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τη στελέχωση του καταστήματος, το marketing, τη διάταξη του χώρου και πολλά άλλα. Για παράδειγμα, τα αναλυτικά στοιχεία της κίνησης των ποδιών μέσα στο πολυκατάστημα αποδεικνύουν ποια μέρη του καταστήματος έχουν την περισσότερη ή τη λιγότερη επισκεψιμότητα. Ως αποτέλεσμα, τα δεδομένα αυτά μπορούν να δώσουν μία ένδειξη για το που οι πελάτες μένουν περισσότερη ώρα ή αν υπάρχουν σημεία συμφόρησης που διαταράσσουν τη ροή των επισκεπτών. Οι πληροφορίες αυτές επιτρέπουν στη διοίκηση να βελτιώσει τη διάταξη του χώρου του καταστήματος και να προβεί σε αλλαγές, όπως για παράδειγμα μια ανακαίνιση, προς διευκόλυνση της εξυπηρέτησης των πελατών. Επίσης, ο δείκτης αυτός βοηθά να φανεί ποιές εταιρείες προσελκύουν τους περισσότερους ή λιγότερους πελάτες και επομένως ποιες από αυτές χρειάζονται πιο επιθετικό marketing, περισσότερη διαφήμιση ή και εκ νέου εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό. Τέλος, χρησιμοποιώντας μετρητές ανθρώπων και άλλα εργαλεία κίνησης ποδιών, η διοίκηση μαθαίνει τις ώρες αιχμής του καταστήματος και μπορεί να λάβει σημαντικές αποφάσεις σχετικές με το προσωπικό. Το σάββατο αποτελεί ημέρα αιχμής για την αγορά και η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει να αυξήσει το δυναμικό της και να τοποθετήσει περισσότερο προσωπικό στα σημεία με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα. Επίσης, εάν η μεγάλη κυκλοφορία στο κατάστημα ξεκινάει το μεσημέρι, τα διαλείμματα του προσωπικού εκείνη την ώρα μπορούν να αναβληθούν και να συντοσιστούν για αργότερα για να εξυπηρετηθούν οι πελάτες όσο καλύτερα γίνεται και να μην προκύψουν καθυστερήσεις και δυσαρέσκεια από τη πλευρά τους.

✓ **Ποσοστό Μετατροπής (Conversion Rate)**



Το ποσοστό μετατροπής είναι το ποσοστό που προκύπτει συγκρίνοντας το ποσοστό των επισκέψεων σε ένα κατάστημα με τον αριθμό των πελατών που πραγματοποίησαν μία αγορά. Για να υπολογιστεί το ποσοστό αυτό αρκεί να διαιρεθεί ο αριθμός των συναλλαγών πώλησης με την μικτή επισκεψιμότητα του καταστήματος. Για παράδειγμα, εάν το κατάστημα σε μία ημέρα είχε 100 επισκέπτες και 55 από αυτούς ολοκλήρωσαν τη βόλτα τους πραγματοποιώντας μία αγορά, το ποσοστό μετατροπής του καταστήματος είναι 55%.

Αυτός ο δείκτης είναι ένας σοβαρός τρόπος αξιολόγησης αρκετών υπηρεσιών μέσα στο κατάστημα όπως είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, το merchandising, η εμπειρία του καταναλωτή και πολλά άλλα. Για παράδειγμα, ένα υψηλό ποσοστό κίνησης με ένα χαμηλό ρυθμό μετατροπής μπορεί να δείξει ότι, παρ'ότι το *marketing* είναι αποτελεσματικό και προσελκύει πελάτες μέσα στο κατάστημα, αυτοί δεν προβαίνουν σε αγορές. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για να συμβεί αυτό, με τους κατάλληλους υπολογισμούς όμως η διοίκηση καταλαβαίνει την πραγματική αιτία και θα προβεί σε αλλαγές, όπως την εκ νέου εκπαίδευση του προσωπικού, τη βελτίωση των εμπορευμάτων, την εύρεση τρόπων για πιο ευχάριστη εμπειρία του καταναλωτή μέσα στο κατάστημα και πολλά άλλα.

Ο δείκτης αυτός είναι καλό να υπολογίζεται σε τακτική βάση, ιδίως μετά από αλλαγές μέσα στο κατάστημα. Μετά από μια ανανέωση στη στελέχωση του προσωπικού είναι δόκιμο να παρακολουθούνται οι μετρήσεις πριν και μετά ώστε να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις και να αξιολογηθούν οι αλλαγές.

#### ✓ **Μέση τιμή αγοράς (Average Purchase Value)**

Ο δείκτης της μέσης τιμής αγοράς μετρά τη μέση αξία κάθε αγοράς που πραγματοποίησαν οι πελάτες καθώς και το είδος και την ποσότητα των αντικειμένων που αγόρασαν. Ο υπολογισμός του δείκτη γίνεται αφού διαιρεθούν τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης με τον αριθμό των συναλλαγών. Αυτός ο δείκτης KPI είναι δυνατόν να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τον τύπο προϊόντων και υπηρεσιών που πουλάει κάθε επιχείρηση.

Έχοντας σαν παράδειγμα τις πωλήσεις σε ένα πολυκατάστημα, ένα υψηλό ποσοστό μέσης απόδειξης σημαίνει ότι οι πελάτες είτε αγοράζουν ακριβότερα προϊόντα είτε ότι αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες. Ο δείκτης αυτός παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση καθώς στην περίπτωση που υπάρχει χαμηλό ποσοστό μέσης απόδειξης θα πρέπει να επανεξεταστεί η

εφαρμογή νέων τακτικών πωλήσεων, όπως είναι η συμπληρωματική πώληση και η εκπαίδευση του προσωπικού στην μέθοδο αυτή ώστε οι πωλητές να καταφέρουν να πουλήσουν και ακριβότερα και περισσότερα προϊόντα.

✓ **Συμπληρωματική Πώληση / Τεμάχια ανά συναλλαγή**

Ο δείκτης της συμπληρωματικής πώλησης είναι ουσιαστικά ο δείκτης που μετράει τα τεμάχια που πουλάει κατά μέσο όρο ένας πωλητής. Πρόκειται για έναν αρκετά σημαντικό δείκτη αφού υποδεικνύει τον αριθμό των προϊόντων που πουλάει ένας πωλητής και τεκμηριώνει με αριθμούς πόσο καλός είναι στη δουλειά του. Υπολογίζεται αρκετά εύκολα, αρκεί να διαιρεθεί ο αριθμός των προϊόντων που έχουν πωληθεί με τον αριθμό των συναλλαγών. Έστω ότι ένας πωλητής έχει πουλήσει 125 προϊόντα σε έναν μήνα σε 95 διαφορετικούς πελάτες. Ο λόγος 125/95 έχει ως αποτέλεσμα το 1,3 , το οποίο αποτελεί το ποσοστό της συμπληρωματικής πώλησης.

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι αρκετά σημαντικός καθώς αποδεικνύει ότι κάθε πωλητής πουλάει σίγουρα πάνω από ένα προϊόν σε κάθε συναλλαγή κατά μέσο όρο. Με βάση αυτό το ποσοστό αξιολογείται κάθε πωλητής σε κάθε επιχείρηση, και συγχρόνως αποτελεί μηνιαίο στόχο του κάθε πωλητή να τον ξεπεράσει.

✓ **Στόχος πωλήσεων (Sales Target)**

Ο δείκτης που αφορά τον στόχο πωλήσεων, μετρά τα τρέχοντα έσοδα από τις πωλήσεις και τα συγκρίνει είτε με έναν στόχο είτε με μια προηγούμενη απόδοση. Ο στόχος των πωλήσεων μπορεί να οριστεί είτε ως μια νομισματική αξία είτε ως αριθμός πωληθέντων μονάδων. Η παρακολούθηση της απόδοσης των πωλήσεων σε σχέση με τους στόχους αποτελεί βασικό κριτήριο κάθε στρατηγικής διαχείρισης πωλήσεων και συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας με γνώμονα τα δεδομένα.

Ένα από τα σημεία κλειδιά για τον καθορισμό του στόχου των πωλήσεων και της επιτευξής του είναι να διασφαλιστεί ότι είναι ορατός και κατανοητός σε ολόκληρη την ομάδα. Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού οπτικού στόχου πωλήσεων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία της ομάδας. Για παράδειγμα, υπάρχει ένα γράφημα που καταγράφει την τρέχουσα απόδοση, τις προηγούμενες επιδόσεις και τον επικείμενο στόχο. Με την κατάλληλη εκπαίδευση η ομάδα θα είναι σε θέση να καταλάβει αμέσως ποιός είναι ο στόχος της επιχείρησης και να καταβάλλει το μέγιστο των προσπαθειών της για να τον πετύχει.

Η επίτευξη των στόχων πωλήσεων απαιτεί ενεργό έλεγχο της απόδοσης των πωλητών καθ'όλη τη διάρκεια της μέρας, της εβδομάδας και του μήνα. Οι στόχοι πρέπει να είναι δυναμικοί και να επικεντρώνονται στις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις. Τέλος, εάν οι πωλητές κατανοήσουν πώς η δουλειά τους συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, τόσο περισσότερο θα κινητοποιηθούν για την επίτευξή τους.

✓ **Απόδοση προϊόντων (Product Performance)**

Ο δείκτης απόδοσης προϊόντων κατατάσσει τις πωλήσεις των προϊόντων με βάση την απόδοση των εσόδων τους προς ενημέρωση της ομάδας πωλήσεων ως προς το ποιά προϊόντα κάνουν καλές πωλήσεις. Ταυτόχρονα, πρέπει να ταξινομηθούν τα προϊόντα αυτά με βάση την χαμηλότερη απόδοση ώστε να προσδιοριστούν αυτά που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Κατά την παρακολούθηση αυτού του δείκτη, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον που περικλείει κάθε προϊόν. Για παράδειγμα, ένα προϊόν έχει χαμηλή απόδοση επειδή δεν προβάλλεται δυναμικά ή επειδή ο ανταγωνισμός προσφέρει ένα παρόμοιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή;

Η απόδοση του προϊόντος δεν αντιστοιχεί πάντα στην απόδοση των εσόδων. Για παράδειγμα, τα προϊόντα χαμηλής τιμής και μεγάλης ποσότητας ενδέχεται να αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 50% των προϊόντων που αποστέλλονται και είναι απαραίτητα για το επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά αυτά τα προϊόντα ενδέχεται να μην είναι στα 5 καλύτερα προϊόντα από την άποψη των εσόδων. Όπως συμβαίνει με κάθε δείκτη, κάθε επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί μέτρα που να ταιριάζουν με το επιχειρηματικό μοντέλο και τους στόχους της.

✓ **Διατήρηση πελατών (Customer Retention)**

Ο δείκτης Διατήρησης Πελατών μετρά την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί πελάτες μακροπρόθεσμα και να παράγει επαναλαμβανόμενα έσοδα από υπάρχοντες πελάτες. Είναι δύσκολο να υπερεκτιμηθεί η αξία της διατήρησης των πελατών για κάθε οργανισμό, καθώς οι έρευνες δείχνουν ότι μία μέτρια αύξηση κατά 5% στη διατήρηση πελατών μπορεί να αυξήσει τα κέρδη οπουδήποτε από το 25% στο 95% (πηγή: The economics of E-Loyalty). Εκτός αυτού, η παραγωγή εσόδων από πιστούς πελάτες είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή διαδικασία από την απόκτηση νέων πελατών.

Οι επιτυχημένες στρατηγικές μεγάλων επιχειρήσεων που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών επικεντρώνονται στο να ξεπεράσουν τις προσδοκίες των πελατών τους, επιδιώκοντας να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες. Στη σημερινή εποχή, που τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης έχουν κυρίαρχη θέση στην καθημερινότητά μας, μία θετική ή αρνητική κριτική μπορεί να απογειώσει μία επιχείρηση ή αντίστοιχα να την ισοπεδώσει. Για παράδειγμα, εάν ένα πολυκατάστημα συνδέσει το δείκτη διατήρησης πελατών με τις μετρήσεις των κοινωνικών μέσων θα μάθει την άποψη των πελατών για την επιχείρηση ώστε να μπορέσει να τη βελτιώσει.

Οι τιμές που σχετίζονται με αυτό το δείκτη ποικίλλουν από το ένα επιχειρηματικό μοντέλο στο άλλο. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που παράγει έσοδα με βάση την άδεια συνδρομής απαιτεί υψηλό ποσοστό διατήρησης πελατών για την επιτυχή ανάπτυξή της και τη διατήρησή της μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, ενώ η διατήρηση πελατών είναι εξίσου σημαντική για ένα εστιατόριο, μπορεί να αναπτύξει την επιχείρηση ακόμα και αν έχει ένα χαμηλότερο ποσοστό διατήρησης πελατών.

#### ✓ **Επιστροφή προϊόντων (Product Returns)**

Ο δείκτης που μετρά την επιστροφή των προϊόντων είναι ουσιαστικά το ποσοστό των επιστροφών των προϊόντων σε ένα κατάστημα μια συγκεκριμένη περίοδο. Υπολογίζεται αρκετά εύκολα, αρκεί να διαιρεθεί ο αριθμός των επιστροφών με τον συνολικό αριθμό των προϊόντων που πουλήθηκαν και στη συνέχεια να πολλαπλασιαστεί με το εκατό για να βγει το ποσοστό. Εάν ένα κατάστημα πουλήσει 1000 τεμάχια σε μία μέρα και οι επιστροφές είναι 50, το ποσοστό επιστροφών είναι 5%.

