eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIOAZIOA

Goizalde Hernando Saratxaga

Virginia Rincón Diez

EUSKARAREN ETA ETENGABEKO PRESTAKUNTZAREN ARLOKO ERREKTOREORDETZAREN SARE ARGITALPENA

Argitalpen honek UPV/EHUko Euskararen eta Etengabeko Prestakuntzaren arloko Errektoreordetzaren laguntza izan du

Autoreak:

Goizalde Hernando Saratxaga, EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateko *Finantza Ekonomia II* Saileko irakaslea.

Virginia Rincón Diez, EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateko *Finantza Ekonomia II* Saileko irakaslea.

Koordinatzailea:

Goizalde Hernando Saratxaga

Helburuak:

Ikasmaterialak Marketineko Graduko *Salmenta Zuzendaritza eta Merkataritza Negoziazioa* irakasgaian lantzen diren eduki teorikoak jorratzen ditu. Irakasgaiaren helburu nagusia, ikasleak erakunde baten salmenta saila zuzentzeko beharrezkoak dituen ezagutzak eskuratzea da. Horretarako, salmenta zuzendaritzaren eragile nagusiak eta salmenta prozesuan parte hartzen duten aldagai garrantzitsuenak aztertzen dira.

Norentzat:

Material hau Euskal Herriko Unibertsitateko Marketineko Graduko laugarren mailako ikasleei zuzenduta dago, *Salmenta Zuzendaritza eta Merkataritza Negoziazioa* nahitaezko irakasgaian erabiltzeko.

Edukia:

I. ATALA: SALMENTA ZUZENDARITZA

1. GAIA: SALMENTA INDARRA

2. GAIA: SALMENTA INDARRAREN EGITURA ETA ANTOLAKUNTZA

3. GAIA: SALMENTA INDARRAREN ESLEIPENA ETA TAMAINAREN ZEHAZPENA

4. GAIA: SALMENTA INDARRAREN ORDAINKETA

5. GAIA: SALMENTA INDARRAREN ERREKRUTATZEA ETA HAUTATZEA

6. GAIA: SALMENTA INDARRAREN HEZIKETA

7. GAIA: SALMENTA INDARRAREN MOTIBAZIOA

8. GAIA: SALMENTA INDARRAREN EBALUAZIOA ETA KONTROLA

II. ATALA: MERKATARITZA NEGOZIAZIOA

9. GAIA: MERKATARITZA

10. GAIA: MERKATARITZA NEGOZIAZIOAREN PROZESUA

11. GAIA: SPIN TEKNIKA

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

1. GAIA. SALMENTA-INDARRA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

1. GAIA: SALMENTA INDARRA

1.1. Sarrera

1.2. Salmenta-indarraren zeregina eta ezaugarriak

1.3. Salmenta-indarra aztertzeko urratsak

1.4. Salmenta-indarraren helburuak

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

1.6. Salmenta motak

1.1. Sarrera

SALMENTA-INDARRA edo **salmentan diharduten langileak** marketin mixaren aldagaien parte direla esan daiteke:

PRODUKTUA → **Produktuaren ezaugarrietan eragina izan dezake, hura kontsumitzaileen eskaeretara egokitu dadin.**

BANAKETA → **Kanaleko parte-hartzaileekin harremana duenean, banaketa-estrategian eragiten du (push estrategia).**

PREZIOA → **Prezioaren gain eragina izan dezake (prezioak aurrez aurreko negoziazioaren bitartez zehazten badira).**

KOMUNIKAZIOA → **Komunikazio-aldagaien gain eragina dauka (gehienetan, aurrekontuaren gain eragina duelako).**

1.1. Sarrera

Gehienetan **marketin mix**ak lau aldagai izaten ditu kontuan: Produktua, Promozioa, Prezioa eta Banaketa (“place”).

Ingelesez “4P”-ak deritze.

<u>Salmenta-indarra</u> honako aldagai komertzial hauen barruan aztertzen da:

Komunikazio-Politika

Banaketa-Politika

1.1. Sarrera

Komunikazio-Politika

Enpresa batek merkatuarekin komunikatu behar du, bere produktuak ezagutarazi behar ditu, produktuen ezaugarriak jakinarazi behar ditu … eta hori guztia egiteko **komunikazioa** erabiltzen du.

Bi bide erabil ditzake:

- **Masa-hedabideak** (publizitatea eta promozioa)
- **Komunikazio pertsonala** (salmenta-indarraren bitartez eginikoa)

Bi bide horiek **osagarriak** dira.

1.1. Sarrera

Salmenta-indarra vs Masa-hedabideak

ABANTAILAK

- *Malguagoa* eta *pertsuasiboagoa*

- Mezua erosleari eta egoerari *egokitu* dakieke

- Masa-hedabideen bitartez eginiko komunikazioak erosketa-desioa sortzen du. Salmenta-indarrak salmenta gauzatzen du.

- Komunikazio *selektiboagoa eta zuzenagoa* garatzen du (nori bideratzen zaion).

- Salmenta ondorengo zerbitzuak eragin handia du.

DESABANTAILAK

-Ez du ahalbidetzen erosle askorengana denbora laburrean heltzea.

- Kostu oso altua du (formazioa, ordainketa, garraio-gastuak…)

1.1. Sarrera

Banaketa-Politika

Banaketa-politikaren barne, Salmenta Indarra (aurrerantzean SI) da produktuen eta zerbitzuen banaketa baimentzen duen aldagaia. Enpresa batek salmentan diharduen langile kopuru handiagoa edo txikiagoa izango du **banaketaren estrategiaren arabera** (salmenta zuzena edo zeharkakoa, handizkarien eta txikizkarien bitartez eginikoa).

Zenbait egilek SI **BOSGARREN ALDAGAI** komertzialtzat proposatzen dute (eta ez marketin mixaren aldagaien atal edo osagai bat bezala).

1.1. Sarrera

Salmenten errendimendua honako 4 faktore nagusi hauen menpekoa da:

- Ingurunea: inguruneko faktoreak (koiuntura, konpetentzia edo lehia, merkatuaren egoera edo eskaria).
- Marketin mixa: oinarrizko zenbait politikaren bidez adierazia.
- Merkataritza-zuzendaritza: salmenta-indarraren jarduera zehatzak mugatuz.
- Salmenta-indarra.

