

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**“Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων
για τα στελέχη επιχειρήσεων”**

Ον/μο φοιτητή : Ευαγγελία Αναγνώστου

Αλέξανδρος Ιατρόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής : Μαρία Μιχοπούλου

ΠΑΤΡΑ-2018

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
SUMMARY	4
Κεφάλαιο 1	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση πωλήσεων	7
2.1 Γνώσεις και ικανότητες των στελεχών πωλήσεων.....	7
2.2. Στόχος των πωλήσεων.....	8
2.3. Μάνατζμεντ πωλήσεων.....	11
2.4. Διαχείριση ζήτησης	12
2.5 Στοιχεία ζήτησης.....	13
Κεφάλαιο 3: Πρόβλεψη.....	17
3.1. Εισαγωγή	17
3.2 Ορισμοί.....	18
3.3 Η σπουδαιότητα των προβλέψεων.....	19
3.4 Τα στοιχεία των προβλέψεων	21
3.5 Η πρόβλεψη στην επιχειρηματική δραστηριότητα	23
3.6 Σφάλματα κατά την πρόβλεψη	24
3.7 Αρχές και γνωρίσματα προβλέψεων.....	25
Κεφάλαιο 4: Πρόβλεψη πωλήσεων	28
4.1 Βασικές έννοιες	28
4.2 Καθορισμός στόχων πωλήσεων	30
4.3 Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων	31
Κεφάλαιο 5: Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων	36
5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόβλεψη πωλήσεων.....	36
5.2 Η χρησιμότητα της πρόβλεψης πωλήσεων και η σχέση με τους προϋπολογισμούς.....	37
5.3 Σημασία πρόβλεψης ζήτησης.....	39
5.4 Οι κυριότεροι παράγοντες που εξετάζονται από τα στελέχη κατά την πρόβλεψη πωλήσεων	45
5.5 Τρόποι επιτυχίας	49
Κεφάλαιο 6	53
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΕΠΙΛΟΓΟΣ	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ορολογία της πρόβλεψης αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο στον τομέα των σύγχρονων επιχειρήσεων καθώς αυτές χρησιμεύουν σε πολλές δράσεις και σκοπός της αποτελεί η αισθητή ελάττωση της αβεβαιότητας στις αποφάσεις, οι οποίες είναι σημαντικό να ληφθούν και οι είναι εφικτό να έχουν άρρηκτη σχέση με τη ζήτηση των αγαθών και των υπηρεσιών, τη στάθμη παραγωγής είτε ακόμη και τον ελάχιστο αριθμό αποθέματος που είναι ζωτικής σημασίας να τηρεί η εκάστοτε σύγχρονη εταιρία ή οργανισμός.

Οι πιο πολλές αποφάσεις τις οποίες θα πρέπει να λάβει μια εταιρία εστιάζουν ως επί το πλείστον σε προβλέψεις που γίνονται διαμέσου κατάλληλων δράσεων σύμφωνα με την εκάστοτε περίπτωση. Στόχος της εν λόγω δράσης είναι να προσφέρει μια εκτίμηση της μελλοντικής εξέλιξης ενός χρηματοοικονομικού μεγέθους σύμφωνα με την οποία είναι δυνατόν να οριοθετηθεί σε σημαντικό βαθμό και η επιχειρηματική πολιτική. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική δράση τις περισσότερες φορές έχει άμεση σχέση με την εξέλιξη αλλά και το μέλλον της εταιρίας.

Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας τις προβλέψεις μια σύγχρονη εταιρία έχει την ευχέρεια να κληθεί να λάβει αποφάσεις οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με τον όγκο παραγωγής, τις απαιτήσεις των στελεχών της επιχείρησης, τις απαιτήσεις σε οικονομικούς πόρους κλπ. Με τον τρόπο αυτόν, γίνεται εύκολα κατανοητή η σημασία της πρόβλεψης σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς των σύγχρονων εταιριών.

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία καλούμαστε να αναλύσουμε τη σημασία που έχει η πρόβλεψη πωλήσεων για τα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων, έτσι ώστε με το πέρας της εν λόγω πτυχιακής εργασίας να είμαστε σε θέση να αντλήσουμε τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα και συμπεράσματα, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που θα υλοποιήσουμε με τη χρήση διεθνής, εθνικής αλλά και διαδικτυακής βιβλιογραφίας.

Λέξεις κλειδιά: πρόβλεψη, πρόβλεψη πωλήσεων, ζήτηση, τακτικές, διευθυντής πωλήσεων, στόχοι, αμοιβές, στατιστική

SUMMARY

The terminology of the provision is an important criterion in the field of modern enterprises as they serve in many actions and its purpose is to noticeably reduce the uncertainty in the decisions that are important to obtain and are possible to have an inseparable relationship with the demand for goods and service levels, production levels, or even the minimum number of inventory that is vital to the current company or organization.

The most decisions that a company has to take are mostly focused on predictions made through appropriate action on a case-by-case basis. The aim of this action is to provide an estimate of the future development of a financial magnitude whereby business policy can also be delineated to a significant extent. This business action is most often directly related to the development and future of the company.

For example, using forecasts a modern company has the power to be called upon to make decisions that are inextricably linked to the volume of production, the requirements of the company's executives, the demands on financial resources, etc. This makes it easy to understand the importance of forecasting in many different sectors of modern companies.

In this thesis we are asked to analyze the importance of the sales forecast for the executives of modern enterprises, so that upon completion of this dissertation we will be able to draw optimal results and conclusions, through the bibliographic review we will implement it using international, national and online bibliography.

Key words: forecast, sales forecast, demand, tactics, sales manager, goals, fees, statistics

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Χωρίς καμία απολύτως αμφιβολία μια από τις πιο παρεξηγημένες ορολογίες του σύγχρονου μάνατζμεντ σε διεθνές επίπεδο είναι ο όρος των πωλήσεων. Κατά περιόδους έχουν δοθεί διαφορετικές ορολογίες, άλλοτε δόκιμες και άλλοτε όχι. Ενεργώντας, επομένως, με στόχο να αποσαφηνίσουμε την εν λόγω έννοια είναι εφικτό να ειπωθεί πως ο όρος της πώλησης αφορά την ευχέρεια παρουσίασης αγαθών, υπηρεσιών και ιδεών με τέτοιο τρόπο, που ο εκάστοτε καταναλωτής θα επιθυμεί να το αγοράσει προς δικό του όφελος.

Με τον τρόπο αυτόν, επομένως, η επιτυχία των στελεχών αλλά και της επιχείρησης, δίχως να υφίσταται καμία εξάρτηση από τον τύπο των αγαθών είτε των υπηρεσιών που πουλάει έχει άμεση σχέση σε τεράστιο επίπεδο από τα εισοδήματα της, τα οποία κατά κύριο λόγο έχουν προέλευση από τις πωλήσεις που γίνονται. Η πολυπλοκότητα και η σύνθετη δράση, όμως, των σημερινών αγαθών και υπηρεσιών από τη μια, και η υποχρέωση ανάπτυξης αλλά και συντήρησης διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους καταναλωτές από την άλλη, έχουν υποχρεώσει σε σημαντικό βαθμό αρκετές εταιρίες και οργανισμούς να εστιάζουν πιο συχνά στις δυνατότητες των σημερινών επαγγελματιών πωλητών, στους οποίους έχει ανατεθεί η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου προγράμματος πωλήσεων που αφορά μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Η προσωπική πώληση συνοπτικά δεν αποτελεί μη εξαρτώμενο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της εκάστοτε εταιρίας, αλλά τις περισσότερες φορές έχει άρρηκτη σχέση με το συνολικό προγραμματισμό του μείγματος μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, η οργάνωση αλλά και η διοίκηση πωλήσεων περιέχει την οργάνωση της δύναμης των πωλητών, την πρόβλεψη των πωλήσεων, την οριοθέτηση των κυριότερων σκοπών της πώλησης, τον προγραμματισμό των τοποθεσιών πώλησης, την επιλογή, την πρόσληψη καθώς επίσης και την κατάρτιση των στελεχών της επιχείρησης, την υποκίνηση τους διαμέσου συστημάτων αμοιβών αλλά και την τελική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία, όμως, θα εστιάσουμε στη σημασία που έχει η πρόβλεψη πωλήσεων και ζήτησης. Η συγκεκριμένη μορφή πρόβλεψης αποτελεί ένα από τα κυριότερα και πιο χρήσιμα εργαλεία των σύγχρονων εταιριών και οργανισμών. Αφορά την

δράση η οποία θα οριοθετηθεί εάν θα υλοποιηθεί το ξεκίνημα μιας καινούριας επιχειρηματικής ιδέας, εάν μια εταιρία θα επεκταθεί σε άλλα αγαθά είτε άλλες υπηρεσίες και γενικά είναι εφικτό να ειπωθεί πως στιγματίζει και χαράζει σημαντικές αποφάσεις στον σύγχρονο επιχειρηματικό τομέα.

Διαμέσου της πρόβλεψης, οι επιχειρήσεις και τα στελέχη της βλέπουν στο μέλλον και με τον τρόπο αυτόν έχουν την ευχέρεια να αναπτύξουν και να δομήσουν κατάλληλα το παρόν τους, με κυριότερο στόχο να καταφέρουν να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα, τη μακροχρόνια αλλά και ομαλή δράση τους. Επιπλέον, οι προβλέψεις πωλήσεων ελαττώνουν σημαντικά τα επίπεδα αβεβαιότητας τα οποία υφίστανται σε ό,τι έχει να κάνει με τη δράση λήψης μιας επιχειρηματικής απόφασης.

Όσο πιο προσεκτικά επιλέγεται και εφαρμόζεται η κάθε μέθοδος πρόβλεψης, τόσο υφίσταται ανοδική τάση των πιθανοτήτων και η επιχείρηση να είναι καταλληλότερη προετοιμασμένη για το μέλλον της. Στόχος της εν λόγω πτυχιακής εργασίας αποτελεί η διεξοδική έρευνα και η εκτενής μελέτη για την έννοια της πρόβλεψης πωλήσεων, για τα κυριότερα μοντέλα πρόβλεψης ζήτησης και κυρίως τη σημασία που έχει η συγκεκριμένη έννοια στα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση πωλήσεων

2.1 Γνώσεις και ικανότητες των στελεχών πωλήσεων

Ο βασικός στόχος ενός στελέχους του τμήματος πωλήσεων μιας επιχείρησης, με βάση τις σύγχρονες εφαρμογές μάνατζμεντ, είναι να αποδίδει τα μέγιστα ούτως ώστε να παράγεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει το κάθε άτομο να αναλάβει να φέρει σε πέρας καθήκοντα που θα του έχουν ανατεθεί με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Μόνο ένα άτομο το οποίο κατέχει επαρκώς το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, μπορεί να φέρει καλά αποτελέσματα¹.

Η συγκεκριμένη τακτική επιτρέπει στα άτομα να καταπιάνονται μόνο με τις εργασίες που μπορούν να ολοκληρώσουν με βάση τις γνώσεις τους. Έτσι, διαμορφώνεται ο σωστός τρόπος διοίκησης. Κάθε διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βοηθήσει στην απόδοση της επιχείρησης και συγκεκριμένα στον τομέα των πωλήσεων, εφόσον πρώτα έχει διαμορφώσει μια συγκεκριμένη τακτική με βάση το πεδίο των γνώσεών του².

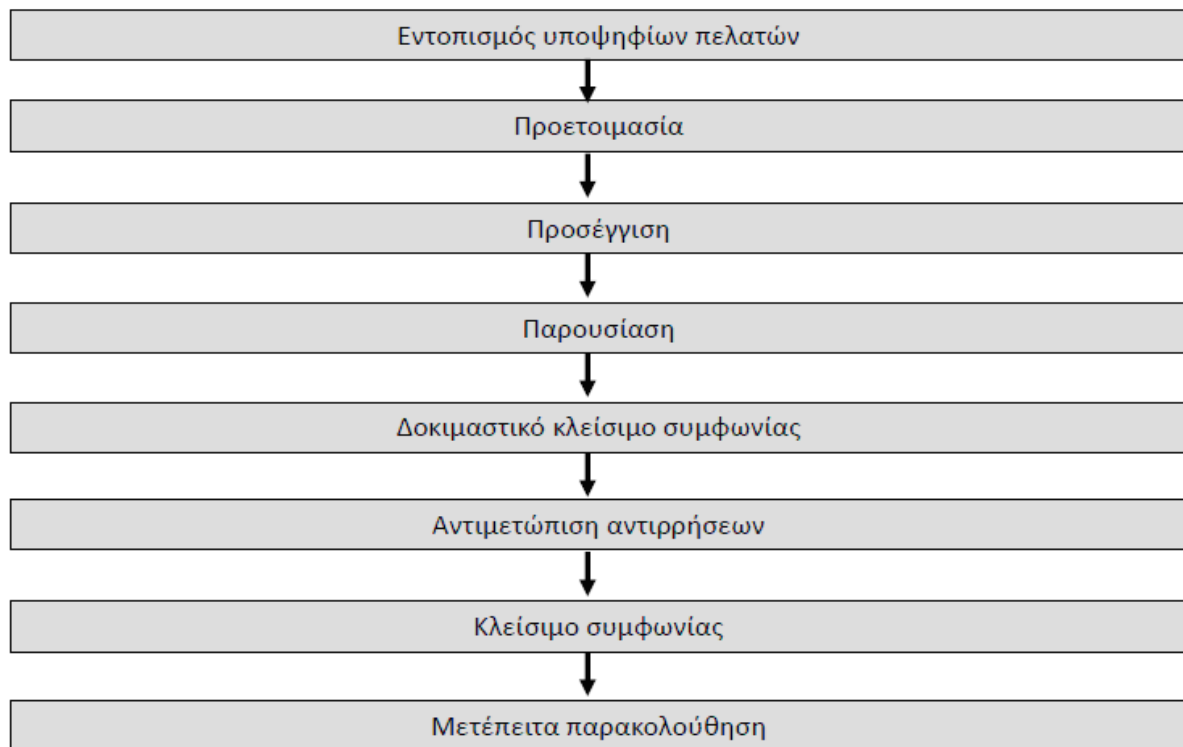
Ένα διοικητικό στέλεχος κατά την σύγχρονη εποχή, οφείλει να γνωρίζει κανόνες σωστού μάνατζμεντ, να έχει ειδικές γνώσεις στον τομέα των πωλήσεων, όπως και γενικές γνώσεις γύρω από την οικονομική επιστήμη. Φυσικά, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις και κατέχουν διοικητικές θέσεις είναι απαραίτητο να διαμορφώνουν μια ιδιαίτερος ανεπτυγμένη προσωπικότητα, τόσο στο επίπεδο της επικοινωνίας, όσο και στις ηγετικές ικανότητες. Είναι αυτονόητο πως κρίνεται απαραίτητη η ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων, την διαχείριση τυχόν συγκρούσεων στο επαγγελματικό επίπεδο, αλλά και περισσότερο πρακτικές ικανότητες, όπως η σωστή διαχείριση του χρόνου εργασίας, κάποιες βασικές οικονομικές διεργασίες, ακόμα και η λήψη σωστών αποφάσεων³.

¹ [1] H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ. 193-221

² J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), σελ. 584-597

³ .T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California

Όπως αντιλαμβανόμαστε από τα παραπάνω λοιπόν, ένα διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του, τόσο γενικές όσο και εξειδικευμένες γνώσεις. Κάτι τέτοιο συσχετίζεται ανάλογα με την θέση που κατέχει το άτομο στην ιεραρχία της επιχείρησης, καθώς στις χαμηλότερες διοικητικές θέσεις είναι απαραίτητες πιο εξειδικευμένες γνώσεις, ενώ στις υψηλότερες βαθμίδες στελεχών συναντούμε γνώστες ενός ευρύτερου πεδίου⁴.



Εικόνα 2.1: διαδικασία πώλησης

2.2. Στόχος των πωλήσεων

Στη σημερινή επιχειρηματική προσωπικότητα κάθε επιχείρηση θέτει τους δικούς της βασικούς στόχους παραγωγής οι οποίοι οριοθετούνται με βάση τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις της ίδιας της επιχείρησης. Έτσι σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται

⁴ H. Aronsson, R. Jonsson, (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg

συγκεκριμένες στρατηγικές με βάση τις οποίες τα τμήματα πωλήσεων καθώς και τα στελέχη της επιχείρησης φέρνουν σε πέρας τους στόχους⁵.

Οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: α) τους συνολικούς, και β) τους επιμέρους. Οι συνολικοί στόχοι περιλαμβάνουν τον αριθμό των σημείων πώλησης, τον αριθμό των νέων καταναλωτών, τις αξίες των πωλήσεων, τις ποσότητες των πωλήσεων, το κόστος των πωλήσεων και φυσικά το μερίδιο που λαμβάνει η επιχείρηση από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται⁶. Στους επιμέρους στόχους περιλαμβάνονται οι πωλήσεις, όπως διαμορφώνονται ανά κατηγορία προϊόντος, αναλόγως με τις ποσότητες και την αξία του προϊόντος, αναλόγως με τις ομάδες καταναλωτών στις οποίες απευθύνεται το προϊόν κλπ⁷. Φυσικά και οι δύο παραπάνω κατηγορίες στόχων σκοπεύουν στην εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών οι οποίες αποβλέπουν στην όσο το δυνατόν καλύτερη παρακολούθηση και τήρηση των απαραίτητων διεργασιών προκειμένου να υπάρξει η βέλτιστη δυνατή παραγωγικότητα⁸.

Στάδια πλαισίωσης στόχων των πωλήσεων:

- I. Κατά το πρώτο στάδιο αναλύονται και επεξεργάζονται οι σκοποί και οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τις ανάγκες της στο επίπεδο των πωλήσεων.
- II. Κατά το δεύτερο στάδιο γίνεται μια ανάλυση των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, όπως διαμορφώνονται με βάση την παρουσία της επιχείρησης στην αγορά.
- III. Στο τρίτο στάδιο διερευνώνται οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το περιβάλλον της επιχείρησης.

⁵ R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing.

⁶ J. Chase, W. Charles, (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), σελ. 26–34

⁷ Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ. 193-221

⁸ T.F. Bednarz, (2011), *Sales Forecasting: Pinpoint Sales Management Skill Development Training Series*, Majorium Business Press

IV. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, οριοθετούνται πλέον οι τελικοί στόχοι των πωλήσεων, όπως έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης⁹.

Για να υπάρχει ένας πιο εφικτός τρόπος υλοποίησης των στόχων, θα πρέπει να εφαρμόζονται κάποιοι συγκεκριμένοι κανονισμοί. Οι συγκεκριμένοι κανονισμοί αποτελούνται από τα δεδομένα που προκύπτουν με βάση λογικές προβλέψεις και επιχειρήματα, τη σιγουριά ότι τα στελέχη που σχετίζονται με την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης θα έχουν ενεργό συμμετοχή στην πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι στόχοι που βασίζονται στους συγκεκριμένους κανονισμούς θα πρέπει να βελτιώνουν τη σωστή οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένο χρονικό προγραμματισμό αλλά φυσικά να είναι και ρεαλιστικοί¹⁰.

