

# Περιεχόμενα

Πρόλογος Β΄ Έκδοσης.....	9
--------------------------	---

## μέρος πρώτο

### Εισαγωγικές Έννοιες Διοίκησης Πωλήσεων και Προσωπικής Πώλησης

#### κεφάλαιο **1**

#### Ο Ρόλος των Πωλήσεων στα Πλαίσια της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

<b>1.1</b> Εισαγωγή .....	27
<b>1.2</b> Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	28
<b>1.3</b> Διοίκηση Πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	31
<b>1.3.1</b> Στόχοι επιχείρησης .....	32
<b>1.3.2</b> Στόχοι μάρκετινγκ.....	33
<b>1.3.3</b> Στρατηγική μάρκετινγκ .....	34
<b>1.3.4</b> Σχεδιασμός μείγματος μάρκετινγκ.....	35
<b>1.4</b> Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων.....	38
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	41

## κεφάλαιο **2**

### Διαδικασία Πώλησης

<b>2.1</b>	Εισαγωγή .....	43
<b>2.2</b>	Διαδικασία Πώλησης.....	44
<b>2.3</b>	Εντοπισμός Υποψηφίων Πελατών .....	45
	<b>2.3.1</b> Χαρακτηριστικά ενός καλού υποψήφιου πελάτη .....	46
	<b>2.3.2</b> Πηγές εντοπισμού υποψηφίων πελατών.....	49
	<b>2.3.3</b> Μέθοδοι εντοπισμού υποψηφίων πελατών .....	49
<b>2.4</b>	Προετοιμασία .....	50
<b>2.5</b>	Προσέγγιση .....	52
	<b>2.5.1</b> Τεχνικές προσέγγισης .....	52
<b>2.6</b>	Παρουσίαση.....	54
<b>2.7</b>	Δοκιμαστικό Κλείσιμο Συμφωνίας/Πώλησης .....	58
<b>2.8</b>	Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων.....	59
	<b>2.8.1</b> Τύποι αντιρρήσεων .....	60
	<b>2.8.2</b> Τεχνικές αντιμετώπισης αντιρρήσεων .....	61
<b>2.9</b>	Κλείσιμο Συμφωνίας/Πώλησης .....	64
	<b>2.9.1</b> Τεχνικές κλεισίματος συμφωνίας.....	66
<b>2.10</b>	Μετέπειτα Παρακολούθηση.....	69
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	71

## κεφάλαιο **3**

### Μορφές-Τύποι Πωλήσεων

<b>3.1</b>	Εισαγωγή .....	73
<b>3.2</b>	Ταξινομήσεις Πωλήσεων/Πωλητών .....	75
	<b>3.2.1</b> Ταξινόμηση κατά McMurray (ΗΠΑ 1961) .....	75
	<b>3.2.2</b> Ταξινόμηση κατά Newton (ΗΠΑ 1969) .....	75

<b>3.2.3</b>	Ταξινόμηση κατά Moncrief III (ΗΠΑ 1986) .....	80
<b>3.2.4</b>	Ταξινόμηση κατά Αυλωνίτη, Boyle, Κουρεμένο (Βρετανία 1986) .....	84
<b>3.2.5</b>	Ταξινόμηση κατά Αυλωνίτη, Κουρεμένο, Κρίντα, Αποστολόπουλο (Ελλάδα 1992) .....	86
<b>3.2.6</b>	Ταξινόμηση κατά Moncrief, Marshall και Laask (ΗΠΑ 2006) .....	88
<b>3.3</b>	Σύγκριση Διάφορων Ταξινομήσεων Πωλητών/Πωλήσεων.....	92
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	95

## μέρος δεύτερο

### Στρατηγικός Σχεδιασμός Πωλήσεων

#### κεφάλαιο **4**

#### Πρόβλεψη Πωλήσεων

<b>4.1</b>	Εισαγωγή .....	99
<b>4.2</b>	Η Σημασία της Πρόβλεψης των Πωλήσεων.....	100
<b>4.3</b>	Ορισμός Βασικών Εννοιών.....	103
<b>4.4</b>	Μέθοδοι Πρόβλεψης Πωλήσεων .....	105
<b>4.4.1</b>	Υποκειμενικές/ποιοτικές μέθοδοι.....	106
<b>4.4.2</b>	Αντικειμενικές/ποσοτικές μέθοδοι .....	114
<b>4.5</b>	Κριτήρια Επιλογής και Αξιολόγησης των Μεθόδων Πρόβλεψης...	124
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	126