1.2. Salmenta-indarraren zeregina eta ezaugarriak

Salmenta-indarraren eta marketinaren funtzioek bilakaera bat izan dute denboran zehar. Lau etapa bereiz daitezke:

	SALTZAILEAREN FUNTZIOA
XX mende hasiera **SI PRODUKZIORA BIDERATUA**	Produktuen **eskaintza egin eta eskaerak jaso.**
1920 - 1960 **SI KOMERTZIALIZAZIORA BIDERATUA**	Produktuen **eskaera sustatu**
1960 - 1990 **SI BEZEROARI BIDERATUA**	**Arazoak konpondu**
1990 - **SI MERKATURA BIDERATUA**	Saltzaileak **aholkulari gisa.** Bezeroak ase eta fidelizatu

Universidad del País Vasco · Euskal Herriko Unibertsitatea

1.2. Salmenta-indarraren zeregina eta ezaugarriak

Salmenta pertsonala edo aurrez aurreko salmenta:

Bezeroekin harremanak sortzeko prozesua. Bertan, bezeroen beharrak ezagutu beharko dira, merkataritza-eskaintza eta beren nahietara egokitutako salmenta-estrategia bat diseinatu beharko da, eta etengabe helarazi beharko dira proposatzen diren irtenbide edo aukeren mozkinak.

1.2. Salmenta-indarraren zeregina eta ezaugarriak

EZAUGARRIAK

- Enpresa bere merkatuarekin harremanetan jartzea ahalbidetzen du (eta alderantziz). Nahitaezkoa da bezeroen beharrak asetzeko eta beren leialtasuna lortzeko.
- Bere ekintzak eragin zuzena du enpresaren gastu eta sarreretan.
- SI-k autonomia-maila handia du. Beste langileekiko independentea dirudi.
- SI-k malgua eta berritzailea izan behar du, eta inguruko aldaketetara egokitzen jakin behar du. Saltzaileek saldu egiten dute, informatu, eta salmenta ondorengo zerbitzua eskaintzen dute…

1.2. Salmenta-indarraren zeregina eta ezaugarriak

EZAUGARRIAK

- SI-k presio fisiko eta psikologiko handia jasaten du.
- Saltzailearen lana ez da modu zuzenean gainbegiratzen. Kuoten, ordainketa-planen, eta abarren bitartez egiten da. Askotan, eginiko esfortzua ez da kontuan izaten, eta ez da behar bezala saritzen.
- SI-ren **errendimenduan** hainbat faktorek eragiten dute: *nortasunak, jarrerak, gaitasunek edo ezaugarri pertsonalek*, adibidez.

EZTABAIDARAKO GALDERA

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

EZTABAIDARAKO GALDERA

- **ZUEN USTEZ, ZER EZAUGARRI BEHAR DITU EZINBESTEAN SALTZAILE KOMERTZIAL BATEK?**

EZTABAIDARAKO GALDERA

- Adina: zenbait kasutan, adin jakin bat izaten da egokiena salmentarako: batzuetan gaztetasuna, beste batzuetan heldutasuna (seriotasun-irudia)…
- Osasuna eta erresistentzia: ordutegi-aldaketak, jatorduen irregulartasuna, bidaia luzeak, etab.
- Itxura eta tratu atsegina.
- Zentzuzko portaera eta ahozko adierazpena.
- Bidaiaren arriskuak: osasun-arriskuak, gaixotasunak, lapurretak, ordutegiak, etab.
- Erantzukizun ekonomikoak.
- Gaitasun fisikoa, mentala, familiarra… izatea, ustekabeko bidaiak egin ahal izateko.

EZTABAIDARAKO GALDERA

Horrez gain:

- Anbizioa
- Borrokarako grina.
- Nekaezintasuna edo iraunkortasuna .
- Lanerako gaitasun handia.
- Oreka mental eta emozionala.
- Norberaren buruan konfiantza izatea.
- Konbentzitzeko gaitasuna.
- Diplomazia.
- Azkartasun mentala.
- Hitzezko gaitasuna.
- Behaketarako gaitasuna.
- Oso arduratsua.
- Zintzotasun profesionala.
- Enpresarekiko leialtasuna.

EZTABAIDARAKO GALDERA

- Salmenten arduradunak, arrakasta izateko, zenbait eskakizun edo zehaztapen funtsezko bete beharko lituzke:
- Lanposturako bokazioa: saltzaile taldea ulertu, motibatu eta aktibatzeko gaitasuna izan, eta saltzen jakin.
- Kontrolatzen jakin, objektibotasunez: tinkotasunez zuzendu baina garraztasunik gabe, irakatsiz, konbentzituz.
- Nolabaiteko kultura orokorra: informaturik eta eguneraturik egoteko jakin-mina.
- Egoera pertsonal egonkorra, osasuna, baikortasuna eta pazientzia, gogo faltari eta bakardadeari aurre egiteko erresistentzia, oreka emozionala eta heldutasuna.

SALTZAILE MOTAK

	SALTZAILE JUNIORRA 1	SALTZAILE TRADIZIONALA 2	SALTZAILE LEHIAKORRA 3	AHOLKULARIA 4
Helburua	Hautagaia	Salmenta	Salmenta errepikakorra	Bezeroen edo kontuen ezagutza sakona
Ikuspegia	Produktu/ Zerbitzua	Bezeroa	Lehia	Bezeroaren bezeroa
Bezeroarekin harremana	Noizean behingoa	Konfiantza	Bientzat onura	Sinbiosia
Zer eskaintzen dion bezeroari	Katalogoak eta informazioa	Aukera generikoak	Enpresarentzat onurak	Bezeroaren estrategian eragina

EZTABAIDARAKO GALDERA

- Lidston-ek, hainbat irizpide erabiliz, bederatzi saltzaile mota proposatzen ditu:

1) Denda-saltzailea
2) Denden bisitatzailea
3) Saltzaile teknikoa
4) Ukiezinen saltzailea
5) Batzordeentzako saltzailea
6) Banatzailea
7) Zorroaren sustatzailea
8) Produktu ukigarrietan espezializatutakoa
9) Zeharkakoa

EZTABAIDARAKO GALDERA

Beste sailkapen bat:

- Produktu errazen saltzaileak: denda-saltzailea, banatzailea eta saltzaile bidaiaria.
- Ondasun fisiko garrantzitsuen saltzaileak eta salmenta estrategikoa: saltzaile industriala.
- Zerbitzu garrantzitsuen saltzaileak eta salmenta estrategikoa: zerbitzuen saltzaileak.
- Preskriptoreei zuzendutako saltzaileak, ideia-saltzaileak.

EZTABAIDARAKO GALDERA

SALTZAILEA:

Ondasun edo zerbitzuen salmentan lan egiten duen pertsona fisiko edo juridikoa.

Enpresan, denbora gehiena saltzen edo salmentekin lotutako jardueretan ematen duen pertsona.