Βέβαια κατά την οριοθέτηση των στόχων παίζουν ρόλο και οι δύο εναλλακτικές που υπάρχουν ως προς την οριοθέτηση. Αυτές είναι οι εξής:

- Η οριοθέτηση από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα κορυφαία διοικητικά στελέχη προς την ανάλυση συγκεκριμένων στόχων έως τα κατώτερα στελέχη- τους πωλητές
- Η οριοθέτηση από κάτω προς τα πάνω, όπου η οριοθέτηση ξεκινά από τους στόχους που θέτει ο κάθε πωλητής ξεχωριστά και έχει ανοδική πορεία
- Κύκλοι διαδικασίας, κατά τους οποίους συνδυάζονται οι δύο παραπάνω εναλλακτικές¹¹.

⁹ T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki, πρβλ. J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California

¹⁰ R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing

¹¹ H. Aronsson, R. Jonsson, (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg

2.3. Μάνατζμεντ πωλήσεων

Ο βασικός στόχος του κάθε στελέχους πωλήσεων, όπως είπαμε παραπάνω, είναι να αξιοποιεί κατάλληλα τις ευκαιρίες που του δίνονται προκειμένου να επιτύχει την καλύτερη δυνατή απόδοση στον τομέα όπου εργάζεται. Φυσικά, κάτι τέτοιο απαιτεί την ύπαρξη καθορισμού ρόλων μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, το μάνατζμεντ πωλήσεων ανατίθεται στον προϊστάμενο του τμήματος πωλήσεων, ο οποίος δραστηριοποιείται με βάση τα παραπάνω μαζί με την ομάδα του. Ο βασικός ρόλος του προϊσταμένου είναι να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του καθοδηγώντας τους υπόλοιπους¹².

Έτσι αντιλαμβανόμαστε πως κάθε διευθυντικό στέλεχος πωλήσεων διατηρεί σημαντική θέση κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός της επιχείρησης που στοχεύουν στην καλύτερη εικόνα της, όπως και κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζονται αμιγώς με τον δικό τους τομέα και το δικό τους πεδίο γνώσεων. Και οι δύο αυτές κατηγορίες αποφάσεων συνδέονται πάντοτε με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση στο σύνολό της καθώς και με την πολιτική μάνατζμεντ που έχει καθοριστεί¹³.

Κάποιες συγκεκριμένες αρμοδιότητες των στελεχών του τμήματος πωλήσεων είναι οι εξής:

- Οριοθέτηση αρχικών στόχων πωλήσεων
- Επιλογές πολιτικών σχετικά με τα σημεία πώλησης
- Διαχείριση μεγάλου πελατολογίου
- Συντονισμός όλων των τμημάτων
- Διαδικασίες πρόσληψης των εργαζομένων
- Κατάρτιση και εκπαίδευση των στελεχών
- Αμοιβές στελεχών¹⁴

¹² J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California, πρβλ. H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2)

¹³ J.S. Armstrong, (2003), *Principles of forecasting-A handbook for researcher and practitioners*, Norwell, Massachusetts, Kluwer Publishers, πρβλ. L. Ainsworth, (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1)

¹⁴ F.X. Diebold, (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub

2.4. Διαχείριση ζήτησης

Στόχος της διαχείρισης ζήτησης είναι η επίβλεψη όλων των πηγών ζήτησης με απότερο σκοπό την καλύτερη λειτουργία του συστήματος παραγωγής. Επιπλέον η διαχείριση ζήτησης στοχεύει στην έγκαιρη παράδοση του προϊόντος¹⁵.

Συναντούμε δύο βασικές πηγές ζήτησης:

- à Η πρώτη σχετίζεται με τη ζήτηση που προκύπτει για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη υπηρεσία, και η οποία προέρχεται από τη ζήτηση για κάποια άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες . Αυτή ονομάζεται εξαρτημένη ζήτηση. Σε αυτήν την κατηγορία , όπως καταλαβαίνουμε, δεν είναι εφικτή η ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης χωρίς πρωτίστως να έχει προηγηθεί κάποια άλλου είδους εσωτερική παραγωγή ή αγορά υποκατηγοριών ενός συγκεκριμένου προϊόντος¹⁶.
- à Η δεύτερη ονομάζεται μη εξαρτώμενη ζήτηση και σχετίζεται άμεσα με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση και οι οποίες διακρίνονται στην ενεργή αντιμετώπιση και την παθητική αντιμετώπιση¹⁷.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναλύσουμε τις δύο στάσεις:

Πρώτον, η ενεργητική στάση σχετίζεται με την λήψη διάφορων μέτρων από την πλευρά της επιχείρησης που αφορούν την επίδραση της ζήτησης. Εδώ λαμβάνονται υπόψη όλα τα μέτρα που μπορεί μια επιχείρηση να ενεργοποιήσει ούτως ώστε να επηρεάσει σημαντικά την ζήτηση. Κάποιες από τις τακτικές που ακολουθεί η επιχείρηση σε τέτοιες περιπτώσεις είναι οι εξής: άσκηση πίεσης στο τμήμα πωλήσεων, περισσότερα κίνητρα προς τους καταναλωτές, προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, μείωση τιμών, ή άλλες φορές άνοδος τιμών ή μη εφαρμογή τακτικών που να προωθούν τις πωλήσεις.

Δεύτερον, η παθητική στάση σχετίζεται με τη λήψη μέτρων που στόχο έχουν την αντιμετώπιση της ζήτησης. Δηλαδή, αυτό σημαίνει πως μια επιχείρηση είναι πιθανό να

¹⁵ J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), σελ. 584-597

¹⁶ H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ. 193-221

¹⁷ .X. Diebold, (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub

μην θέλει να διαμορφώσει με άλλον τρόπο τα δεδομένα ως ρητος τη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, καθώς ενδέχεται να θεωρεί πως έχει ήδη εξαντλήσει όλες τις δυνατές παροχές που μπορεί να διαθέσει¹⁸.

2.5 Στοιχεία ζήτησης

Τα στοιχεία της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες βασίζονται στα εξής έξι σημεία:

- ® Τη μέση ζήτηση για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- ® Την τάση της αγοράς
- ® Την εποχικότητα
- ® Την κυκλικότητα
- ® Την τυχαία μεταβλητότητα
- ® Την αυτο- συσχέτιση¹⁹

Η κυκλικότητα: δεν ανιχνεύεται εύκολα λόγω του ότι η αιτία της δεν μπορεί να γίνει γνωστή. Η τυχαία ζήτηση ενός προϊόντος σχετίζεται με διαφόρων ειδών αλλαγές οι οποίες δεν βασίζονται σε μια μόνο εκδοχή καθώς προέρχονται από τυχαίες καταστάσεις²⁰.

Τυχαία μεταβλητότητα: η παρουσιάσή της γίνεται με την εφαρμογή της στατιστικής και παρουσιάζεται η μεταβλητότητα του εξεταζόμενου μεγέθους με βάση όλες τις παραμέτρους που γνωρίζουμε και επηρεάζουν το προκαθορισμένο μέγεθος²¹.

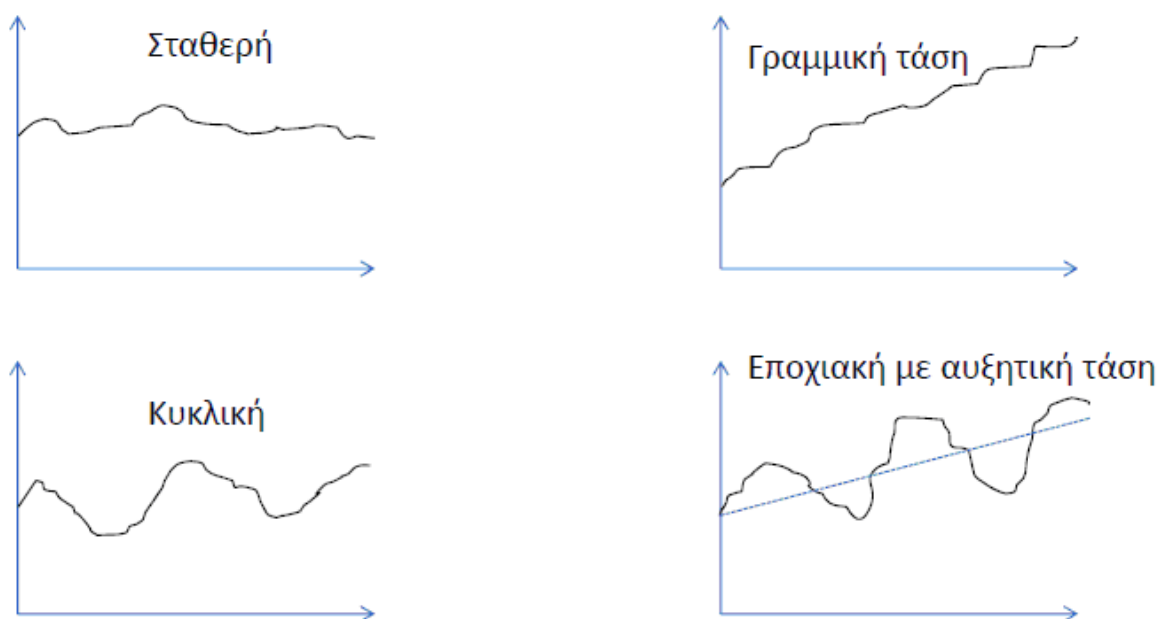
¹⁸ T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki, πρβλ. F.X. Diebold, (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub

¹⁹ M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

²⁰ H. Aronsson, R. Jonsson, (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg

²¹ F.X. Diebold, (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub

Αυτο- συσχέτιση: σχετίζεται με την επιρροή γεγονότων που αφορούσαν παλαιότερες περιπτώσεις και ισχύουν και στην συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάζεται. Όταν η ζήτηση είναι τυχαία, η αυτο- συσχέτιση μπορεί να αλλάζει πολύ συχνά, ενώ όταν η ζήτηση δεν είναι τυχαία, διαπιστώνεται μεγάλη αυτο- συσχέτιση των τιμών και δεν έχουμε μεγάλες αλλαγές²².



Εικόνα 2.3.: συνήθεις μορφές κανονικής ζήτησης

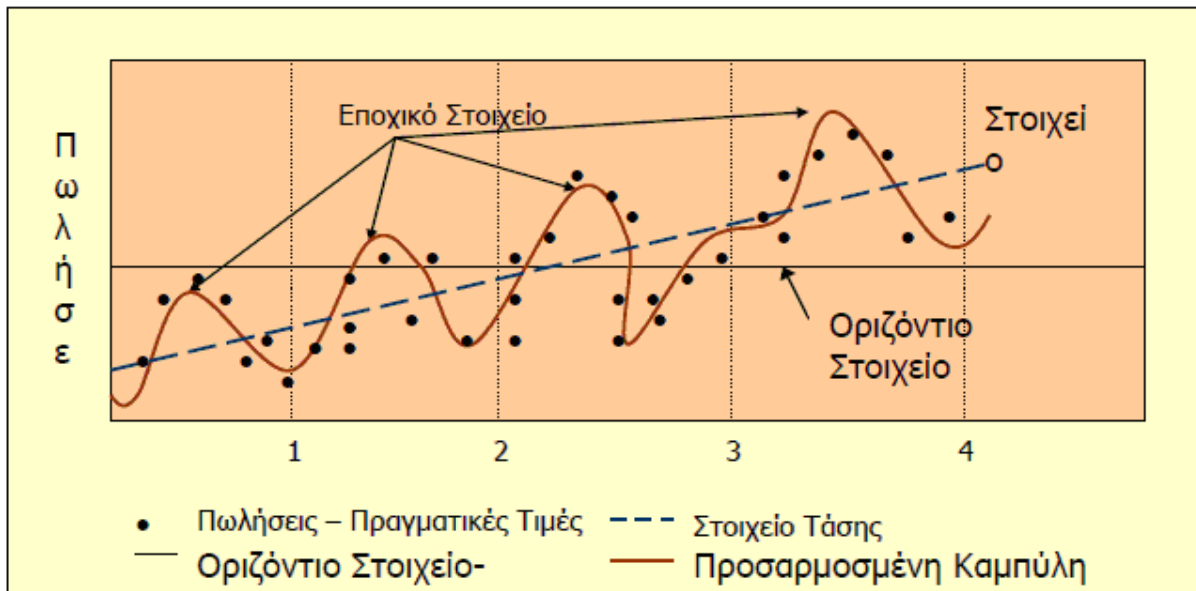
Όταν διαπιστώνεται μια συγκεκριμένη τάση, τότε συνήθως πρόκειται για την αρχή της δράσης της πρόβλεψης που έχει γίνει. Αυτές οι έννοιες σχετίζονται με τη διαμόρφωση μιας γραμμής ή μιας καμπύλης που περιλαμβάνει τα στοιχεία και τις πληροφορίες που αφορούν την συνολική εξέλιξη του μεγέθους. Τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν είναι αυτά που επηρεάζουν άμεσα τη δράση της πρόβλεψης.

Όσον αφορά την γραμμική παρουσίαση μιλάμε για μια ευθεία σχέση που βασίζεται στο χρόνο και τη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η καμπύλη αποτυπώνει το γνώρισμα ενός προϊόντος κατά την ταχύτερη εξέλιξή του μέχρι το τελικό του στάδιο²³. Όταν

²² T.F. Bednarz, (2011), *Sales Forecasting: Pinpoint Sales Management Skill Development Training Series*, Majorium Business Press

²³ J. Chase, W. Charles, (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), σελ. 26–34, πρβλ. H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting*

οι τάσεις δεν συμπίπτουν έχουμε ανοδική ζήτηση η οποία σταδιακά μειώνεται και σημαίνει πως μια επιχείρηση έχει εισέλθει σε μια συγκεκριμένη αγορά προκειμένου να την κατακτήσει. Όταν η εξέλιξη παρουσιάζεται ταχεία σε συγκεκριμένο χρόνο, έχουμε εκθετική τάση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει πως θα συνεχιστεί ανοδική τάση²⁴.



Εικόνα 2.2: στοιχεία ζήτησης

Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ.193-221

²⁴ H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ. 193-221

Κεφάλαιο 3: Πρόβλεψη

3.1. Εισαγωγή

Η διαρκής επιτυχία στο πλαίσιο μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας βασίζεται στο πόσο έγκαιρα και με πόσο σαφή τρόπο είναι σε θέση η επιχείρηση να προβλέψει τα μελλοντικά τεκταινόμενα και να εφαρμόσει τις κατάλληλες στρατηγικές, ούτως ώστε να υπάρχει επιτυχής έκβαση στους στόχους της επιχείρησης²⁵.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους μπορεί κανείς να προσεγγίσει την πρόβλεψη αυτοί είναι οι εξής:

- Παλιννόμηση
- Εξομάλυνση
- Χρονοσειρές²⁶

Οι χρονοσειρές αποτελούν είδος πρόβλεψης, το οποίο θεωρείται το πιο έγκυρο, καθώς αποδίδει σε μια μεγάλη βάση πρόβλεψης και ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να λαμβάνει μια ικανοποιητική παρουσίαση αυτών που συμβαίνουν στην επιχείρησή του. Άλλο ένα σημείο που την καθιστά την καλύτερη μέθοδο, είναι το γεγονός πως μπορεί να πραγματοποιηθεί ακόμα και σε ένα μόνο φύλλο εργασίας²⁷.

Οι τακτικές οι οποίες ακολουθούνται κατά την πρόβλεψη χωρίζονται σε ποσοτικές και ποιοτικές.

- Οι ποσοτικές σχετίζονται άμεσα με την ανάλυση των ιστορικών δεδομένων κατά την διάρκεια μιας ή περισσότερων χρονολογικών σειρών.
- Οι ποιοτικές σχετίζονται με την εφαρμογή της άποψης των ειδικών και πολλές φορές χρησιμοποιούνται όταν δεν υπάρχουν ιστορικά δεδομένα²⁸.

²⁵ C. Chase, (2009), *Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

²⁶ C. Chase, (2009), *Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

²⁷ R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing

²⁸ P. Cheepweasarak, S. Pakamongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Mälardalen International Master Academy

3.2 Ορισμοί

Οι προβλέψεις σχετίζονται άμεσα με τις στρατηγικές που σχεδιάζονται από μια επιχείρηση και αφορούν είτε μακροπρόθεσμα σχέδια, είτε μεσοπρόθεσμες αποφάσεις, είτε βραχυπρόθεσμα προγράμματα. Μέσω της πρόβλεψης, γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αποδεκτό το αποτέλεσμα που παράγει μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα από την αγορά²⁹.

Επιπλέον, η διαδικασία της πρόβλεψης συμβάλει καθοριστικά στις πρακτικές που εφαρμόζει μια επιχείρηση λόγω του άμεσου συσχετισμού της με τις αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν όλα τα στελέχη³⁰.

Όταν σχετίζεται η πρόβλεψη με τον χρονικό ορίζοντα, η διαδικασία κατηγοριοποιείται είτε ως βραχυπρόθεσμη, είτε ως μακροπρόθεσμη³¹.

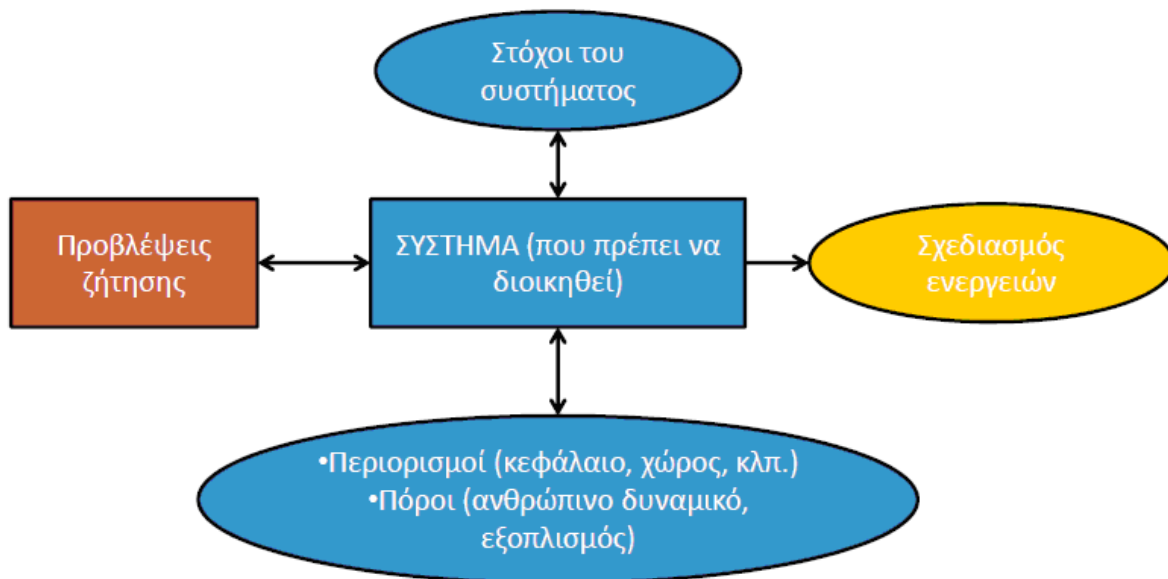
Για να εφαρμοστεί σωστά η μέθοδος της πρόβλεψης, πρέπει να υπάρχει γνώση και εφαρμογή της στατιστικής καθώς και της χρήσης φύλλων εργασίας ούτως ώστε να αναπτυχθεί σωστά η εκάστοτε τακτική προβλέψεων, όπως για παράδειγμα οι χρονοσειρές³².

