“Απογειώνοντας” το Τμήμα Πωλήσεων

2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.LA.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών: Sales Management Barometer©

Πώς λειτουργούν σήμερα τα Ελληνικά τμήματα πωλήσεων; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή πωλήσεων; Τι κάνει ορισμένα τμήματα πωλήσεων να ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα; Αυτές είναι μερικές από τις ερωτήσεις στις οποίες προσπάθησε να ρίξει φως η νέα έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.LA.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η έρευνα, την οποία σχεδίασε και υλοποίησε ο Λέκτορας Μάρκετινγκ κ. Νικόλαος Παναγόπουλος, πραγματοποιήθηκε μεταξύ Μαρτίου 2006 και Ιανουαρίου 2007 και στηρίχθηκε στις απαντήσεις 170 διευθυντών πωλήσεων που δραστηριοποιούνται σε αγορές B2B και σε όλους τους κλάδους της οικονομίας: καταναλωτικά προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας (fmcg), διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (dcg), υπηρεσίες, βιομηχανικά προϊόντα και συνταγογραφούμενα φάρμακα.

1. Οι πρακτικές της διοίκησης πωλήσεων στην Ελλάδα

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, οι πρακτικές της διοίκησης πωλήσεων διαφοροποιούνται μεταξύ των κλάδων. Μεταξύ των ευρημάτων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 1, ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι τα ακόλουθα σημεία. Πρώτον, αντίθετα από ότι συζητιέται σήμερα στους κύκλους των επιχειρήσεων, η έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες (relationship selling) εμφανίζεται έντονα σε κλάδους όπου το επιτάσσουν τα χαρακτηριστικά της αγοράς, όπου οι πελάτες είναι μεγάλες αλυσίδες λιανικής και οι οποίες έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις από τους προμηθευτές τους (π.χ., fmcg). Δεύτερον, ελάχιστα τμήματα πωλήσεων μπορούν να χαρακτηρισθούν ως πελατοκεντρικά (customer-centric), εφόσον τα περισσότερα αξιολογούν και ανταμείβουν τους πωλητές τους στη βάση sales-oriented κριτηρίων (π.χ., όγκος πωλήσεων) και οργανώνονται στη βάση των προϊόντων ή της γεωγραφίας. Τρίτον, οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε «κλασικά» θέματα (π.χ., γνώση των

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

προϊόντων, τεχνικές πωλήσεων) ενώ πολύ λίγες είναι εκείνες που προχωρούν σε πιο σύγχρονα θέματα εκπαίδευσης (π.χ., χρήση των συστημάτων CRM, ομαδική πώληση). Τέλος, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις αποτελούν τον καλύτερο εργοδότη για τους πωλητές, εφόσον παρέχουν, κατά μέσο όρο, τη μεγαλύτερη συνολική αμοιβή.