## κεφάλαιο **5**

### Καθορισμός Στόχων Πωλήσεων

<b>5.1</b>	Εισαγωγή .....	129
<b>5.2</b>	Σκοποί των Στόχων Πωλήσεων .....	130
<b>5.3</b>	Χρήση Στόχων Πωλήσεων .....	133
<b>5.4</b>	Χαρακτηριστικά ενός Καλού Συστήματος Στόχων .....	134
<b>5.5</b>	Διαδικασία Καθορισμού Στόχων .....	136
<b>5.5.1</b>	Επιλογή τύπου στόχου .....	137
<b>5.5.2</b>	Καθορισμός σπουδαιότητας στόχων .....	144
<b>5.5.3</b>	Καθορισμός επιπέδου στόχων .....	146
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	150

## κεφάλαιο **6**

### Σχεδιασμός Περιοχής Πώλησης

<b>6.1</b>	Εισαγωγή .....	151
<b>6.2</b>	Η Έννοια της Περιοχής Πωλήσεων .....	152
<b>6.3</b>	Λόγοι Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων .....	152
<b>6.4</b>	Λόγοι μη Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων .....	156
<b>6.5</b>	Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων .....	157
<b>6.5.1</b>	Επιλογή μονάδας ελέγχου .....	158
<b>6.5.2</b>	Καθορισμός δυνητικών πωλήσεων σε κάθε μονάδα ελέγχου .....	161
<b>6.5.3</b>	Ομαδοποίηση μονάδων ελέγχου σε προσωρινές περιοχές .....	161
<b>6.5.4</b>	Ανάλυση φόρτου εργασίας .....	162
<b>6.5.5</b>	Αναπροσαρμογή προσωρινών περιοχών .....	168
<b>6.5.6</b>	Ανάθεση περιοχών σε πωλητές .....	169

<b>6.6</b>	Καθορισμός Δρομολογίων Πωλητών.....	170
<b>6.6.1</b>	Διαδικασία καθορισμού δρομολογίων πωλητών.....	171
<b>6.6.2</b>	Μέθοδοι καθορισμού δρομολογίων πωλητών .....	172
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	177

## κεφάλαιο **7**

### Καθορισμός τού Μεγέθους Δύναμης Πωλητών

<b>7.1</b>	Εισαγωγή .....	179
<b>7.2</b>	Χρειάζεται η Επιχείρηση τη Δική της Δύναμη Πωλητών;.....	180
<b>7.3</b>	Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Καθορισμό του Μεγέθους Δύναμης των Πωλητών .....	182
<b>7.3.1</b>	Χρήση άλλων καναλιών πωλήσεων και διάθεσης .....	182
<b>7.3.2</b>	Παραγωγικότητα των πωλητών .....	183
<b>7.3.3</b>	Αριθμός και μέγεθος πελατών.....	184
<b>7.3.4</b>	Συχνότητα επισκέψεων .....	187
<b>7.3.5</b>	Ποσοστό αποχώρησης πωλητών.....	189
<b>7.3.6</b>	Άλλοι παράγοντες.....	190
<b>7.4</b>	Μέθοδοι Καθορισμού του Μεγέθους Δύναμης των Πωλητών ....	191
<b>7.5</b>	Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας.....	192
<b>7.6</b>	Οριακή μέθοδος .....	195
<b>7.7</b>	Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων .....	201
<b>7.8</b>	Μία Ποιοτική Μέθοδος για Επικερδή Καθορισμό Δύναμης Πωλητών .....	202
<b>7.9</b>	Η Ελληνική Πραγματικότητα - Εμπειρικά Δεδομένα .....	209
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	214