²⁹ Δ. Εμίρης, (2012), *Προβλέψεις, Σημειώσεις μαθήματος*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πειραιάς

³⁰ J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California

³¹ R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing

³² M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley



Εικόνα 3.1: διαδικασία προβλέψεων

3.3 Η σπουδαιότητα των προβλέψεων

Μια σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να βασίζεται στην τακτική της πρόβλεψης πωλήσεων, ούτως ώστε να διαμορφώνει έναν συμφέροντα προϋπολογισμό. Η πρόβλεψη ουσιαστικά συμβάλει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης και με αυτόν τον τρόπο κρίνεται κατά πόσο είναι σε θέση να προβεί στην πρόσληψη βνέων στελεχών, να καταρτίσει το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, να αξιολογήσει τις πωλήσεις, το κόστος αλλά και την αποτελεσματικότητα των πωλητών³³. Με αυτή τη διαδικασία επιτυγχάνεται ο σχεδιασμός νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για μια επιχείρηση οι οποίες βασίζονται όπως είπαμε στην προβλεπτική δράση αυτής της τακτικής³⁴.

³³ M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

³⁴ L. Ainsworth, (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1), σελ. 112-127, πρβλ. F.X. Diebold, (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub

Μέσα από την δραστηριότητα της πρόβλεψης εφαρμόζεται ουσιαστικά μια παρουσίαση του μελλοντικού περιβάλλοντος στο οποίο θα ενταχθούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες θα βασιστούν στην υλοποίηση των σχεδίων όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί μέσα από την παρακολούθηση των προβλέψεων³⁵.

Βέβαια η πρόβλεψη δεν είναι σε θέση από μόνη της να δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να αναπτυχθεί αυτομάτως, αλλά της δείχνει το δρόμο με βάση τον οποίο θα πρέπει να οδηγηθεί στον σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό ούτως ώστε να δημιουργηθεί μια εικόνα η οποία θα αποτυπώνει όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξή της³⁶.

Φυσικά ο ρόλος της πρόβλεψης είναι να μπορεί να προβλέπει και το αποτέλεσμα που θα έχει η εφαρμογή των εκάστοτε δραστηριοτήτων. Έτσι, όταν γίνεται ένας σχεδιασμός θα πρέπει να αναφέρονται οι σχεδιαστικές υποθέσεις αλλά και οι μελλοντικές προσδοκίες. Βέβαια κάτι τέτοιο σχετίζεται άμεσα με το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζονται οι στρατηγικές³⁷.

³⁵ H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ. 193-221

³⁶ T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki

³⁷ M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

Διοικητική Λειτουργία / Τμήμα	Χρήση
Χρηματοοικονομικό	<ul style="list-style-type: none"> • Προϋπολογισμός δαπανών (διοικητικών, παραγωγής, πωλήσεων κλπ). • Ταμειακός προϋπολογισμός. • Εξασφάλιση κεφαλαίων. • Πραγματοποίηση επενδύσεων.
Παραγωγής	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός όγκου παραγωγής • Προγραμματισμός παραγωγής. • Καθορισμός αποθεμάτων. • Αγορά α' υλών σε ευνοϊκές τιμές.
Προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός αναγκών για υπαλληλικό προσωπικό. • Προσλήψεις κατάλληλου προσωπικού.
Marketing και Πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός στρατηγικών marketing. • Προγραμματισμός δαπανών διαφήμισης και προώθησης προϊόντος. • Καθορισμός στόχων πωλητών, αμοιβής πωλητών και αξιολόγηση πωλήσεων.

Πίνακας 3.1: χρήσεις πρόβλεψης πωλήσεων

3.4 Τα στοιχεία των προβλέψεων

Υπάρχουν προβλέψεις οι οποίες σχετίζονται αμιγώς με τα νέα προϊόντα μιας επιχείρησης, τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο στην μελλοντική παραγωγική δραστηριότητά της. Βέβαια, οι προβλέψεις δεν σχετίζονται μόνο με αυτό αλλά και με τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης³⁸.

Οι συγκεκριμένες τακτικές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- I. Τις ποιοτικές
- II. Τις ποσοτικές

³⁸ J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), σελ. 584-597

Οι πρώτες, βασίζονται σε γνώμες τρίτων και χαρακτηρίζονται ως υποκειμενικές. Η συγκεκριμένη τακτική, βασίζεται στο ένστικτο των ανθρώπων που συμμετέχουν και χρησιμοποιείται για να αποκτήσουν εμπειρία ούτως ώστε να εξεταστεί η αντίδραση της αγοράς όπου εφαρμόζεται.

Οι δεύτερες σχετίζονται αμιγώς με τα αριθμητικά δεδομένα. Για αυτό το λόγο χαρακτηρίζονται αντικειμενικές. Συνήθως χρησιμοποιούνται στις στατιστικές αναλύσεις, όταν δηλαδή υπάρχουν επαρκή αριθμητικά δεδομένα. Χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες³⁹.

Βέβαια οι συγκεκριμένες δράσεις, δεν είναι και τόσο ακριβείς καθώς υπόκεινται στην υποκειμενικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, η πρόβλεψη μετατρέπεται σε σοβαρό σφάλμα⁴⁰. Η συγκεκριμένη τακτική παρουσιάζει τα εξής αδύνατα σημεία:

- i. Μια καλή πρόβλεψη προϋποθέτει μεγάλο κόστος.
- ii. Οι συγκεκριμένες προβλέψεις απαιτούν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από αυτό που είναι διαθέσιμο στην πραγματικότητα.
- iii. Δεν παύουν να αποτελούν εκτιμήσεις.
- iv. Τα αποτελέσματα μπορεί να μεταβληθούν ανάλογα με την επιρροή του περιβάλλοντος⁴¹.

Οι τακτικές πρόβλεψης των πωλήσεων υλοποιούνται με βάση τα παρακάτω:

- û Με τη χρήση της κρίσης εξειδικευμένων ατόμων
- û Με την εξέταση και μελέτη της εισόδου στην αγορά παρόμοιων προϊόντων
- û Με τη χρήση στατιστικών πρόβλεψης με βάση την πορεία που έχει το νέο προϊόν και οι υπηρεσίες
- û Με έρευνα αγοράς

³⁹ J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California, πρβλ. J.S. Armstrong, (2003), *Principles of forecasting-A handbook for researcher and practitioners*, Norwell, Massachusetts, Kluwer Publishers

⁴⁰ T.F. Bednarz, (2011), *Sales Forecasting: Pinpoint Sales Management Skill Development Training Series*, Majorium Business Press

⁴¹ L. Ainsworth, (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1), σελ.112-127

Ὡς Με σύγχρονα πειράματα μέσω του μάρκετινγκ⁴²

3.5 Η πρόβλεψη στην επιχειρηματική δραστηριότητα

Οι περισσότεροι στόχοι των σύγχρονων επιχειρήσεων βασίζονται στην χρηματοοικονομική ανάπτυξη, η πρόβλεψη είναι μια διαδικασία η οποία μέσω του προγραμματισμού βοηθά τις εταιρείες να πετύχουν τους στόχους τους, αξιολογώντας ταυτόχρονα κατά πόσο είναι εφικτοί αλλά και ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας⁴³.

Τα στελέχη της κάθε επιχείρησης είναι σε θέση να διευκολυνθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συντονισμού σε ζητήματα που αφορούν την γενικότερη διοικητική οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση την επιρροή που έχουν οι προβλέψεις αυτές⁴⁴.

Όσον αφορά την ανάπτυξη μιας πρόβλεψης, θα λέγαμε πως υπάρχουν αρκετές τακτικές με βάση τις οποίες μπορούν να παρουσιαστούν. Οι τακτικές αυτές ομαδοποιούνται ως εξής:

- Κλασικές και αρχαίες τακτικές πρόβλεψης: είναι οι ενστικτώδεις τακτικές, που βασίζονται στην ανθρώπινη διαίσθηση. Στην πραγματικότητα αποτελούν τις προσωπικές εμπειρίες των ειδικών που μπορούν να δραστηριοποιηθούν είτε ομαδικά είτε ατομικά⁴⁵.

⁴² T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki

⁴³ J. Chase, W. Charles, (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), σελ. 26–34

⁴⁴ C. Chase, (2009), *Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

⁴⁵ P. Cheepweesarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and

- Αιτιοκρατική τακτική πρόβλεψης: βασίζεται στη γνώση που αφορά τις αιτίες ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης διαπίστωσης. Όταν οι ειδικοί γνωρίζουν τις αιτίες αυτές, μπορούν να ενεργήσουν αναλόγως σε μελλοντική επανεμφάνισή τους⁴⁶.
- Τακτική προεκβολής: περιλαμβάνει την χρήση ιστορικών στοιχείων ούτως ώστε να δημιουργηθεί μια σύγχρονη μέθοδος πρόβλεψης⁴⁷.

3.6 Σφάλματα κατά την πρόβλεψη

Είναι φυσικό κατά την διάρκεια των προβλέψεων μελλοντικών συνθηκών, να υπάρχουν αποκλίσεις, ακόμα και σφάλματα. Αυτό συμβαίνει λόγω των διαφορετικών παραμέτρων κάθε φορά και φυσικά λόγω των άγνωστων στο παρόν μελλοντικών τιμών. Αυτά τα σφάλματα, τα οποία ονομάζονται λάθη, διαχωρίζονται σε συστηματικά και τυχαία⁴⁸.

Συστηματικά λάθη: συμβαίνουν όταν υλοποιούνται σφάλματα με τακτικές μεθόδους. Συνήθως αυτά τα σφάλματα εμφανίζονται μετά από αμέλεια ή ανακριβή εκτίμηση των προτύπων που έχουν χρησιμοποιηθεί⁴⁹.

Τυχαία λάθη: διαμορφώνονται από απρόβλεπτα γεγονότα τα οποία ωστόσο επηρεάζουν σημαντικά τις αποκλίσεις της δράσης σε σχέση με την πραγματική ζήτηση. Τα λάθη αυτά δεν είναι δυνατόν να αναλυθούν από το μοντέλο πρόβλεψης που χρησιμοποιείται⁵⁰.

Engineering Mälardalen International Master Academy, πρβλ. T.F. Bednarz, (2011), *Sales Forecasting: Pinpoint Sales Management Skill Development Training Series*, Majorium Business Press

⁴⁶ J. Chase, W. Charles, (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), σελ. 26–34

⁴⁷ Δ. Εμίρης, (2012), *Προβλέψεις*, Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πειραιάς

⁴⁸ J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), σελ. 584-597

⁴⁹ H. Winklhofer, A. Diamantopoulos, S. Witt, (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), σελ. 193-221

⁵⁰ H. Aronsson, R. Jonsson, (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg

Υπάρχουν και λάθη τα οποία εντάσσονται στο πλαίσιο των ιστορικών εκτιμήσεων. Δηλαδή, πολλές φορές γίνεται υπερκτίμιση είτε υποτίμιση της ζήτησης με βάση ένα παλαιότερο δείγμα το οποίο δύναται να επηρεάσει το αποτέλεσμα. Αυτό είναι και το σημείο στο οποίο η επιχείρηση καλείται να αλλάξει τακτική⁵¹.

Αιτίες λαθών πρόβλεψης:

- Ø Ανεπαρκές μοντέλο
- Ø Ασυνήθιστες αποκλίσεις
- Ø Τυχαίες αλλαγές συγκεκριμένων στοιχείων⁵²

3.7 Αρχές και γνωρίσματα προβλέψεων

Οι προβλέψεις είναι γνωστό πως θεωρούνται πιο ακριβείς όταν αφορούν έναν όγκο δεδομένων και όχι για μεμονωμένα δεδομένα⁵³. Επιπροσθέτως αφορούν περισσότερο βραχυπρόθεσμες καταστάσεις και όχι τόσο μακροπρόθεσμες. Αυτό συμβαίνει καθώς όταν η δραστηριότητα πραγματοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα τα λάθη που μπορεί να προκύψουν είναι σαφώς λιγότερα. Βέβαια σύμφωνα με ασικούς νόμους των προβλέψεων η δράση της συγκεκριμένης μορφής θεωρείται πάντοτε λανθασμένη. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης δράσης, η διοικητική ευελιξία και στρατηγική είναι αυτή που έχει μεγαλύτερη σημασία⁵⁴.

⁵¹ P. Cheepweasarash, S. Pakamongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Mälardalen International Master Academy

⁵² J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), σελ. 584-597

⁵³ J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California

⁵⁴ L. Ainsworth, (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1), σελ. 112-127

Η καλύτερη τακτική πρόβλεψης θεωρείται εκείνη που αξιοποιείται για την επίλυση ενός σημαντικού προβλήματος. Αυτό συμβαίνει γιατί θεωρείται πιο ακριβής, καθώς η συγκεκριμένη μορφή αποτελεί μια συνεχή και παρατεταμένη δραστηριότητα⁵⁵.

Μια πρόβλεψη βασίζεται στους παραγωγούς αλλά και τους χειριστές της, οι οποίοι δρουν με βάση τους λειτουργικούς νόμους. Οι ανάγκες που έχουν οι χειριστές της κάθε πρόβλεψης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καθώς τα δεδομένα που προκύπτουν από την δραστηριότητά τους πρέπει να αναλυθούν και να επεξεργαστούν πριν χρησιμοποιηθούν⁵⁶.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν δείχνουν κάποια προτίμηση μεταξύ των ποσοτικών ή των ποιοτικών τακτικών αφού θεωρούν πως για να υπάρχει η μέγιστη δυνατή απόδοση θα πρέπει οι δύο αυτές τακτικές να συνυπάρχουν ούτως ώστε το αποτέλεσμα να είναι ολοκληρωμένο⁵⁷.

⁵⁵ M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley

⁵⁶ R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing

⁵⁷ P. Cheepweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Mälardalen International Master Academy

Forecasting Techniques	Demand Pattern			
	Initial Growth	Trend	Constant	Phase-Out
New Product Spares Forecast	X			
Moving Average			X	
Weighted Moving Average		X	X	X
Exponential Smoothing		X	X	X

Πίνακας 3.2: τεχνικές πρόβλεψης και πρότυπα ζήτησης

Θεωρείται πολύ σημαντικό κομμάτι της όλης διαδικασίας η συνεργασία τακτικής και εργαλείων προκειμένου να υπάρξει η κατάλληλη απόδοση. Δηλαδή, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα δεδομένα που προσφέρει η κάθε τακτική σε κάθε πρόβλεψη ούτως ώστε να δημιουργείται μία όσο το δυνατόν πιο κατάλληλη τακτική πρόβλεψης για κάθε περίπτωση ξεχωριστά⁵⁸.

Βασική προϋπόθεση για να υλοποιηθούν με τον κατάλληλο τρόπο όλα τα παραπάνω είναι η σύζευξη των κατάλληλων πρακτικών με ένα άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Όταν βέβαια δεν δίνετα η δυνατότητα σε κάποια επιχείρηση να εφαρμόσει τα παραπάνω λόγω της ισχύος της, τότε βασίζεται κυρίως στο ένστικτο των στελεχών και στις υποθετικές προβλέψεις τους και όχι στις αναλύσεις των στατιστικών δεδομένων⁵⁹.

⁵⁸ J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), σελ. 584-597

⁵⁹ R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing

Κεφάλαιο 4: Πρόβλεψη πωλήσεων

4.1 Βασικές έννοιες

Η συγκεκριμένη πρόβλεψη αποτελεί το σημείο ξεκινήματος όλης της δράσης του προϋπολογισμού μιας σύγχρονης εταιρίας. Το χρηματοοικονομικό τμήμα κάνει χρήση της δράσης αυτής της μορφής, με κυριότερο στόχο να καταφέρει να αποκτήσει άμεσα τα σημαντικά κεφάλαια προκειμένου να γίνουν οι κατάλληλες επενδυτικές κινήσεις. Το τμήμα παραγωγής, παράλληλα, κάνει χρήση της δράσης αυτής με στόχο να οριοθετήσει το συνολικό ύψος της παραγωγής των εκάστοτε παραγωγικών εμπορευμάτων, τον σχεδιασμό της παραγωγής, το σύνολο των αποθεμάτων καθώς επίσης και την αγορά βασικών υλών σε πιο καλές τιμές.[\[1\]](#)

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κάνει χρήση της εν λόγω δράσης με στόχο να οριοθετεί με τη σειρά του τις απαιτήσεις σε εργατικό προσωπικό και παράλληλα να κάνει τις κατάλληλες προσλήψεις είτε απολύσεις, σε περίπτωση που κάτι τέτοιο κριθεί απαραίτητο. Από την άλλη πλευρά, το τμήμα μάρκετινγκ αλλά και πωλήσεων κάνει χρήση της εν λόγω δράσης, προκειμένου να αναπτύξει την απαιτούμενη πολιτική της εταιρίας, να σχεδιάσει τα έξοδα τα οποία θα χρειαστούν για πιθανή προβολή και προώθηση των αγαθών και των υπηρεσιών ενώ παράλληλα θέλει να οριοθετήσει τις περιοχές πωλήσεων αλλά και τις βάσεις για την υλοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης και της παρακολούθησης των πωλήσεων.[\[2\]](#)

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις πωλήσεις χρειάζεται να τονιστεί πως η δράση αυτής της μορφής παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, στην εφαρμογή αλλά και στην αξιολόγηση του προγράμματος μιας σύγχρονης εταιρίας ή ενός οργανισμού. Εστιάζοντας στη δράση αυτή, θα πρέπει να επισημανθεί πως οριοθετούνται οι κυριότεροι σκοποί των πωλητών.[\[3\]](#)

Η δράση αυτή παίζει σημαντικό ρόλο στη βέλτιστη εφικτή οργάνωση του δικτύου των πωλητών και των περιοχών των συγκεκριμένων πωλήσεων. Σύμφωνα με τη δράση αυτής της μορφής οριοθετείται από την εκάστοτε εταιρία και το εάν θα απαιτηθεί να προχωρήσει στην πρόσληψη καινούριων πωλητών για την πιο ακέραιη κάλυψη της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.[\[4\]](#)