Η μέτρηση του συγκεκριμένου δείκτη είναι αρκετά σημαντική καθώς φανερώνει προβλήματα που ίσως υπάρχουν στην διαδικασία εξυπηρέτησης των πωλητών. Για παράδειγμα, εάν δεν έχει γίνει σωστή διερεύνηση αναγκών του πελάτη από τον πωλητή, είναι πολύ πιθανό το εμπόρευμα αυτό να γυρίσει πίσω αφού δεν ικανοποιεί πραγματικά τον πελάτη. Τα αποτελέσματα αυτής της μέτρησης, λοιπόν, δείχνουν ποιά βήματα της πώλησης δεν έχουν διεκπεραιωθεί σωστά, άρα χρήζουν περαιτέρω εκπαίδευσης στο προσωπικό.

Ο δείκτης αυτός είναι καλό να παρακολουθείται σε τακτική βάση για να ελέγχεται από τη διοίκηση η αποτελεσματικότητα των πωλητών και η αποδοτικότητά τους.

#### ✓ **Ικανοποίηση πελατών (Customer Satisfaction)**

Ο δείκτης ικανοποίησης πελατών υπολογίζει την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και αντανακλά την αντίληψη του κοινού σχετικά με την επιχείρηση. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι κατά μέσο όρο οι ικανοποιημένοι πελάτες θα μοιραστούν την εμπειρία τους με 2-3 άτομα, ενώ οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα μοιραστούν την εμπειρία τους με τουλάχιστον 8-10 άτομα. Η συλλογή αυτών των δεδομένων μπορεί να γίνει είτε με την διανομή φορμών στο σημείο αγοράς είτε με τη χρήση του τηλεφωνικού κέντρου για τη διεξαγωγή επίσημης έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε

#### 6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής της διαδικασίας της πώλησης, του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης αυτής, των μεθοδολογιών της καθώς και της εκπαίδευσης των πωλητών για μέγιστη επιχειρηματική απόδοση με χρήση των Καίριων Δεικτών Απόδοσης στα πλαίσια της εύρυθμης λειτουργίας μιας επιχείρησης λιανικής πώλησης, την περίπτωση των πολυκαταστημάτων ΑΤΤΙΚΑ. Ως πολυκατάστημα θεωρείται ένα πολυώροφο κατάστημα λιανικής πώλησης το οποίο διαθέτει πολλά επιμέρους τμήματα διαφορετικών κατηγοριών. Ιστορικά πολυκαταστήματα στην Ελλάδα υπήρξαν εκείνα των Αφοί Λαμπρόπουλοι, του Κλαουδάτου, του Δραγώνα, του Κατράντζου και το θρυλικό Μινιόν.

Αρχικά θα αναφερθούμε στην ιστορία των πολυκαταστημάτων στην Ελλάδα και στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη δημιουργία των πολυκαταστημάτων Άττικα. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τη διαδικασία της πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα και πώς η εκπαίδευση των πωλητών έχει συμβάλλει καθοριστικά στην παροχή υποδειγματικής εξυπηρέτησης των πελατών της. Επίσης, με τη βοήθεια των KPIs θα αναλύσουμε την αύξηση των πωλήσεων και πώς η εκπαίδευση των πωλητών της συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

#### 6.2 Λίγα λόγια για τα ιστορικά πολυκαταστήματα στην Ελλάδα

Στις αρχές της δεκαετίας του '60 κάνουν την εμφάνισή τους τα πρώτα πολυκαταστήματα στην Ελλάδα. Το αθηναϊκό εμπόριο ανθίζει στο κέντρο της Αθήνας και τα πρώτα καταστήματα χαρακτηρίζονταν ως «μικροί ναοί» της κατανάλωσης για την εποχή τους. Οι Αθηναίοι μπορούν να αγοράσουν τα πάντα σε αυτά, από μια απλή καρφίτσα μέχρι ένα αυτοκίνητο.

Ο Ξενοφών Λαμπρόπουλος ξεκίνησε από πλανόδιος πωλητής στην οδό Αιόλου και το 1901 κατάφερε να ανοίξει το πρώτο κατάστημα με ανδρικά κυρίως είδη και άλλους νεωτερισμούς της εποχής. Τις δεκαετίες του '50, του '60 και του '70 οι Αδελφοί Λαμπρόπουλοι ήταν ένα από τα εμπορικά ορόσημα του κέντρου. Συγκεκριμένα, το 1951, που θα γιόρταζε τα 50 χρόνια λειτουργίας του, το κατάστημα βρισκόταν σε ραγδαία ανάπτυξη η οποία σχετιζόταν με την εντατικοποίηση της αστικοποίησης των Ελλήνων. Αρωγός στην απόλυτη επιτυχία τους ήταν ο πληθυσμός της Αθήνας που διπλασιάστηκε την επόμενη δεκαετία. Κεντρικός πυρήνας της καμπάνιας είναι η γυναίκα, καθώς είναι η βασική πελάτισσα που επιλέγει για ολόκληρη την οικογένεια. Η επόμενη δεκαετία συνεχίζεται δυναμικά και εδραιωμένοι πλέον στο χώρο του εμπορίου είναι γνωστοί με το διαφημιστικό μήνυμα της εποχής *'' Διαλέγουμε πριν από εσάς, για εσάς''*.



Ο Κλαουδάτος, αντίστοιχα, ήταν δημιουργία 5 αδελφών από την Κεφαλλονιά. Εμπορικός γενάρχης της οικογένειας ήταν ο Γεράσιμος Κλαουδάτος ο οποίος ξεκίνησε πουλώντας καρτ ποστάλ έξω από το ταχυδρομείο στην οδό Σοφοκλέους. Το πρώτο κατάστημα Κλαουδάτος ήταν ένα μικρό υπόγειο μαγαζί κάτω από τις σκάλες του δημοτικού θεάτρου που πουλούσε κάλτσες και φανέλες. Σε αυτό το μικρό μαγαζί γεννήθηκε το πολυκατάστημα Κλαουδάτος που αργότερα θα μετακόμιζε στην πλατεία Κοτζιά και θα γινόταν πόλος έλξης για τις ιδιαίτερα φτηνές τιμές του.

Ο Κατράντζος - Σπορ ξεκίνησε από τη Θεσσαλονίκη και ήταν ένα μικρό κατάστημα αθλητικών ειδών, δημιουργία του Νίκου Κατράντζου, ενός από τους καλύτερους προπολεμικούς τερματοφύλακες της εποχής του. Ο υιός του, ο Βλάσης Κατράντζος κατάφερε να επεκτείνει την επιχείρηση ανοίγοντας μια μικρή αλυσίδα καταστημάτων. Κορωνίδα της το αθηναϊκό πολυκατάστημα στη γωνία Σταδίου και Αιόλου, που εισήγαγε μια έννοια πρωτοποριακή για την εποχή, την ιδέα του sport και casual ντυσίματος.

Στην οδό Αιόλου ο Δραγώνας δικαιώνει τη φήμη του ως το ελληνικό Harrods καθιερώνοντας τις πρώτες εκπτώσεις, κάνοντας τους Αθηναίους να συνωστίζονται έξω από το κατάστημα

δημιουργώντας ουρές για να ψωνίσουν. Στη δεκαετία του '70 ο Δραγώνας συναγωνιζόταν το Μινιόν σε προσφορές και ευρηματικές διαφημιστικές ενέργειες με σλόγκαν της εποχής "Ό,τι θέλει ο λαός, στου Δραγώνα ασφαλώς".

Τέλος, στην αρχή της Πατησίων, το Μινιόν ήταν το μεγαλύτερο κατάστημα της εποχής του. Στην εποχή της δόξας του πουλούσε πάνω από 120.000 είδη και απασχολούσε 1000 υπαλλήλους. Ήταν πραγματικά το κόσμημα τόσο της πρωτεύουσας όσο και του ιδιοκτήτη του, του κύριου Ιωάννη Γεωργακά, που υπήρξε ένας από τους σημαντικότερους επιχειρηματίες της νεώτερης Ελλάδας. Το Μινιόν ήταν το πρώτο κατάστημα που καθιέρωσε τις επίσημες εκπτώσεις και κατήργησε τα «παζάρια» μεταξύ πωλητή και πελατών θέτοντας ορισμένες τιμές. Καθιέρωσε τη διαφήμιση στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση, εγκατέστησε κυλιόμενη σκάλα που ήταν μεγάλη **ατραξιόν** για τους πελάτες του και χρησιμοποίησε Η/Υ. Εισήγαγε πολλές καινοτόμες εμπορικές συνήθειες όπως τη λίστα δωρών και τη λίστα γάμου και εισήγαγε στις εγκαταστάσεις του κομμωτήριο, μπαρ, café και εστιατόριο. Τη δεκαετία του '70 η αστυνομία πολλές φορές καλούσαν να φυλλάξει τις βιτρίνες του καταστήματος που απειλούνταν από τις ουρές του καταστήματος με πελάτες από όλη την Ελλάδα.



Οι εμπρηστικές επιθέσεις στις αρχές του '80 κατά των καταστημάτων του Δραγώνα, του Κατράντζου, του Κλαουδάτου, του Μινιόν και των Αφοί Λαμπρόπουλοι το '81 έδωσαν τη χαρακτηριστική βολή στα ιστορικά πολυκαταστήματα του κέντρου τα οποία δεν μπόρεσαν να ορθοποδήσουν και τελικά έκλεισαν





### 6.3 Η ιστορία των Πολυκαταστημάτων Άττικα

Το πολυκατάστημα Attica City Link αποτελεί το μεγαλύτερο, πληρέστερο και πιο ενημερωμένο σε θέματα μόδας πολυκατάστημα στην Ελλάδα. Βρίσκεται στην καρδιά της Αθήνας και στεγάζεται σε ένα κτίριο που αποτελεί ένα από τα πιο σπάνια σε μέγεθος και ιστορία μνημεία της σύγχρονης αρχιτεκτονικής. Συγκεκριμένα, το συγκρότημα κτιρίων στο οποίο φιλοξενείται καταλαμβάνει ένα ολόκληρο οικοδομικό τετράγωνο που περικλείεται από τις οδούς Πανεπιστημίου, Σταδίου, Βουκουρεστίου και Αμερικής.

Το κτίριο είχε κατασκευαστεί το 1834 και έχει μακρά ιστορία. Χαρακτηριστικά, από την εποχή επί Όθωνα ως την εκθρόνιση του Γεωργίου στέγαζε τους βασιλικούς στάβλους. Ύστερα από πολλά χρόνια μη αξιοποίησής του, το 1925 τελικά το αγοράζει το Μετοχικό Ταμείο Στρατού. Ακολούθησαν πολλές διαπραγματεύσεις μέχρι το 1927 όπου ξεκίνησε η κατασκευή και η ανακατασκευή ολόκληρου του τετραγώνου. Την περίοδο της κατοχής το κτιριακό συγκρότημα είχε επιταχθεί από τους Γερμανούς Ναζί για τις ανάγκες των στρατιωτικών υπηρεσιών. Μετέπειτα, το συγκρότημα στέγαζε εκλεπτυσμένα καταστήματα ένδυσης και υπόδησης, και σπουδαία θέατρα όπως το «Παλλάς» και το «Αλίκη».

Και φτάνουμε στη δεκαετία του 2000. Η εταιρεία Αττικά Πολυκαταστήματα Α.Ε συστάθηκε το 2004 από την Picar του Ομίλου Πειραιώς, την τότε εισηγμένη εταιρία Elmec Sport και μία ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών από τον χώρο της ένδυσης και των πολυκαταστημάτων μόδας με επικεφαλής τον κ. Κωσταντίνο Λαμπρόπουλο με σκοπό να αναλάβει την κατασκευή και



λειτουργία του μεγαλύτερου ελληνικού πολυκαταστήματος. Ο χώρος που επελέγη για το πολυκατάστημα εκτείνεται σε 25.000 τετραγωνικά μέτρα εντός του Μετοχικού Ταμείου Στρατού και ανακαινίστηκε το 2005 όπου ήταν και η χρονιά έναρξης λειτουργίας του πρώτου πολυκαταστήματος με την επωνυμία **Attica-The Department Store** . Η δομή και η αρχιτεκτονική του ακολουθούν διεθνείς προδιαγραφές και το καθιστούν εφάμιλλο γνωστών πολυκαταστημάτων όπως είναι τα Harrods, Gallery Lafayette κ.α. Εκτείνεται σε 8 επίπεδα, διαθέτει τα πιο δημοφιλή επώνυμα brands (860 brand names) σε ανδρική, γυναικεία και παιδική μόδα, αξεσουάρ και ομορφιά, καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του καταναλωτή και σε συνδυασμό με τις προσφερόμενες υπηρεσίες (café – bar – restaurant στον 6<sup>ο</sup> όροφο) καθιστά μοναδική την αγοραστική του εμπειρία. Η εταιρεία προμηθεύεται εμπορεύματα από μεγάλο αριθμό οίκων της Ελλάδας και του εξωτερικού και τα διαθέτει λιανικώς μέσα στο πολυκατάστημά της, το μεγαλύτερο μέρος του οποίου λειτουργεί με συμφωνίες τύπου «shops-in-a-shop».

Η πορεία της εταιρείας είναι ανοδική και το 2008 επεκτείνεται και ανοίγει δεύτερο κατάστημα μέσα στο εμπορικό κέντρο Golden Hall, έκτασης 12.000 τετραγωνικών μέτρων. Αποτελεί πλέον το απόλυτο σημείο συνάντησης στα Βόρεια Προάστια της πόλης με 130 shops in a shop και 400 διαφορετικά brand names σε ρούχα, παπούτσια, αξεσουάρ και καλλυντικά καλύπτοντας όλες τις ανάγκες των σύγχρονων καταναλωτών.