	Στρατηγική Πώλησης	Οργάνωση	Κριτήρια πρόσληψης	Θέματα εκπαίδευσης	Υιοθέτηση συστημάτων CRM (κυρίως μετά το 2000)	Μέση Ετήσια Συνολική Αμοιβή	Κριτήρια Bonus
Φάρμακα	• Ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση πωλητών • Συνέδρια/συμπόσια • Ανεξάρτητοι διανομείς	• Γεωγραφική • Τύπο αγορών/ πελατών • Προϊόν	• Ηθική συμπεριφορά • Υπευθυνότητα • Ακεραιότητα • Εμπειρία • Ικανότητα λεκτικής επικοινωνίας • Αισιοδοξία • Ικανότητα διαπραγμάτευσης • Αντιληπτική ικανότητα • Συναισθηματική νοημοσύνη	• Γνώση προϊόντων της εταιρείας και των ανταγωνιστικών προϊόντων, • Γνώση διαδικασιών & πολιτικών της επιχείρησης, • Αποτελεσματικές μέθοδοι πωλήσεων, • Ικανότητες διαχείρισης σχέσεων & παραπόνων από πελάτες, • Μέθοδοι χρήσης των πελατειακών πληροφοριών, • Γνώση της χρήσης των CRM συστημάτων, • Ικανότητες διαχείρισης περιοχών πώλησης	• 69% των επιχειρήσεων	€ 26.119 Έμφαση στο βασικό μισθό & bonus	• Όγκος πωλήσεων (κυρίως) • Μερίδιο αγοράς • Κερδοφορία • Cross-selling • Χρήση των CRM συστημάτων
Βιομηχανικά προϊόντα	• Εμπορικές εκθέσεις • Χρήση πωλητών • Χρήση web & email • Έμφαση στην τεχνική υποστήριξη	•Τύπο αγορών •Γεωγραφική	• Προτίμηση στους άνδρες • Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας • Ηθική συμπεριφορά • Υπευθυνότητα • Ευσυνειδησία	Ο χαμηλότερος βαθμός εκπαίδευσης • Ικανότητες διαχείρισης των σημαντικών πελατών • Ικανότητες διαπραγμάτευσης	• 36% των επιχειρήσεων	€ 23.676 Έμφαση στο βασικό μισθό & προμήθεια & bonus	• Όγκος πωλήσεων • Απόκτηση πελατών • Κερδοφορία • Up-selling • Μερίδιο αγοράς
FMCG	•Έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων • Χονδρέμποροι • Χρήση πωλητών •Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη • Στόχευση σε διαφορετικές ομάδες πελατών	•Γεωγραφική •Key account •Τύπο πελατών	• Η εμπειρία δεν παίζει ρόλο • Ακεραιότητα • Υπευθυνότητα • Ευσυνειδησία • Ηθική συμπεριφορά • Αριθμητική ικανότητα • Αντιληπτική ικανότητα • Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας • Προοπτική εξέλιξης • Οργανωτική/ηγετική ικανότητα	• Γνώση προϊόντων, • Γνώση διαδικασιών & πολιτικών της επιχείρησης • Αποτελεσματικές μέθοδοι πωλήσεων, • Ικανότητες διαχείρισης σχέσεων με πελάτες	• 47% των επιχειρήσεων	€ 18.783 Έμφαση κυρίως στο βασικό μισθό αλλά & bonus	• Όγκος πωλήσεων • Κερδοφορία • Ανάπτυξη & διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες • Cross-selling
DCG	•Έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων •Χονδρέμποροι •Ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση πωλητών •Εμπορικές εκθέσεις •Direct mail •Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη	•Γεωγραφική	• Ευσυνειδησία • Ηθική συμπεριφορά • Ικανότητα διαπραγμάτευσης • Ικανότητα λεκτικής & διαπροσωπικής επικοινωνίας	• Ικανότητες διαπραγμάτευσης • Γνώση των διαδικασιών & πολιτικών της επιχείρησης, • Ικανότητες διαχείρισης παραπόνων των πελατών	• 42% των επιχειρήσεων	€ 21.494 Έμφαση στην προμήθεια αλλά & στο βασικό μισθό	• Όγκος πωλήσεων (κυρίως) • Διατήρηση πελατών • Up-selling • Απόκτηση πελατών • Cross-selling • Κερδοφορία
Υπηρεσίες	•Χρήση πωλητών •Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη & τεχνική υποστήριξη •Στόχευση σε διαφορετικές ομάδες πελατών •Χρήση inbound telemarketing •Χρήση direct mail •Χρήση web & email •Χρήση τηλεφώνου & web για παροχή υποστήριξης στον πελάτη	•Key account •Τύπο πελατών •Προϊόν	• Το φύλο δεν παίζει ρόλο • Ευσυνειδησία • Ηθική συμπεριφορά • Ακεραιότητα • Ικανότητα λεκτικής & διαπροσωπικής επικοινωνίας • Συναισθηματική νοημοσύνη	• Ικανότητες διαπραγμάτευσης • Χαρακτηριστικά και ανάγκες των πελατών, • Ικανότητες διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, • Μέθοδοι συλλογής & χρήσης των πελατειακών πληροφοριών, • Γνώση της χρήσης των CRM συστημάτων	• 74% των επιχειρήσεων	€ 24.680 Έμφαση στο βασικό μισθό (κυρίως στις χρηματ/κές) & στην προμήθεια (κυρίως στις ασφάλειες)	• Όγκος πωλήσεων • Απόκτηση πελατών • Κερδοφορία • Διατήρηση πελατών • Up-selling