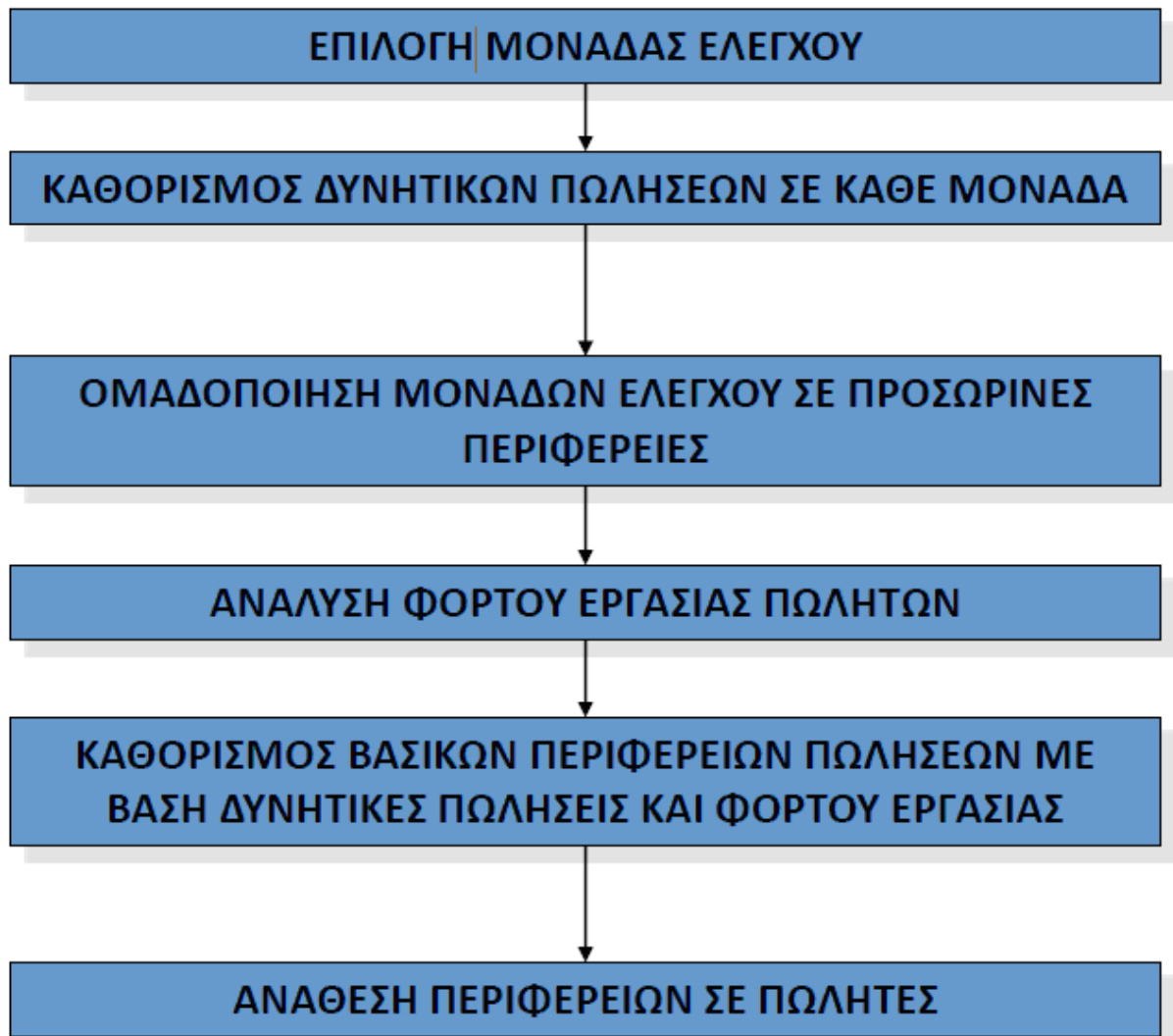
Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως χωρίς τη συγκεκριμένη δράση θα καταστεί μη εφικτό να υλοποιηθεί αποδοτική παρακολούθηση και ορθή αξιολόγηση των

πωλήσεων αλλά και του συνολικού κόστους. Για τα στελέχη του τμήματος των πωλήσεων, η δράση αυτής της μορφής δεν χρειάζεται μονάχα για το σύνολό τους αλλά και για τις προβλεπόμενες πωλήσεις για τον εκάστοτε πελάτη και για το εκάστοτε σημείο πώλησης.[\[5\]](#)

Η μη ορθή, όμως, πρόβλεψη αυτού του είδους είναι εφικτό να έχει άσχημες επιπτώσεις για την εν λόγω εταιρία. Για παράδειγμα, σε περίπτωση στην οποία η πρόβλεψη αυτής της μορφής μιας σύγχρονης εταιρίας είναι εξαιρετικά μεγάλη, το αποτέλεσμα θα είναι μεγαλύτερα αποθέματα μη πωληθέντων αγαθών, ελαττώσεις τιμών, απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Σε διαφορετική περίπτωση, στην οποία η δράση αυτή είναι μικρότερη, αυτό θα έχει σαν επίπτωση την απώλεια εισροών, είτε ακόμα και πελατών, αφού η αγορά δεν έχει την ευχέρεια να καλυφτεί εντελώς εξαιτίας έλλειψης του αγαθού.[\[6\]](#)

Όλα όσα αναφέρθηκαν στη συγκεκριμένη ενότητα, είναι εφικτό να γίνουν καλύτερα αντιληπτά σε περίπτωση που τα παρουσιάσουμε σε ένα σχήμα, όπου θα διακρίνεται πως η δράση αυτής της μορφής χρησιμεύει από μια σύγχρονη εταιρία, με βασικότερο στόχο να υλοποιηθούν σωστά οι προϋπολογισμοί των εισροών, της παραγωγής καθώς επίσης και των διοικητικών εξόδων. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από την εικόνα που προηγήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλέπε εικόνα 3.2), γίνεται σαφές πως όλα τα τμήματα μιας σύγχρονης εταιρίας ή ενός οργανισμού χρησιμοποιούν διάφορες μορφές εκτιμήσεων για τις μελλοντικές τους πωλήσεις.[\[7\]](#)

Η πρόβλεψη αυτής της μορφής δεν αποτελεί μια εύκολη δράση είτε μια απλή πρακτική. Παρόλο που υφίστανται πολλά και διαφορετικά ζητήματα και αρκετές δυσκολίες είτε ατέλειες και μεγάλη ανακρίβεια, η οποία είναι ως επί το πλείστον διασυνδεδεμένη με τη δράση αυτήν, οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών μιας σύγχρονης εταιρίας θα εξακολουθήσουν να εστιάζουν σε αυτήν την δράση, έχοντας γνώση πως αποτελεί τη μοναδική επιλογή, με κυριότερο σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των διοικητικών αποφάσεων που θα λάβουν.[\[8\]](#)



Εικόνα 4.1 : Διαδικασία σχεδιασμού περιφερειών πωλήσεων[9]

4.2 Καθορισμός στόχων πωλήσεων

Ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες με στόχο τη διαδικασία της αξιολόγησης της αποδοτικότητας ολόκληρης της εταιρίας είναι η οριοθέτηση συστήματος κυριότερων σκοπών. Η έννοια αυτή έχει άμεση σχέση με την απόδοση, η οποία είναι σημαντικό να κατορθωθεί από ένα συγκεκριμένο τμήμα πωλήσεων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι ζωτικής σημασίας για τα στελέχη μιας σύγχρονης εταιρίας να τίθενται ορθά οριοθετημένοι σκοποί, αφού με αυτόν τον τρόπο κατευθύνουν ευκολότερα τις πρακτικές τους και τους προσφέρουν σημαντικά κίνητρα.[10]

Αυτός είναι και ένας από τους βασικότερους λόγους που είναι καθοριστικοί οι σκοποί αυτοί να τίθενται διαμέσου μιας συμμετοχικής δράσης, στην οποία οι περισσότεροι πωλητές αλλά και τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρίας συμφωνούν από κοινού για την

οριοθέτηση των συγκεκριμένων σκοπών. Με την οριοθέτηση στόχων, παράλληλα, παρακολουθούνται οι δράσεις των πωλητών, δηλαδή τα διοικητικά στελέχη έχουν την ευχέρεια να κατευθύνουν τις πρακτικές και τις δράσεις των πωλητών προς την κατάλληλη πορεία. Συσχετίζοντας οριοθετημένους και επιτεύξιμους σκοπούς, αξιολογείται καλύτερα η αποτελεσματικότητα όλων των πωλητών μιας επιχείρησης, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα των συστημάτων αμοιβής, ενώ είναι εφικτό εν τέλει να εκλεχθούν και τα έξοδα πωλήσεων.[\[11\]](#)

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα στόχων, με κυριότερο σκοπό να τυγχάνει γενικής αποδοχής από ολόκληρη την ομάδα πωλήσεων, είναι σημαντικό να παρουσιάζει μερικά καθορισμένα γνωρίσματα. Ειδικότερα, οι σκοποί οι οποίοι τίθενται τις περισσότερες φορές, είναι σημαντικό να είναι δυνατοί και ρεαλιστικοί. Είναι ζωτικής σημασίας για την ψυχολογία των πωλητών να γνωρίζουν πως οι εν λόγω σκοποί δεν είναι εξωπραγματικοί και πως με την κατάλληλη ενέργεια είναι εφικτό να κατορθωθούν και να λάβουν τις απαιτούμενες χρηματικές απολαβές επιτευξιμότητας.[\[12\]](#)

Παράλληλα, είναι σημαντικό οι παραπάνω στόχοι να είναι κατανοήσιμοι και ακριβείς. Είναι ζωτικής σημασίας πάντοτε να υφίσταται εστίαση στη δυνητική αγορά (οι πραγματικές ικανότητες της αγοράς) και πωλητές και διοίκηση να βάζουν συμφωνημένα πλαίσια στο τι θέλουν να επιτύχουν. Είναι, ακόμα, δόκιμο, οι συγκεκριμένοι σκοποί να είναι πολλές φορές ελαστικοί.[\[13\]](#)

Σίγουρα, επειδή υφίστανται αστάθμητοι παράμετροι στο εξωτερικό περιβάλλον που σε αυτό δεν ευθύνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών (όπως είναι για παράδειγμα η τροποποίηση νομοθετικών πλαισίων κλπ), οι σκοποί είναι σημαντικό να μεταβάλλονται εύκολα και να είναι εφικτή η τροποποίηση σύμφωνα με τις ανάγκες, οι οποίες θα προκύψουν. Τέλος, ένα άλλο εξίσου σημαντικό γνώρισμα στο σύστημα αυτής της μορφής είναι πως είναι καθοριστικό να είναι δίκαιοι. Δίκαιοι καθώς ένα καλό σύστημα σκοπών είναι σημαντικό να εστιάζει και στο φόρτο εργασίας, τις δεξιότητες των πωλητών καθώς επίσης και στις συνθήκες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται.[\[14\]](#)

4.3 Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων

Διαφοροποιημένα σύνολα αγαθών μιας επιχείρησης είναι δυνατόν να χρειάζονται διαφοροποιημένες τακτικές πρόβλεψης. Οι πιο πολλές σύγχρονες εταιρίες, πάντως, κάνουν χρήση καθορισμένων τακτικών όπως είναι για παράδειγμα η προβολή της τάσης των

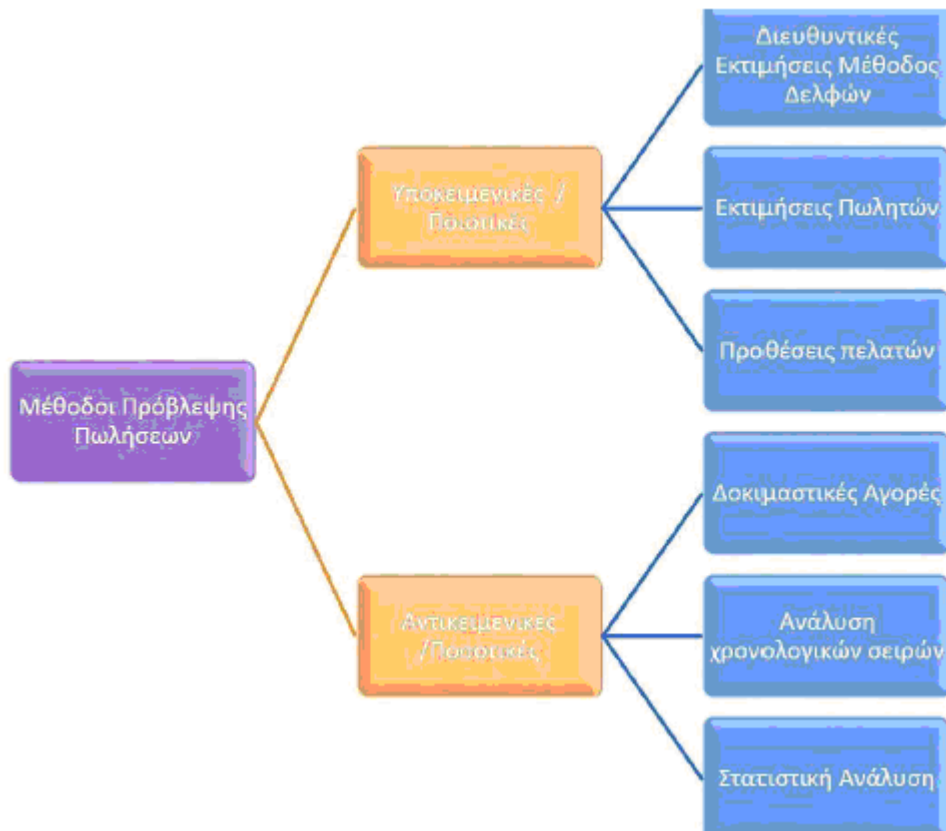
πωλήσεων, η ανάλυση δεδομένων τα οποία έχουν προέλευση από τους πωλητές, γνώμες διευθυντικών στελεχών, κλαδική ανάλυση, ανάλυση συσχέτισης καθώς επίσης και πολλαπλή προσέγγιση.[\[15\]](#)

Η επιλογή της κατάλληλης τακτικής έχει άρρηκτη σχέση σε ένα επίπεδο από το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Οι πιο πολλές τεράστιες επιχειρήσεις ή οργανισμοί κάνουν χρήση ως επί το πλείστον της προβολής και επικουρικά των δεδομένων των πωλητών είτε τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Αντίθετα, οι μικρότερες επιχειρήσεις εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην κλαδική ανάλυση, σε συνδυασμό ξανά με την προβολή και τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών. Οι εκτιμήσεις των πωλητών είναι εφικτό να μην αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς σε αυτές τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ελέγχουν στενότερα τις ενέργειες των υφιστάμενων υπαλλήλων τους.[\[16\]](#)

Σε ό,τι έχει να κάνει με την προβολή τάσης των πωλήσεων, θα πρέπει να τονιστεί πως οι συγκεκριμένες τάσεις μιας εταιρίας δέχονται καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις από τις μακροπρόθεσμες τάσεις ανάπτυξης της, τις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας αλλά και τις εποχικές διακυμάνσεις. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες δέχονται επιρροές από τις γενικές χρηματοοικονομικές συνθήκες, τις διαφοροποιημένες κυβερνητικές αποφάσεις, τη δράση του ανταγωνισμού, τις απεργίες καθώς επίσης και τις καιρικές συνθήκες.[\[17\]](#)

Όταν επιλέγεται η εν λόγω τακτική, τότε ο καθορισμός του συγκεκριμένου σημείου του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το αγαθό είναι εφικτό να παίζει καθοριστικό ρόλο στη δράση αυτή. Ως επί το πλείστον, η συγκεκριμένη τακτική καταγράφει την τάση των πωλήσεων η οποία οριοθετήθηκε παλαιότερα και την προεκτείνει σε μελλοντική βάση. Εξίσου σημαντικοί παράμετροι επιρροής είναι η χρηματοοικονομικές συγκυρίες, ο πληθωρισμός και η αξία των πωλήσεων, η δράση του ανταγωνισμού αλλά και τα κυβερνητικά μέτρα.[\[18\]](#)

Σε ό,τι αφορά την άντληση δεδομένων που προέρχονται από τους πωλητές, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν χρήση της συγκεκριμένης τακτικής ζητούν από τον εκάστοτε πωλητή να κάνει μια πρόβλεψη για τις πιθανές πωλήσεις, σε μια καθορισμένη γεωγραφική τοποθεσία. Για το λόγο αυτόν, οι πωλητές συλλέγουν παλαιότερα δεδομένα πωλήσεων και κάνουν μια εκτίμηση για την ανοδική είτε την καθοδική τάση που θα υπάρξει.[\[19\]](#)



Εικόνα 4.2.: διάκριση μεθόδων πρόβλεψης πωλήσεων

Μέσω αυτών των δεδομένων, οι διευθυντές κάνουν τις δικές τους προβλέψεις, που κάποιες εξ αυτών τροποποιούν τις εκτιμήσεις των πωλητών, εστιάζοντας στο χαρακτήρα τους, τις δυνατότητές τους καθώς επίσης και στη φυσική τάση αισιοδοξίας είτε απαισιοδοξίες που διακρίνει τον εκάστοτε πωλητή. Μετέπειτα, οι διευθυντές συντάσσουν μια περίληψη των συγκεκριμένων εκτιμήσεων για κάθε αγαθό και τοποθεσία και την υποβάλλουν στο υπεύθυνο γραφείο όπου διερευνούνται και υλοποιούνται μερικές ακόμα αλλαγές. Σε αυτήν την τακτική, η δράση της κατάρτισης του προϋπολογισμού αρχίζει με τα άτομα τα οποία βρίσκονται πιο κοντά στους πωλητές.[\[21\]](#)

Ο ενεργός ρόλος στη δράση αυτή γίνεται πληρέστερος σε περίπτωση που συμμετέχουν όλα τα στελέχη της εταιρίας, των οποίων το αντικείμενο της δουλειάς τους έχει άρρηκτη σχέση με τη δράση των πωλήσεων. Με τον τρόπο αυτόν, όλα τα στελέχη αποκτούν ατομικό ενδιαφέρον για την επίτευξη των συγκεκριμένων σκοπών. Ακόμα, με αυτόν τον τρόπο, οι πωλητές υποκινούνται ακόμα περισσότερο να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην

δράση αυτήν. Ελάττωμα της εν λόγω τακτικής αποτελεί το γεγονός πως τις περισσότερες φορές οι πωλητές έχουν άγνοια των γενικών χρηματοοικονομικών συνθηκών.

Μια εξίσου σημαντική τακτική αυτής της μορφής είναι η τακτική της γνώμης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας. Ως επί το πλείστον, οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν χρήση της εν λόγω τακτικής λόγω του ότι σε αυτές γίνεται συλλογική λήψη αποφάσεων. Τα στελέχη που λαμβάνουν τις συγκεκριμένες αποφάσεις έχουν γνώση όλων των παραμέτρων που είναι εφικτό να επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στις συγκεκριμένες δράσεις, ενώ παράλληλα έχουν γνώση και των γενικότερων χρηματοοικονομικών συνθηκών που επικρατούν. Ένα σημαντικό όφελος που έχει η συγκεκριμένη τακτική είναι πως εξαλείφει σε σημαντικό βαθμό την ανάγκη για σύνθετες στατιστικές αναλύσεις.[\[22\]](#)

Σε ό,τι έχει να κάνει με την τακτική της κλαδικής ανάλυσης, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η συγκεκριμένη δράση καθορίζει σε σημαντικό επίπεδο τη σχέση ανάμεσα στις αναμενόμενες πωλήσεις του τομέα και των αντίστοιχων πωλήσεων της εκάστοτε επιχείρησης, σχέση που οριοθετεί εν τέλει και το μερίδιο αγοράς της κάθε εταιρίας. Η δράση αυτής της μορφής αρχίζει με τη στατιστική ανάλυση δεδομένων που έχουν άμεση σχέση με το επίπεδο ανάπτυξης του τομέα συνολικά. Στη συνέχεια υλοποιείται πρόβλεψη των συνολικών πωλήσεων του τομέα σε ετήσια βάση και μετά ακολουθεί η σύγκριση των εξελίξεων αυτών με εκείνα της επιχείρησης.