Saltzaileak, bere ezaguera, esperientzia eta informazioa erabiliz, salerosketa kontratuak prestatzen, garatzen eta bukatzen ditu erosle erreal edo potentzialekin; horretarako, estrategia taktiko etikoak erabiliz, negoziatuz, balioa sortuz eta harreman positibo eta iraunkorrak eraikiz erosleentzat, bere buruarentzat eta ordezkatzen duen enpresarentzat.

Zer da saltzea?

- Galdetzea.
- Entzuten jakitea.
- Hizketakidearekin etengabe enpatia izatea.
- Psikologia.
- Bezeroari iruzur ez egitea.
- Bezeroen erosketa-motibazioak ezagutzea.
- Bezeroen espektatibak ezagutzea.
- Bezeroa ezagutzea.
- Bezeroa ulertzea.
- Konbentzitzea.
- Bezeroari agindutakoa betetzea.
- Emozioak eta gogo-aldartea kontrolatzea.
- Gainerakoak aurretik ez epaitzea.
- Portaera egokia izatea eta zintzoa izatea.
- Ez etsitzea, «irautea».
- Bezeroaren iritziak errespetatzea.
- Limurtzen jakitea.
- Objekzioak ebaztea.
- Isiluneak erabiltzen jakitea.
- Negoziazioa ixten jakitea.
- Asertibitatea izatea, enpresaren posizioa defendatzea, EZETZ esaten jakitea.

1.3. SI aztertzeko urratsak

- **Salmenta-indarraren** azterketa bi ataletan bana daiteke.

I. **Salmenten Zuzendaritza**

II. **Salmentaren Prozesu Operatiboa**

1.3. SI aztertzeko urratsak

I. Salmenten Zuzendaritza

Atal horretan, **7 oinarrizko funtzio** bereiz ditzakegu:

- Planifikazioa: SIrentzat helburuen ezarpena.
- Antolaketa: helburuak lortzea baimentzen duen egitura.
- Errekrutatzea: salmenta sailean parte hartzeko pertsona egokien aukeraketa.
- Heziketa: salmenta-lana era egokian garatzeko beharrezkoak diren ezagutza praktikoen hobekuntza edo hornitzea.

1.3. SI aztertzeko urratsak

I. Salmenten Zuzendaritza

- Motibazioa: salmenta-indarrak etengabean aurreikusitako helburuak lortzeko ahalegina egin dezan.

- Kontrola: lortutako emaitzak egindako aurreikuspenekin bat datozela bermatu.

- Jarraipena: feedback edo berrelikadura-sistema bat ezartzea, emaitzen eta aurreikuspenen edozein desbideratze zuzentzeko (eta erabakiren bat hartzeko).

1.3. SI aztertzeko urratsak

I. Salmenten Zuzendaritza

Salmenta Zuzendaritzan 3 jakintza arlo nagusi nabarmentzen dira:

- **Izaera estrategikoa duten erabakiak**: helburuen definizioa, egituraren antolaketa, aurrekontuaren planifikazioa, edo salmentarako guneak mugarriztatzea.
- **Kudeaketa-arloarekin lotura duten erabakiak:** errekrutatzeko eta hautatzeko prozesuak, SIren heziketa eta motibazioa, ordainketa-sistemak, saltzaileen esleipena gune ezberdinetara.
- **Ebaluazioarekin eta kontrolarekin zerikusia duten erabakiak:** SIren errendimenduaren ebaluazioa izango da nagusia.

1.3. SI aztertzeko urratsak

I. Salmenten Zuzendaritza

Salmenta Zuzendaritzaren ikuspegitik, honako **fase** hauek aztertuko ditugu:

- I. FASEA - HELBURUAK: SIren bitartez lortu nahi ditugun helburuak.
- II. FASEA - ANTOLAKETA: helburuak lortzea errazten duen egitura diseinatu.
- III. FASEA - AURREKONTUA: salmenten aurreikuspenen, saltzaile kopuruaren eta SIri egindako ordainketaren araberakoa izango da.
- IV. FASEA - ERREKRUTATZEA ETA HAUTATZEA

1.3. SI aztertzeko urratsak

I. Salmenten Zuzendaritza

- V. FASEA - ESLEIPENA
- VI. FASEA - HEZIKETA: heziketa-ekintzen garapenak ezagupen nahikoak eskaini behar dizkio salmenta-indarrari, dagozkion funtzioak era egokian bete ditzan.
- VII. FASEA - MOTIBAZIOA: zuzendaritzak lan egin beharko du salmenta-indarra etengabe motibaturik egon dadin eta bere lana bete dezan (helburuak lortzeko esfortzua egiteko prest).
- VIII. FASEA - EBALUAZIOA eta KONTROLA: saltzailearen emaitzen ebaluazioa egitea eta salmenta-indarrari esleitutako helburuak lortzen ari direla kontrolatzea.

1.3. SI aztertzeko urratsak

II. Salmentaren Prozesu Operatiboa

Atal honen barruan honako hauek aztertzen dira: SIrentzat desiragarriak diren ezaugarriak, salmenta pertsonalaren prozesuaren faseak (bisiten planifikazioa, kontaktua eta salmentaren itxiera) edo salmentarako teknikak.

Honako hau aztertuko dugu:

- *SIrentzat desiragarriak diren ezaugarriak, salmentarako ekintza motak, eta saltzailearen funtzioak.*
- *Salmenta pertsonalaren prozesuaren faseen deskribapena eta salmenta-teknikak.*

1.4. Salmenta-indarraren helburuak

Salmenta-indarrari ezartzen zaizkion helburuek salmenta kopurua (merkataritza-helburuak, azken finean) lortzen lagundu beharko lukete.

Salmenta-indarraren helburua nola defini daiteke?

Ezartzen zaizkion funtzioak gauzatzea (banaketa eta komunikazioa), modurik merkeenean.

1.4. Salmenta-indarraren helburuak

Honako hausnarketa hauek egin behar dira:

- Saltzaile bakoitzarentzat helburu kopurua.
- Helburuen iraupena.
- Esfortzuaren zehaztapena.

Urte osorako (edo beste epe baterako) ezarritako helburuek honako behar hau dakarte: kontrolerako arauak ezarri beharko dira, helburuak hilabetez hilabete betetzen diren ala ez egiaztatzeko.

