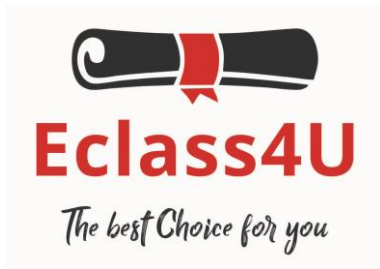


ΤΟΜΟΣ Γ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΚΤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ eclass4U Jan 2022

1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΤΩΝ



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Παρά την έλλειψη μιας ιδανικής οργανωτικής δομής για όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές, που πηγάζουν από τη θεωρία της οργάνωσης και αφορούν την οργανωτική δομή όχι μόνο αυτής καθαυτής της επιχείρησης, αλλά και όλων των τμημάτων/διευθύνσεων της, συμπεριλαμβανομένης και αυτής των πωλήσεων.

Οι αρχές αυτές θα πρέπει να λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη στο σχεδιασμό μιας καινούργιας οργανωτικής δομής ή στην αναθεώρηση της υπάρχουσας και κατ' επέκταση στο σχεδιασμό της οργάνωσης του δικτύου των πωλητών.



10 βασικές αρχές οργανωτικής δομής



01

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ Το συνολικό έργο που έχει, να συντελέσει μια επιχείρηση, με βάση την αποστολή της, τους στόχους της και τα προγράμματα της, διαιρείται σε επιμέρους συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα

02

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ Μια συνεχής γραμμή ή κλίμακα εξουσίας θα πρέπει να συνδέει κάθε άτομο της επιχείρησης με το αμέσως ανώτερο του. Έτσι κάθε άτομο γνωρίζει από πού αντλεί την εξουσία του, σε ποιον δίνει αναφορά, σε ποιους ασκεί εξουσία

03

ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΛΩΝ Ή ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Το άτομο που έχει μια θέση στην επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται να αναφέρει σε, 1 μόνο προϊστάμενο.

04

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΥΘΥΝΗΣ-ΕΞΟΥΣΙΑΣ. Η αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης στηρίζεται στην αρχή της μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας. Για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει και ανάλογη εξουσία να επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του.



05

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ /ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει το βαθμό συγκέντρωσης (λήψη αποφάσεων από ανώτερα στελέχη) ή αποκέντρωσης(λήψη αποφάσεων από μεσαία στελέχη) της εξουσίας που ενδεικνύεται για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων.

06

6.ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ /ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ. Το εύρος ελέγχου αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που δίνουν αναφορά άμεσα σε κάθε προϊστάμενο. Όσο μεγαλύτερο το εύρος ελέγχου τόσο μεγαλύτερος είναι και ο αριθμός των υφισταμένων που πρέπει να εποπτεύσει ο προϊστάμενος. Και όσο μικρότερο είναι το εύρος ελέγχου τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων.

07

7.ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ. Οι πελάτες της επιχείρησης αποτελούν το λόγο ύπαρξης της άρα η επιχείρηση θα πρέπει να οργανωθεί με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.



8.ΟΡΓΑΝΩΣΗ Δραστηριοτήτων, ΚΑΙ ΟΧΙ ΑΤΟΜΩΝ. Η οργάνωση θα πρέπει να γίνεται με βάση τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται, μετά να γίνεται η τοποθέτηση των καταλληλότερων ατόμων στις θέσεις αυτές

9.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΑΘΕΡΗ, ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΗ. Η οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να έχει μια σταθερή και αποδεκτή οργανωτικής δομής αλλά και ευέλικτο ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιων βραχυχρόνιων καταστάσεων..

10.ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ. Η οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζεται στην άψογη συνεργασία όλων των τμημάτων π.χ. παραγωγής, πωλήσεων, προσωπικού, και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων αυτών των τμημάτων

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ



Μία από τις βασικές αρχές οργανωτικής δομής είναι η αρχή της εξειδίκευσης. Στο πλαίσιο της οργάνωσης των πωλήσεων, ένα εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών συγκεντρώνει την προσοχή του στην εξυπηρέτηση των αναγκών και επιθυμιών ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ο πωλητής αναλαμβάνει μια γεωγραφική περιοχή ή περιφέρεια και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρείας σε όλους τους πελάτες που βρίσκονται μέσα στα όρια της περιοχής αυτής.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ

ο πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. η οργανωτική αυτή δομή στηρίζεται στη λογική ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΑΓΟΡΑ

ο πωλητής αναλαμβάνει ορισμένες μόνο κατηγορίες πελατών και είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για την ικανοποίηση των αναγκών τους. η οργάνωση κατά αγορά μπορεί να πάρει μια από τις ακόλουθες μορφές:

- οργάνωση κατά πελάτη, π.χ. επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα κτλ.
- οργάνωση κατά κανάλι διανομής, π.χ. χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο.