Η εν λόγω τακτική επικεντρώνεται στην ακρίβεια των προβολών των συνολικών πωλήσεων του τομέα και του μεριδίου αγοράς. Παρόλα αυτά, όμως, στην περίπτωση στην οποία υφίσταται ένα μεγάλο σύνολο δημοσιευμένων στατιστικών δεδομένων για τον τομέα και τις τάσεις εξέλιξης του, η πρόβλεψη είναι εφικτό να γίνει ευκολότερα. Στην περίπτωση στην οποία το ποσοστό του μεριδίου της αγοράς το οποίο έχει στην κατοχή της μιας επιχείρησης εμφανίζει αλλαγές, η τακτική αυτή δεν είναι πλέον αξιόπιστη και είναι δυνατόν να έχει καταστροφικές συνέπειες. Για να διασφαλιστούν αξιόπιστα αποτελέσματα, μια επιχείρηση είναι σημαντικό να είναι αρκετά μεγάλη προκειμένου να έχει την ευχέρεια να καθορίσει το μερίδιο της αγοράς της.[\[23\]](#)

Μια άλλη τακτική αυτής της μορφής είναι εκείνη της ανάλυσης συσχέτισης. Αυτή η τακτική υπολογίζει τη σχέση ανάμεσα σε 2 είτε πιο πολλούς παράγοντες και αποτελεί μια τακτική η οποία κάνει χρήση στατιστικών αναλύσεων. Με λίγα λόγια, αναλύει τη σχέση μεταξύ των πωλήσεων της επιχείρησης και διάφορα εξωτερικά χρηματοοικονομικά μεγέθη για τα οποία υφίσταται επάρκεια δημοσιευμένων δεδομένων. Το κυριότερο όφελος της εν

λόγω τακτικής εξαφανίζεται στην περίπτωση που οι αλλαγές των πωλήσεων της επιχείρησης συμβαίνουν παράλληλα με τις αλλαγές στο σύνολο των αδειών ανέγερσης, δίχως όμως αυτό να σημαίνει πως χρειάζεται να απορρίψουμε μια τέτοια τακτική.[\[24\]](#)

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με την τακτική της πολλαπλής προσέγγισης, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως πολλές επιχειρήσεις κάνουν χρήση όλων των μεθόδων που αναφέρθηκαν παραπάνω είτε ακόμα και συνδυασμό αυτών. Οι εταιρίες οι οποίες έχουν στην ευχέρειά τους τα κατάλληλα μέσα επεξεργάζονται μια πρόβλεψη με την υποστήριξη στατιστικών τακτικών. Η τακτική αυτή, όμως, κάνει χρήση των αποτελεσμάτων που παρέχονται από την εκάστοτε τακτική ξεχωριστά με στόχο να διασταυρώσει τα αποτελέσματα όλων των τακτικών.[\[25\]](#)

Με λίγα λόγια, δηλαδή, αποτελεί μια κριτική ανάλυση του συνδυασμού των άλλων μεθόδων και έχει την ευχέρεια να διασφαλίζει σίγουρα μια πιο αποδοτική τελική πρόβλεψη. Η τακτική αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική για προβλέψεις οι οποίες εκτείνονται πέρα από την ετήσια βάση. Παρά το γεγονός πως αρκετές εταιρίες καταρτίζουν μέσο-μακροπρόθεσμα προγράμματα λειτουργίας, ελάχιστες είναι αυτές οι οποίες καταρτίζουν προϋπολογισμούς για μεγάλο χρονικό διάστημα (που να ξεπερνά δηλαδή τον 1 χρόνο).[\[26\]](#)

Έρευνες έχουν δείξει πως για βέλτιστα αποτελέσματα, στην περίπτωση στην οποία οι προβλέψεις πωλήσεων χρησιμεύουν με στόχο τη σύνταξη προϋπολογισμών, ο χρονικός ορίζοντας των οποίων δεν ξεπερνάει τον ένα χρόνο, οι στατιστικές τακτικές αυτής της μορφής χρειάζονται να συσχετίζονται και σε πολλές περιπτώσεις να συνδυάζονται με τις τακτικές της γνώμης των διευθυντικών στελεχών είτε ακόμα και της άντλησης δεδομένων από τους εκάστοτε πωλητές της επιχείρησης.[\[27\]](#)

Κεφάλαιο 5: Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων

5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόβλεψη πωλήσεων

Η δράση αυτή παίζει καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στην αξιολόγηση του στρατηγικού προγραμματισμού της εκάστοτε εταιρίας. Για παράδειγμα, μέσω αυτής της δράσης μια επιχείρηση απαιτείται να προχωρήσει στην πρόσληψη καινούριων πωλητών έτσι ώστε να καταφέρει να καλύψει σε σημαντικό βαθμό την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, αλλά και στο σχεδιασμό ενός ακόμα πιο ελκυστικού πακέτου αποδοχών προκειμένου να κατορθωθούν στο βέλτιστο εφικτό οι προσπάθειες των πωλητών.[\[28\]](#)

Η μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη των εταιριών έρευνας αγοράς διακρίνεται να είναι θετικό σε περίπτωση που σκεφτεί κάποιος πως ο τομέας βρίσκεται ακόμη στην φάση της ανάπτυξης. Παρόλα αυτά, όμως, η συντήρηση αυτών των προοπτικών έχει σαν βασικό κριτήριο την απαιτούμενη προσοχή σε όλους τους παράγοντες. Ένας βασικός παράγοντας έχει άμεση σχέση με το γεγονός πως η εξέλιξη σε εταιρίες οι οποίες χρειάζονται άμεση επαφή με τους πελάτες, όπως είναι για παράδειγμα το direct marketing, είναι εφικτό να δημιουργήσουν μη θετικές αντιδράσεις, που θα ελαττώσουν αισθητά τον ενεργό ρόλο των πελατών στις μελέτες. Με παρόμοιο τρόπο, υφίσταται ο κίνδυνος οριοθέτησης ενός πιο αυστηρού νόμου σε εθνικά είτε ακόμα και σε διεθνή πλαίσια.[\[29\]](#)

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας έχει άμεση σχέση με την επιρροή των σύγχρονων εφαρμογών και των καινούριων τεχνολογιών στη μέθοδο με την οποία συλλέγονται αλλά και αναλύονται τα περισσότερα στοιχεία και είναι βέβαιο πως μπορεί να επιφέρει καθοριστικές μεταβολές ακόμα και στην ίδια την έρευνα αγοράς. Ο επόμενος παράγοντας έχει άρρηκτη σχέση με τη διερεύνηση της σχέσης προμηθευτών και καταναλωτών σε έναν συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο. [\[30\]](#)

Δεν είναι καθοριστικό μονάχα να ανιχνευθεί ένα σημαντικό ζήτημα, αλλά είναι ζωτικής σημασίας να δοθούν και όλες οι απαραίτητες επιλογές αλλά και λύσεις, έτσι ώστε να επιλυθούν τα παραπάνω ζητήματα τα οποία είναι εφικτό να αναπτυχθούν. Αυτό αποτελεί μια διερεύνηση του καθοριστικού ρόλου τον οποίο έχουν στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις ερευνών, αφού θα τους προσφέρει την ευχέρεια να εμπλακούν ακόμα πιο ενεργά στη δράση του στρατηγικού σχεδιασμού των εταιριών.[\[31\]](#)

5.2 Η χρησιμότητα της πρόβλεψης πωλήσεων και η σχέση με τους προϋπολογισμούς

Μέσω αυτής της δράσης γίνεται αντιληπτό πόσο είναι σημαντικό να προχωρήσει μια εταιρία στην πρόσληψη καινούριων πωλητών με στόχο την πληρέστερη κάλυψη της αγοράς. Ακόμα, σε ό,τι έχει να κάνει με τους καινούριους πωλητές και την ορθή κατάρτισή τους, θα πρέπει να τονιστεί πως η δράση του σχεδιασμού ενός ελκυστικού πακέτου αποδοχών είναι χρήσιμη με στόχο την επίτευξη του ύψιστου βαθμού των προσπαθειών τους. Δίχως τη δράση των προβλέψεων αυτής της μορφής κρίνεται μη εφικτή η παρακολούθηση και η δράση της αξιολόγησης των πωλήσεων, του κόστους καθώς επίσης και της αποτελεσματικότητας αλλά και της παραγωγικότητας των πωλητών.[\[32\]](#)

Η δράση αυτή έχει άμεση σχέση με τον προϋπολογισμό πωλήσεων άμεσα. Ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός χωρίζεται σε 3 σημαντικές ενότητες που είναι των εσόδων, των διοικητικών δαπανών και δαπανών πωλήσεων καθώς επίσης και στις παραγωγής. Ο τελευταίος εξ αυτών κατά κύριο λόγο περιέχει με τη σειρά του τον προϋπολογισμό βασικών υλών, μεθοδολογικών δαπανών καθώς επίσης και των γενικών εκροών μιας επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω συνδυαστικά υπολογίζονται με στόχο να εντοπιστεί το κόστος των αγαθών και μετέπειτα προκύπτει ο προϋπολογισμός κέρδους είτε πιθανής ζημιάς.[\[33\]](#)

Οι συγκεκριμένες προβλέψεις χρησιμεύουν σε σημαντικό επίπεδο από συγκεκριμένα στελέχη των εταιριών. Τα στελέχη του οικονομικού τμήματος κάνουν χρήση προβλέψεων στον προϋπολογισμό των εξόδων, στον ταμειακό προϋπολογισμό, στη διασφάλιση κεφαλαίων καθώς επίσης και στην υλοποίηση επενδυτικών κινήσεων όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αντίθετα, το τμήμα παραγωγής κάνει χρήση προβλέψεων με στόχο την οριοθέτηση του όγκου παραγωγής, στο σχεδιασμό παραγωγής, στην οριοθέτηση αποθεμάτων καθώς επίσης και στην αγορά βασικών υλών σε πιο καλές τιμές.[\[34\]](#)



Εικόνα 5.1: μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων

Ακόμα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κάνει χρήση προβλέψεων οριοθέτησης αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό και για πιθανές προβλέψεις για προσλήψεις υπαλλήλων κλπ. Από την άλλη πλευρά, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων κάνει χρήση τακτικών προβλέψεων έτσι ώστε να καταφέρει να αναπτύξει αρκετές και διαφορετικές πολιτικές σύγχρονου μάρκετινγκ, με κυριότερο στόχο να σχεδιάσει τα έξοδα προβολής και προώθησης των αγαθών και παράλληλα να οριοθετήσει τους κυριότερους σκοπούς των πωλητών, την αμοιβή τους είτε ακόμα και τις αξιολογήσεις των πωλήσεων που υλοποιούν.[36]

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η κατηγοριοποίηση των τακτικών αυτής της μορφής υλοποιείται ως εξής : στις ποιοτικές υποκειμενικές και στις ποσοτικές-αντικειμενικές. Στην 1^η κατηγορία εξ αυτών βρίσκονται οι διευθυντικές εκτιμήσεις και τακτικές των Δελφών, οι εκτιμήσεις πωλητών καθώς επίσης και οι προθέσεις των καταναλωτών. Αντίθετα, στην 2^η ομάδα εντάσσονται οι δοκιμαστικές αγορές, η ανάλυση χρονολογικών σειρών καθώς επίσης και η στατιστική ανάλυση που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.[37]

5.3 Σημασία πρόβλεψης ζήτησης

Στο περιβάλλον των σύγχρονων εταιριών και οργανισμών υφίστανται 2 τύποι κύριων γεγονότων που είναι τα ανεξέλεγκτα εξωτερικά γεγονότα (όπου περιέχονται οι μεταβολές των κυβερνήσεων, οι χρηματοοικονομικές υφέσεις, ο ανταγωνισμός κλπ) καθώς επίσης και τα ελεγχόμενα εσωτερικά γεγονότα (όπου περιέχονται το σύγχρονο μάρκετινγκ, οι διοικητικές αποφάσεις κλπ). Η επιτυχία μιας σύγχρονης εταιρίας ή ενός οργανισμού έχει άρρηκτη σχέση αλλά και εξάρτηση και από τα δυο είδη γεγονότων που προαναφέρθηκαν, όμως, οι προβλέψεις έχουν άμεση σχέση ως επί το πλείστον με τα πρώτα, ενώ η διαδικασία λήψης αποφάσεων με τα δεύτερα. Η δράση του σχεδιασμού και του προγραμματισμού των επιχειρήσεων, όμως, έχει ανάγκη από τον συνδυασμό αυτών των δυο.[\[38\]](#)

Η αναμενόμενη ακρίβεια των τακτικών πρόβλεψης που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω, σε δεδομένα από όλους τους χώρους της χρηματοοικονομικής δράσης, παρακολουθείται κατά κύριο λόγο με τους διαγωνισμούς πρόβλεψης των αποτελεσμάτων των οποίων είναι σημαντικό να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους χειριστές των ειδικών σε προβλέψεις διαθέσιμων λογισμικών.[\[39\]](#)

Έχοντας σαν δεδομένο το γεγονός πως το απόθεμα αποτελεί μια μορφή υλικού του οποίου λαμβάνεται πριν από τη ζήτηση, οποιαδήποτε πολιτική παρακολούθησης αποθεμάτων από την πλευρά των στελεχών, χρειάζεται να εστιάζει κυρίως σε κάποια αναμονή είτε ακόμα και μια μορφή πεποίθησης για τα υλικά τα οποία θα χρειαστούν σε μελλοντική βάση, πόσο θα χρειαστεί και τότε θα προκύψει η εκάστοτε ζήτηση. Με τον τρόπο αυτόν, η δράση της παρακολούθησης των συγκεκριμένων αποθεμάτων χρειάζεται να περιέχει κατά βάση μια μορφή πρόβλεψης μελλοντικής ζήτησης.[\[40\]](#)

Σε ό,τι έχει να κάνει με τη χρησιμότητα προβλέψεων ζήτησης στις πωλήσεις, είναι σημαντικό να τονιστεί πως οι όροι της πώλησης και της πρόβλεψης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Βάσει ερευνών δεν πρέπει να υποτιμάται η δράση της πρόβλεψης, κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού είτε ακόμα και του σχεδιασμού των συγκεκριμένων πωλήσεων. Το τμήμα πωλήσεων περιέχεται από διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης και πωλήσεων. Η δράση του σχεδιασμού στα εν λόγω τμήματα συμβαίνει εστιάζοντας ως επί το πλείστον στις προβλέψεις και στους κυριότερους σκοπούς πωλήσεων. Τα επίπεδα του χρόνου κατά την περίοδο της πρόβλεψης θα μπορούσαν να αποφασιστούν από τη φύση των προμηθειών πωλήσεων.[\[41\]](#)

Από την άλλη πλευρά, σε ό,τι αφορά τη χρησιμότητα προβλέψεων ζήτησης στην παραγωγική δράση, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η παραγωγή και η συνολική δράση του προγραμματισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την πρόβλεψη της ζήτησης. Βάσει ερευνών τόσο μακροπρόθεσμα, όσο και βραχυπρόθεσμα τα αποτελέσματα της πρόβλεψης χρησιμεύουν ευρέως στη δράση της παραγωγής, του προγραμματισμού αλλά και του σχεδιασμού.[42]

Στην περίπτωση στην οποία υλοποιείται η δράση του προγραμματισμού της παραγωγής ενός αγαθού είτε περισσότερων αγαθών, μερικές δράσεις όπως για παράδειγμα η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή, η ανάπτυξη σχέσεων με τον εκάστοτε προμηθευτή και η δράση του σχεδιασμού του συνολικού κόστους κατασκευής είναι καθοριστικές.[43]



Εικόνα 5.2 : Τα διάφορα τμήματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους σε ένα κεντρικό σύστημα πληροφοριών[44]

Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι εφικτό να απαιτηθούν πολλά έτη με στόχο να οριοθετηθεί η όλη δράση και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη να είναι ζωτικής σημασίας. Η δράση του προγραμματισμού έχει άμεση σχέση και εξάρτηση από τη μελλοντική πώληση των αγαθών που θα αναπτύσσονται και θα διατίθενται. Κατά την περίοδο βραχυπρόθεσμων προβλέψεων, τα σχέδια παραγωγής έχουν άρρηκτη σχέση με τις προβλεπτικές δράσεις.[45]

Έρευνες έχουν δείξει πως η δράση αυτής της μορφής και οι προμήθειες είναι ορολογίες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Από την μελέτη τους έχει προκύψει η σημασία της πρόβλεψης στη δράση της προετοιμασίας του σχεδίου αγοράς. Οι ενέργειες αγοράς προμηθειών περιέχουν και χρονικές καθυστερήσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές προέρχονται από τα logistics και με τον τρόπο αυτόν το τμήμα προμηθευτών χρειάζεται να έχει γνώση των προβλέψεων για το σχεδιασμό, προκειμένου να μην υφίστανται περιστατικά στα οποία η αποθήκη θα ξεμένει από τα απαιτούμενα αποθέματα και τις απαιτούμενες προμήθειες. Όλη αυτή η δράση παίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή παραγωγή δίχως stockouts.[\[46\]](#)

Τέλος, η πρόβλεψη ζήτησης είναι τεράστιας σημασίας και στον τομέα του σύγχρονου μάρκετινγκ. Η επιτυχία του συγκεκριμένου τομέα εστιάζει κατά κύριο λόγο στην ευχέρεια της εκάστοτε επιχείρησης να καταφέρει να ικανοποιήσει σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση και τις απαιτήσεις είτε τις επιθυμίες των καταναλωτών. Ορολογίες όπως για παράδειγμα αυτή που αναφέρθηκε παραπάνω, των stockouts, και της χαμηλής καινοτομίας είναι δυνατόν να ελαττώσουν αισθητά τη ζήτηση και είναι δυνατόν να δημιουργήσουν σημαντικές απώλειες πωλήσεις. Εστιάζοντας στην εν λόγω αρχή μια σύγχρονη επιχείρηση έχει την ευχέρεια να σχεδιάσει καλύτερα τις δράσεις της.[\[47\]](#)

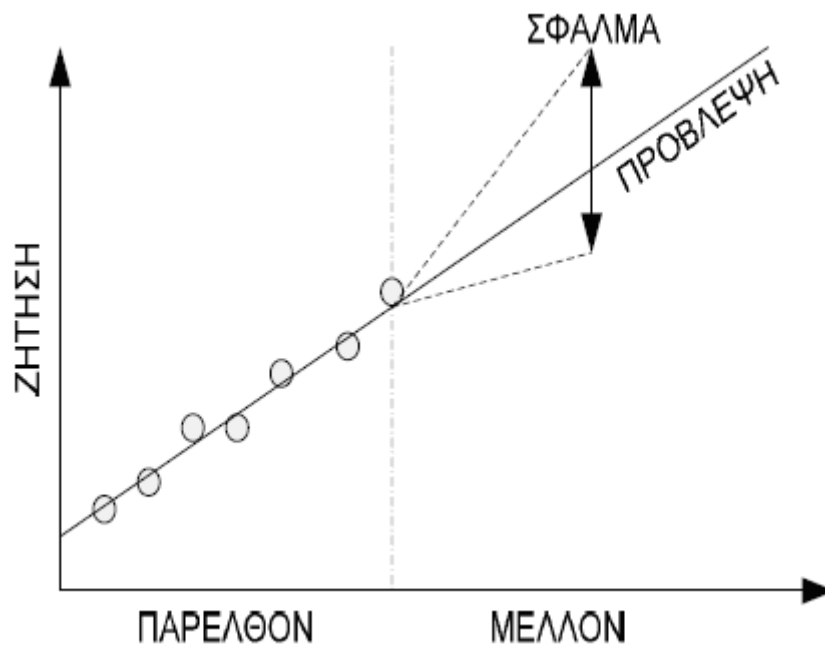


Εικόνα 5.3 : Η χρήση των μεθόδων πρόβλεψης που είναι απαραίτητη στο μάρκετινγκ[48]

Τα σχέδια μάρκετινγκ εστιάζουν ως επί το πλείστον στην τρέχουσα ζήτηση, την συμπληρωματική ζήτηση, την τιμολόγηση των ανταγωνιστών καθώς επίσης και τις διαφοροποιημένες προσφορές. Με κυριότερο σκοπό να αποδώσει ένα πλάνο μάρκετινγκ είναι σημαντική η διαδικασία της πρόβλεψης. Τις περισσότερες φορές είναι δυνατόν να χρησιμεύσουν για αυτό το στόχο ετήσια ή ακόμα και μηνιαία χρονικά διαστήματα σύμφωνα με το αγαθό.[49]