Το 2012 η εταιρεία επεκτείνεται στη βόρεια Ελλάδα ανοίγοντας το τρίτο κατάστημά της μέσα στο εμπορικό κέντρο Mediterranean Cosmos δίνοντας το δικό του μοναδικό fashion στίγμα στη Θεσσαλονίκη. Με αρκετά επώνυμα brands γυναικείας, ανδρικής και παιδικής μόδας, καθώς και καλλυντικών, σε έναν ιδιαίτερα ατμοσφαιρικό χώρο μόδας, το νέο κατάστημα Attica καλύπτει όλες τις ανάγκες των σύγχρονων καταναλωτών και ενώνει το καταναλωτικό κοινό της Αθήνας με αυτό της Θεσσαλονίκης.

Το 2013 ανοίγει το τέταρτο κατάστημα Attica στο εμπορικό κέντρο The Mall Athens που είναι αποκλειστικά αφιερωμένο στο casualwear και τα jeans. Ακολουθώντας την επιτυχημένη εφαρμογή «shop-in-a-shop», φιλοξενεί σε 700 τετραγωνικά μέτρα ιδιαίτερες επιλογές από designer brands που αποτελούν ό,τι πιο νέο στο χώρο της casual μόδας. Εκεί οι καταναλωτές μπορούν να απολαύσουν ολοκληρωμένες γυναικείες και ανδρικές συλλογές σε ένδυση, υπόδηση και αξεσουάρ.

Την επόμενη χρονιά, συνεχίζοντας την ανοδική της πορεία, η εταιρεία επεκτείνεται για ακόμη μία φορά στη βόρεια Ελλάδα και ανοίγει το πέμπτο κατάστημά της στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, επί της οδού Τσιμισκή που εκτείνεται σε 7.000 τ.μ. Πρόκειται για μία επένδυση 10 εκατ. ευρώ που σύμφωνα με τις τότε εκτιμήσεις της εταιρείας οι πωλήσεις για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας θα ξεπερνούσαν τα 18 εκατ. ευρώ. Συνεχίζοντας την ήδη επιτυχημένη λειτουργία «shops-in-a-shop», αποτελεί τον απόλυτο προορισμό shopping μέσα σε ένα χώρο υψηλής αισθητικής, λειτουργικότητας και εξυπηρέτησης φιλοξενώντας πολλά αγαπημένα brands για το καταναλωτικό κοινό της Θεσσαλονίκης.

### **6.3.1 Οι Παράγοντες Επιτυχίας των Αττικών Πολυκαταστημάτων**

Τα εγκαίνια του πρώτου πολυκαταστήματος Attica στο City Link πραγματοποιήθηκαν το μακρινό και ακμαιότατο έτος 2005 υπό ένα ανέφελο οικονομικό κλίμα. Εκείνη τη περίοδο τίποτα δεν μπορούσε να προμηνύσει την έλευση μιας πρωτοφανούς σε ένταση και διάρκεια οικονομικής κρίσης η οποία είχε άμεσο αντίκτυπο στην εγχώρια κατανάλωση. Ταυτόχρονα όμως, κανείς δεν μπορούσε να φανταστεί και να ελπίζει τις αντοχές που θα επιδείκνυε η εταιρεία, η οποία συνεχίζει να διαχειρίζεται το ομώνυμο δίκτυο πολυκαταστημάτων 14 χρόνια μετά. Ελέγχει πλέον 5 πολυκαταστήματα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και συγκαταλέγεται στις 50 μεγαλύτερες και πιο υγιείς εμπορικές επιχειρήσεις της χώρας απασχολώντας πάνω από 2.500 εργαζομένους. Ποιοί είναι όμως οι βασικοί λόγοι επιτυχίας της εταιρείας;

Η σύλληψη των Αττικών Πολυκαταστημάτων σε συνδυασμό με την στρατηγική της ηγετικής ομάδας της εταιρείας εκσυγχρόνισε την αντίληψη του μέσου καταναλωτή. Οι βασικοί μέτοχοι, εκτός του ομίλου Πειραιώς, ήταν όλοι έμπειροι και καταξιωμένοι επιχειρηματίες στον τομέα της ένδυσης και του λιανικού εμπορίου, οι οποίοι αντιλήφθηκαν ότι απουσίαζε από την αγορά της Ελλάδας ένας μοντέρνος χώρος λιανικού εμπορίου. Επίσης, γνώριζαν ότι η κατάλληλη τοποθεσία, όπως και η σωστή διαχείριση του αποθέματος των εμπορευμάτων αποτελούν απαραίτητους παράγοντες για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος. Για το λόγο αυτό η θέση του πρώτου αθηναϊκού πολυκαταστήματος εξασφάλιζε υψηλή προβολή καθώς βρισκόταν στο κέντρο της Αθήνας, εντός του City Link, ήτοι και οι επόμενες επεκτάσεις προσανατολίστηκαν

στα μεγαλύτερα εμπορικά κέντρα της Ελλάδας τα οποία επιλέχθηκαν λόγω της υψηλής επισκεψιμότητας που προσέφεραν.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας ήταν η συμφωνία της εταιρείας να επιστρέφει τα εμπορεύματα που μένουν μετά το πέρας της σεζόν προς τους αρχικούς προμηθευτές , με αποτέλεσμα να μην υπάρχει το άγχος και η αγωνία με το τι θα απογίνει το απόθεμα.

Στη συνέχεια, η Άττικα Πολυκαταστήματα Α.Ε., με τη στρατηγική απόφαση των μετόχων να μην λαμβάνουν μερίσματα αλλά να επενδύουν εκ νέου τα κέρδη στην εταιρεία, έχει καταφέρει να διαθέτει σημαντική ρευστότητα σήμερα υπερκαλύπτοντας το σύνολο των υποχρεώσεών της. Όπως έχει αναφέρει ο κ. Κωσταντίνος Λαμπρόπουλος σε συνέντευξή του : « *To cash flow της εταιρείας μας επιτρέπει να πληρώνουμε μετρητά και με αυτόν τον τρόπο να αγοράζουμε εμπόρευμα απευθείας από τους οίκους του εξωτερικού και να το προσφέρουμε σε τιμές αντίστοιχες με αυτές των υπόλοιπων πολυκαταστημάτων στην Ευρώπη* (European Retail Price). Τέλος, επισημαίνεται ότι η Άττικα Πολυκαταστήματα Α.Ε καταφέρνει να παρουσιάζει κερδοφορία χωρίς να έχει αλλάξει την πολιτική που ακολουθεί στα εργασιακά θέματα από την αρχή της λειτουργίας της παρά τις νομοθετικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία έτη στην Ελλάδα. Βασικός της στόχος είναι η διατήρηση και η δημιουργία θέσεων εργασίας, χωρίς μειώσεις μισθών, στοχεύοντας σε ένα ευχάριστο κλίμα ικανοποίησης των εργαζομένων της με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

### **6.3.2 Οι επενδύσεις**

Από το 2005 έως και σήμερα οι μέτοχοι της Άττικα Πολυκαταστήματα Α.Ε έχουν επενδύσει πάνω από 50 εκατ. ευρώ στη δημιουργία του δικτύου της. Εκτός από την αρχική απένδυση των 10 εκατ. ευρώ για το πολυκατάστημα City Link, επενδύθηκαν άλλα 7 εκατ. ευρώ για το πολυκατάστημα Attica στο Golden Hall και άλλα 4 εκατ. ευρώ για το Attica στο Mediterranean Cosmos της Θεσσαλονίκης, τα οποία προκύπτουν από αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου. Όλες οι υπόλοιπες επεκτάσεις (το Attica στο The Mall Athens και το Attica στην Τσιμισκή) πραγματοποιήθηκαν από κέρδη που αναλογούσαν στους μετόχους και αποφάσισαν να επανεπενδύσουν στην εταιρεία. Επιπλέον, η διοίκηση των Attica εκμεταλεύτηκε όλες τις

ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν από την κρίση και ανέλαβε τις εταιρείες που δεν είχαν πλέον αντιπρόσωπο στην Ελλάδα, προχωρώντας σε απευθείας εισαγωγές της Burberry, Moncler, Polo Ralph Lauren, McQ Alexander McQueen, Kurt Geiger κ.ά. Παράλληλα δημιούργησε ένα νέο τμήμα παραφαρμακευτικών προϊόντων και δερμοκαλλυντικών που διακινούνται χωρίς περιορισμούς και συνταγογράφηση, και τα οποία προσφέρουν ένα ικανοποιητικό μικτό περιθώριο κέρδους, περίπου 30%.

Ανάμεσα στις καινούριες υπηρεσίες της εταιρείας βρίσκεται και η δημιουργία ενός e-shop καταστήματος που εξυπηρετεί αγορές καλλυντικών μέσω διαδικτύου. Το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό κατάστημα ονομάζεται Attica Beauty και από την έναρξη της λειτουργίας του έχει κερδίσει το αγοραστικό κοινό και αποφέρει σημαντικά κέρδη στην εταιρεία.

Επιπλέον, η εταιρεία προχωρά σιγά σιγά σε ανακαινίσεις των καταστημάτων της για παροχή άρτιας εξυπηρέτησης του καταναλωτικού κοινού και προσέλκυση νέων πελατών. Συγκεκριμένα, από τις αρχές του 2019 προχώρησε σε ανακαίνιση του κεντρικού καταστήματος στο City Link, η οποία πραγματοποιείται τμηματικά και αναμένεται να διαρκέσει έως το τέλος της χρονιάς, προκειμένου να μη διακοπεί σε καμία περίπτωση η εμπορική δραστηριότητα του πολυκαταστήματος. Τέλος, η εταιρεία βρίσκεται σε διαδικασία ανίχνευσης ενός κατάλληλου ακινήτου για την επέκταση της εταιρείας με ένα ολοκαίνουριο πολυκατάστημα στα νότια προάστια και συγκεκριμένα, στην περιοχή του Ελληνικού.

## **6.4 Η Διαδικασία της Πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα**

Οι πωλήσεις αποτελούν την «πρώτη γραμμή» σε κάθε επιχείρηση όπως ήδη έχουμε αναφέρει και παραπάνω. Το ίδιο λοιπόν συμβαίνει και στα Αττικά Πολυκαταστήματα. Τι είναι αυτό όμως που διαφοροποιεί την εξυπηρέτηση ενός πελάτη σε ένα οποιοδήποτε κατάστημα από ένα πολυκατάστημα Άττικα ώστε να το προτιμήσει και να πραγματοποιήσει τις αγορές του σε αυτό;

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι πελάτες με αγοραστική δυνατότητα διαρκώς αλλάζουν και γίνονται πιο απαιτητικοί καθώς ο ανταγωνισμός για το «μερίδιο του πορτοφολιού» μεγαλώνει. Όλη αυτή η κατάσταση και οι αλλαγές που συντελούνται κάνουν τους πελάτες πολύτιμους και άκρως απαραίτητους. Η νοοτροπία τους μεταβάλλεται εφόσον ο κάθε πελάτης

ασχολείται περισσότερο με την έρευνα αγοράς πριν αποφασίσει τι θα επιλέξει να αγοράσει, ξοδεύει πιο προσεχτικά και πιο λογικά τα χρήματά του και δίνει πλέον μεγαλύτερη σημασία στην «αξία» που αγοράζει με αυτά.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι είναι η αιτία που τα Πολυκαταστήματα Άττικα στοχεύουν στην ιδανική και υποδειγματική εξυπηρέτηση ενός πελάτη και όχι μόνο στην απλή πώληση ενός προϊόντος. Σε γενικές γραμμές η πώληση κατευθύνεται περισσότερο στη λογική ενώ η εξυπηρέτηση τείνει στο συναίσθημα. Η αγοραστική εμπειρία ενός πελάτη στο Άττικα λοιπόν περιλαμβάνει και την αγορά και την εξυπηρέτηση. Με άλλα λόγια, ο πελάτης στο Άττικα αγοράζει ικανοποίηση αναγκών και συναισθημάτων αφού η ποιοτική και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία εμπειρίας για εκείνον μέσα σε αυτό. Γι'αυτό και η εξυπηρέτηση του πελάτη μέσα στο Άττικα αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία διαφοροποίησής του από τα άλλα καταστήματα και βασικό λόγο προτίμησής του από τους πελάτες.

Για ποιό λόγο όμως είναι σημαντικό να είναι ένας πελάτης ικανοποιημένος και όχι δυσαρεστημένος; Οι λόγοι είναι προφανείς και αναφέρονται παρακάτω:

- ✚ 9 στους 10 δυσαρεστημένους πελάτες σταματούν να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- ✚ Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης θα μεταδώσει την εμπειρία του σε τουλάχιστον άλλους 9 ανθρώπους.
- ✚ Ένα αρνητικό σχόλιο χρειάζεται 3 έως 10 θετικά σχόλια για να ξεπεραστεί.
- ✚ Μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών διαμαρτύρονται.
- ✚ Τέλος, χρειάζεται πολύ περισσότερος χρόνος και κόπος από μία εταιρεία να μετατρέψει μία αρνητική εμπειρία σε θετική.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι είναι αρκετοί για να γίνει κατανοητό γιατί η ευχαρίστηση και κατά συνέπεια η προτίμηση των πελατών είναι σκοπός κάθε υγιούς επιχείρησης, όπως είναι τα Αττικά πολυκαταστήματα.