## κεφάλαιο **8**

### Οργάνωση της Δύναμης Πωλητών

<b>8.1</b>	Εισαγωγή .....	215
<b>8.2</b>	Η Σημασία της Οργάνωσης του Δικτύου των Πωλητών .....	216
<b>8.3</b>	Βασικές Αρχές Οργανωτικής Δομής .....	217
<b>8.3.1</b>	Εξειδίκευση .....	218
<b>8.3.2</b>	Συγκέντρωση-αποκέντρωση εξουσίας.....	218
<b>8.3.3</b>	Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα.....	219
<b>8.3.4</b>	Γραμμική-επιτελική σχέση .....	221
<b>8.3.5</b>	Οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην αγορά.....	222
<b>8.3.6</b>	Οργάνωση δραστηριοτήτων και όχι ατόμων.....	223
<b>8.3.7</b>	Οργάνωση σταθερή αλλά και ελαστική.....	223
<b>8.3.8</b>	Συντονισμός δραστηριοτήτων .....	223
<b>8.4</b>	Τύποι Οργάνωσης Δύναμης Πωλητών .....	224
<b>8.4.1</b>	Ειδικευμένο δίκτυο πωλητών.....	226
<b>8.4.2</b>	Τηλεμάρκετινγκ.....	246
<b>8.4.3</b>	Εμπορικοί αντιπρόσωποι .....	248
<b>8.4.4</b>	Μεσάζοντες .....	249
	<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>249</b>

## μέρος τρίτο

### Διοικητικές Λειτουργίες Πωλήσεων

## κεφάλαιο **9**

### Στρατολόγηση, Επιλογή και Πρόσληψη Πωλητών

<b>9.1</b>	Εισαγωγή .....	255
<b>9.2</b>	Καθορισμός Αρμοδιοτήτων για Θέματα Επιλογής και Πρόσληψης των Πωλητών .....	257

<b>9.3</b>	Ανάλυση και Περιγραφή της Θέσης Εργασίας .....	259
<b>9.3.1</b>	Ανάλυση θέσης εργασίας .....	259
<b>9.3.2</b>	Περιγραφή θέσης εργασίας .....	260
<b>9.3.3</b>	Περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων .....	261
<b>9.3.4</b>	Ανάλυση και περιγραφή εργασίας για πωλητές που απευθύνονται σε μεγάλους πελάτες .....	262
<b>9.4</b>	Πηγές Αντίλησης Πωλητών .....	264
<b>9.4.1</b>	Ενδοεπιχειρησιακές πηγές .....	265
<b>9.4.2</b>	Εξωεπιχειρησιακές πηγές .....	266
<b>9.4.3</b>	Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πηγών στρατολόγησης .....	273
<b>9.4.4</b>	Συγκριτικές μελέτες αναφορικά με τις πηγές άντλησης ...	274
<b>9.5</b>	Κριτήρια Επιλογής Πωλητών .....	280
<b>9.6</b>	Διαδικασία Επιλογής Πωλητών .....	292
<b>9.6.1</b>	Συμπλήρωση αίτησης .....	296
<b>9.6.2</b>	Συνέντευξη .....	296
<b>9.6.3</b>	Συστάσεις και έλεγχοι .....	299
<b>9.6.4</b>	Τέστ .....	300
<b>9.6.5</b>	Δευτερεύουσα συνέντευξη και προσφορά εργασίας .....	302
<b>9.6.6</b>	Ιατρική εξέταση .....	302
<b>9.6.7</b>	Χρήση υποδειγμάτων ανθρώπινης κρίσης στις αποφάσεις επιλογής πωλητών (Patton και King 1992) ....	303
<b>9.6.8</b>	Λάθη που πρέπει να αποφεύγονται και τη διαδικασία πρόσληψης .....	305

## Παράρτημα

### Οδηγός Συνέντευξης με Υποψήφιο Πωλητή

<b>Ερωτήσεις</b> .....	306
<b>1.</b> Προϋπηρεσία .....	306
<b>2.</b> Προηγούμενη εργασία .....	307
<b>3.</b> Προηγούμενες εργασίες .....	307
<b>4.</b> Εκτός εργασίας απασχόληση .....	309