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε είναι πως ο προγραμματισμός των αγοραστικών δράσεων έχει άμεση σχέση με την πρόβλεψη ζήτησης. Για παράδειγμα, οι αγοραστές είναι εφικτό να έχουν ανάγκη από μεσοπρόθεσμες είτε και μακροπρόθεσμες προβλέψεις της ζήτησης κατά την περίοδο των διαπραγματεύσεων. Με λίγα λόγια, η συγκεκριμένη μορφή πρόβλεψης αποτελεί ένα είδος σκιαγράφησης είτε εκτίμησης της διακύμανσης της ζήτησης στο μέλλον. Όσο μεγαλώνει ο χρονικός ορίζοντας της δράσης

αυτής τόσο υφίσταται ανοδική τάση και του σφάλματος. Δεδομένης της πολυπλοκότητας και των λαθών που υπεισέρχονται, η πιθανή εξάρτηση και η επιρροή από τις δράσεις αυτές, είναι σημαντικό να ελαττώνονται στο μικρότερο εφικτό επίπεδο.[\[50\]](#)



Εικόνα 5.4 : Σφάλμα πρόβλεψης[\[51\]](#)

Το είδος της ζήτησης για έναν καθορισμένο τύπο είναι εφικτό να λογιστεί σαν μια χρονοσειρά τιμών (όπως για παράδειγμα οι ημερήσιες τιμές της ζήτησης κλπ). Γίνεται αντιληπτό πως για αποδοτικότερη λήψη αποφάσεων συγκριτικά με τη διαχείριση των αποθεμάτων είναι σημαντική η συγκεκριμένη διαδικασία σε μελλοντικές χρονικές περιόδους. Πιο συγκεκριμένα, εάν ο χρόνος προμήθειας είτε παραγωγής των συστημάτων συν το χρόνο συναρμολόγησής τους είναι πιο μεγάλος από την περίοδο την οποία είναι διατεθειμένοι να περιμένουν οι καταναλωτές, τότε η πρόβλεψη αυτής της μορφής είναι ζωτικής σημασίας.[\[52\]](#)

Με λίγα λόγια, τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχείρησης έχουν ανάγκη τις προβλέψεις με στόχο να οριοθετήσουν τα στάνταρ απόδοσης σε ό,τι έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών, το σχεδιασμό της συνολικής επένδυσης σε αποθέματα, στην επίγνωση των απαιτήσεων, των αναγκών αλλά και των επιθυμιών για επιπλέον παραγωγική δυναμικότητα καθώς επίσης και με την επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών πολιτικών και τακτικών δράσης.[\[53\]](#)

Σε αυτές τις περιπτώσεις μόνο ένα πράγμα είναι σίγουρο σε ό,τι έχει να κάνει με τις συγκεκριμένες δράσεις. Αυτό είναι πως οι δράσεις αυτής της μορφής υπόκεινται σε λάθη. Επομένως, οι δράσεις σχεδιασμού, προγραμματισμού και παρακολούθησης είναι εφικτό να περιλαμβάνουν την επιρροή των εν λόγω λαθών. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό τα στελέχη να φροντίζουν για απόθεμα ασφάλειας με στόχο να καταφέρουν να αποφύγουν την έλλειψη, στην περίπτωση στην οποία η πρόβλεψη είναι πιο μικρή από την πραγματική ζήτηση. Το κόστος των συγκεκριμένων λαθών είναι εφικτό να είναι αρκετά υψηλότερο.[\[54\]](#)

Καθοριστικό ρόλο σε όλα τα παραπάνω παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Ακόμα, εντοπίζεται πως η πραγματική ζήτηση σε μια περίοδο συσχετίζεται με την ανάλογη πρόβλεψη προκειμένου να είναι εφικτός ο υπολογισμός των λαθών της δράσης αυτής. Είναι ζωτικής σημασίας να ελέγχεται το συγκεκριμένο λάθος για 3 αιτίες. Αρχικά, η στάθμη του αποθέματος ασφάλειας η οποία χρειάζεται με στόχο να προσφέρεται κατάλληλη εξυπηρέτηση του καταναλωτή κάτι που έχει άρρηκτη σχέση με τα λάθη πρόβλεψης. [\[55\]](#)

Δεύτερον, η στατιστική πρόβλεψη εστιάζει σε ένα μαθηματικό πρότυπο με οριοθετημένες τιμές για τις παραμέτρους του. Το ύψος αλλά και το πρόσημο του εκάστοτε λάθους αυτής της μορφής είναι δυνατόν να δείχνει πιθανές και σημαντικές μεταβολές στην τιμή των παραμέτρων του προτύπου είτε μεταβολή του ίδιου του προτύπου. Τρίτον, τα λάθη αυτά είναι εφικτό να δείχνουν την αποδοτικότητα του υποκειμενικού τμήματος της πρόβλεψης.[\[56\]](#)

Ένα καθοριστικό κριτήριο για την επιβίωση των στελεχών αλλά κυρίως την επιβίωση μιας εταιρίας είναι να έχει την ευχέρεια να προβλέπει αλλά και να ικανοποιεί σε σημαντικό επίπεδο τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τα θέλω των καταναλωτών της τουλάχιστον το ίδιο άμεσα με τους ανταγωνιστές της. Η δράση αυτή για αγορά αγαθών είτε ακόμα και υπηρεσιών, της μορφής και του μεγέθους της, αποτελεί εξαιρετικά καθοριστική παράμετρο της σύγχρονης επιχειρησιακής μελέτης και έχει σχέση με τον κλάδο της διαχείρισης αποθεμάτων. Οι πιο πολλές επιτυχημένες εταιρίες έχουν την ευχέρεια της πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης για τα αγαθά τους και μεταφράζουν την εν λόγω πληροφορία στα εισοδήματα των συντελεστών που χρειάζονται με στόχο την ικανοποίηση της προσδοκώμενης ζήτησης.[\[57\]](#)

Σύμφωνα με τις προβλέψεις των μελλοντικών συνθηκών είναι εφικτό να αναπτυχθούν προγράμματα αλλά και στρατηγικές με κυριότερο σκοπό να ανταποκριθεί η εταιρία στις μελλοντικές ευκαιρίες και να καταφέρει να αντιδράσει άμεσα στα μελλοντικά

ζητήματα που θα υπάρξουν. Όσο πιο μικρή ελαστικότητα υφίσταται για μια επιπλέον αλλαγή των αρχικών προγραμμάτων, τόσο πιο σημαντική γίνεται η αξιοπιστία αλλά και η ακρίβεια της δράσης αυτής της μορφής. Εστίαση θα πρέπει να υφίσταται και στο ζήτημα των ειδών με υψηλότερο κόστος και με τεράστια χρησιμότητα, που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό της επένδυσης στο απόθεμα των σύγχρονων επιχειρήσεων.[\[58\]](#)

5.4 Οι κυριότεροι παράγοντες που εξετάζονται από τα στελέχη κατά την πρόβλεψη πωλήσεων

Στη σημερινή εποχή τα περισσότερα στελέχη καλούνται να παίξουν τον ρόλο του συμβούλου αλλά και πολλές φορές χρειάζεται να αναδείξουν και το ρόλο του στρατηγού. Ο πρώτος εξ αυτών των ρόλων που χρειάζεται ένας πωλητής έχει άμεση σχέση με την επίλυση σημαντικών ζητημάτων (κυρίως των πελατών). Πρακτικά αυτό σημαίνει πως ο εκάστοτε πωλητής χρειάζεται να κατανοεί τα θέλω της επιχείρησης και του εκάστοτε καταναλωτή, τον τομέα και το ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο δρα. Σημαίνει, ακόμα, πως χρειάζεται να κατανοήσει ότι η εταιρία είναι εφικτό να παίξει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών του καταναλωτή και έχει την ευχέρεια αυτή την ικανότητα του να την επικοινωνεί αξιόπιστα με το top management της επιχείρησης του καταναλωτή.[\[59\]](#)

Με λίγα λόγια, ο πωλητής-σύμβουλος έχει υποστηρικτικό ρόλο στον πελάτη του έτσι ώστε να κατανοήσει καλύτερα την υπάρχουσα επιχειρησιακή πραγματικότητα και αναπτύσσει περισσότερες λύσεις και επιλογές με τον πελάτη του για την επιτυχή αντιμετώπιση της εν λόγω κατάστασης. Αυτό σημαίνει πως καλείται να διαβάσει τις επιδράσεις και τις επιρροές της συμπεριφοράς του πελάτη και θα πρέπει να ανακαλύψει τις επιχειρηματικές προτεραιότητές του, προβλέποντας μελλοντικές συμπεριφορές, κινήσεις και απαιτήσεις.[\[60\]](#)

Αντίθετα, ο 2^{ος} ρόλος που αναφέρθηκε παραπάνω τις περισσότερες φορές παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία του ίδιου του πωλητή. Ο συγκεκριμένος ρόλος είναι καθοριστικός καθώς επιβάλλει στον πωλητή να επιλέγει αυτός τους πελάτες οι οποίοι υπόσχονται να αναδειχθούν στους πιο κερδοφόρους για την επιχείρηση με κυριότερο σκοπό να επενδύσει τον πολύτιμο χρόνο του και τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησής του.[\[61\]](#)

Με κυριότερο στόχο να ανταποκριθούν τα σύγχρονα στελέχη πωλήσεων στους δυο παραπάνω ρόλους χρειάζονται καθορισμένες ικανότητες που διακρίνονται σε προσωπικές

και σε τεχνικές. Οι πρώτες εξ αυτών περιέχουν το ταλέντο, την αυτό-παρακίνηση, το self-management, την καινοτομία, τη διαχείριση του άγχους, την αξιολόγηση του ρίσκου, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ειλικρίνεια, την ευχέρεια επίλυσης σημαντικών προβλημάτων, αξιοπιστία, επίδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος, ανάπτυξη κλίματος άνεσης για ανοιχτή επικοινωνία καθώς επίσης και ανάπτυξη δημιουργικών προτάσεων προς τους καταναλωτές.[62]

Με λίγα λόγια, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η επιτυχία έχει άμεση σχέση με την ανάπτυξη, την καλλιέργεια και τη συντήρηση καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης σε όλα τα επίπεδα των σύγχρονων επιχειρήσεων και των πελατών με τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σε ό,τι έχει να κάνει με τις τεχνικές δεξιότητες, θα πρέπει να τονιστεί πως ένας σύγχρονος πωλητής είναι σημαντικό να έχει άριστη γνώση των αγαθών του και των εφαρμογών του, των επιχειρησιακών δράσεων, των οικονομικών συνεπειών, των λειτουργικών επιπτώσεων καθώς επίσης και ευχέρεια ενσωμάτωσης της λύσης την οποία προτείνει σε υφιστάμενα συστήματα και λοιπές δράσεις.[63]

Στις σημερινές επιχειρήσεις καθοριστικό ρόλο παίζει και το σύστημα αμοιβών των πωλητών που αποτελεί ένα από τα κυριότερα ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης πωλήσεων, που δεν έχει σαν στόχο μονάχα την ανταμοιβή της απασχόλησης αλλά έχει και υποκινητικό ρόλο, ενώ παράλληλα είναι σημαντικό να κατορθώνει τους κυριότερους στόχους για τους οποίους επιλέχθηκε.[64]

Οι κυριότερες ιδιότητες ενός επιτυχημένου συστήματος αμοιβών παρουσιάζονται παρακάτω και είναι οι εξής :

1. Προσφέρει σιγουριά, κίνητρα και υποκίνηση στους πωλητές
2. Προσφέρει ίσες ευκαιρίες στα στελέχη της επιχείρησης
3. Αποτελεί πόλο έλξης για νέους και ικανούς πωλητές
4. Είναι αποτελεσματικό και εύκολα διαχειρίσιμο από την πλευρά της εταιρίας
5. Είναι ευέλικτο και δυναμικό (συγκριτικά με τις αλλαγές στο μάκρο και μικρο περιβάλλον μιας σύγχρονης εταιρίας)
6. Παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της εταιρίας
7. Εστιάζει σε σημαντικό βαθμό στα δημογραφικά αλλά και στα ψυχογραφικά γνωρίσματα των πωλητών[65]

Πίνακας 5.1 : Σύστημα αμοιβών πωλητών[66]

		πλεονεκτήματα	μειονεκτήματα
Χρηματικές Αμοιβές*	μισθός	- σταθερό εισόδημα για τον πωλητή - καλύτερος έλεγχος από την επιχείρηση - ενασχόληση πωλητών με δραστηριότητες που δεν αφορούν την πώληση (π.χ. έρευνα και ανάλυση αγοράς)	- όχι ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια - υψηλό σταθερό κόστος - όχι σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας
	προμήθεια	- αποτελεί κίνητρο για τον πωλητή - αμείβονται οι παραγωγικοί πωλητές	- έμφαση στον όγκο πωλήσεων και όχι στα κέρδη - καθιστά τον πωλητή επιθετικό και ανυπόμονο - δεν οδηγεί σε ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη - τείνουν να αγνοούνται δραστηριότητες που δε σχετίζονται με την πώληση
	bonus	- όμοια με προμήθεια... όμως - όχι άμεση σύνδεση με την πραγματοποίηση κάθε πώλησης - άλλα με επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	- όμοια με προμήθεια
	συνδυασμός	- συνδυασμός των πλεονεκτημάτων των προηγούμενων μεθόδων - δυνατότητα για υψηλές αμοιβές - αίσθημα ασφάλειας και υποκίνησης	- εξομάλυνση μειονεκτημάτων προηγούμενων μεθόδων - πολυπλοκότητα - δαπανηρή μέθοδος για την επιχείρηση - δυσκολία στον υπολογισμό εξόδων πωλήσεων
Μη χρηματικές Αμοιβές	προοπτική προαγωγής - εξέλιξης αναγνώριση - βράβευση	- θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό από πολλούς πωλητές - ευελιξία (π.χ. να μη δοθεί προαγωγή αλλά καλύτερη περιοχή πώλησης, μεγαλύτεροι πελάτες (key account), αυτοκίνητο κλπ)	- η προοπτική δεν υπάρχει για όλους του πωλητές - πιθανή απογοήτευση
* επιπλέον μέθοδοι χρηματικών αμοιβών που μπορούν να συνδυαστούν είναι: διαγωνισμός πωλήσεων, κάλυψη εξόδων, πρόσθετες παροχές			

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται κατά τη διαδικασία της πρόβλεψης των πωλήσεων θα πρέπει να τονιστεί πως αυτοί είναι τα επίπεδα παρελθουσών πωλήσεις και οι τάσεις της εταιρίας ή ολόκληρου του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εν λόγω εταιρία, οι γενικές χρηματοοικονομικές τάσεις (όπως για παράδειγμα η εξέλιξη της οικονομίας, η χρηματοοικονομική ύφεση κλπ), οι χρηματοοικονομικές τάσεις οι οποίες κυριαρχούν σε έναν καθορισμένο τομέα (όπως για παράδειγμα το εμπόριο καυσίμων όπου είναι εφικτό να υφίσταται ανοδική τάση της χρησιμοποίησης των αυτοκινήτων, κάτι το οποίο είναι δυνατόν να επιφέρει ανοδική τάση της ζήτησης καυσίμων κλπ) καθώς επίσης και άλλες παράγοντες εξίσου σημαντικοί οι οποίοι επιφέρουν σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στη ζήτηση σε έναν τομέα (όπως για παράδειγμα εάν αναμένεται ένας βαρύς χειμώνας, κάτι το οποίο είναι εφικτό να επιφέρει ανοδική τάση στη ζήτηση πετρελαίου θέρμανσης κλπ).[67]

Εξίσου σημαντικό ρόλο, όμως, παίζουν και διάφορες πολιτικές είτε ακόμα και νομοθετικές εξελίξεις, τροποποιήσεις και αλλαγές (όπως για παράδειγμα εάν πρόκειται να

κατατεθεί κάποιο διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο το οποίο θα παίζει σημαντικό ρόλο στην ανοδική τάση των ειδικών φόρων κλπ). Μερικοί εξίσου καθοριστικοί παράγοντες είναι η σκοπούμενη τιμολογιακή τακτική της εκάστοτε εταιρίας, η σχεδιαζόμενη προβολή και προώθηση των αγαθών, οι εκτιμώμενες πρακτικές των ανταγωνιστών, η ανάπτυξη καινούριων αγαθών και υπηρεσιών από την ίδια την εταιρία είτε από διαφορετικές επιχειρήσεις (όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη ηλεκτρικών αυτοκινήτων, είναι εφικτό να επιφέρει σημαντικές επιρροές στη ζήτηση καυσίμων κλπ) καθώς επίσης και οι αναλύσεις ερευνών αγοράς.[68]

Τις περισσότερες φορές το σημείο ξεκινήματος είναι το επίπεδο πωλήσεων της παρελθούσας χρησιμοποίησης. Μετέπειτα, εκτιμώνται παράλληλα οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με την εικόνα της αγοράς που μεταφέρουν οι πωλητές της εκάστοτε επιχείρησης. Είναι σημαντικό να καταβληθούν καθοριστικές προσπάθειες με στόχο την πρόβλεψη πωλήσεων, αλλά είναι ζωτικής σημασίας βήμα για τον σχεδιασμό της εταιρίας. Ακόμα και ένα μικρό σφάλμα πρόβλεψης είναι εφικτό να καταστρέψει ολόκληρο το σχέδιο δράσης (και επομένως να επιφέρει σημαντικές επιδράσεις στον τελικό προϋπολογισμό) της εταιρίας.[69]

Τα στελέχη τα οποία απασχολούνται με τις πωλήσεις είναι ως επί το πλείστον σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές και πιθανόν κατέχουν τη βέλτιστη εφικτή ενημέρωση σε ό,τι έχει να κάνει με τις άμεσες και αμέσως προσεχείς ανάγκες και απαιτήσεις τους. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, είναι εφικτό να μπουν σε πειρασμό να είναι μεροληπτικοί στις εκτιμήσεις τους, σε περίπτωση που οι προβλέψεις των πωλήσεων αποτελούν τη βάση επί της οποίας κρίνεται η τελική τους απόδοση και επίδοση (όπως για παράδειγμα αμείβονται σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων πωλήσεων που έχουν τεθεί εξ αρχής κλπ).[70]

Με βασικότερο στόχο να υπάρξει επαλήθευση των εκτιμήσεων των στελεχών μιας επιχείρησης, οι επιχειρηματίες εστιάζουν στις μελέτες αγοράς. Οι μελέτες αυτής της μορφής, προφανώς, δεν είναι μεροληπτικές στις προβλέψεις τους αφού δεν έχουν παρόμοια κίνητρα με τους πωλητές, ενώ ταυτόχρονα προσεγγίζουν την αγορά από μια ευρύτερη προοπτική. Είναι εφικτό, όμως, να έχουν να πουν ελάχιστα για τις άμεσες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, αλλά έχουν την ευχέρεια να καθορίσουν μακροχρόνιες τάσεις στις αγοραστικές συμπεριφορές αλλά και τις επιρροές κοινωνικών είτε ακόμα και χρηματοοικονομικών αλλαγών στις πωλήσεις της εταιρίας, τις δυνητικές αγορές αλλά και τα αγαθά.[71]