Ποιά εξυπηρέτηση όμως είναι η υποδειγματική; Γενικά, υπάρχει η αποδεκτή εξυπηρέτηση, η καλή εξυπηρέτηση και η υποδειγματική εξυπηρέτηση. Στην υποδειγματική εξυπηρέτηση, ο σύμβουλος πώλησης δεν αρκεί μόνο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη αλλά πρέπει

και να υπερβαίνει τις απαιτήσεις του. Πρέπει να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά, να προλαβαίνει τις ανάγκες και επιθυμίες του και να του προτείνει αντίστοιχες επιλογές , κάνοντας το «κάτι παραπάνω» για τον πελάτη. Ο σύμβουλος πώλησης οφείλει να ακούει με αφοσίωση και προσοχή τον πελάτη, να επικοινωνεί μαζί του με ενδεδειγμένο τρόπο ομιλίας και στάση σώματος και να δημιουργεί μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί του. Η υποδειγματική εξυπηρέτηση είναι «πώληση», μέσω της οποίας κάθε εταιρεία δημιουργεί πιστούς πελάτες. Για το λόγο αυτό και η παροχή υποδειγματικής εξυπηρέτησης είναι στόχος των πολυκαταστημάτων Άττικα.

#### **6.4.1 Τα Βήματα της Πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα**

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθεί ο σύμβουλος πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα για να παρέχει μία υποδειγματική εξυπηρέτηση στον κάθε πελάτη είναι ουσιαστικά τα βήματα της πώλησης που έχουμε αναφέρει παραπάνω. Κάθε επιχείρηση τα προσαρμόζει στις δικιές της ανάγκες και έτσι ακριβώς και το Άττικα έχει προσαρμόσει την επιτυχημένη πώληση στα 9 παρακάτω βήματα:

## Πίνακας 6.1

### Τα Βήματα της Λιανικής Πώλησης στα Αττικά Πολυκαταστήματα



Παρακάτω θα περιγραφούν τα βήματα της πώλησης όπως πραγματοποιούνται στα Αττικά Πολυκαταστήματα.

#### *5 Καλωσόρισμα του πελάτη*

Ο σύμβουλος πώλησης στο Άττικα κάνει τον πελάτη να αισθανθεί καλοδεχούμενος και δημιουργεί μία πρώτη καλή εντύπωση μαζί του. Υποδέχεται τον πελάτη με χαμόγελο και απευθύνεται πάντα στον πληθυντικό. Ο τόνος της φωνής του είναι φιλικός και ζεστός και η στάση του σώματός του υποδηλώνει προθυμία και διάθεση να βοηθήσει. Δεν είναι υποτονικός,



ούτε συνεχίζει απερίσπαστος κάποια παραλαβή ή κάποια γραφειοκρατική διαδικασία όταν μπαίνει στο corner κάποιος πελάτης.

### **3 Προσέγγιση**

Την στιγμή που μπαίνει κάποιος πελάτης στο corner έχει την αμέριστη προσοχή του σύμβουλου πώλησης. Ο πωλητής δίνει λίγο χώρο και χρόνο στον πελάτη να περιεργαστεί το χώρο και ύστερα προσπαθεί να τον προσεγγίσει βρίσκοντας ευκαιρίες και αφορμές να ξεκινήσει την επαφή μαζί του. Ο πωλητής τον κατατοπίζει για το πώς είναι οργανωμένος ο χώρος και προσέχοντας τα σημεία που παρατηρεί ο πελάτης παίρνει την ευκαιρία να ξεκινήσει την συζήτηση μαζί του. Για παράδειγμα, «Το φόρεμα που κοιτάτε έχει καταπληκτική εφαρμογή», ή «Το πουκάμισο που κοιτάτε υπάρχει και σε άλλα χρώματα». Στην περίπτωση που οι πελάτες είναι παρέα ή ζευγάρι, ο πωλητής προσπαθεί να εντοπίσει τον «αρχηγό» που θα επηρεάσει ή θα πάρει την τελική απόφαση. Σε καμία περίπτωση ο πωλητής δεν πρέπει να στέκεται «παγωμένος» δίπλα στον πελάτη με σταυρωμένα χέρια ή να καρφώνει επίμονα το βλέμμα του στον πελάτη.

### **3 Διερεύνηση αναγκών**

Στο σημείο αυτό ο πωλητής προσπαθεί να ανακαλύψει τις ανάγκες του πελάτη. Παρατηρώντας την εμφάνισή του και τη συμπεριφορά του, τον «ψυχολογεί» και συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες με σύντομες ερωτήσεις, ακούγοντας προσεχτικά ό,τι του λέει ο πελάτης. Οι βασικές κατηγορίες των πελατών είναι 3:

- Δεν ψάχνουν κάτι, ρίχνουν απλά μια ματιά χωρίς πρόθεση να αγοράσουν
- Δεν ψάχνουν κάτι συγκεκριμένο, αλλά είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν
- Ψάχνουν κάτι πολύ συγκεκριμένο

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ανάγκη, ο πωλητής συνεχίζει να παρατηρεί, να προσέχει και να προσπαθεί να εντοπίσει το σημείο επαφής για να προχωρήσει σε προτάσεις και παρουσίαση του προϊόντος. Κάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου που συνήθως αρχίζουν με Τι – Πώς – Πού – Πότε - Ποιός για να δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να περιγράψει την ανάγκη του, για παράδειγμα κατηγορία προϊόντος, χαρακτηριστικά προϊόντος, χρήση, στυλ, περίσταση, δώρο. Εάν δεν είναι σίγουρος ότι έχει καταλάβει ακριβώς τι χρειάζεται ο πελάτης, κάνει ερώτηση κλειστού τύπου που συνήθως αρχίζει με ρήμα, όπως: «Θέλετε.....; , Έχετε.....; , Πιστεύετε.....;» κ.λ.π. Στις ερωτήσεις αυτές η απάντηση είναι μονολεκτική και

συνήθως βοηθάει τον πωλητή να κατανοήσει την ακριβή ανάγκη του πελάτη, χωρίς να την «μαντεύει» απλώς.

### ***3 Παρουσίαση Προϊόντος***

Εάν το προηγούμενο βήμα έχει γίνει επιτυχώς, ο πωλητής είναι στο σημείο που μετατρέπει τις απαντήσεις του πελάτη σε προτάσεις προϊόντων που θα καλύψουν τις ανάγκες του, το σωματότυπό του και το μέγεθός του. Λαμβάνοντας πάντα υπόψη το απόθεμα ανά κωδικό, ο πωλητής δίνει στον πελάτη όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορέσει να πάρει τη σωστή απόφαση. Συγκεκριμένα, ο πωλητής παρουσιάζει πάντα στο τραπέζι επίδειξης περισσότερες από μία επιλογές (μέχρι 3 κάθε φορά για να μη δημιουργείται σύγχυση) για να έρχεται ο πελάτης σε επαφή με τα προϊόντα. Δίνει όλες τις πληροφορίες για τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και τα συνδέει με τις ανάγκες του πελάτη, κάτι που προϋποθέτει βέβαια άρτια γνώση των προϊόντων. Στη συνέχεια, δίνει έμφαση στα αισθητικά χαρακτηριστικά (όπως γνώσεις μάρκας, μόδας, τάσεων κλπ) και υποστηρίζει με πειστικά επιχειρήματα τη σχέση τιμής – αξίας, αναφέροντας την ποιότητα, το σχεδιασμό, τη διαχρονικότητα, τη μάρκα κλπ. Σε καμία περίπτωση, ο πωλητής δεν δείχνει από μακριά το εμπόρευμα που ενδιαφέρει τον πελάτη και δεν ρωτάει ποτέ εάν θέλει ο πελάτης να κατεβάσει ή να ανοίξει το εμπόρευμα.

### ***3 Προτροπή πελάτη για δοκιμή***

Στο σημείο αυτό, ο σύμβουλος πώλησης προσπαθεί να πείσει τον πελάτη να δοκιμάσει τις προτάσεις του. Η επαφή με το προϊόν και η δοκιμή αυξάνει τις πιθανότητες ο πελάτης να επιλέξει κάτι τελικά και να το αγοράσει. Ο πωλητής πρέπει να εξηγήσει στον πελάτη γιατί θα ήταν προτιμότερο να δοκιμάσει τις επιλογές που έχει μπροστά του και να κάνει τις προτάσεις του χαλαρά χωρίς να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί ότι έχει υποχρέωση να αγοράσει κάτι. Επίσης, καλό είναι ο πωλητής να προτείνει στον πελάτη να βγει εκτός δοκιμαστηρίου για να ξεκινήσει με αυτό τον τρόπο ένας διάλογος. Ο πωλητής δεν πρέπει να διστάζει να πει τη γνώμη του, στα όρια πάντα που κινείται ο πελάτης, και να μην επικεντρώνεται στο προϊόν αλλά στον πελάτη. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ξεχάσει τον πελάτη στο δοκιμαστήριο και δεν πρέπει να λέει στον πελάτη ότι όλες οι επιλογές είναι τέλειες, χωρίς καμία διαφοροποίηση.

### ***3 Συμπληρωματική Πρόταση***

Στο στάδιο αυτό, και αφού ο πωλητής έχει αναπτύξει έναν διάλογο με τον πελάτη του προτείνει συμπληρωματικά είδη που συνδυάζονται με το βασικό είδος που τον ενδιαφέρει. Η συμπληρωματική πρόταση γενικά αυξάνει τις πιθανότητες να επιτευχθεί η πώληση και να αυξηθεί η μέση απόδειξη. Βασική προϋπόθεση είναι η πολύ καλή γνώση των προϊόντων και των συνδυασμών. Συχνά κάποιοι πωλητές μπορεί να αποφεύγουν τη συμπληρωματική πρόταση είτε για να μη δεχτούν απόρριψη, είτε για να μη βάλουν σε κίνδυνο την πώληση του κύριου είδους, ή επειδή από μόνοι τους έχουν «αποφασίσει» ότι ο πελάτης δεν πρόκειται να διαθέσει επιπλέον χρήματα.

Ο πωλητής κατά την παρουσίαση του κύριου προϊόντος ολοκληρώνει την πρόταση με κάποιο συμπληρωματικό είδος. Η παρουσίαση των συμπληρωματικών προτάσεων γίνεται στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης παρουσίασης, προτρέποντας τον πελάτη να το δει ολοκληρωμένα. Η πρόταση μπορεί να αφορά σε ένα προϊόν διαφορετικής κατηγορίας μικρότερης ή μεγαλύτερης αξίας, ακόμα και άλλης εταιρείας. Σε γενικές γραμμές, μια επιτυχημένη συμπληρωματική πρόταση χτίζει μια σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη, αυξάνει την ικανοποίησή του και τελικά έχει άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση των πωλήσεων με τον ίδιο αριθμό πελατών.

### *3 Χειρισμός Αντιρρήσεων*

Ο χειρισμός αντιρρήσεων είναι το πιο κρίσιμο σημείο που καλείται να αντιμετωπίσει ο σύμβουλος πώλησης. Το συγκεκριμένο στάδιο πρέπει να εκτελείται με επαγγελματικό τρόπο γιατί οι αντιρρήσεις είναι χρήσιμες αφού δίνουν την ευκαιρία στον πωλητή να επικεντρωθεί στα σημεία που επηρεάζουν τον πελάτη για να αποφασίσει την αγορά. Οι πιο συχνές αιτίες των αντιρρήσεων είναι η δύναμη της συνήθειας και η αντίσταση στην αλλαγή, είτε η μη αναγνωρισμένη ανάγκη του πελάτη για αγορά κάποιου προϊόντος, ή απλά η τιμή του προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση, ο πωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για να αντιμετωπίσει τις αντιρρήσεις και να προσπαθήσει να καταλάβει τον λόγο που οδηγεί στην αντίρρηση ώστε να εστιάσει στα επιχειρήματα που θα την αντιμετωπίσουν. Επίσης, ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να καταλάβει τον πελάτη μέσω σωστής και ολοκληρωμένης πληροφόρησης και να απαντά με αυτοπεποίθηση και σιγουριά, χωρίς δισταγμούς και ενοχές σε κάθε ερώτηση του πελάτη. Γενικά, ο πωλητής δεν πρέπει να παραιτείται από την προσπάθεια με το πρώτο όχι και

να μην φέρνει τον πελάτη σε δύσκολη θέση συνεχίζοντας να δικαιολογεί την τιμή όταν αυτή είναι απαγορευτική για αυτόν.

### **3 Ενημέρωση για υπηρεσίες και διαδικασίες Άττικα**

Τα Άττικά Πολυκαταστήματα είναι μια επιχείρηση που προσφέρει πολλές υπηρεσίες για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν πολλές διαδικασίες που όλοι οι υπάλληλοι σε αυτή την επιχείρηση πρέπει να γνωρίζουν. Αφού, λοιπόν, ο πωλητής έχει περάσει όλα τα παραπάνω στάδια είναι στο σημείο που πρέπει να ενημερώσει τον πελάτη για όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει το πολυκατάστημα και συγκεκριμένα αυτές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Για παράδειγμα, πελάτες που ζητάνε μία διεκδίκηση για την πληρωμή των προϊόντων που επέλεξαν, η επιχείρηση προσφέρει δυνατότητα έως 12 άτοκων δόσεων με χρήση πιστωτικής κάρτας. Όσοι πελάτες ενδιαφέρονται για μεταποίηση ή επιδιόρθωση κάποιου είδους που αγόρασαν, υπάρχει η υπηρεσία του ραφείου που αναλαμβάνει την επιδιόρθωση και βρίσκεται εντός του καταστήματος στελεχόμενο από επαγγελματίες του χώρου. Επίσης, οι πελάτες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν τη δυνατότητα να λάβουν Tax Free, το οποίο στην ουσία είναι επιστροφή φόρου για τα προϊόντα που επέλεξαν. Επιπλέον, όταν υπάρχει μεγάλος όγκος αγορών το πολυκατάστημα αναλαμβάνει να στείλει τις αγορές του πελάτη στο σπίτι του με το ειδικό φορτηγάκι του Άττικα εντελώς δωρεάν. Όλα τα προαναφερθέντα είναι λίγες μόνο από τις υπηρεσίες που προσφέρει το Άττικα για να παρέχει την καλύτερη αγοραστική εμπειρία στον κάθε πελάτη ξεχωριστά.