Πίνακας 1. Το Βαρόμετρο της Διοίκησης Πωλήσεων (Sales Management Barometer©) στην Ελλάδα του 2007

2. Ο δρόμος για την επιτυχία….

Τελικά, πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα των τμημάτων πωλήσεων; Συσχετίζοντας την απόδοση των τμημάτων πωλήσεων σε μια σειρά 19 ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων με τις πρακτικές των διευθυντών πωλήσεων, η έρευνα κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

Ένα βασικό εύρημα της έρευνας είναι ότι η επίτευξη υψηλής απόδοσης του τμήματος πωλήσεων δεν βασίζεται σε έναν μόνον παράγοντα, αλλά σε μία **πληθώρα** παραγόντων. Είναι μάλλον απλοϊκό να περιμένουμε βελτίωση της απόδοσης απλώς και μόνον επειδή αλλάξαμε το πρόγραμμα εκπαίδευσης ή επειδή αυξήσαμε την αμοιβή των πωλητών. Η επίδραση των πρακτικών της διοίκησης πωλήσεων στους πωλητές είναι συνθετική και συλλογική, για τον απλούστατο λόγο ότι οι πωλητές δε βλέπουν ξεχωριστά και μία-μία τις πρακτικές αλλά ως ένα ενιαίο σύνολο/πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να εργαστούν. Εξ άλλου, ποια είναι η αξία στο να μπορείς να εκπαιδεύεις καλά τους πωλητές σου, εάν δεν είσαι ικανός στο να προσελκύεις, να επιλέγεις και εν τέλει να «δένεις» τους κατάλληλους ανθρώπους μέσα στο τμήμα πωλήσεων;

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

Σημαντικός είναι και ο ρόλος των προγραμμάτων **εκπαίδευσης** και κριτηρίων **πρόσληψης**. Συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι προγράμματα εκπαίδευσης που συνδέονται με την βελτίωση (α) των δεξιοτήτων στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, (β) της γνώσης σχετικά με τους πελάτες και (γ) των δεξιοτήτων που αφορούν την επικοινωνία με τους πελάτες, συνδέονται με αύξηση της απόδοσης. Τέλος, σε σχέση με τα κριτήρια πρόσληψης, εντυπωσιακό είναι το εύρημα που υποδεικνύει ότι κριτήρια όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η

προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο δε συνδέονται με την απόδοση. Αντίθετα, κριτήρια όπως η ικανότητα ομαδικής εργασίας, η ικανότητα προσαρμογής σε διάφορες καταστάσεις και η ικανότητα εκμάθησης νέων πραγμάτων ασκούν ιδιαίτερα μεγάλη επίδραση στην αύξηση της απόδοσης του τμήματος πωλήσεων και θα πρέπει να αξιολογούνται από τους διευθυντές πωλήσεων.