Salmenta-indarrak betetzen dituen funtzioak:

- **Informatu.**
- **Sinetsarazi, konbentzitu.**
- **Produktuarekiko eta enpresarekiko jarrera onuragarriak garatu.**
- **Zerbitzua eskaini.**

1.4. Salmenta-indarraren helburuak

➢ INFORMATU

- **Merkatu-enpresa informazioa**

  - ✓ *Bezero potentzialen inguruko informazioa.*
  - ✓ *Merkatuguneen inguruko informazioa.*
  - ✓ *Merkatuaren bilakaeraren inguruko informazioa.*
  - ✓ *Bitartekariaren inguruko informazioa.*
  - ✓ *Lehiaren inguruko informazioa.*
  - ✓ *Merkatuaren beharren inguruko informazioa.*
  - ✓ *Ingurunean gertatzen diren aldaketen inguruko informazioa.*

Informazio hori guztia oso garrantzitsua da. Gainera, <u>etengabean ematen da eta kostu gutxikoa</u> da. Enpresa txiki eta ertain askok merkatutik lortzen duten informazio bakarra izaten da.

1.4. Salmenta-indarraren helburuak

- **Enpresa-merkatu informazioa**

Produktuen ezaugarrien informazioa.
Produktuen aukerak.
Prezioen inguruko informazioa.
Merkataritza-baldintzen inguruko informazioa.

➢ SINESTARAZI

Funtzio honen helburua: bezero potentzialak erakartzea gure produktu/zerbitzuak eskura ditzaten. Hau da, beren jokabidea aldatzea, argudioen eta arrazoibidearen bitartez.

1.4. Salmenta-indarraren helburuak

➢ JARRERA ONURAGARRIAK GARATU

Egungo bezeroen eta bezero potentzialen gogoan, gure produktuaren edo zerbitzuaren lehentasunezko posizioa lortzea. Nola? Produktu/zerbitzuekiko eta enpresarekiko jarrera onuragarriak sortuz.

➢ ZERBITZUAREN ESKAINTZA

Etengabeko zerbitzuaren eskaintza oinarrizko zutabea da enpresaren merkatuarekiko orientazioan.

Esleitzen diren funtzioak modurik merkeenean egin behar dira. Salmenta-indarrera bideratzen diren gastuek ahalik eta txikienak izan behar dute (ekonomizatu). Hori guztia lortzeko, kontrol zorrotza ezarri behar zaio salmenta-indarrari.

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

SIren izenpean, saltzaile asko eta askotarikoak aurki ditzakegu:

- **Daukaten funtzioarengatik:**
  - **Sinetsarazlea**: bere helburu nagusia bezero berriak aurkitzea da.
  - **Eskaeren hartzaileak**: beren helburua bezeroak bisitatzea da haien eskaerak apuntatzeko, eta uneoro hornituak egon daitezen saiatzen dira; saltzaile mota hau izaten da ohikoena.
  - **Merchandisers edo salmenta-sustatzailea**: salmentak sustatzen dituztenak, produktuaren aurkezpen hobearekin, produktuaren kokatze hobearekin...

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

- **Egiten duten lanarengatik:**
  - **Salgaien banatzaileak**: salmenta egitea baino, produktua entregatzea da beren helburua.
  - **Eskaeren barne-hartzaileak**: enpresaren barnean eskaerak jasotzen dituztenak.
  - **Eskaeren kanpo-hartzaileak**: beren zeregina da eskaerak lortzeko bezeroenganaino joatea.
  - **Saltzaile «misiolariak»**: salmenta sustatzeko eta enpresaren irudia hobetzeko lana egiten dute.
  - **Salmenta ingeniariak:** erosleak produktua hobeto erabil dezan, produktuari buruzko ezagupen teknikoak helaraztea dute zeregintzat.

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

- **Jardueragatik:**
  - **<u>Komertzial teknikoak</u>**: teknologia altuko produktu industrialak saltzen dituzte; kualifikazio altuko pertsonak dira.
  - **<u>Ordezkariak</u>**: ez dute zuzenean saltzen, sinetsarazleari erakusten dizkiote produktuak.

- **Enpresan duten egoeragatik:**
  - **<u>Enpresaren langileen zerrendan aurkitzen diren saltzaileak</u>:** enpresarekin lan-harreman finkoa duten pertsonak.

Ezaugarriak:

- Lanaldi osoko lan jarduera.
- Lanaldi zehaztua.
- Beren jokabidea kontrolatzeko aukera.
- Ordainketa minimo ziurtatua.
- Enpresan integrazio handiagoa.

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

- **Enpresan duten egoerarengatik:**
  - **<u>Enpresaren langileen zerrendan aurkitzen ez diren saltzaileak</u>**: pertsona horien lan-harremana zehazten da akordio pribatuen, merkataritza-lankidetzako lan-kontratuen edo lan-harreman bereziren baten bitartez. Hiru kategoria daude: *<u>agente komertzialak, komisionistak, eta merkataritza-agente edo representanteak.</u>*

Ezaugarriak:

- Denbora partzialeko edo zehaztugabeko lan-harremana.
- Ez dago lan-ordutegirik.
- Beren egoera kontrolatzeko zailtasunak.
- Ordaintzeko aukera bakarra, komisioen bitartez.
- Enpresan integrazio ahulagoa.

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

ENPRESAREN BARNE-SALTZAILEAK

KANPO-SALTZAILEAK

- Merkataritza-ordezkaria (mendekoa, egonkorra eta lan-harreman berezia).
- Komisionista (independentea, ez-egonkorra eta merkataritza-harremana).
- Agente komertziala (independentea, egonkorra eta merkataritza-harremana).

BANATZAILEAK

1.5. Salmenta-indarraren osagaiak

AGENTZIA-KONTRATUAREN ATAL BEREZIAK

12/1992 Legea, maiatzaren 27koa, agentzia-kontratuari buruzkoa

- **Komisioa** jasotzeko eskubidea izango du **agenteak egiten dituen salmentengatik, beren bezeroei egiten zaizkien salmentengatik, edo bere gunean egiten diren salmentengatik.**
- Agenteak egin dituen bezeroengatik **kalte-ordaina** jasotzeko eskubidea du: kontratu idatzirik existitzen ez baldin bada?
- Kontratuaren amaiera: kontratua deusezta daiteke salmenta kopuru minimo batera ez heltzeagatik?
- Kalte-ordain edo indemnizazio eza adostu daiteke?
- Kontratuaren ondorengo agentearen lehia debeka daiteke?

1.6. Salmenta motak

Hiru atal nagusitan zehaztu daiteke: **salmenta pertsonala, maila anitzeko salmenta, eta distantziara eginiko salmenta.**

1.- **Salmenta pertsonala**

Saltzailearen eta eroslearen artean harreman zuzena dagoenean jazotzen da. Bi mota bereiz daitezke: saltokiaren barruan gauzatzen dena eta saltokitik kanpokoa.