### **3 Κλείσιμο Πώλησης – Αποχαιρετισμός Πελάτη**

Το κλείσιμο της πώλησης ως τελευταίο βήμα αποτελεί και το πιο σημαντικό στάδιο από όλα καθώς ο σύμβουλος πώλησης φροντίζει να φύγει ο πελάτης ικανοποιημένος και με διάθεση να επιστρέψει πάλι. Ο πωλητής επιβεβαιώνει τις επιλογές του πελάτη και φροντίζει για την υποδειγματική εξυπηρέτησή του και κατά την πληρωμή στο ταμείο. Στη συνέχεια, ρωτάει τον πελάτη εάν υπάρχει κάτι επιπλέον για το οποίο θα ήθελε να τον εξυπηρετήσει και τον ενημερώνει για άλλες εταιρείες μέσα στο Άττικα που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στο στυλ του. Κλείνοντας ευχαριστεί πάντα τον πελάτη με χαμόγελο, είτε έχει κάνει κάποια αγορά είτε όχι, και δεν ασχολείται με κάτι άλλο πριν αναχωρήσει ο πελάτης.

Όλα τα παραπάνω βήματα αποτελούν την επιτυχημένη πώληση στα Αττικά Πολυκαταστήματα και οφείλουν να τα ακολουθούν όλοι οι σύμβουλοι πώλησης που εργάζονται σε αυτά. Ωστόσο, η κάθε επαφή με τον πελάτη είναι διαφορετική και μπορεί να χρειάζεται μόνο κάποια από τα παραπάνω βήματα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της πώλησης.

#### **6.4.2 Η εκπαίδευση του προσωπικού**

Τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εξοικειώνονται κάπως με την έννοια και την χρησιμότητα της ύπαρξης τμήματος Δοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, και οι επιχειρήσεις που δεν είναι ακόμα εξοικειωμένες φροντίζουν για την ύπαρξη υπεύθυνου θεμάτων εκπαίδευσης. Το δεδομένο αυτό αποτελεί αναμφισβήτητα θετικό μήνυμα για τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε θέματα συνεχιζόμενης κατάρτισης. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές εταιρείες ενστερνίζονται τον κεντρικό ρόλο των πωλήσεων και του πελατοκεντρικού χαρακτήρα τους και γι' αυτό οι πωλητές κατέχουν το προβάδισμα ως προς την ένταση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Τα Αττικά Πολυκαταστήματα εστιάζουν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση κι ήδη από το 2014 λειτουργεί οργανωμένο πλέον τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση των Αττικών Πολυκαταστημάτων αναγνωρίζει τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού της και τονίζει τη συνεισφορά της στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη βελτίωση του επιπέδου των πωλήσεων. Γενικότερα, υπάρχει η άποψη πως η εκπαίδευση αποτελεί μία επιτυχημένη επένδυση για κάθε επιχείρηση, καθώς η απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού μπορεί να καλύψει μελλοντικές τις ανάγκες.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των Αττικών Πολυκαταστημάτων και ο υπεύθυνος για τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού συδυάζουν την πρακτική με τη θεωρητική εξάσκηση. Αρχικά, εκτελείται ένας κύκλος εκπαιδευτικών σεμιναρίων ανά τακτά χρονικά διαστήματα στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι και αναλύεται η διαδικασία της πώλησης και τα βήματα της επιτυχημένης εξυπηρέτησης. Στη συνέχεια, μετά το θεωρητικό μέρος εκτελείται και το πρακτικό που είναι η παρακολούθηση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του ή αλλιώς το on the job training. Ο υπεύθυνος των εκπαιδεύσεων σε συνεργασία με τον υπεύθυνο κάθε ορόφου

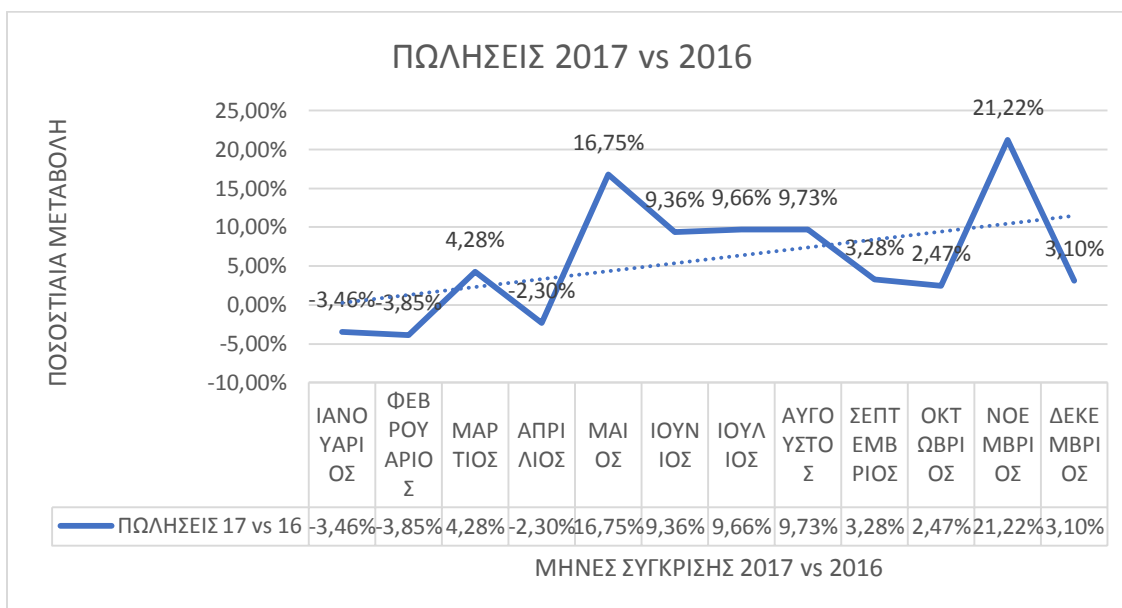
παρατηρούν τον πωλητή κατά την επαφή του με τον κάθε πελάτη και στη συνέχεια συζητάνε μαζί του τα τυχόν λάθη του και επισημαίνουν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Κατά καιρούς πραγματοποιείται και το θέατρο πωλήσεων. Τέλος, υπάρχει και το πιο πρακτικό κομμάτι όπου κάθε μήνα ο κάθε πωλητής συζητάει με τον προϊστάμενό του τις πωλήσεις του. Συγκεκριμένα, ο κάθε πωλητής ενημερώνεται για τις πωλήσεις του μέσα στο μήνα, για το επίπεδο των επιστροφών του, για το ποσοστό της συμπληρωματικής του πώλησης και για την απόδοσή του με βάση τους στόχους της επιχείρησης.

## **6.5 Σύνδεση εκπαίδευσης με απόδοση επιχείρησης**

Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου θα αναλύσουμε με τη βοήθεια των KPIs την αύξηση των πωλήσεων και πώς η εκπαίδευση των πωλητών συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Ως παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής χρησιμοποιούμε τα στοιχεία των KPIs του κεντρικού καταστήματος Άττικα στο City Link.

Παρακάτω θα παραθέσουμε στοιχεία από την ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των πωλήσεων, των επισκεπτών, των τεμαχίων, των συναλλαγών, του conversion rate, της συμπληρωματικής πώλησης (των τεμαχίων ανά συναλλαγή), της μέσης απόδειξης και της μέσης τιμής τεμαχίου.

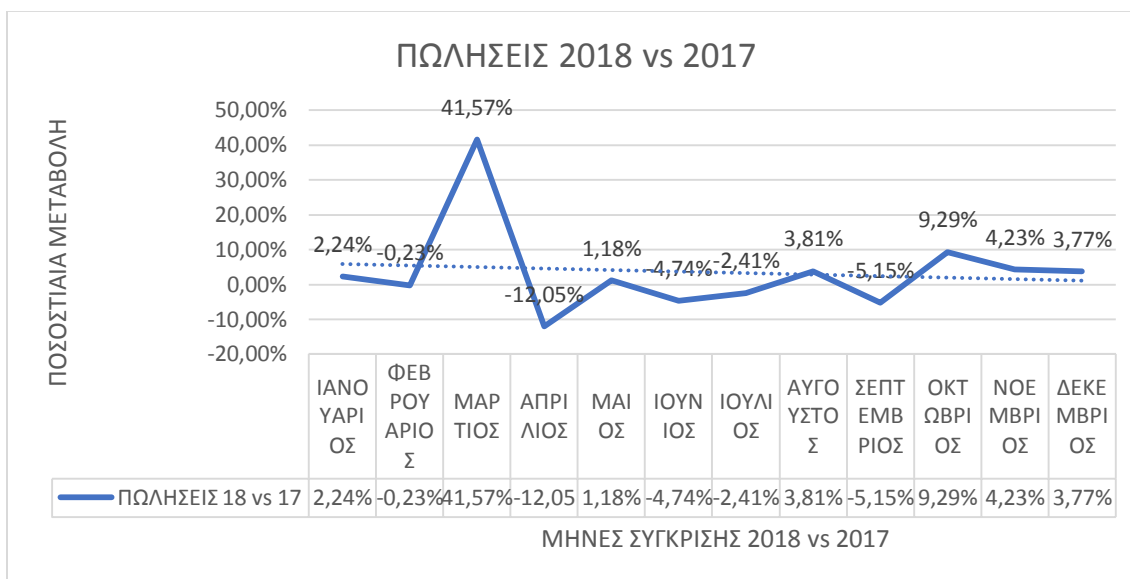
- **Πωλήσεις**



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### Διάγραμμα 6.1

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των πωλήσεων τα έτη 2017-2016**



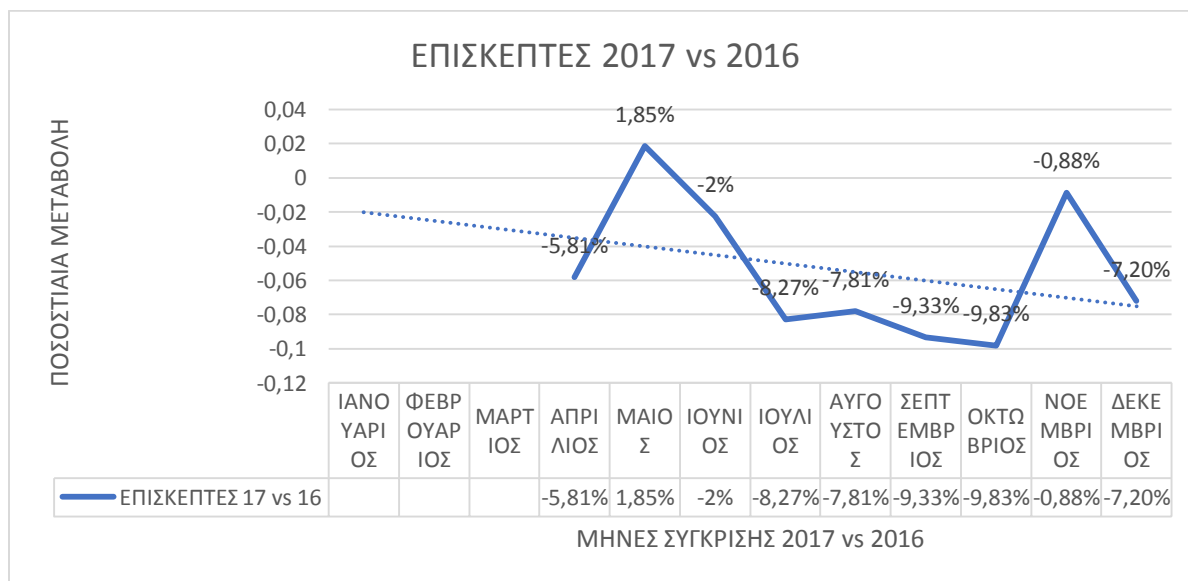
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### Διάγραμμα 6.2

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των πωλήσεων τα έτη 2018-2017**

Στα παραπάνω διαγράμματα καταγράφεται η ποσοστιαία μεταβολή των πωλήσεων σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα της προηγούμενης χρονιάς. Παράλληλα με τα παραπάνω δεδομένα, στα διαγράμματα καταγράφεται και η ετήσια τάση της προαναφερθείσας ποσοστιαίας μεταβολής. Αναλυτικότερα, κατά τη σύγκριση των ετών 2017 – 2016 παρατηρείται ένας ρυθμός αύξησης των πωλήσεων που παρουσιάζει μία αυξητική τάση καθόλη τη διάρκεια της χρονιάς. Σε συνέχεια των προηγούμενων ετών ο ρυθμός αύξησης παραμένει θετικός κατά τη σύγκριση των ετών 2018 – 2017, αλλά η τάση αυτής της αύξησης βαίνει μειούμενη. Οι αυξομειώσεις που σημειώνονται κατά τη διάρκεια του έτους έχουν να κάνουν με την κίνηση του αγοραστικού κοινού μέσα στη χρονιά.