<b>5.</b> Στρατιωτική θητεία.....	310
<b>6.</b> Γυμνάσιο-λύκειο .....	310
<b>7.</b> Πανεπιστημιακές σπουδές.....	310
<b>8.</b> Παιδική οικογενειακή ζωή .....	311
<b>9.</b> Αυτο-αξιολόγηση.....	311

<b>Βιβλιογραφία</b> .....	312
---------------------------	-----

## κεφάλαιο **10**

### Εκπαίδευση Πωλητών

<b>10.1</b> Εισαγωγή .....	315
<b>10.2</b> Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος .....	316
<b>10.2.1</b> Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών.....	316
<b>10.2.2</b> Στόχοι εκπαίδευσης .....	318
<b>10.2.3</b> Προϋπολογισμός εκπαιδευτικού προγράμματος.....	324
<b>10.3</b> Ανάπτυξη προγράμματος εκπαίδευσης .....	327
<b>10.3.1</b> Θέματα εκπαίδευσης .....	327
<b>10.3.2</b> Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	341
<b>10.3.3</b> Ποιος θα εκπαιδεύει πού και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση .....	347
<b>10.4</b> Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος .....	354
<b>10.5</b> Αλληλεπίδραση Επιλογής και Εκπαίδευσης Πωλητών .....	358

<b>Βιβλιογραφία</b> .....	359
---------------------------	-----

## κεφάλαιο **11**

### Υποκίνηση και Αμοιβή Πωλητών

<b>11.1</b> Εισαγωγή .....	363
<b>11.2</b> Υποκίνηση .....	363



<b>11.2.1</b>	Θεωρίες υποκίνησης.....	364
<b>11.2.2</b>	Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης ...	379
<b>11.2.3</b>	Εργαλεία υποκίνησης πωλητών.....	388
<b>11.3</b>	Αμοιβή Πωλητών.....	392
<b>11.3.1</b>	Αναγνώριση της παρούσας κατάστασης και καθορισμός στόχων .....	395
<b>11.3.2</b>	Καθορισμός των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων βάσει των οποίων θα αμειφθούν οι πωλητές .....	396
<b>11.3.3</b>	Προτιμήσεις των πωλητών .....	397
<b>11.3.4</b>	Καθορισμός κατάλληλου μείγματος χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών .....	398
<b>11.3.5</b>	Καθορισμός κατάλληλου επιπέδου συνολικής αμοιβής... ..	404
<b>11.3.6</b>	Καθορισμός του κατάλληλου ποσοστού που αντιπροσωπεύει η αμοιβή υποκίνησης στη συνολική αμοιβή .....	406
<b>11.3.7</b>	Καθορισμός προγραμμάτων εξόδων πωλήσεων και πρόσθετων παροχών .....	411
<b>11.3.8</b>	Καθορισμός συνολικού προγράμματος αμοιβών .....	413
<b>11.4</b>	Υποκίνηση και Αμοιβή και Τύποι Πωλητών.....	413
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	417

## κεφάλαιο **12**

### Επιτήρηση και Αξιολόγηση Πωλητών

<b>12.1</b>	Εισαγωγή .....	421
<b>12.2</b>	Επιτήρησης Πωλητών .....	422
<b>12.2.1</b>	Γενικά για την επιτήρηση .....	422
<b>12.2.2</b>	Μελέτες σχετικά με την επιτήρηση .....	432
<b>12.3</b>	Αξιολόγηση Πωλητών .....	442
<b>12.3.1</b>	Λόγοι αξιολόγησης των πωλητών.....	442
<b>12.3.2</b>	Κριτήρια αξιολόγησης των πωλητών .....	443
<b>12.3.3</b>	Πηγές πληροφόρησης για αξιολόγηση .....	453

<b>12.3.4</b> Ποιος πρέπει να αξιολογήσει το προσωπικό πωλήσεων; ...	454
<b>12.3.5</b> Μελέτες σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών .....	455
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	477