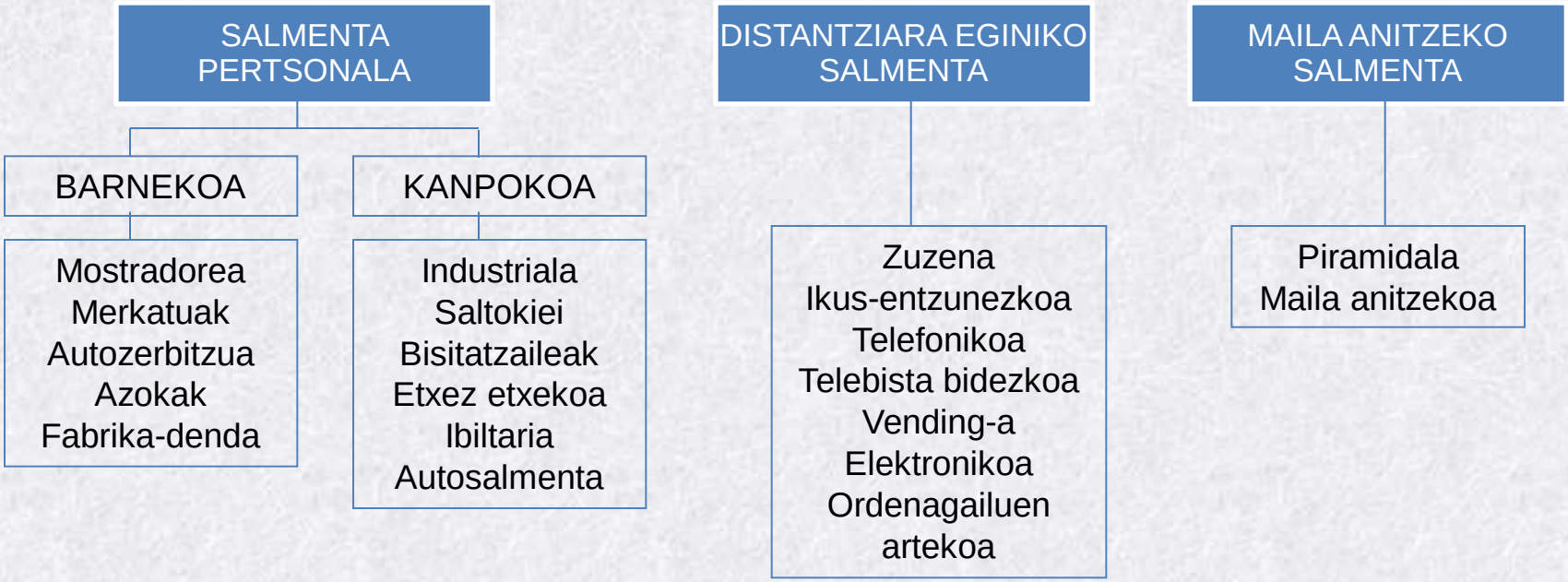
2.- **Maila anitzeko salmenta**

Salmenta piramidalaren oinordekoa da, hau legezkoa izanik.

3.- **Distantziara eginiko salmenta**

Komunikazio-teknika berriak agertu ahala sortzen den sistemen multzoa. Garapen bidean dago, eta oraindik askoz gehiago garatuko da.

1.6. Salmenta motak



Aurrez aurreko salmenta eta distantziara eginiko salmenta gero eta bateragarriagoak dira. Enpresa berak biak erabil ditzake, salmenta zuzena aprobetxatuz, salmenta pertsonalerako errentagarria ez dena.

1.6. Salmenta motak

Hiru atal nagusitan zehaztu daiteke: **salmenta pertsonala, maila anitzeko salmenta, eta distantziara eginiko salmenta**

➢ 1. Salmenta pertsonala

BARNEKOA

- **Erakusmahaiko salmenta:** oso garrantzitsua da saltzaileak produktua ondo ezagutzea, harira joatea, adeitsua izatea, txandak errespetatzea, ardura produktuan baino gugan izatea, gezurrik ez esatea, aukerak eskaintzea, zerbitzu ona eskaintzea, salmenta ondorengo zerbitzua, produktua itzultzeko aukera, sustapenak…
- **Merkatuetako salmenta: batez ere, elikagaiak**. Saltoki independenteak toki berdinean kokatzen dira, eremu eta zerbitzu komunak erabiliz.

1.6. Salmenta motak

1. Salmenta pertsonala

BARNEKOA

- **Autozerbitzu-salmenta edo «merchandising»a**: bezeroak erosi nahi dituen produktuak zuzenean linealetik hartzen ditu, eta saltoki-irteeran kokaturik dagoen kutxan ordaintzen ditu guztiak.
- **Salmenta azoketan**
- **Salmenta ekoizpengunean**: enpresa batzuek saltoki bat izaten dute produktua ekoizten duten gunean (edo handik gertu), eta prezio berezietan eskaintzen dituzte beren produktu arruntak edo akats txikiren bat duten produktuak.

1.6. Salmenta motak

1. Salmenta pertsonala

KANPOKOA

- **Salmenta industriala eta dendetara eginiko salmenta**: salmenta industriala estrategikoa eta zaila da; profesionalen heziketa luzea eta garestia da (oso ondo ordaintzen zaie).
- **Gomendatzaileei salmenta**: nahiko salmenta zaila da, nagusiki ideiak saltzen direlako: gomendatzaileek modu arrakastatsuenean gomenda ditzakete gure produktu edo zerbitzuak, alegia.
- **Atez ateko salmenta**
- **Salmenta ibiltaria**: saltoki finkorik gabeko salmenta da, bide publikoan, leku irekietan edo oinezkoak igarotzen diren eraikinetan gauzatzen dena, leku eta data aldakorretan.
- **Autosalmenta**: saltzaileak enpresa batek ekoizten dituen produktu galkorrak saltzen ditu zehaztutako ibilbide batean, eta izakinak berriz hornitzen dituen bitartean, hutsik dauden ontziak jasotzen ditu.

1.6. Salmenta motak

➢ 2. Maila anitzeko salmenta

Maila anitzeko salmenta: pertsona batek bere gain hartzen du ekoizlearengandik zuzenean jasotzen dituen produktu multzo baten banaketa; gainera, hezten eta babesten dituen banatzaile independenteen sare bat eratzen du.

- ***Salmenta piramidala***. Ilegala da. Helburu nagusia: saltzaile berriak erakartzea produktuen salmentari garrantzia kenduz. Saltzaile bakoitzak saltzaile berriak erakarriko dituen saltzaile berriak erakartzen ditu. Saltzaile berriak stock propioa eratzeko produktuaren kantitate zehatz bat erosi beharko du, eta kantitate hori handitzeko presionatuko da.