- **Επισκέπτες**

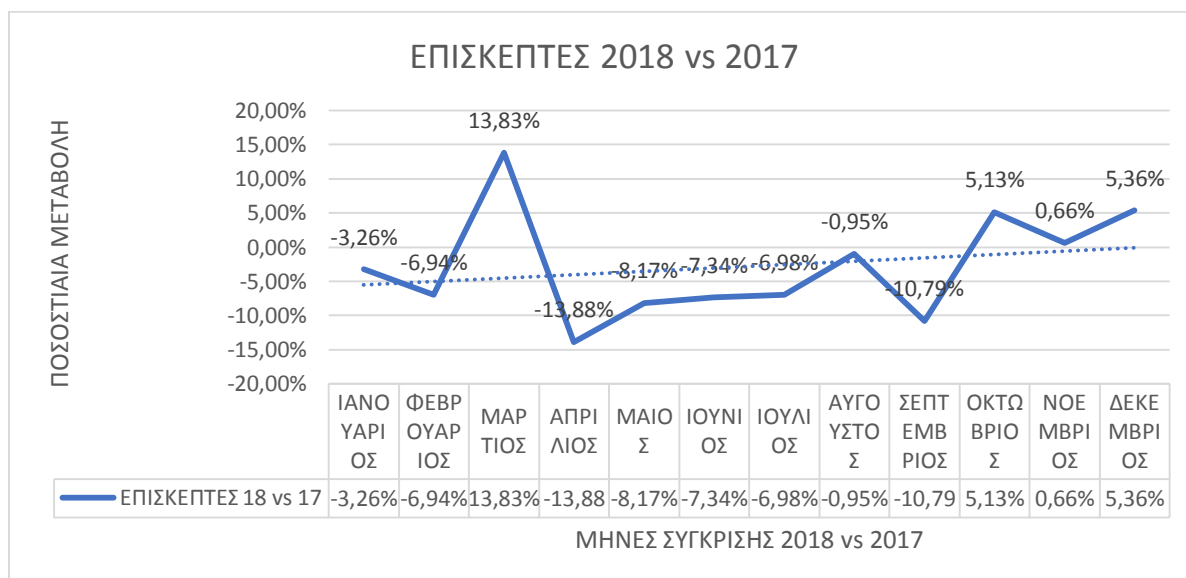


(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.3**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των επισκεπτών τα έτη 2017-2016**





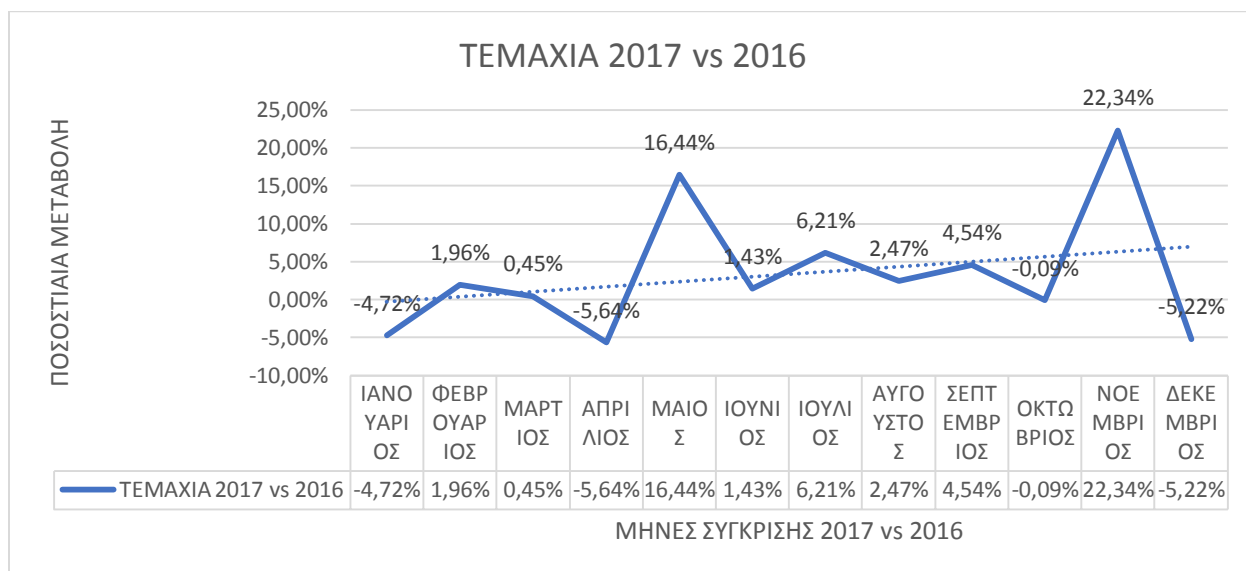
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

#### **Διάγραμμα 6.4**

#### **Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των επισκεπτόν τα έτη 2018-2017**

Στα παραπάνω διαγράμματα καταγράφεται η ποσοστιαία μεταβολή του αριθμού των επισκεπτόν σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα της προηγούμενης χρονιάς. Παράλληλα με τα παραπάνω δεδομένα, στα διαγράμματα καταγράφεται και η ετήσια τάση της προαναφερθείσας ποσοστιαίας μεταβολής. Αναλυτικότερα, στο Διάγραμμα 6.3 για τα έτη 2017 - 2016 καταγράφεται μία πτώση στον αριθμό των επισκεπτόν που επισκέφτηκαν το κατάστημα από τον μήνα Απρίλιο και μετά που ξεκίνησαν οι καταγραφές. Η πτώση αυτή του αριθμού των επισκεπτόν γίνεται εντονότερη οδεύοντας προς το τέλος του έτους. Στο Διάγραμμα 6.4 για τα έτη 2018 – 2017, ο ρυθμός μεταβολής των επισκεπτόν αυξάνεται σταδιακά, αλλά παραμένει αρνητικός συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη. Εάν λάβουμε υπόψιν και τις πωλήσεις παρατηρείται ότι παρότι ο αριθμός των επισκεπτόν μειώνεται, ο αριθμός των πωλήσεων αυξάνεται.

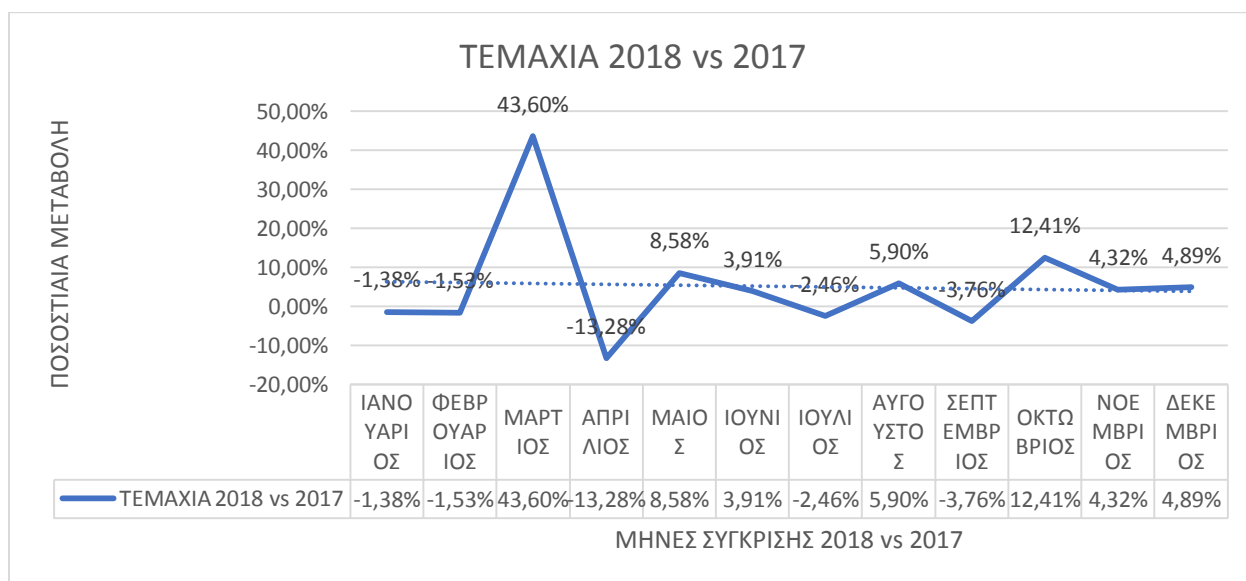
- **Τεμάχια**



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.5**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων τα έτη 2017-2016**



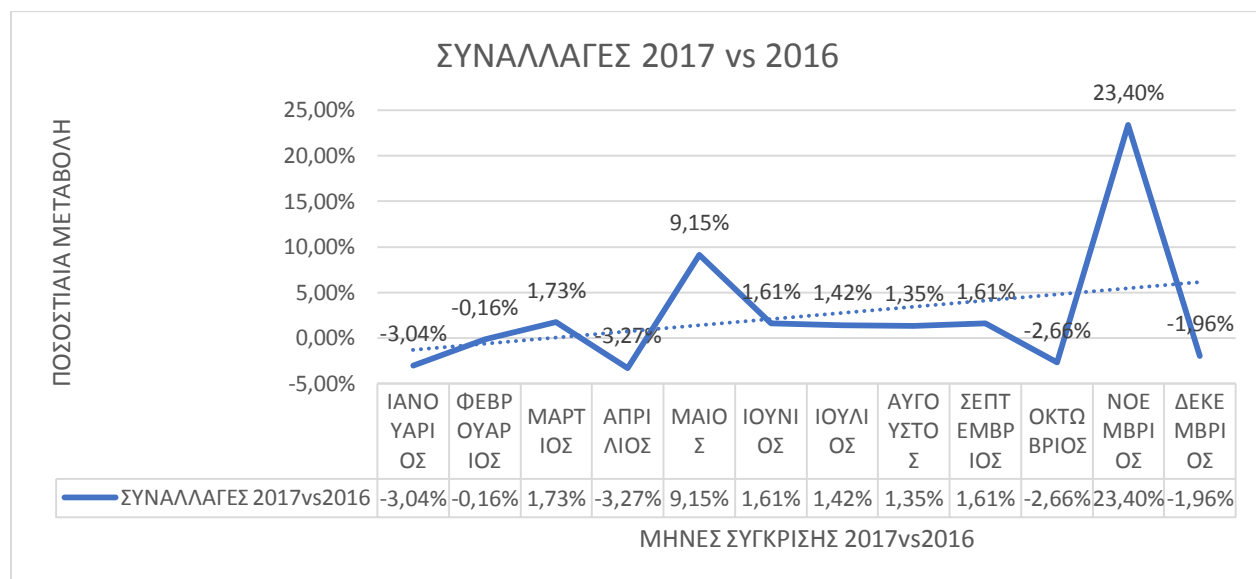
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.6**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων τα έτη 2018-2017**

Επόμενο μέγεθος που παρατίθεται είναι η σύγκριση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων που αγοράστηκαν από τους πελάτες τα έτη 2017 – 2016 και 2018 – 2017. Παρατηρείται μία αύξηση των τεμαχίων που πουλήθηκαν η οποία διατρέχει ολόκληρη την ζετία 2016 – 2017 – 2018. Η αύξηση αυτή είναι εντονότερη τα 2 πρώτα έτη και σταθεροποιείται με την πάροδο του χρόνου.

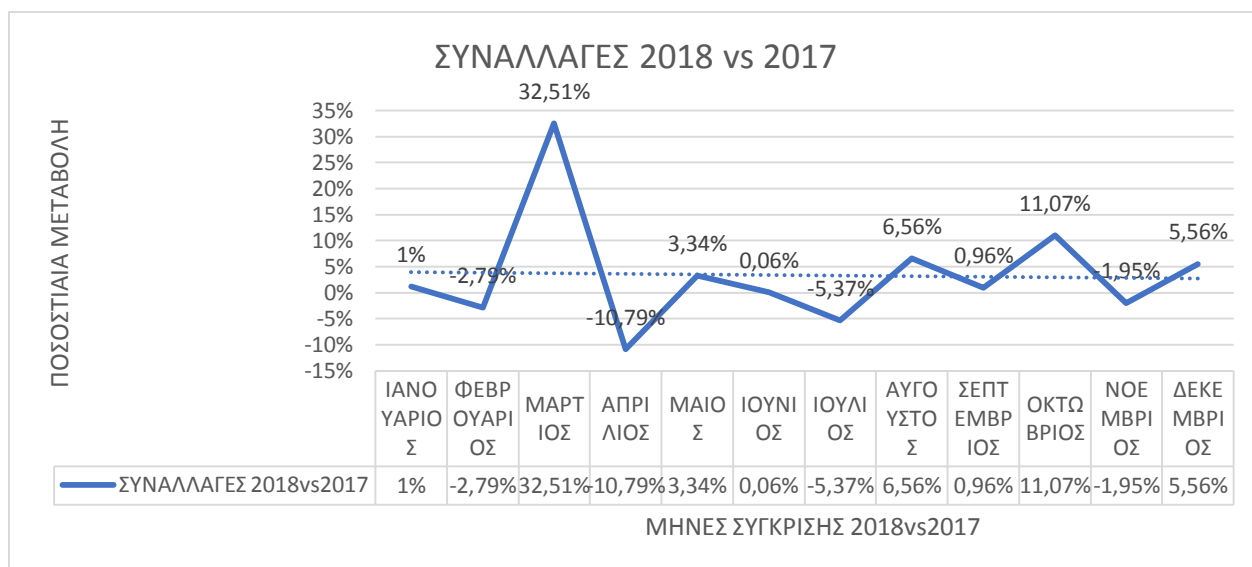
- Συναλλαγές



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.7**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των συναλλαγών τα έτη 2017-2016**