## μέρος τέταρτο

### Ανάπτυξη της Απόδοσης του Τμήματος Πωλήσεων και των Πωλητών

#### κεφάλαιο **13**

#### Ανάπτυξη Πωλήσεων Κόστους και Απόδοσης

<b>13.1</b> Εισαγωγή .....	481
<b>13.2</b> Η Σημασία και η Φύση της Αξιολόγησης των Πωλήσεων .....	482
<b>13.3</b> Συστατικά Αξιολόγησης Πωλήσεων .....	486
<b>13.4</b> Αρχές Αξιολόγησης Πωλήσεων .....	487
<b>13.5</b> Ανάλυση Πωλήσεων .....	489
<b>13.5.1</b> Βάσεις ανάλυσης πωλήσεων .....	490
<b>13.6</b> Ανάλυση Κόστους .....	496
<b>13.7</b> Ανάλυση Απόδοσης .....	508
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	509

## κεφάλαιο **14**

### **Μοντέλα και Εμπειρίες που Αφορούν την Απόδοση και την Ικανοποίηση από την Εργασία των Πωλητών**

<b>14.1</b>	Εισαγωγή.....	511
<b>14.2</b>	Μοντέλο Προσδιορισμού Απόδοσης-Ικανοποίησης Πωλητή ...	513
	<b>14.2.1</b> Συνιστώσες του μοντέλου .....	514
	<b>14.2.2</b> Σημασία του μοντέλου για τον διευθυντή πωλήσεων ...	522
<b>14.3</b>	Επιχειρηματικοί Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Σύγκρουσης και της Ασάφειας Ρόλου του Βιομηχανικού Πωλητή.....	522
<b>14.4</b>	Επίδραση Επιχειρηματικού Κλίματος στην Ικανοποίηση από την Εργασία τού Πωλητή.....	524
<b>14.5</b>	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Απόδοσης των Πωλητών.....	529
<b>14.6</b>	Απόδοση και Ικανοποίηση Πωλητών ως Συνάρτηση Προσωπικών, Διαπροσωπικών και Περιστασιακών Παραγόντων .....	534
<b>14.7</b>	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Απόδοσης και Ικανοποίησης των Πωλητών .....	537
<b>14.8</b>	Η Ασάφεια του Ρόλου και οι Επιπτώσεις της στην Απόδοση και την Ικανοποίηση των Πωλητών .....	539
<b>14.9</b>	Σχέση Μεταξύ Ικανοποίησης/Απόδοσης και Αποχώρησης των Πωλητών .....	542
<b>14.10</b>	Αξιολόγηση του Μοντέλου των Futrell και Parasuramam (1984) στην Ελληνική Πραγματικότητα .....	545
<b>14.11</b>	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης από την Εργασία: Μετα-Ανάλυση .....	546
<b>14.12</b>	Ο Έλεγχος του Μοντέλου των Brown και Peterson στην Ελληνική Πραγματικότητα .....	550
<b>14.13</b>	Η Επίδραση της Προσπάθειας στην Απόδοση και Ικανοποίηση των Πωλητών .....	553
<b>14.14</b>	Η Επίδραση του Τύπου Πώλησης στις Αλληλοσυσχετίσεις Μεταξύ των Αντιλήψεων Ρόλου, των Στάσεων και των Αποτελεσμάτων των Πωλητών.....	557

<b>14.15</b>	Εργασιακή Αφοσίωση και Επιδράσεις της στην Απόδοση και την Τάση Αποχώρησης των Πωλητών .....	558
<b>14.16</b>	Οι Επιδράσεις του Περιβάλλοντος στην Αντίληψη του Ρόλου, την Απόδοση και την Ικανοποίηση των Πωλητών .....	563
<b>14.17</b>	Η Επίδραση της Αντίληψης των Πωλητών Σχετικά με τον Ισότιμο Τρόπο Αντιμετώπισής τους στην Ικανοποίησή τους.....	566
<b>14.18</b>	Μία Ενοποιημένη Εξέταση των Προσδιοριστικών Παραγόντων της Αποτελεσματικότητας του Τμήματος Πωλήσεων .....	567
<b>Βιβλιογραφία</b>	.....	570