1.6. Salmenta motak

➢ 3. Distantziara eginiko salmenta

- **<u>Posta bidezko salmenta edo salmenta zuzena.</u>** Produktu edo zerbitzuak bat-batean saltzeko merkataritza-banaketako sistema da. Sistema horretan, gutxienez bere faseetako bitan –mezua bidaltzea, eskaera jasotzea, produktua bidaltzea eta zenbatekoa kobratzea–, posta erabiltzen da; eta erosleak aurrez eskainitako produktua ikusi gabe egiten da.
- Hala ere, postaz egindako zenbait bidalketa baino askoz gehiago da salmenta zuzena. Enpresa baten eta bere bezeroen artean, banakoak bezala hartuz, harreman zuzena sortu eta esplotatzeko helburua duen edozein komunikazio-ekintza da. Publizitatea eta salmenta da aldi berean, baina ez da horiekin nahastu behar

1.6. Salmenta motak

➢ 3. Distantziara eginiko salmenta

- **Telefono bidezko salmenta edo ikus-entzunezko baliabideekin eginikoa.** Fax-a ere ikus-entzunezko baliabideen artean sartzen da. Telefonoak nortasun propioa du. Produktuen edo zerbitzuen berehalako salmenta egiten da, eskaintza eta transakzioak aurkezteko bidea telefono bidezko komunikazioa izanik.
    - Erosleak ez du aurretik produktua ikusi.
    - Saltzailearen eta eroslearen artean ez dago aurrez aurreko kontakturik.
    - Baliagarria da produktu merke eta sinpleetarako.

1.6. Salmenta motak

➢ 3. Distantziara eginiko salmenta

- **Tele-salmenta (TV).** Telebista erabiltzen duen edozein salmenta mota da, helburua produktuaren berehalako salmenta izanik eta eskaera egiteko modua kontuan izan gabe. AEBn, Alemanian edo Frantzian oso arrunta da.

- ❑ **Zein produkturekin erabiltzen da gehien**: edertasuna, kirol-ekipamendua, lurrindegia, elektrotresna txikiak, dekorazioa,…
- ❑ Produktua tele-salmentaz saltzen duten enpresek **zuzenean ekoizleari erosi ohi dizkiote produktuak.**

1.6. Salmenta motak

➢ 3. Distantziara eginiko salmenta

- **Salmenta automatikoa edo vending-a**: edozein gauza sal daiteke 24 orduz.
- ***Vending sistemen edo txanponak sartu ondoren produktua ematen duten makina automatikoen bidez egiten dena da. Makina hauek merkataritzaguneetan, leku publikoetan edo kalean egon daitezke.***

  - ➢ Produktu ohikoenak: edari beroak, hotzak, snack, tabakoa, zukuak, ura…
  - ➢ Gardentasun gutxiko merkatua eta oso atomizatua: 110 enpresa baino gehiago; lehenengo bostek % 9,5eko merkatu-kuota daukate.
  - ➢ Hazkunde garrantzitsua azken urteetan: urteko % 15-40.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

1.6. Salmenta motak

- **3. Distantziara eginiko salmenta**

  - **<u>Salmenta elektronikoa:</u>**

    Salmenta elektronikoak osagarriak diren bi elementu ditu; *salmenta birtuala* izenekoa, eta hornitzailearen eta eroslearen arteko komunikazio elektronikoaren bidezko salmenta zuzena.

    Salmenta birtuala da enpresaren baliabide eta gaitasun guztiak bezeroaren beharrei soluzio oso eta azkar bat ematera behartzen dituen informazio teknologiaren aplikazioa (Artal, 2012)

  - Bezero birtualak definitzen saiatzen gara, eredua prospektu errealetara egokitzeko.

1.6. Salmenta motak

3. Distantziara eginiko salmenta

- **<u>Ordenagailuen arteko salmentak</u>:**

Enpresa batzuek erabiltzen dituzten eskaera automatizatuetarako sistemei buruz ari gara.

Aplikazio modernoek izakinen kontrolerako sistema informatizatuak izaten dituzte. Hauek, izakinen puntu edo maila batera heltzean, eskaera bat sortzen dute hornitzailearen ordenagailuan, eta horrek, aldi berean, fabrikatzeko ordena ematen du, zerbitzuaren data ematen du, eta fakturazioa eta logistika sortzen ditu.

Soluzio teknikoa baino, problemarik handiena izaten da jakitea sistema hauek zein neurritan alda dezaketen salmenta-indarraren egitura. Ez dago zalantzarik saltzaileari ohiko zereginak kentzen dizkiola, eta, bestalde, ezarritako sare bat hornitzaile-bezero harremanaren jarraipenerako bermea da.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

2. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN EGITURA ETA ANTOLAKUNTZA

Goizalde Hernando Saratxaga

Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

2. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN EGITURA ETA ANTOLAKUNTZA

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

2.2. Salmenta-indarraren lanpostuen diseinua

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

Antolakuntza *datza lana zereginetan banatzean, antolatze-unitateetan biltzean, unitate horiek dagozkien baliabidez hornitzean, esfortzuak bateratzean eta emaitzak integratzean.*

Salmenta-indarraren kokagunea

Teorian, SIren kudeaketaren erantzukizuna Marketin Sailari dagokio. Hala ere, erakunde gehienetan, Marketin Sailetik at eta modu independentean kudeatzen eta antolatzen da SI. Horrek koordinazio-arazoak ekartzen ditu maiz.

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

Gaur egun, oso garrantzizkotzat jotzen da SIk enpresaren baitan duen eginkizuna. Ezinbestekotzat hartzen da, enpresa merkatura bideratzeko eta bezeroen etengabeko asetzea eta fidelizazioa lortzeko. Horretarako, *Marketin eta Salmenta sailak bateraturik egotea beharrezkoa dela dirudi.*

Alde horretatik, zaila da marketinaren eta salmenten artean gaur egun oraindik dagoen banaketa ulertzea, marketinaren kontzeptu filosofikoak orokorragoa izan beharko bailuke.

Era berean, saltzaileek jasan beharreko injustizia sozial eta enpresariala ez da ulertzeko erraza. Ez zaie ez tratu ez motibazio egokirik ematen, eta askotan saltzaileen zuzendaritza ez da egokia izaten (horregatik, errotazioa handia izaten da), saltzaileak ziklo komertziala ixteaz eta bezeroak zaintzeaz arduratzen diren arren eta enpresaren funtsezko elementu diren arren.