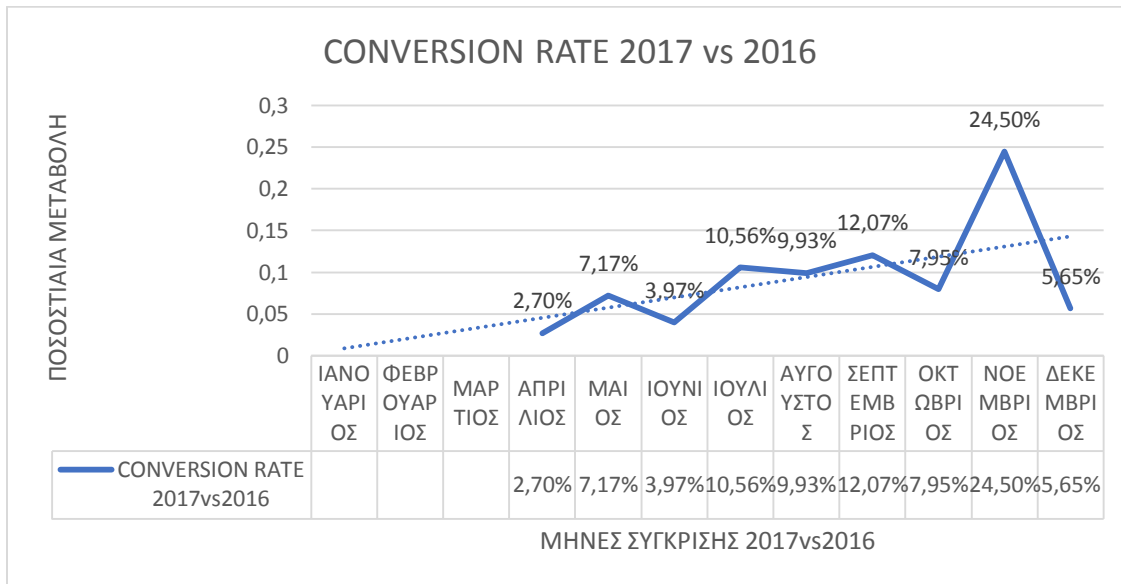
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### Διάγραμμα 6.8

#### Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των πωλήσεων τα έτη 2018-2017

Οι συναλλαγές παρουσιάζουν παρόμοια τάση με αυτή που παρατηρήθηκε αναφορικά με τα τεμάχια που πουλήθηκαν. Αυτό φαίνεται χαρακτηριστικά στα Διαγράμματα 6.7 και 6.8. Συγκρίνοντας τα συμπεράσματα των προηγούμενων KPIs σε συνδυασμό με τα διαγράμματα των συναλλαγών, αντιλαμβανόμαστε ότι για μικρή ποσοστιαία αύξηση των συναλλαγών κατά την 3ετία 2016 – 2017 – 2018 σημειώθηκε σημαντικότερη αύξηση των τεμαχίων που πουλήθηκαν και των συνολικών πωλήσεων.

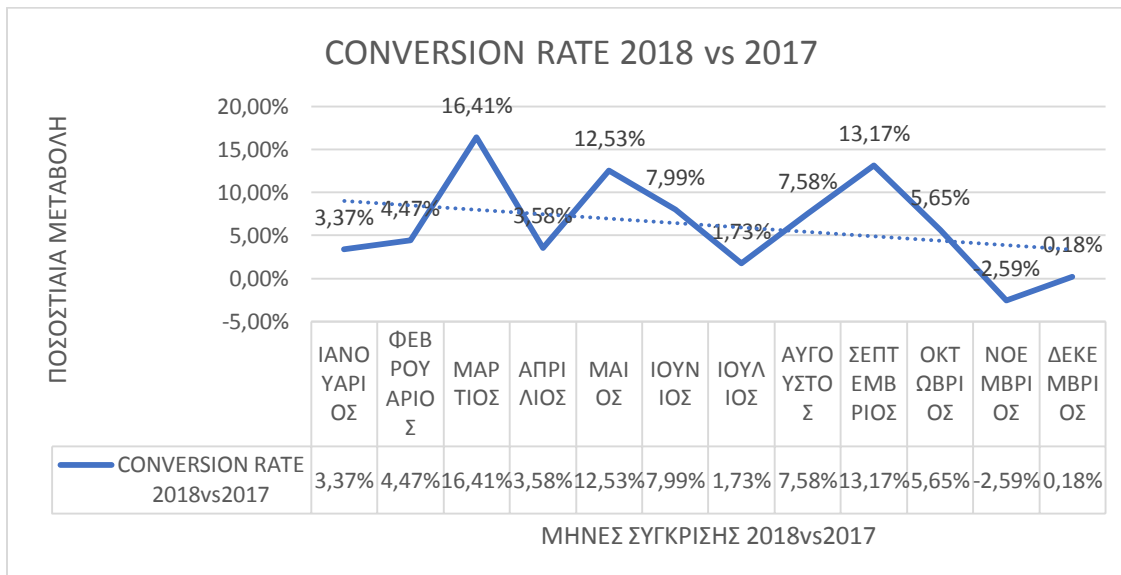
- **Conversion Rate**



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.9**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής του conversion rate τα έτη 2017-2016**



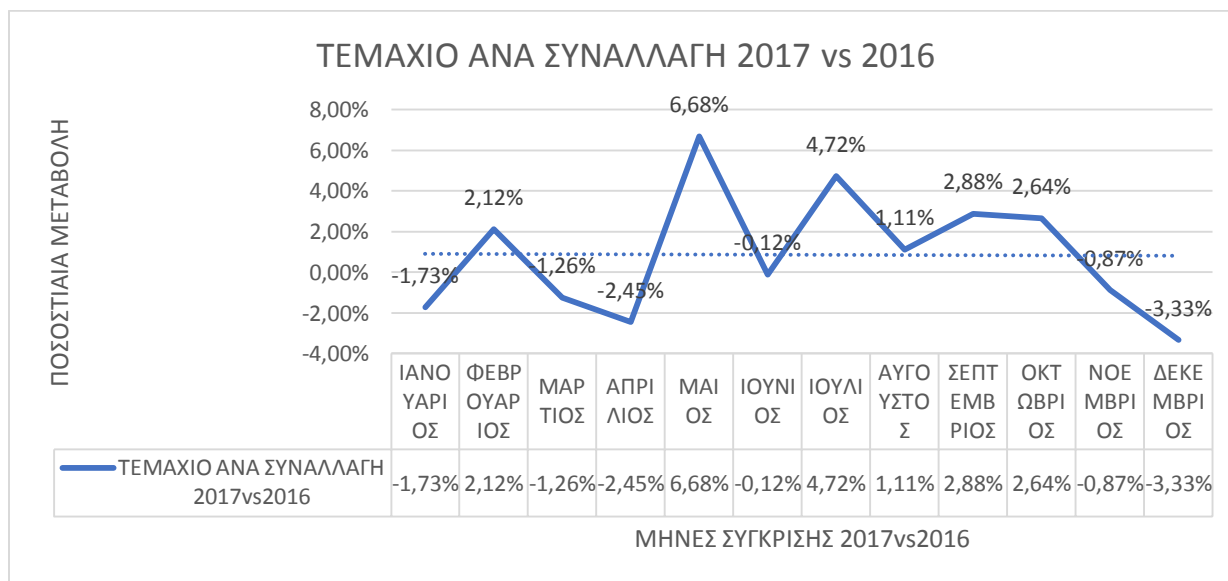
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.10**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής του conversion rate τα έτη 2018 - 2017**

Το προηγούμενο συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και για τα Διαγράμματα 6.9 και 6.10 που μας δείχνουν την ποσοστιαία μεταβολή του conversion rate κατά τις διετίες 2017- 2016 και 2018 – 2017. Αξιοσημείωτη είναι η έντονη αυξητική τάση του συγκεκριμένου δείκτη κατά τη διετία 2017 – 2016. Ο ρυθμός μεταβολής μειώνεται κατά τη διετία 2018 – 2017 αλλά παραμένει θετικός. Ο λόγος αυτός αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία εάν λάβουμε υπόψιν τη μειούμενη επισκεψιμότητα κατά την τριετία.

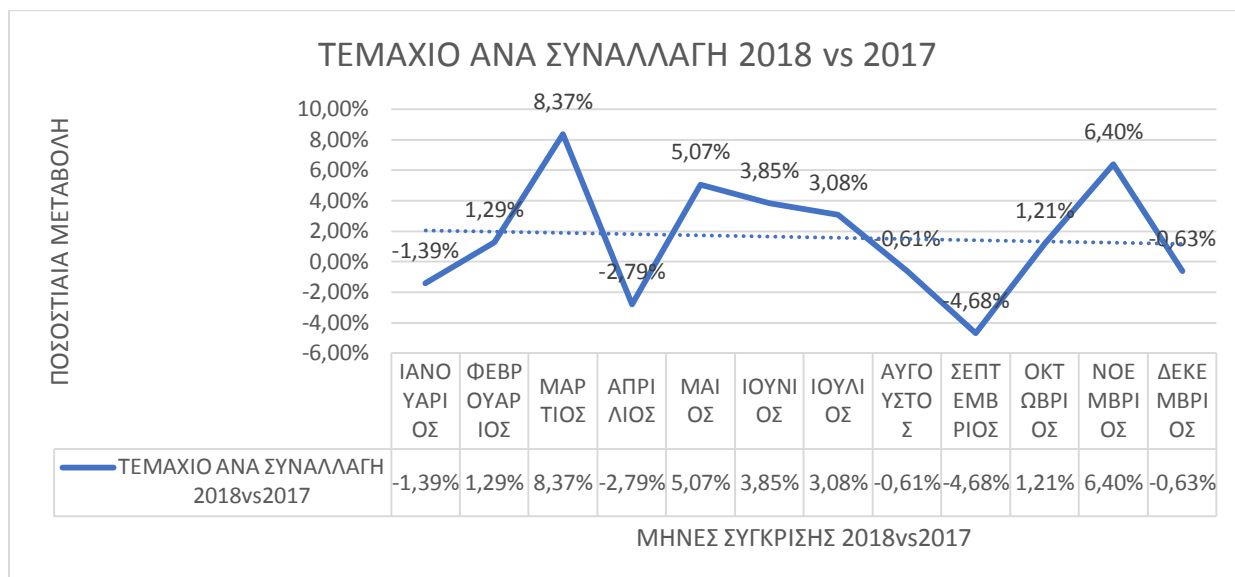
- **Τεμάχιο ανά συναλλαγή (Συμπληρωματική Πώληση)**



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### **Διάγραμμα 6.11**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων ανά συναλλαγή τα έτη 2017-2016**



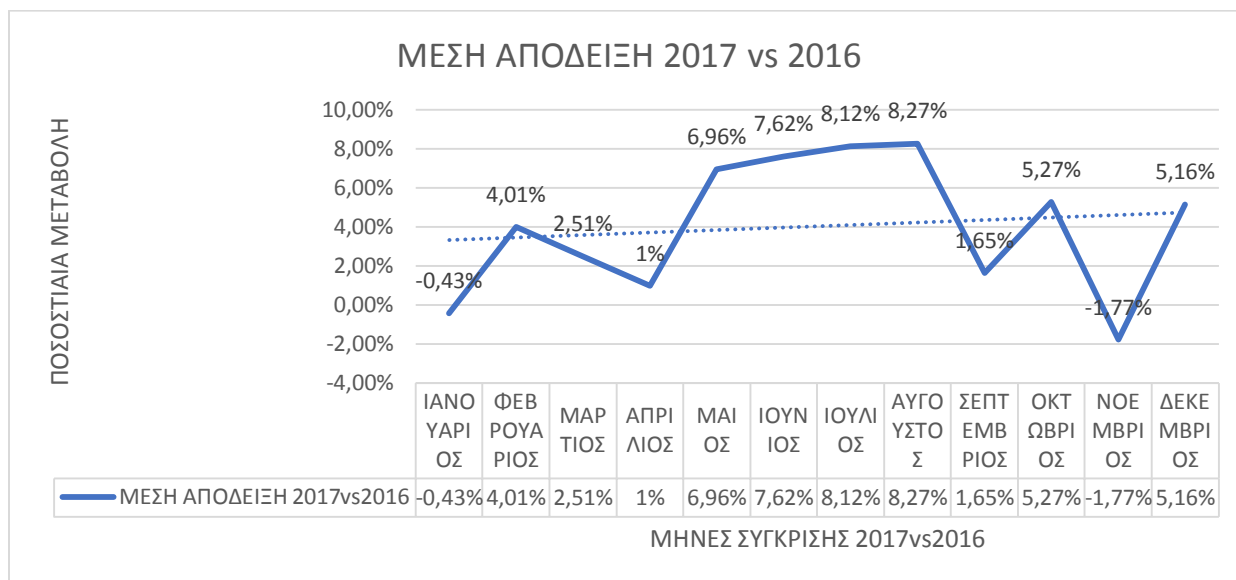
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### Διάγραμμα 6.12

#### Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής των τεμαχίων ανά συναλλαγή τα έτη 2018 - 2017

Ένας ακόμα δείκτης που εξετάζεται για την περίοδο 2016 – 2018 είναι το τεμάχιο ανά συναλλαγή. Στα διαγράμματα 6.11 και 6.12 απεικονίζεται η ποσοστιαία μεταβολή του εν λόγω δείκτη για τα έτη 2017 – 2016 και 2017 – 2018. Παρατηρείται ότι η ποσοστιαία μεταβολή της επομένης από την προηγούμενη χρονιά διατηρείται σταθερή με θετικό πρόσημο από 0% έως 2%. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε συναλλαγή αγοράζονται περισσότερα τεμάχια γεγονός που συμβαδίζει με τα αποτελέσματα που απεικονίζονται στα διαγράμματα των προηγούμενων δεικτών.

