

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

MBA FT / MBA PT

ΜΑΘΗΜΑ: Διοίκηση Πωλήσεων

Κωνσταντίνος Λιονάκης

Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας

e: Lionakis@aueb.gr

Περιεχόμενο και Στόχος του Μαθήματος

Τα πρακτικά, διοικητικά, οργανωτικά και στρατηγικά ζητήματα που άπτονται των Πωλήσεων είναι από τα πλέον νευραλγικά και κρίσιμα για την εύρυθμη και επιτυχημένη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Τα στελέχη των Πωλήσεων έρχονται σε επικοινωνία, εξυπηρετούν και διαχειρίζονται το πολυτιμότερο κεφάλαιο της εταιρείας: τους πελάτες. Επίσης, οι Πωλήσεις ως λειτουργία αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ επιχείρησης και αγοράς και θεωρούνται τα μάτια και τα αυτιά της κάθε εταιρείας. Παράλληλα, οι Πωλήσεις αποτελούν τη μοναδική λειτουργία που επιφέρει άμεσα έσοδα και λόγω του ρόλου τους οφείλουν να συνεργάζονται στενά και να συντονίζονται με το σύνολο των άλλων βασικών λειτουργιών μιας εταιρείας π.χ. Ανώτατη Διοίκηση, Παραγωγή, Οικονομικό, HR, R&D και ειδικά το Μάρκετινγκ, έχοντας καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και στην επίτευξη των στόχων.

Σκοπός του μαθήματος είναι να αναλυθούν οι διαστάσεις της πολυσύνθετης λειτουργίας του τμήματος Πωλήσεων. Συγκεκριμένα, θα δοθεί έμφαση:

(α) Στη διαδικασία της πώλησης και σε τεχνικές πώλησης. Η εστίαση θα αφορά σε συναλλαγές μεταξύ εταιρειών όπου παρατηρείται και ο κύριος όγκος πωλήσεων στην αγορά, οι βασικές όμως προσεγγίσεις θα έχουν εφαρμογή και σε πωλήσεις λιανεμπορίου. Αναφορές θα γίνουν και σε ηλεκτρονικές πωλήσεις.

(β) Σε στρατηγικές και κρίσιμες αποφάσεις που καλούνται να λάβουν τα διοικητικά στελέχη Πωλήσεων κατά το σχεδιασμό ενός πλάνου πωλήσεων (sales plan) όπως η πρόβλεψη αγοράς και ο καθορισμός στόχων Πωλήσεων, ο καθορισμός της δύναμης και του στόλου Πωλήσεων καθώς και των υβριδικών και μικτών συστημάτων πώλησης (πχ αντιπρόσωποι) που μπορεί να εφαρμοστούν από μια εταιρεία, ο σχεδιασμός των περιοχών πώλησης σε συνδυασμό με το targeting και positioning της εταιρείας, και η οργάνωση της δύναμης Πωλήσεων.

(γ) Στο ρόλο της συνεργασίας και σε μεθόδους συντονισμού του τμήματος Πωλήσεων με το τμήμα Μάρκετινγκ (καθώς οι δυο αυτές λειτουργίες είναι οι πλέον πελατοκεντρικές), καθώς και σε γενικά

ζητήματα διοίκησης των σχέσεων του τμήματος Πωλήσεων με άλλα βασικά τμήματα και λειτουργίες μιας εταιρείας.

(δ) Σε ευρύτερα ζητήματα που περιέχονται στη λειτουργία του τμήματος Πωλήσεων όπως η λογική των συστημάτων CRM, η εξυπηρέτηση του πελάτη, η διαχείριση παραπόνων, η σπουδαιότητα του προσανατολισμού στην υπηρεσία (servitization) και της λογικής της παροχής υπηρεσιών (service-dominant logic), καθώς και αποφάσεις με φιλοσοφία διαχείρισης δυναμικού (HR) όπως η αμοιβή, η εκπαίδευση, ο έλεγχος των ανθρώπων των Πωλήσεων και πολιτικές εσωτερικού μάρκετινγκ (Internal Marketing Orientation).

(ε) Στο βασικό ρόλο της υιοθέτησης της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην εφαρμογή των λειτουργιών των Πωλήσεων με γνώμονα την παροχή αξίας στον πελάτη (customer value).

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι συμμετέχοντες θα πρέπει:

(i) Να μπορούν να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν και να αξιολογήσουν συγκεκριμένες τεχνικές πώλησης ανάλογα με τον πελάτη και το αντικείμενο πώλησης.

(ii) Να έχουν κατανοήσει σε βάθος τη λογική τα περιεχόμενα και την προσέγγιση ενός σχεδίου πωλήσεων (sales plan) ώστε να μπορούν να πάρουν τις αντίστοιχες αποφάσεις.

(iii) Να έχουν κατανοήσει την εφαρμογή συνδυαστικών μεθόδων πρόβλεψης αγοράς, να είναι σε θέση να καθορίσουν και να αξιολογήσουν στόχους πωλήσεων, καθώς και να σχεδιάσουν τη μορφή του στόλου Πωλήσεων, τις περιοχές πώλησης και το οργανόγραμμα των Πωλήσεων.

(iv) Να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις περί διοίκησης ενός τμήματος Πωλήσεων λαμβάνοντας υπόψη την κρισιμότητα των σχέσεων και της συνεργασίας με τα υπόλοιπα τμήματα μιας εταιρείας.