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

Salmenta-lanpostuak identifikatzeko erabiltzen diren sailkapenak honako hauek dira:

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

I. **SIren goi-mailako zuzendaritza**

FUNTZIOAK:

-SIren antolakuntza, zuzendaritza eta motibazioa.

-Errekrutatzea eta hautatzea.

-SIren heziketa-planak planifikatzea eta gauzatzea.

-Salmenta-kuota ezartzea.

-Ordainketa eta pizgarri-planak finkatzea.

-Salmentaguneak esleitzea eta salmenta-bideak finkatzea.

-Emaitzen kontrola.

-Salmenta ondorengo zerbitzuen analisia.

-Salmentarako argudioak lantzea edo aldatzea.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

II. SIren erdi-mailako zuzendaritza

Maila baxuagoko lanpostuak. Beren helburua: muina edo oinarria eta goi-mailako zuzendaritza koordinatzea.

FUNTZIOAK

- SI esleitutako gunean antolatzea.
- Ordainketak eta kobrantzak kudeatzea.
- Eskaeren gune nagusiari eskatutakoa bidaltzea.
- Bulegoen alogerak, biltegiak, garraiobideak… bideratzea.
- Salgaien merkaturatzea banatzaileen bitartez egiten denean, banaketa planifikatzea.
- Saltzaile bakoitzaren eta salmenta-taldearen salmenta-kuotak banatzea.
- Saltzaileen jarduera gainbegiratzea eta kontrolatzea.
- Saltzaile berrien heziketan parte hartzea.
- Salmenta-taldearen jarduera kontrolatzea eta zuzentzea.
- Taldeko kideak motibatzea.
- Goi-mailako zuzendaritzari txostenak ematea.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

III. SIren staff-a

Helburu du salmentari zeharkako laguntza (aholkularitza funtzioa) ematea.

FUNTZIOAK

-Erdi- eta goi-mailetako zuzendaritzek egin behar dituzten funtzioei laguntza ematea.

-SIren muinari aholkularitza eta laguntza ematea enpresaren produktuen salmentari eta merkaturatzeari buruz.

- Saltzaile berriei heziketa eta laguntza ematea.
- Saltzaileak eginiko akatsak zuzentzea.
- Merkatuaren azterketa egitea.
- Jasotako kexuak aztertzea.
- Ordezkaritzen funtzionamendua kontrolatzea.
- Langileak errekrutatzeaz arduratzen denari aholkuak ematea.

2.1. Salmenta-indarraren lanpostuak

IV. SIren muina

Bi kategoria: espezializazio handiko lanpostuak (komertzial teknikoak, saltzaile espezializatuak eta bisitariak) eta espezializazio gabeko lanpostuak (agenteak, ordezkariak, sustatzaileak, etab.)

FUNTZIOAK

-Argudiatzea eta salmentak ixtea.

-Adostutako eta ezarritako helburuak lortzea.

-Enpresa ordezkatzea.

-Bezero berrien azterketa.

-Bere jarduerari buruzko txostenak egitea.

-Bezeroari laguntza eta aholkuak ematea.

-Salmenta ondorengo zerbitzua.

-Kexuei erantzutea.

-Bezeroak leial bihurtzea, finkatzea.

2.2. SIren lanpostuen diseinua

Hiru oinarrizko parametro: espezializazio-maila, jokabidearen gauzatze-maila eta eskatzen den prestakuntza- eta heziketa-maila

I. SIren lanpostuen espezializazioa

Bi kontzeptuk zehazten dute espezializazioa:

- Lanpostuen zabalera: langileek egin beharreko izaera ezberdineko zereginen zenbatekoa (hierarkia-mailan igotzen den heinean zereginen kopurua hazten doa, izaera aldatuz, gainera).
- Lanpostuen sakonera: lanpostua betetzen duen pertsonaren gaitasuna bere lana kudeatzeko (AUTONOMIA).

2.2. SIren lanpostuen diseinua

Zabaleraren eta sakontasunaren arabera, SIren lanpostuak modu honetan sailka ditzakegu:

	ZABALERA HANDIA	**ZABALERA TXIKIA**
SAKONTASUN HANDIA	Goi-mailako zuzendaritza-lanpostuak	Staff eta espezializaturiko muina
SAKONTASUN TXIKIA	Behe-mailako zuzendaritza-lanpostuak	Espezializaziorik gabeko muina

2.2. SIren lanpostuen diseinua

II. SIren formalizazioa

Egin beharreko zereginak erregulatzeko zenbait arau ezartzean datza. Formalizazioaren bidez SIren jokabidea gidatzen da. Gainbegiratze- eta kontrol-lana egitea ahalbidetzen edo errazten du.

III. SIren prestakuntza eta heziketa

Lanpostu bakoitzean beharrezkoa den prestakuntza eta sozializazio-maila zehaztu behar da. Sozializazioa bereziki garrantzitsua da arlo komertzialean, horrela SIk erakundearen balioak beregana ditzan.

Heziketak garrantzi handia hartzen du salmentan diharduten langileen artean, eta eginkizun hori ezinbestekotzat jotzen da. Zergatik? Salmenta-prozesuetan jazotzen ari diren aldaketengatik eta bezeroengan gertatzen ari diren aldaketengatik, geroz eta informazio- eta prestakuntza-maila altuagoa baitute.

2.2. SIren lanpostuen diseinua

Marketinaren bidez, gure bezeroen beharrak zehazten eta modu errentagarrian asetzen dituen kudeaketa-sistema ezarri behar dugu. Horretarako, honako galdera honi erantzuten saiatu beharko ginateke:

Zein da gure produktuarentzat merkatu-segmentaziorik egokiena: gure lurraldea salmenta-taldearen arabera, merkatuen arabera, produktuen arabera, bezeroen arabera edo guneen arabera egituratuko dugu?

2.2. SIren lanpostuen diseinua

Horretarako, beharrezkoa da honako hauek ezagutzea:

- **Gure produktuaren erosketa «arrunta» den, «pentsatutakoa» den, «espezialitatekoa» den, edo «bilatzen ez dena» den.**

- **Zein diren gure bezeria optimizatzeko aukera ematen diguten banaketa-kanalak: handizkariak, txikizkariak, saltoki handiak, preskriptoreak, erabiltzaileak, etab.**

- **Zein den gure merkatu-estaldura estrategia: intentsiboa, selektiboa edo esklusiboa.**

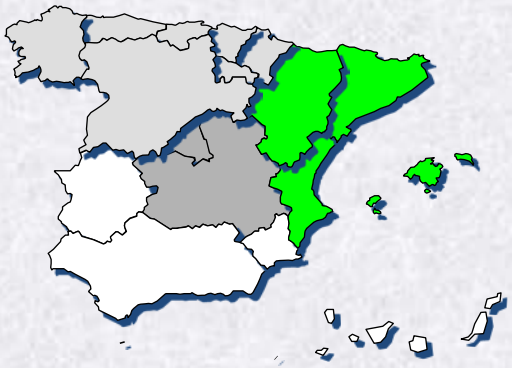
2.2. SIren lanpostuen diseinua

Aurreko guztia kontuan izanda, gure lurraldea, bere kokapena eta bere tamaina definituko ditugu.