- **Μέση Απόδειξη**

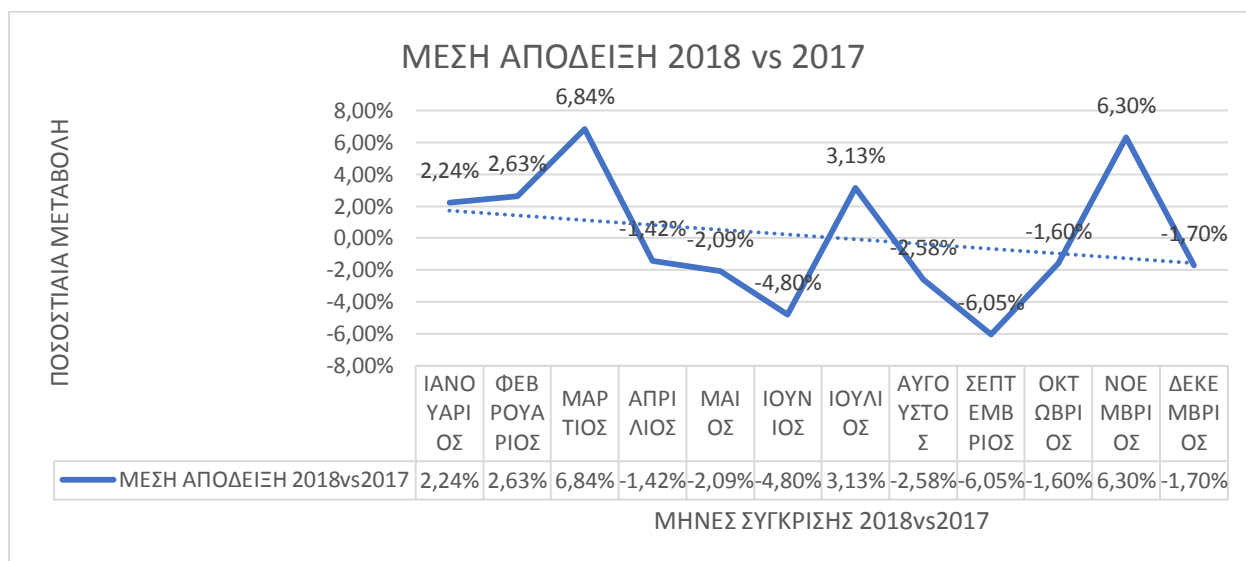


(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.13**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης απόδειξης τα έτη 2017-2016**





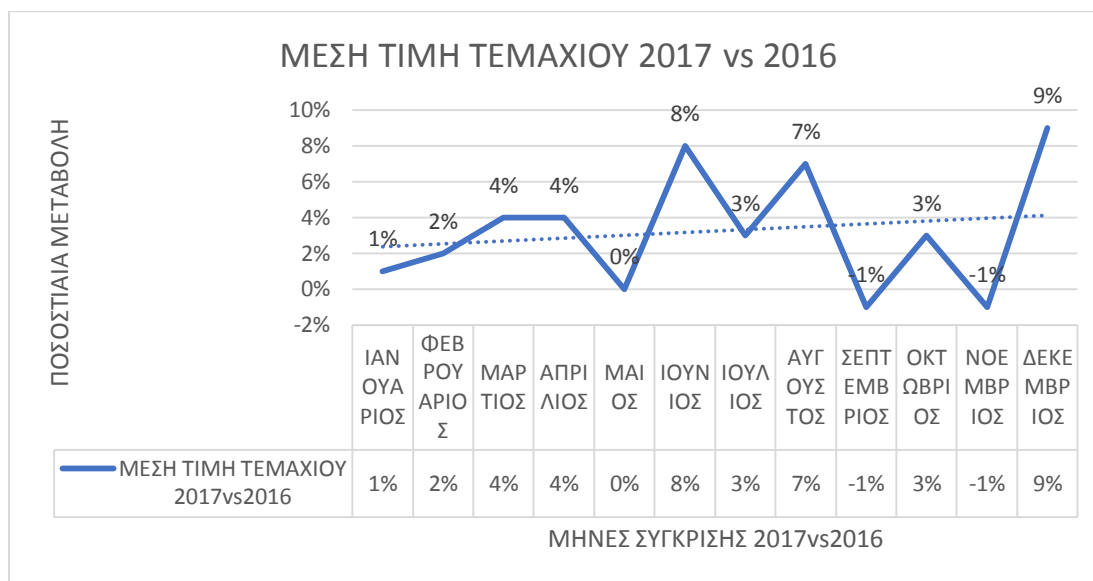
(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### Διάγραμμα 6.14

#### Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης απόδοξης τα έτη 2018-2017

Κατά τη διετία 2017 – 2016 παρατηρείται μία ανοδική τάση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης απόδοξης, ενώ για τη διετία 2018 – 2017 η τάση αυτή είναι πτωτική. Υπάρχει αλληλεξάρτηση του διαγράμματος αυτού με τις πωλήσεις και τις συναλλαγές. Επομένως, η τελική μορφή του διαγράμματος είναι λογικό επακόλουθο της μορφής των Διαγραμμάτων 6.1 - 6.2 και 6.7 – 6.8.

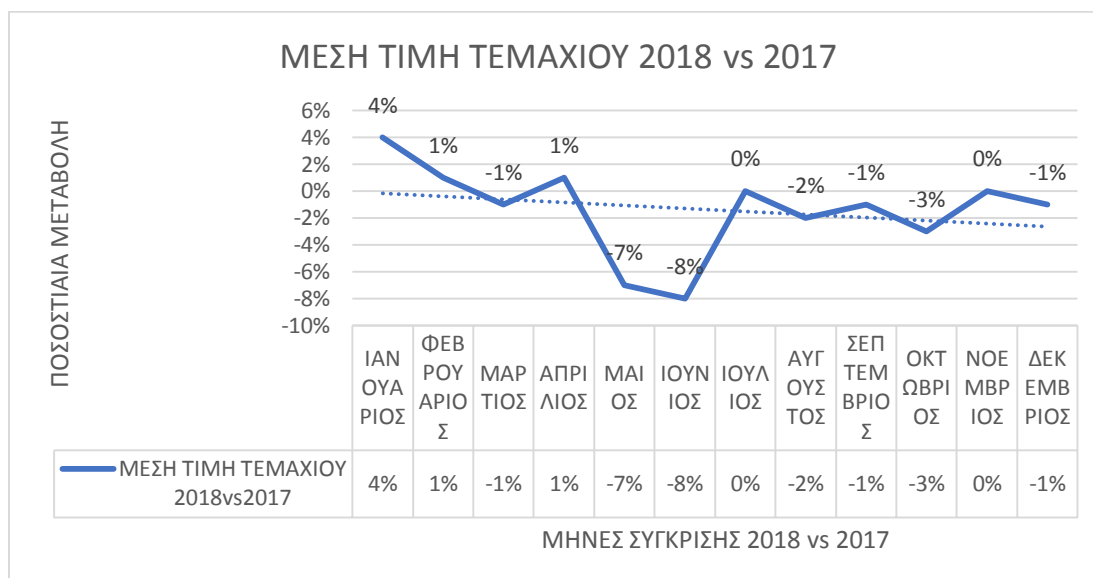
- **Μέση Τιμή Τεμαχίου**



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

**Διάγραμμα 6.15**

**Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης τιμής τεμαχίου τα έτη 2017-2016**



(Πηγή: Άττικα Α.Ε)

### Διάγραμμα 6.16

#### Διαγραμματική απεικόνιση της ποσοστιαίας μεταβολής της μέσης τιμής τεμαχίου τα έτη 2018-2017

Τελευταίος δείκτης που εξετάζεται είναι αυτός της Μέσης Τιμής Τεμαχίου. Η τάση του κατά την τριετία 2016-2018 ακολουθεί παρόμοια πορεία με αυτή της Μέσης Απόδειξης. Συγκεκριμένα κατά την σύγκριση των ετών 2017-2016 παρουσιάζεται αυξητική τάση της ποσοστιαίας μεταβολής του δείκτη όσο προχωράμε προς το τέλος της χρονιάς γεγονός που αποτυπώνει την γενική αύξηση της Μέσης Τιμής Τεμαχίου μέσα στο έτος. Η τάση αυτή μεταβάλλεται σε αρνητικούς δείκτες κατά την σύγκριση των ετών 2018-2017, αλλά με λιγότερο έντονο ρυθμό σε σχέση με την προηγούμενη αυξητική τάση με αποτέλεσμα η μέση τιμή τεμαχίου με το πέρας της τριετίας να έχει παρουσιάσει μια μικρή μόνο αύξηση.

## 6.6 Συμπέρασμα

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει τις διαδικασίες της πώλησης και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται με σκοπό την μέγιστη επιχειρηματική απόδοση στο λιανικό εμπόριο. Η εκπαίδευση του προσωπικού στα βήματα της πώλησης καθώς και στις τακτικές που πρέπει να ακολουθούνται για την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των πωλήσεων κάθε επιχείρησης. Ως παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής χρησιμοποιήθηκε η επιχείρηση ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε, η οποία διαθέτει 5 πολυκαταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Ως εργαλεία μέτρησης της αποδοτικότητας και της επίδοσης της παραπάνω επιχείρησης χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες KPIs. Με τη βοήθεια των παραπάνω δεικτών και με βάση τα στοιχεία που δόθηκαν στον ερευνητή από την επιχείρηση μελετήθηκε η τριετία 2016 – 2018, κατά την οποία είναι ορατή η αύξηση των πωλήσεων μετά τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν από το 2015 και μετά. Η αύξηση των πωλήσεων και των συναλλαγών σε συνδυασμό με την πτωτική τάση της ποσοστιαίας μεταβολής της επισκεψιμότητας αποδεικνύει ότι, αν και επισκέφτηκαν λιγότεροι πελάτες το πολυκατάστημα την τριετία αυτή, με την κατάλληλη εκπαίδευση οι πωλητές κατάφεραν και πούλησαν περισσότερα προϊόντα, αύξησαν τα επίπεδα της συμπληρωματικής πώλησης και συνετέλεσαν έμπρακτα στην αύξηση της κερδοφορίας της εταιρείας.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης καθώς οι πωλητές αποτελούν τη κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης. Είναι ο καθρέφτης της κάθε επιχείρησης και ένα οργανωμένο προσωπικό αποτελεί κληρονομιά για ένα επιτυχημένο μέλλον.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αυλωνίτης, Γ. & Σταθακόπουλος, Β., *Αποτελεσματική οργάνωση & διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, 2008.

Κακουλίδης, Π. Κώστας, *Επιχειρηματικότητα \* Επικοινωνία \* Πωλήσεις*, εκδόσεις Διόνικος, σελ: 288-293.

Καζάνης, Ν., *Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2006.

Κυριαζόπουλος Π. & Ζαίρης Α.Γ., *Τεχνικές πωλήσεων στην 3<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 2000, σελ: 238-240

Σπανός Α., *Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*, Εκδόσεις Γαλαίος, 1997

Τιμοθέατος Δημήτρης, *Η Συμφωνική των Πωλήσεων - Ενορχήστρωση και Διεύθυνση της Πώλησης*, εκδόσεις Μιχάλη Σιδέρη, σελ: 72-77.

Τζαβλόπουλος Γιάννης, *Μην Πουλάτε Κάντε Τους Άλλους Να Αγοράσουν*, Μαλλιάρης Παιδεία, Β΄ έκδοση.

## ΞΕΝΗ

Dubinsky AJ. Barry TE, *A survey of sales management practices*, Industrial Marketing Management 1982, pg 133-141.

Shanks, N.H., *Management and Motivation*, Jones and Barlett., chapter 2, pg 23-35.

Kerzner Harold, *Project management metrics, KPIs and dashboards \_ a guide to measuring and monitoring project performance*, Wiley (2013).

Wayne W. Eckerson, *Performance Dashboard: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, Hoboken, NJ: John Wiley and sons, 2006

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<http://www.ebizq.net/topics/b2b>

<https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>

[http://www.esiap.org.gr/site/\\_gr/selling/index.htm](http://www.esiap.org.gr/site/_gr/selling/index.htm)

<https://www.mysep.gr/?p=11163>

<https://www.azairis.gr/arthra/business-management/69--8-2007>

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE%CF%82](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE%CF%82)

<https://www.slideshare.net/dkamsaris/ss-45223729https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/BA189/OrganosiDioikisiPoliseon.pdf>

<https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/INFORMATIC107/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%208%20%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97%20%CE%A4%CE%97%CE%A3%20%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%9C%CE%97%CE%A3%20%CE%A0%CE%A9%CE%9B%CE%97%CE%A4%CE%A9%CE%9D.pdf>

<https://blog.fit4market.com/fab-technique-sales-methodology>

<http://www.accountancygreece.gr/καιριοι-δεικτες-αποδοση-key-performance-indicators-kpis/>

<https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators/>

<https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/retail>

<https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

<https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/saleshttps://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/sales/sales-growth>

<https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/retail/customer-retention>

[https://www.vendhq.com/images/university/retail-kpi-guide/Key\\_Performance\\_Indicators.pdf](https://www.vendhq.com/images/university/retail-kpi-guide/Key_Performance_Indicators.pdf)

[https://www.efsyn.gr/nisides/mnimeia-tis-polis/49162\\_oi-stabloi-eginan-megaro-me-galliki-finetsa?fbclid=IwAR2q-s6IrO7mSHqbx4fua1Idl3qCySVW7y1quELM8UerN7X3DDiNtRI56PI](https://www.efsyn.gr/nisides/mnimeia-tis-polis/49162_oi-stabloi-eginan-megaro-me-galliki-finetsa?fbclid=IwAR2q-s6IrO7mSHqbx4fua1Idl3qCySVW7y1quELM8UerN7X3DDiNtRI56PI)

<https://www.fortunegreece.com/article/pos-ta-attica-allaxan-gia-panta-ton-emporiko-charti-tis-athinas/>