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

Σε σχέση με την πρώτη διάσταση, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι όσο περισσότερο η επιχείρηση δίνει έμφαση στον έλεγχο των τελικών αποτελεσμάτων των πωλητών (π.χ., όγκος πωλήσεων) τόσο λιγότερο αποτελεσματικό είναι το τμήμα πωλήσεων. Αντίθετα, όσο περισσότερο η έμφαση είναι στον έλεγχο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών (π.χ., παρουσίαση πωλήσεων, επισκέψεις) που αναλαμβάνουν οι πωλητές προκειμένου να επιτύχουν τους ποσοτικούς τους στόχους, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του τμήματος πωλήσεων. Με απλά λόγια, ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να ανταμείβει τις συμπεριφορές εκείνες που πιστεύει ότι θα οδηγήσουν τους πωλητές στην επίτευξη των στόχων και όχι μόνον τα τελικά αποτελέσματα. Ας μην ξεχνάμε ότι τα τελικά αποτελέσματα, ακόμη κι αν είναι θετικά, δε συνεπάγονται αυτομάτως ότι ο πωλητής έκανε καλά τη δουλειά του, αλλά μπορεί απλώς να προέρχονται από μια πτώση στην απόδοση των ανταγωνιστών. Εξάλλου, η αποκλειστική έμφαση στα τελικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει τους πωλητές σε μια μονομερή εστίαση σε «εύκολους» πελάτες, οι οποίοι προσφέρουν την δυνατότητα για αύξηση του όγκου πωλήσεων. Συνεπώς, ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να διατηρεί στενή επαφή και να ασκεί καθοδήγηση (coaching) στους πωλητές του με το να τους εξηγεί τι και πώς πρέπει να γίνει. Η απομόνωση και αποξένωση των πωλητών από τον διευθυντή τους μόνον αρνητικά αποτελέσματα έχει, όπως καταγράφηκε και από την έρευνα. Αντίθετα, η στενή επαφή μεταξύ διευθυντή και πωλητών δημιουργεί το εφαλτήριο για την αύξηση των αισθημάτων ικανοποίησης και αφοσίωσης στην εταιρεία, τα

οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε μείωση της αποχώρησης των πωλητών και σε βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Σε σχέση με τη δεύτερη διάσταση των δραστηριοτήτων πωλήσεων, η έρευνα έδειξε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές βελτιώνουν την απόδοση του τμήματος πωλήσεων. Τι εννοούμε όμως όταν λέμε ηγετικές συμπεριφορές; Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι «ηγετικοί» διευθυντές πωλήσεων :

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

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

Για να καταλάβουμε το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή πωλήσεων ας φανταστούμε το ακόλουθο σενάριο: Εάν υποθέσουμε ότι έχουμε τη δυνατότητα να προσλάβουμε τους "top" πωλητές από κάθε εταιρεία του κλάδου μας, τα αστέρια δηλαδή της κάθε εταιρείας, και να φτιάξουμε αύριο το πρωί μία νέα εταιρεία με αυτούς τους πωλητές, θα ήμασταν οι καλύτεροι στην αγορά; Η απάντηση σε αυτό το υποθετικό ερώτημα είναι μάλλον όχι, για τον απλούστατο λόγο ότι οι επιχειρήσεις δε

λειτουργούν στο «κενό», αλλά αντίθετα είναι ζωντανοί οργανισμοί αποτελούμενοι από ανθρώπους με ιδιαιτερότητες, φιλοδοξίες, επιθυμίες, προβλήματα και ξεχωριστές προσωπικότητες. Η «μαγεία» έγκειται να μπορέσουμε να ενορχηστρώσουμε τους ανθρώπους μας, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, υποκίνησης και καθοδήγησης έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον, ο διευθυντής πωλήσεων δεν αρκεί να είναι καλός manager, διοικώντας και επιβραβεύοντας τα αποτελέσματα των πωλητών του. Δεν αρκεί να είναι καλός τεχνοκράτης και να διαβάζει μόνον νούμερα. Θα πρέπει παράλληλα να συνειδητοποιήσει ότι διαχειρίζεται ανθρώπους, να είναι σε θέση να διοικήσει τις «ψυχές» των πωλητών του, ανάβοντας κυριολεκτικά «φωτιά» στις επιθυμίες και στις φιλοδοξίες τους.

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