5.5 Τρόποι επιτυχίας

Εν τέλει, πως είναι εφικτό να βελτιώσουμε την αποδοτικότητα των στελεχών που βρίσκονται στα τμήματα πωλήσεων; Έρευνες έχουν δείξει πως η επίτευξη υψηλότερης απόδοσης του συγκεκριμένου τμήματος δεν εστιάζει μονάχα σε έναν καθορισμένο παράγοντα, αλλά ένα σύνολο παραμέτρων. Είναι μάλλον πιο απλό να περιμένουμε σημαντική βελτίωση της επίδοσης και της απόδοσης απλώς και μόνον επειδή μεταβάλλαμε ριζικά το πρόγραμμα κατάρτισης των μελών της επιχείρησης είτε επειδή παρουσιάσαμε ανοδική τάση των αμοιβών των στελεχών.[\[72\]](#)

Η επιρροή των πρακτικών της εκάστοτε διοίκησης πωλήσεων στους πωλητές είναι πολύπλοκη και τις περισσότερες φορές συλλογική δράση, για τον απλούστατο λόγο πως οι περισσότεροι πωλητές δεν βλέπουν ξεχωριστά και μια προς μια τις εφαρμογές αλλά σαν ένα συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να δουλέψουν. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, ποια είναι η αξία στο να έχεις την ευχέρεια να καταρτίσεις κατάλληλα τα στελέχη σου, εάν δεν έχεις η δυνατότητα στο να προσελκύεις, να διαλέγεις και εν τέλει να δένεις τα σωστά άτομα και τα ταλέντα μέσα στην επιχείρησή σου.[\[73\]](#)

Παρά το γεγονός αυτό, όμως, κάποιες από τις εφαρμογές της εν λόγω διοίκησης διακρίνεται πως παίζουν καθοριστικότερο ρόλο με στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων ενός σύγχρονου τμήματος πωλήσεων. Μεταξύ αυτών είναι και η τακτική της ανταμοιβής. Ειδικότερα, οι σύγχρονες εταιρίες και οι οργανισμοί είναι ζωτικής σημασίας να είναι εξαιρετικά εστιασμένες όταν αμείβουν τα στελέχη τους με ένα αναλογικά τεράστιο ποσοστό προμηθειών.[\[74\]](#)

Αυτό καθώς, η αμοιβή διαμέσου αυτής της τακτικής αναπτύσσει την ανάγκη για την ανοδική τάση του όγκου πωλήσεων, που, όμως, είναι εφικτό να μην έχει τις απαιτούμενες επιπτώσεις στη μακροχρόνια πορεία και σχέση με τους καταναλωτές (όπως για παράδειγμα όταν υφίσταται ανοδική τάση της πίεσης στους καταναλωτές με στόχο να υλοποιηθεί εν τέλει η πώληση). Αντίθετα, η προσφορά μόνον στους πωλητές παρέχει στη διοίκηση καλύτερη παρακολούθηση επί των δράσεων των στελεχών τους, οδηγώντας τις περισσότερες φορές με τον τρόπο αυτόν σε καλύτερα αποτελέσματα.[\[75\]](#)

Καθοριστικός είναι και ο ρόλος των προγραμμάτων κατάρτισης και προϋποθέσεων πρόσληψης. Ειδικότερα, μελέτες έχουν δείξει πως τα προγράμματα αυτής της μορφής τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη βελτίωση των ικανοτήτων στη διαχείριση των σχέσεων με τους καταναλωτές, με τη γνώση σε ό,τι έχει να κάνει με τους καταναλωτές καθώς επίσης και

με τις ικανότητες οι οποίες έχουν να κάνουν με τον παράγοντα της επικοινωνίας με τους καταναλωτές, έχουν άρρηκτη σχέση με την ανοδική τάση της αποδοτικότητας.[76]

Επίσης, συγκριτικά με τους παράγοντες πρόσληψης, εντυπωσιακό είναι το γεγονός πως μια άλλη έρευνα έδειξε πως παράμετροι όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο μόρφωσης καθώς επίσης και η πείρα στο συγκεκριμένο τομέα έχουν άμεση σχέση με την απόδοση. Αντίθετα, παράμετροι όπως είναι για παράδειγμα η ευχέρεια συλλογικής δράσης, η ευχέρεια προσαρμογής σε διαφοροποιημένες συνθήκες αλλά και η ευχέρεια εκμάθησης καινούριων πραγμάτων ασκούν τεράστια επιρροή στην ανοδική τάση της απόδοσης του τμήματος πωλήσεων και είναι σημαντικό να αξιολογούνται από τους εκάστοτε διευθυντές των συγκεκριμένων τμημάτων.[77]

Παρόλα αυτά, ο πιο καθοριστικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των στελεχών μιας επιχείρησης εντοπίζεται στα χέρια του εκάστοτε διευθυντή πωλήσεων. Έρευνες έχουν δείξει πως υφίστανται 2 κύριες διαστάσεις των δράσεων των συγκεκριμένων διευθυντών, που έχουν καθοριστικό ρόλο στην ανοδική τάση των αποτελεσμάτων. Η 1^η έχει άμεση σχέση με την μέθοδο που επιλέγει η εκάστοτε διοίκηση να παρακολουθεί τα στελέχη της και η 2^η με τις ηγετικές δυνατότητες του διευθυντή αυτής της μορφής.[78]

Συγκριτικά με την 1^η διάσταση, τα αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως όσο περισσότερο μια σύγχρονη εταιρία εστιάζει στην παρακολούθηση των τελικών αποτελεσμάτων των στελεχών (όπως για παράδειγμα όγκος πωλήσεων κλπ), τόσο λιγότερο αποδοτικό είναι το συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης. Αντίθετα, όσο περισσότερο η εστίαση είναι στη δράση της παρακολούθησης των συμπεριφορών (όπως για παράδειγμα παρουσίαση πωλήσεων, επισκέψεις κλπ) που αναλαμβάνουν οι πωλητές με στόχο να κατορθώσουν τους ποσοτικούς τους σκοπούς, τόσο πιο μεγάλη είναι η απόδοση του εν λόγω τμήματος.[79]

Με λίγα λόγια, ο εκάστοτε διευθυντής πωλήσεων είναι ζωτικής σημασίας να ελέγχει, να αξιολογεί και να ανταμείβει τις συμπεριφορές αυτές τις οποίες θεωρεί πως θα οδηγήσουν τους πωλητές στην επίτευξη των σκοπών τους και όχι μόνον τα τελικά αποτελέσματα. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, πως τα τελικά αποτελέσματα, ακόμη και στην περίπτωση που κριθούν θετικά, δεν συνεπάγονται πάντοτε με το ότι ο πωλητής έκανε σωστά τη δουλειά του, καθώς είναι εφικτό απλώς να προέρχονται από μια καθοδική τάση της απόδοσης των ανταγωνιστών.[80]

Εξάλλου, η αποκλειστική εστίαση στα τελικά αποτελέσματα είναι εφικτό να οδηγήσει τους πωλητές σε μια μονομερή επικέντρωση σε εύκολους καταναλωτές, που παρέχουν την ευχέρεια για άμεση και εύκολη ανοδική τάση του όγκου πωλήσεων. Επομένως, ο εκάστοτε διευθυντής πωλήσεων είναι σημαντικό να συντηρεί στενή επαφή και να ασκεί ορθή καθοδήγηση στους πωλητές του με το να τους εξηγεί τι και πως πρέπει να γίνει.[\[81\]](#)

Η απομόνωση καθώς επίσης και η αποξένωση των στελεχών από τον εκάστοτε διευθυντή τους μόνο αρνητικά αποτελέσματα είναι εφικτό να έχει. Αντίθετα, η άμεση επαφή μεταξύ τους αναπτύσσει το εφελτήριο με στόχο την ανοδική τάση των αισθημάτων ικανοποίησης αλλά και αφοσίωσης στην επιχείρηση, κάτι που με τη σειρά τους οδηγεί σε ελάττωση της αποχώρησης των στελεχών καθώς επίσης και σε ενίσχυση των αποτελεσμάτων.[\[82\]](#)

Είναι σημαντικό στο συγκεκριμένο σημείο να τονίσουμε πως η άσκηση ηγετικών συμπεριφορών έχει άμεση σχέση με τη νοοτροπία και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτόν, όσο και ηγετικό ταλέντο να είναι ο εκάστοτε διευθυντής, σε περίπτωση που στην επιχείρηση κυριαρχεί μια νοοτροπία στην οποία η εστίαση υφίσταται μονάχα στα αποτελέσματα και όχι στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, τότε μάλλον δεν είναι εφικτό να υπάρξει η απαιτούμενη εξέλιξη στην ηγετική φυσιογνωμία του συγκεκριμένου διευθυντή πωλήσεων.[\[83\]](#)

Τι ονομάζουμε όμως ηγετικές συμπεριφορές; Βάσει με όσα αναφέρουν έρευνες που έχουν γίνει τα προηγούμενα χρόνια, οι ηγετικοί διευθυντές πωλήσεων :

1. Αναπτύσσουν ένα πιο ελκυστικό αλλά και προκλητικό όραμα για ένα τέτοιο τμήμα, με το οποίο τις περισσότερες φορές εμπνέουν τους πωλητές τους να τους ακολουθήσουν στα σχέδιά τους[\[84\]](#)
2. Αναπτύσσουν ένα καλό πρότυπο προς μίμηση για τους πωλητές τους, με το να δείχνουν έμπρακτα τι εννοούν
3. Αναπτύσσουν ένα κλίμα συλλογικότητας, ενισχύοντας σε σημαντικό βαθμό τη συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη[\[85\]](#)
4. Βάζουν υψηλούς στόχους, ξεκαθαρίζοντας πως επιμένουν στη βέλτιστη εφικτή αποδοτικότητα
5. Προσφέρουν εξατομικευμένη υποστήριξη σε όλα τα στελέχη, εστιάζοντας στα ατομικά αισθήματα τους

6. Προκαλούν διανοητική διέγερση στα στελέχη, με το να τους κάνουν να σκέφτονται παλιά ζητήματα με καινούριες τακτικές και με το να θέτουν ερωτήματα τα οποία κάνουν τους πωλητές να εξετάζουν ξανά τη δουλειά τους
7. Αναγνωρίζουν και επαινούν την καλή απόδοση των στελεχών^[86]

Κεφάλαιο 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Επιλέξαμε η έρευνά μας να ακολουθήσει την ποσοτική μέθοδο με την χρήση ερωτηματολογίου. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε ούτως ώστε να αναδειχτεί ο ρόλος και η σημασία των πωλήσεων για τις επιχειρήσεις. Στην έρευνά μας συμμετείχαν 50 άτομα , εργαζόμενοι 50 διαφορετικών επιχειρήσεων οι οποίες ασχολούνται με τον κλάδο του εμπορίου. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε τυχαία. Οι επιχειρήσεις εδρεύουν κυρίως στην Πελοπόννησο, την Αττική και κάποιες στον νότιο Αιγαίο. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα από τα άτομα και η έρευνα διεξήχθη μέσω συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων με ηλεκτρονικό τρόπο.

Επιλέξαμε να διαχωρίσουμε τις ερωτήσεις προς τα στελέχη των επιχειρήσεων σε γενικές και ειδικές. Στις γενικές εντάχθηκαν οι οκτώ πρώτες ερωτήσεις οι οποίες περιελάμβαναν θέματα σχετικά με την θέση του διευθυντή πωλήσεων σε σχέση με τα υπόλοιπα στελέχη, τους στόχους των πωλήσεων και τη σημασία τους σε διάφορα επίπεδα, τη σημασία του συστήματος αμοιβών για τους πωλητές , την επιρροή των σύγχρονων εφαρμογών στις επιχειρήσεις, καθώς και τη σημασία της πρόβλεψης ζήτησης για το σύγχρονο μάρκετινγκ.

Στην κατηγορία των ειδικών ερωτήσεων όπου τα θέματα ήταν πιο εξειδικευμένα, προσπαθήσαμε να αχοληθούμε με τη σημασία της εκπαίδευσης των στελεχών για μια επιχείρηση , την κατηγορία των στόχων που πρωτεύουν για την κάθε μια από τις επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν τα στελέχη που ερωτήθηκαν, το αν υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης, την οριοθέτηση του προγραμματισμού των στόχων για την κάθε επιχείρηση, την προτίμηση της μεθόδου ανάπτυξης προβλέψεων, τις πιθανές αιτίες λαθών κατά την πρόβλεψη, τις περιπτώσεις όπου προτιμώνται οι προβλέψεις για κάθε επιχείρηση , τη μορφή ζήτησης η οποία θεωρείται πως βοηθά στην καλύτερη λειτουργία του συστήματος παραγωγής καθώς και τις τακτικές που εμπιστεύεται περισσότερο η κάθε επιχείρηση.

Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην έρευνά μας συμμετείχαν συνολικά 50 άτομα. Και οι 50 είναι ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων οι οποίες ασχολούνται στο σύνολό τους με τον κλάδο του εμπορίου. Από τους συμμετέχοντες, τα 34 άτομα ήταν άνδρες και τα 16 γυναίκες. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες εντάσσονται στην ηλικιακή κατηγορία μεταξύ των 29 έως 39 ετών. Και αμέσως μετά ακολουθούν όσοι βρίσκονται μεταξύ των 40 έως 50 ετών. Τα ποσοστά διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Άνδρες: 68%
- Γυναίκες: 32%

- Ηλικίες 29-39 ετών : 34%
- Ηλικίες 40-50 ετών : 28%
- Ηλικίες 51-61 ετών : 24%
- Ηλικίες 18-28 ετών : 8%
- Ηλικίες >61 ετών : 6%

Έτσι όσον αφορά το φύλο και την ηλικία των συμμετεχόντων μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία αυτών είναι άνδρες, και οι ηλικίες των στελεχών κυμαίνονται σε επίπεδα μεταξύ των 29- 39 ετών σε μεγαλύτερο ποσοστό και ακολουθούν πολύ κοντά οι εργαζόμενοι από 40-61 ετών.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε πως περισσότεροι από τους μισούς ήταν έγγαμοι, και ένα μικρότερο ποσοστό άγαμοι, ενώ ελάχιστοι ήταν διαζευγμένοι. Οι περισσότεροι μάλιστα είχαν και παιδιά. Τα ποσοστά διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Ø Άγαμος/η : 26%
- Ø Έγγαμος/η : 58%
- Ø Διαζευγμένος/η : 16%
- Ø Έχουν παιδιά : 72%
- Ø Δεν έχουν παιδιά: 28%

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων διαπιστώσαμε πως οι αριθμοί κατανέμονται σε όλες τις κατηγορίες εκπαίδευσης με διαφορετική συχνότητα βέβαια στην κάθε μία:

- ο Υποχρεωτική εκπαίδευση: 6%
- ο Δευτεροβάθμια εκπαίδευση: 18%
- ο Μεταλυκειακή εκπαίδευση: 46%
- ο Ανώτατη εκπαίδευση: 24%
- ο Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου: 6%

Σχετικά με την περιοχή κατοικίας των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, διαπιστώσαμε πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων προερχόταν από περιοχές της Πελοποννήσου, και ακολουθούσαν περιοχές του νοτίου Αιγαίου και της Αττικής. Ουσιαστικά αυτές ήταν και οι ευρύτερες περιοχές όπου δραστηριοποιούνται και οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, δηλαδή δεν απομακρύνονταν από την περιοχή κατοικίας τους για να βρεθούν στην εργασία τους:

- à Πελοπόννησος: 64%
- à Νότιο Αιγαίο: 26%
- à Αττική : 10%

Τα συμπεράσματα της έρευνάς μας παρατίθενται παρακάτω με την μορφή πινάκων όπου καταγράφονται τα αποτελέσματα με την μορφή ποσοστών:

Γενικές ερωτήσεις

Πόσο σημαντική θεωρείτε την αξιολόγηση των στελεχών από το διευθυντή πωλήσεων;	
Καθόλου	-
Λίγο	10%
Πολύ	66%
Πάρα πολύ	24%

Θεωρείτε πως ο διευθυντής πωλήσεων ευθύνεται αποκλειστικά για την απόδοση των στελεχών;	
Ναι	74%
Όχι	26%

Πόσο σημαντικό θεωρείτε οι στόχοι πωλήσεων που τίθενται να είναι ρεαλιστικοί;	
Καθόλου	-
Λίγο	10%
Πολύ	54%
Πάρα πολύ	36%

Πόσο σημαντικό θεωρείτε οι στόχοι των πωλήσεων να διαθέτουν το στοιχείο της μεταβλητότητας;	
Καθόλου	4%
Λίγο	14%
Πολύ	40%
Πάρα πολύ	42%

Πόσο σημαντικό θεωρείτε οι στόχοι πωλήσεων που τίθενται να είναι δίκαιοι;	
Καθόλου	-
Λίγο	12%
Πολύ	26%
Πάρα πολύ	62%

Πόσο σημαντική θεωρείτε την εφαρμογή του συστήματος αμοιβών των πωλητών;	
Καθόλου	-
Λίγο	14%
Πολύ	52%
Πάρα πολύ	14%

Πόσο σημαντική είναι η επιρροή των σύγχρονων εφαρμογών στον τομέα σας;	
Καθόλου	10%
Λίγο	14%
Πολύ	22%
Πάρα πολύ	54%

Πόσο σημαντική θεωρείτε την πρόβλεψη ζήτησης για τον τομέα του σύγχρονου μάρκετινγκ;	
Καθόλου	-
Λίγο	4%
Πολύ	26%
Πάρα πολύ	70%

Με βάση τα παραπάνω ποσοστά μπορούμε να διαπιστώσουμε πως σε γενικές γραμμές τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν υπεύθυνο τον διευθυντή πωλήσεων τόσο για την αξιολόγηση όσο και για την απόδοσή τους. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των στόχων πιστεύουν πως οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί ή έστω να τίνουν προς τον ρεαλισμό και φυσικά να διαθέτουν το στοιχείο της μεταβλητότητας. Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους θεωρούν πως οι στόχοι θα πρέπει και δίκαιοι. Επίσης, φάνηκε πως αξιολογούν θετικά την εφαρμογή συστήματος αμοιβών των πωλητών και την εφαρμογή των σύγχρονων μέσων στην εργασία τους. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία τα στελέχη θεωρούν πολύ σημαντική την πρόβλεψη ζήτησης στον τομέα του σύγχρονου μάρκετινγκ.