	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΑΓΟΡΑ
ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ	<ul style="list-style-type: none"> • οι πελάτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι. • τα προϊόντα είναι περιορισμένα σε αριθμό, σχετικά ομοιογενή και όχι πολύπλοκα • οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές. • υπάρχουν σημαντικές τοπικές διαφορές στη συμπεριφορά των πελατών. 	<ul style="list-style-type: none"> • τα προϊόντα είναι πολύπλοκα, υψηλής τεχνολογίας και ανόμοια μεταξύ τους. • τα προϊόντα είναι πολλά και πωλούνται σε διαφορετικά κανάλια διανομής ή αγορές. • η εξειδικευμένη γνώση όσον αφορά την τεχνολογία, τις εφαρμογές και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι απαραίτητη για επιτυχημένη πώληση. • τα άτομα που εμπλέκονται στην αγορά των προϊόντων διαφέρουν από προϊόν σε προϊόν. 	<ul style="list-style-type: none"> • η εξειδικευμένη γνώση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου ή καναλιού διανομής. • οι πελάτες σε μια δεδομένη αγορά απαιτούν διαφορετικά προϊόντα από ένα μοναδικό προμηθευτή. • τα άτομα που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία είναι τα ίδια, ανεξάρτητα από το προϊόν. • η επιχείρηση εξαρτάται από ένα μικρό αριθμό πελατών, που απαιτούν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • καλύτερη κάλυψη της αγοράς. • καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και αντιμετώπιση προβλημάτων. • καλύτερη αντιμετώπιση τοπικού ανταγωνισμού. • μεγαλύτερη ελαστικότητα. • απλή οργάνωση. • μικρότερο κόστος για έξοδα πωλήσεων, κυρίως όταν ο πωλητής κατοικεί στην περιοχή του. 	<ul style="list-style-type: none"> • εξειδίκευση πωλητών. • καλύτερος διοικητικός έλεγχος. • καλύτερος συντονισμός με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης (παραγωγή, σέρβις, χρηματοοικονομικό κτλ.). 	<ul style="list-style-type: none"> • έμφαση στην αγορά. • αναγνώριση και κατανόηση των αναγκών των πελατών. • καλύτερος διοικητικός έλεγχος. • εξειδίκευση πωλητών.
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης στα προϊόντα της επιχείρησης. • περιορισμένος έλεγχος δραστηριοτήτων πωλητών (εάν δεν υπάρχει τοπικός επιθεωρητής πωλήσεων). 	<ul style="list-style-type: none"> • πολλαπλή κάλυψη ιδίων πελατών. • αυξημένο κόστος πωλήσεων. • μεγαλύτερη ανάγκη για διοικητικό συντονισμό. 	<ul style="list-style-type: none"> • γεωγραφική αλληλοεπικάλυψη. • αυξημένο λειτουργικό κόστος. • απαιτείται από τον πωλητή να γνωρίζει όλα τα προϊόντα της επιχείρησης, κάτι πολύ δύσκολο όταν έχουμε ανομοιογενή και τεχνολογικά πολύπλοκα προϊόντα.



Συχνότητα χρήσης διαφόρων μορφών οργάνωσης πωλήσεων

Μια σειρά μελετών που έχουν γίνει στις ΗΠΑ και Ελλάδα έχουν δείξει τη συχνότητα χρησιμοποίησης των διαφόρων μορφών οργανωτικής δομής του δικτύου πωλητών.



Είναι εμφανές



ότι **η γεωγραφική οργάνωση είναι η πιο διαδεδομένη μορφή οργανωτικής δομής** και ακολουθείται από μια μεικτή οργάνωση, που βασίζεται στη γεωγραφική κάλυψη και σε κάποια εξειδίκευση, που αφορά είτε το προϊόν είτε την αγορά

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ



Ανεξάρτητα από την οργανωτική δομή που θα υιοθετηθεί για την οργάνωση του δικτύου πωλητών, πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέες οργανωτικές προσεγγίσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης του πελάτη, ικανής να προσελκύσει και να διατηρήσει μεγάλους και σημαντικούς πελάτες, που συνήθως αποκαλούνται **εθνικοί πελάτες** ή **πελάτες-κλειδιά**.

Οι οργανωτικές ρυθμίσεις που γίνονται για την εξυπηρέτηση των μεγάλων πελατών μιας επιχείρησης απασχολεί, , όλο και περισσότερες επιχειρήσεις.



τότε ένας
πελάτης μπορεί
να
χαρακτηριστεί
μεγάλος,

αγοράζει μεγάλες ποσότητες –

διαθέτει κεντρικό τμήμα προμηθειών –

αγορά αποφασίζεται από ομάδα στελεχών της

επιθυμεί τη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης

απαιτεί ειδική μεταχείριση και εξυπηρέτηση

απαιτεί ειδικές τιμές.

Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση οργανωτικών προσεγγίσεων για μεγάλους πελάτες

- οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτές τις προσεγγίσεις για να αυξήσουν τις πωλήσεις, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς τους, και για να βελτιώσουν την επικοινωνία τους με τον πελάτη



οι οργανωτικές προσεγγίσεις για να καλύψει τους μεγάλους πελάτες της;

- 1) η χρησιμοποίηση διοικητικών στελεχών,
- 2) η ίδρυση ξεχωριστής διεύθυνσης και
- 3) η ίδρυση ξεχωριστού δικτύου πωλητών.



9.4. ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



- ❑ Μια πολύ δημοφιλής και αποτελεσματική, από πλευράς κόστους, μέθοδος για την εξυπηρέτηση μικρών, αλλά ακόμα και μεσαίου μεγέθους πελατών, είναι το τηλεμάρκετινγκ.
- ❑ Ο όρος *τηλεμάρκετινγκ* αναφέρεται στην προσωπική πώληση με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων τηλεπικοινωνίας (π.χ. τηλέφωνα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φαξ), χωρίς να είναι απαραίτητη η άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο, επαφή με τον πελάτη.
- ❑ Βασικά, η χρήση του τηλεμάρκετινγκ από μια επιχείρηση συνεπάγεται τη δημιουργία ενός εσωτερικού δικτύου πωλητών για την κάλυψη των πελατών της.