(v) Να έχουν κατανοήσει τον τρόπο σκέψης των υπηρεσιών (the services way of thinking), τη σπουδαιότητα, το εύρος και την πολυπλοκότητα της εμπειρίας του πελάτη (customer experience) σε σχέση με την εφαρμογή ενός πλάνου Πωλήσεων και σε σχέση με προσεγγίσεις CRM.

(vi) Να έχουν γνώση περί αποφάσεων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με έμφαση στη λογική του εσωτερικού Μάρκετινγκ.

(vii) Να έχουν κατανοήσει το ρόλο της λογικής Μάρκετινγκ σε σχέση με στρατηγικές αποφάσεις και λειτουργίες του τμήματος Πωλήσεων.

Μαθησιακές Δραστηριότητες και Διδακτικές Μέθοδοι

Η μέθοδος διδασκαλίας επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση και τη συμμετοχή, συνδυάζοντας: (α) διαλέξεις με συζήτηση και ανάλυση, (β) λήψη αποφάσεων (σε ομάδες) βάσει πρωτογενών αποτελεσμάτων ερευνών αγοράς σε μελέτες περίπτωσης (case studies) πραγματικών εταιρειών που θα συζητούνται εντός μαθήματος σε μορφή παραδειγμάτων, (γ) ασκήσεις που οι φοιτητές καλούνται (σε

ομάδες) να αναλύσουν και να εφαρμόσουν πρακτικά ζητήματα Πωλήσεων, (δ) προβολές σύντομων βίντεο σε σχέση με τη λειτουργία των Πωλήσεων, και (ε) quiz ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής κριτικής προσέγγισης με συζήτηση και ανάλυση ως προς τις απαντήσεις στο τελευταίο μάθημα. Οι συμμετέχοντες θα βάλουν σε εφαρμογή τα εργαλεία που διδάσκονται στις ομαδικές εργασίες (case studies και ασκήσεις) εντός μαθήματος, στο quiz και στην εκπόνηση μίας ομαδικής πρακτικής εργασίας (sales plan πάνω σε συγκεκριμένο σενάριο) η οποία και θα παρουσιαστεί (παραδοτέο: παρουσίαση 8 λεπτών).

Μέθοδοι και Κριτήρια Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των συμμετεχόντων στο μάθημα προκύπτει συνδυαστικά λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις τους στις γραπτές εξετάσεις (με πρακτικά και όχι θεωρητικά ζητήματα), την παρουσίαση της εργασίας και το quiz. Η αναλογία στον τελικό βαθμό είναι: γραπτές εξετάσεις 70% - εργασία 20% - quiz 10%.

Προτεινόμενα Βιβλία

- (1) Cespedes F. (2021). *Sales Management That Works: How to Sell in a World that Never Stops Changing*. Harvard Business Review Press.
- (2) Guenzi P. and Geiger S. (2017). *Sales Management: A Multinational Perspective*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- (3) Αυλωνίτης Γ. και Σταθακόπουλος Β. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*. 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης.

Συμπληρωματική Αρθρογραφία

Αναρτώνται στο e-class επιστημονικά άρθρα (academic journal papers) από περιοδικά όπως Journal of Marketing, Journal of Personal Selling and Sales Management, European Journal of Marketing, Journal of Business Review, Industrial Marketing Management κ.α., παραδείγματα (business practice examples) και μελέτες περίπτωσης (case studies) σε ειδικό folder, οργανωμένα ανά διάλεξη.

Ενδεικτικό πλάνο διαλέξεων (FT: 8 διαλέξεις / PT: ανάλογα με το πρόγραμμα μαθήματος)

ΔΙΑΛΕΞΗ 1: Η Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στις Πωλήσεις

Η σπουδαιότητα της λογικής Μάρκετινγκ

Η παροχή αξίας στον πελάτη

Η διαχείριση των Πωλήσεων με προσέγγιση Μάρκετινγκ

ΔΙΑΛΕΞΗ 2: Η Διαδικασία της Πώλησης

Τα στάδια της πώλησης

Ο ορισμός του πελάτη

Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων

ΔΙΑΛΕΞΗ 3: Μέθοδοι και Τεχνικές Πώλησης

Προσεγγίσεις πώλησης

Μορφές πώλησης ανά κατηγορία προϊόντος και πελάτη

ΔΙΑΛΕΞΗ 4: Πρόβλεψη Αγοράς και Στόχοι

Μέθοδοι πρόβλεψης αγοράς

Καθορισμός στόχων

ΔΙΑΛΕΞΗ 5: Διοικητικές και Οργανωτικές Αποφάσεις

Καθορισμός δύναμης και μορφής στόλου Πωλήσεων

Σχεδιασμός περιοχών

Οργάνωση τμήματος Πωλήσεων

ΔΙΑΛΕΞΗ 6: Συνεργασία Πωλήσεων με άλλες Λειτουργίες

Συνεργασία Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Ζητήματα συνεργασίας Πωλήσεων με άλλα τμήματα

Αποφάσεις HR

Εσωτερικό Μάρκετινγκ

ΔΙΑΛΕΞΗ 7: Εξυπηρέτηση Πελάτη

Servitization & Service-Dominant logic

Η κατανόηση και διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη

Διαχείριση παραπόνων

Σχέσεις με πελάτη και συστήματα CRM

ΔΙΑΛΕΞΗ 8: Παρουσιάσεις και Quiz

Παρουσιάσεις και συζήτηση εργασιών

Quiz 20 ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και συζήτηση των απαντήσεων