Ειδικές ερωτήσεις

Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η κατάρτιση και η εκπαίδευση των στελεχών στην επιχείρησή σας;	
Καθόλου	6%
Λίγο	8%
Πολύ	22%

Πάρα πολύ	64%
-----------	-----

Ποιά κατηγορία στόχων προτείνει για την επιχείρησή σας;	
Συνολικοί	48%
Επιμέρους	56%

Οι στόχοι που θέτετε οριοθετούνται εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου;	
Ναί	84%
Όχι	16%

Με ποιο τρόπο οριοθετείτε τον προγραμματισμό των στόχων σας;	
Οριοθέτηση προς τα πάνω	46%
Οριοθέτηση προς τα κάτω	16%
Κύκλοι διαδικασίας	38%

Ποιά μέθοδο ανάπτυξης προβλέψεων προτιμάτε;	
Κλασικές και αρχαίες τακτικές	30%
Αιτιοκρατική τακτική	44%
Τακτική προεκβολής	26%

Προτιμάτε την εφαρμογή προβλέψεων για:	
Βραχυπρόθεσμες καταστάσεις	56%
Μακροπρόθεσμες καταστάσεις	44%

Σε ποιά μορφή ζήτησης πιστεύετε ότι βασίζεται η καλύτερη λειτουργία του συστήματος παραγωγής;	
Εξαρτημένη ζήτηση	38%
Μη εξαρτώμενη ζήτηση	62%

Ποιές τακτικές εμπιστεύεστε περισσότερο;	
Ποιοτικές	34%
Ποσοστικές	18%
Συνδυασμό	48%

Με τη διαμόρφωση των παραπάνω ποσοστών από τις απαντήσεις στις ειδικές ερωτήσεις, διαπιστώσαμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν πως θα πρέπει να εκπαιδεύονται από την ίδια την επιχείρηση ούτως ώστε να έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Όσον αφορά στο ποια κατηγορία στόχων πρωτεύει για την κάθε επιχείρηση θα λέγαμε πως τα ποσοστά ισομοιράστηκαν μεταξύ των συνολικών και των επιμέρους στόχων. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις βέβαια οριοθετούν τους στόχους τους με βάση ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Οι περισσότερες από αυτές προγραμματίζουν τους στόχους είτε με οριοθέτηση προς τα πάνω είτε με κύκλους διαδικασίας ενώ ελάχιστες εφαρμόζουν την οριοθέτηση προς τα κάτω. Όσον αφορά την μέθοδο ανάπτυξης προβλέψεων που προτιμούν οι επιχειρήσεις διαπιστώθηκε πως έχουν μια ελαφρά τάση προς την αιτιοκρατική τακτική και τις κλασικές και αρχαίες τακτικές σε σχέση με την τακτική προεκβολής που ακολουθεί με ελάχιστη διαφορά. Περισσότερες επιχειρήσεις φάνηκε πως προτιμούν την εφαρμογή προβλέψεων για βραχυπρόθεσμες καταστάσεις, προφανώς λόγω των άμεσων αποτελεσμάτων. Τα στελέχη που ερωτήθηκαν πιστεύουν ότι η καλύτερη λειτουργία του συστήματος παραγωγής βασίζεται κατά κύριο λόγο στη μη εξαρτώμενη ζήτηση και λιγότερο στην εξαρτημένη. Φαίνεται πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι εμπιστεύονται περισσότερο συνδυασμό ποσοστικών και ποιοτικών τακτικών, πιθανώς λόγω του ότι θέλουν να καλύψουν όλες τις πιθανότητες αποτελεσμάτων.

Σε γενικές γραμμές συνδέοντας τα συμπεράσματα από την εργασία μας και την έρευνά μας καταλήγουμε στα εξής: κάθε επιχείρηση θεωρεί το διευθυντή πωλήσεων σημαίνον πρόσωπο αφού εκείνος είναι που αξιολογεί τα στελέχη του τμήματος. Για αυτό το λόγο τα περισσότερα στελέχη θεωρούν τον διευθυντή πωλήσεων ως το μοναδικό υπεύθυνο για την σωστή και ολοκληρωμένη απόδοση των στελεχών.

Όσον αφορά το κομμάτι που σχετίζεται με τους στόχους των πωλήσεων, φαίνεται πως το κυριότερο μέλημα των στελεχών είναι οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και να μπορούν να μεταβάλλονται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Κάτι τέτοιο υποδηλώνει την προσαρμοστικότητα που πρέπει να διακρίνει μια επιχείρηση στο επίπεδο των στόχων πωλήσεων ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται. Για αυτό το λόγο οι στόχοι των πωλήσεων θα πρέπει να έχουν και το στοιχείο του δικαίου, καθώς αυτό αποτελεί ένα λόγο

επιλογής από την πλευρά του αγοραστή. Σε αυτό το πλαίσιο εντοπίζεται και η δίκαιη εφαρμογή του συστήματος των αμοιβών των πωλητών που είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση.

Βέβαια στη σύγχρονη εποχή σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και επέκταση μιας επιχείρησης στον τομέα των πωλήσεων παίζουν κατά μεγάλο ποσοστό οι σύγχρονες εφαρμογές και ιδιαίτερος το σύγχρονο μάρκετινγκ όταν αυτό σχετίζεται με την πρόβλεψη ζήτησης.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουμε πως η κατάρτιση και η εκπαίδευση των στελεχών ιδιαίτερος του τμήματος πωλήσεων λειτουργούν ενθαρρυντικά για την περαιτέρω ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης καθώς εδώ συγκεντρώνονται οι στόχοι των πωλήσεων και οι μέθοδοι με τις οποίες θα πρέπει να επιτευχθούν είτε αυτοί είναι συνολικοί είτε επιμέρους. Για αυτό το λόγο οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να οριοθετούν χρονικά τους στόχους τους αφού η εφαρμογή συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου διευκολύνει όλα τα στάδια της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Έτσι οι περισσότερες εταιρείες συνηθίζουν να οριοθετούν τον προγραμματισμό των στόχων προς τα πάνω εφαρμόζοντας την αιτιοκρατική τακτική ως μέθοδο ανάπτυξης των προβλέψεων. Έτσι τελικά διαμορφώνεται ένα πλαίσιο το οποίο συνήθως εφαρμόζεται για τις προβλέψεις βραχυπρόθεσμων καταστάσεων.

Όσον αφορά την μορφή ζήτησης που συνιστά την καλύτερη δυνατή για την ορθή λειτουργία του συστήματος παραγωγής αυτή θεωρείται η μη εξαρτώμενη ζήτηση καθώς εδώ δεν έχουμε να κάνουμε με συγκεκριμένες απαιτήσεις. Και βέβαια οι επιχειρήσεις προτιμούν ένα συνδυασμό των ποιοτικών με τις ποσοτικές τακτικές ούτως ώστε να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη εποχή, ο ανταγωνισμός στο επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται συνεχώς και πιο σύνθετος και ισχυρός με συνέπεια αυτές, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες, να ψάχνουν τακτικές οι οποίες να τους διασφαλίσουν σε σημαντικό βαθμό το συγκεκριμένο πλεονέκτημα. Το σημαντικότερο ρόλο σε όλο αυτό θα πρέπει να παίζει το τμήμα πωλήσεων της κάθε εταιρίας.

Οι περισσότερες σύγχρονες εταιρίες και οργανισμοί καλούνται να επιλέξουν την καταλληλότερη τακτική όπως είναι για παράδειγμα η συνεχόμενη κατάρτιση των στελεχών της, η γεωγραφική διεύρυνση, οι επιπλέον και καλύτερες επενδυτικές κινήσεις, οι συνεργασίες σε διεθνές επίπεδο, η ορθή επιλογή προσωπικού αλλά κυρίως η επικοινωνία και η άμεση και στενή επαφή με τους καταναλωτές, η κατανόηση των αναγκών, των απαιτήσεων αλλά και των επιθυμιών τους σε συνδυασμό με την πιο αποδοτική ικανοποίηση τους.

Όταν μια σύγχρονη εταιρία καταλαβαίνει τον καταναλωτή και τις επιθυμίες του, τότε όχι μόνο πουλάει στην εν λόγω χρονική περίοδο, αλλά έχει την ευχέρεια να κερδίζει τη μελλοντική προτίμησή του. Το μεγαλύτερο κέρδος είναι η καλή άποψη και η ευχαρίστηση των πελατών. Με στόχο να μεταφέρουν το συγκεκριμένο μήνυμα τα στελέχη μιας επιχείρησης προς τους καταναλωτές, καθοριστικό ρόλο παίζει η κατάρτιση και η υπόδειξη μιας καθορισμένης πολιτικής, η οποία είναι σημαντικό να ακολουθηθεί για να επιφέρει τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα.

Καθοριστικό ρόλο στα αποτελέσματα αυτών των δράσεων παίζει η πρόβλεψη των πωλήσεων, που αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία για τη δράση μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού αλλά και για τα στελέχη της επιχείρησης, καθώς όσο περισσότερο πληροφοριακό υλικό υφίσταται τόσο πιο εύκολα είναι εφικτό να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Οι ποιοτικές τακτικές βασίζονται ως επί το πλείστον σε γνώμες ειδικών και σε μελέτες πελατών, ενώ από την άλλη πλευρά, οι ποσοτικές τακτικές βασίζονται κατά κύριο λόγο στη γραμμική παλινδρόμηση, την τακτική της εκθετικής εξομάλυνσης καθώς επίσης και στην ανάλυση χρονοσειρών.

Μια σύγχρονη επιχείρηση μέσω μιας αποδοτικής πρόβλεψης των πωλήσεων έχει την ευχέρεια να προβεί σε ορθολογική αλλά και αποδοτική διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών προμηθειών, να έχει μια πιο αποτελεσματική χρήση του κεφαλαίου κίνησης, δίχως να υφίσταται δέσμευση κεφαλαίων αλλά ως επί το πλείστον έχει την ικανότητα να προβλέψει τις μελλοντικές ταμειακές ροές, προκειμένου να έχει την ευχέρεια

να ανταπεξέλθει σε σημαντικό βαθμό στις όποιες δυσκολίες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς θα είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως χωρίς καμία απολύτως αμφιβολία, η διαδικασία αυτής της μορφής αποτελεί ένα δύσκολο και εξαιρετικά πολύπλοκο εγχείρημα, καθώς το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον μιας σύγχρονης εταιρίας δεν παρέχει το κατάλληλο έδαφος για δράσεις πρόβλεψης ειδικά σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης όπως αυτήν που βιώνει η χώρα μας από το 2008 μέχρι και σήμερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγιάκογλου Χ., Οικονόμου Γ., (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
2. Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β., (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
3. Δαμουλιανου Χ., (2009), *Τα στελέχη πωλήσεων καλούνται να λειτουργούν σαν «μαέστροι»*, Η Καθημερινή, 18 Οκτωβρίου, Αθήνα.
4. Εμίρης Δ., (2012), *Προβλέψεις, Σημειώσεις μαθήματος*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πειραιάς.
5. Ξένος Δ., (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
6. Παναγόπουλος Ν.Γ., (2008), *Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer*, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 48-53.
7. Ainsworth L., (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1), pp. 112-127.
8. Allen P., (2009), *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
9. Armstrong J.S., (2003), *Principles of forecasting-A handbook for researcher and practitioners*, Norwell, Massachusetts, Kluwer Publishers.
10. Armstrong J.S., (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), pp. 584-597.
11. Aronsson H., Jonsson R., (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.
12. Bednarz T.F., (2011), *Sales Forecasting: Pinpoint Sales Management Skill Development Training Series*, Majorium Business Press.
13. Chase J., Charles W., (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), pp. 26-34.
14. Chase C., (2009), *Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting*, Wiley and SAS Business Series, Wiley..
15. Cheepweasarash P., Pakapongpan S., (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics*

Management, School of Innovation, Design and Engineering Mälardalen International Master Academy.

16. Diebold F.X., (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub.
17. Gilliland M., (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley.
18. Gilliland M., (2003), *Fundamental issues in business forecast*, The journal of business forecast, pp. 3-14.
19. Haataja T., (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki.
20. Jarrett G., (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
21. Kahn K., (2002), *An exploratory investigation of new product forecasting practices*, The journal of product innovation management, Vol. 19, Elsevier, pp. 129-145.
22. Krueger R.A., (2008), *Business Forecasting: A Practical*, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners, BookSurge Publishing.
23. Lionakis K., (2013), *Διοίκηση πωλήσεων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, MSc in Marketing & Communication, Αθήνα.
24. Mentzer J.T., Moon M.A., (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California.
25. Nikolopoulos K., Metaxiotis K., Assimakopoulos V., (2003), *A First Approach to EForecasting: A Survey of Forecasting Web-Services*, Information Management & Computer Security, Vol. 11, Number 3, pp. 141-152.
26. Sanders N., Mandrodt K., (2003), *The efficacy of using judgmental versus quantitative forecasting methods in practice*, The international journal of management science, vol.31, Elsevier, p.p. 511-522.
27. Winklhofer H., Diamantopoulos A., Witt S., (1996), *Forecasting Practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research*, International Journal of Forecasting, 12(2), pp. 193-221.

- [1] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [2] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [3] Δ. Ξένος, (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- [4] P. Allen, (2009), *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- [5] G. Jarrett, (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- [6] M. Gilliland, (2003), *Fundamental issues in business forecast*, The journal of business forecast, pp. 3-14.
- [7] P. Cheepweasarash, S. Pakamongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.
- [8] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [9] Κ. Lionakis, (2013), *Διοίκηση πωλήσεων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, MSc in Marketing & Communication, Αθήνα.
- [10] M. Gilliland, (2003), *Fundamental issues in business forecast*, The journal of business forecast, pp. 3-14.
- [11] K. Kahn, (2002), *An exploratory investigation of new product forecasting practices*, The journal of product innovation management, Vol. 19, Elsevier, pp. 129-145.
- [12] K. Nikolopoulos, K. Metaxiotis, V. Assimakopoulos, (2003), *A First Approach to EForecasting: A Survey of Forecasting Web-Services*, Information Management & Computer Security, Vol. 11, Number 3, pp. 141-152.
- [13] G. Jarrett, (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

- [14] M. Gilliland, (2003), *Fundamental issues in business forecast*, The journal of business forecast, pp. 3-14.
- [15] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [16] Κ. Nikolopoulos, Κ. Metaxiotis, V. Assimakopoulos, (2003), *A First Approach to EForecasting: A Survey of Forecasting Web-Services*, Information Management & Computer Security, Vol. 11, Number 3, pp. 141-152.
- [17] P. Allen, (2009), *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- [18] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [19] G. Jarrett, (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- [21] N. Sanders, K. Mandrodt, (2003), *The efficacy of using judgmental versus quantitative forecasting methods in practice*, The international journal of management science, vol.31, Elsevier, p.p. 511-522.
- [22] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [23] G. Jarrett, (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- [24] N. Sanders, K. Mandrodt, (2003), *The efficacy of using judgmental versus quantitative forecasting methods in practice*, The international journal of management science, vol.31, Elsevier, p.p. 511-522.
- [25] J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, International Journal of Forecasting, 22(1), pp. 584-597.
- [26] G. Jarrett, (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- [27] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- [28] N. Sanders, K. Mandrodt, (2003), *The efficacy of using judgmental versus quantitative forecasting methods in practice*, The international journal of management science, vol.31, Elsevier, p.p. 511-522.
- [29] J. Chase, W. Charles, (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), pp. 26–34.
- [30] M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley.
- [31] P. Cheepweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.
- [32] L. Ainsworth, (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1), pp. 112-127.
- [33] P. Cheepweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.
- [34] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [36] T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki.
- [37] N. Sanders, K. Mandrodt, (2003), *The efficacy of using judgmental versus quantitative forecasting methods in practice*, The international journal of management science, vol.31, Elsevier, p.p. 511-522.
- [38] J.S. Armstrong, (2003), *Principles of forecasting-A handbook for researcher and practitioners*, Norwell, Massachusetts, Kluwer Publishers.
- [39] Δ. Ξένος, (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

- [40] N. Sanders, K. Mandrodt, (2003), *The efficacy of using judgmental versus quantitative forecasting methods in practice*, The international journal of management science, vol.31, Elsevier, p.p. 511-522.
- [41] K. Kahn, (2002), *An exploratory investigation of new product forecasting practices*, The journal of product innovation management, Vol. 19, Elsevier, pp. 129-145.
- [42] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [43] K. Nikolopoulos, K. Metaxiotis, V. Assimakopoulos, (2003), *A First Approach to EForecasting: A Survey of Forecasting Web-Services*, Information Management & Computer Security, Vol. 11, Number 3, pp. 141-152.
- [44] Δ. Εμίρης, (2012), *Προβλέψεις, Σημειώσεις μαθήματος*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πειραιάς.
- [45] T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki.
- [46] J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California.
- [47] P. Allen, (2009), *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- [48] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [49] K. Kahn, (2002), *An exploratory investigation of new product forecasting practices*, The journal of product innovation management, Vol. 19, Elsevier, pp. 129-145.
- [50] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [51] Δ. Ξένος, (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- [52] P. Cheerweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.

- [53] P. Allen, (2009), *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- [54] H. Aronsson, R. Jonsson, (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.
- [55] G. Jarrett, (2002), *Μέθοδοι προβλέψεων για οικονομικές-επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- [56] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [57] Δ. Ξένος, (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- [58] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [59] Χ. Δαμουλιανου, (2009), *Τα στελέχη πωλήσεων καλούνται να λειτουργούν σαν «μαέστροι»*, Η Καθημερινή, 18 Οκτωβρίου, Αθήνα.
- [60] M. Gilliland, (2003), *Fundamental issues in business forecast*, The journal of business forecast, pp. 3-14.
- [61] Χ. Δαμουλιανου, (2009), *Τα στελέχη πωλήσεων καλούνται να λειτουργούν σαν «μαέστροι»*, Η Καθημερινή, 18 Οκτωβρίου, Αθήνα.
- [62] P. Cheerweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.
- [63] Χ. Δαμουλιανου, (2009), *Τα στελέχη πωλήσεων καλούνται να λειτουργούν σαν «μαέστροι»*, Η Καθημερινή, 18 Οκτωβρίου, Αθήνα.
- [64] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [65] F.X. Diebold, (2006), *Elements of Forecasting*, 4th Edition, South-Western College Pub.
- [66] K. Lionakis, (2013), *Διοίκηση πωλήσεων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, MSc in Marketing & Communication, Αθήνα.

- [67] R.A. Krueger, (2008), *Business Forecasting: A Practical, Comprehensive Resource for Managers and Practitioners*, BookSurge Publishing.
- [68] J.T. Mentzer, M.A. Moon, (2005), *Sales forecasting management: A demand management approach*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California.
- [69] J.S. Armstrong, (2006), *Findings from evidence-Based forecasting: Methods for reducing forecast error*, *International Journal of Forecasting*, 22(1), pp. 584-597.
- [70] Χ. Αγιάκογλου, Γ. Οικονόμου, (2004), *Μέθοδοι προβλέψεων και ανάλυσης αποφάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [71] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [72] Ν.Γ. Παναγόπουλος, (2008), *Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer*, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 48-53.
- [73] T. Haataja, (2016), *Sales Forecasting in Small and Medium-Sized Enterprises*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master of Business Administration, Helsinki.
- [74] M. Gilliland, (2010), *The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions*, Wiley and SAS Business Series, Wiley.
- [75] P. Cheepweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.
- [76] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [77] Ν.Γ. Παναγόπουλος, (2008), *Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer*, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 48-53.

- [78] J. Chase, W. Charles, (2014), *Innovations in Business Forecasting: Predictive Analytics*, J. Bus. Forecast, 33(2), pp. 26–34.
- [79] T.F. Bednarz, (2011), *Sales Forecasting: Pinpoint Sales Management Skill Development Training Series*, Majorium Business Press.
- [80] H. Aronsson, R. Jonsson, (2008), *Sales forecasting management*, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.
- [81] Ν.Γ. Παναγόπουλος, (2008), *Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer*, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 48-53.
- [82] L. Ainsworth, (2012), *Successful Sales Forecasting*, Exigent Ventures Ltd., 15(1), pp. 112-127.
- [83] P. Allen, (2009), *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- [84] P. Cheerweasarash, S. Pakapongpan, (2010), *A Feasibility Study of Setting-Up New Production Line – Either Partly Outsource a Process or Fully Produce In-House*, Master Program in Product and Process Development – Production and Logistics Management, School of Innovation, Design and Engineering Malardalen International Master Academy.
- [85] Γ. Αυλωνίτης, Β. Σταθακόπουλος, (2008), *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- [86] Ν.Γ. Παναγόπουλος, (2008), *Απογειώνοντας το Τμήμα Πωλήσεων: 2η Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών-Sales Management Barometer*, Περιοδικό Sales Management, Τεύχος 1, Φεβρουάριος-Μάρτιος, σσ. 48-53.