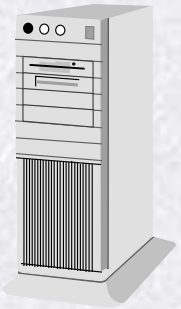
- Zenbat bezero ditugu?
- Non daude?
- Bezero bati egindako bisitak zenbat denbora irauten du?
- Zenbat bisita egin behar dizkiegu?
- Zenbat saltzaile behar ditugu, bakoitzak duen denbora kontuan izanda?
- Saltzailea, bezeroak eta lurraldea: ikuspegi ekonomiko eta soziala eta eraginkortasuna kontuan izanda, koherenteak eta bateragarriak al dira?

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

Salmenta-indarraren antolakuntza



- Gune geografikoen araberako antolakuntza: saltzaile bat edo salmenta-talde bat gune bakoitzean.
- Produktuen araberako antolakuntza: saltzaile bat edo salmenta-talde bat produktu bakoitzarentzat edo produktu-lerro bakoitzarentzat.



- Bezeroen araberako antolakuntza: saltzaile bat edo salmenta-talde bat bezero bakoitzarentzat edo bezero mota bakoitzarentzat.

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

Salmenta-indarraren antolakuntza

- Gune geografikoen araberako antolakuntza.
  - Adb: Consumo, Procter & Gamble
- Produktuen araberako antolakuntza.
  - Adb: aseguruak, sektore industriala
- Bezeroen araberako antolakuntza.
  - Jarduera-sektorea (informatika-sektorea)
  - Kontu handiak eta kontu txikiak (bankua)
  - Bezero taldeak (adb. Irizar)

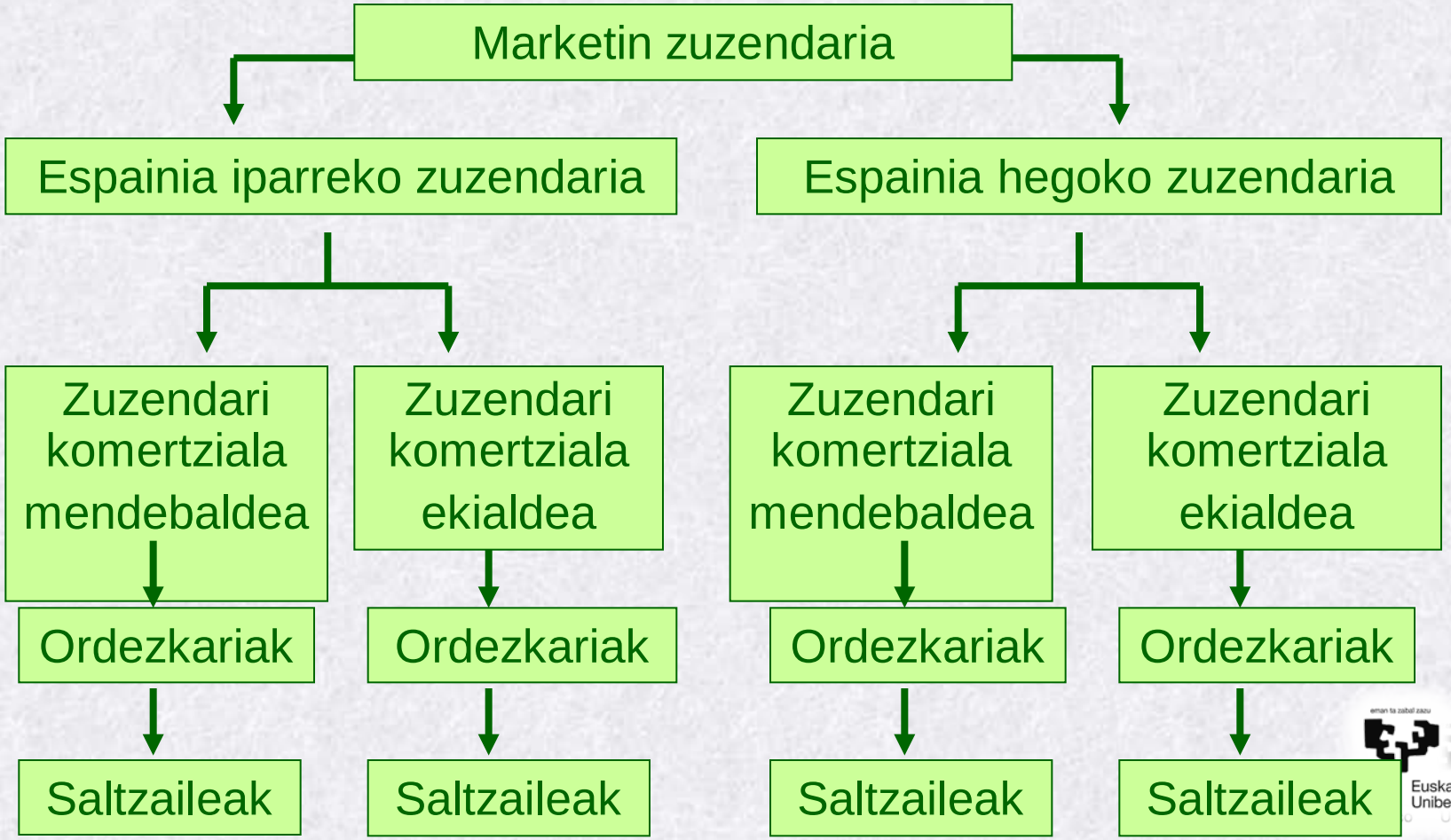
2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

SIren irizpideak kontuan izanik, **hiru faktoreren menpe** dago antolatzeko erabakia:

1. Salmentaguneen heterogeneotasuna edo beren artean dagoen distantzia.
2. Bezeroen heterogeneotasuna.
3. Merkaturatzen den produktu-lerroaren zabalera.

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

- **Gune geografikoen araberako antolakuntza**



Euskal Herriko Unibertsitatea

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

Gune geografikoen araberako antolakuntza

ABANTAILAK

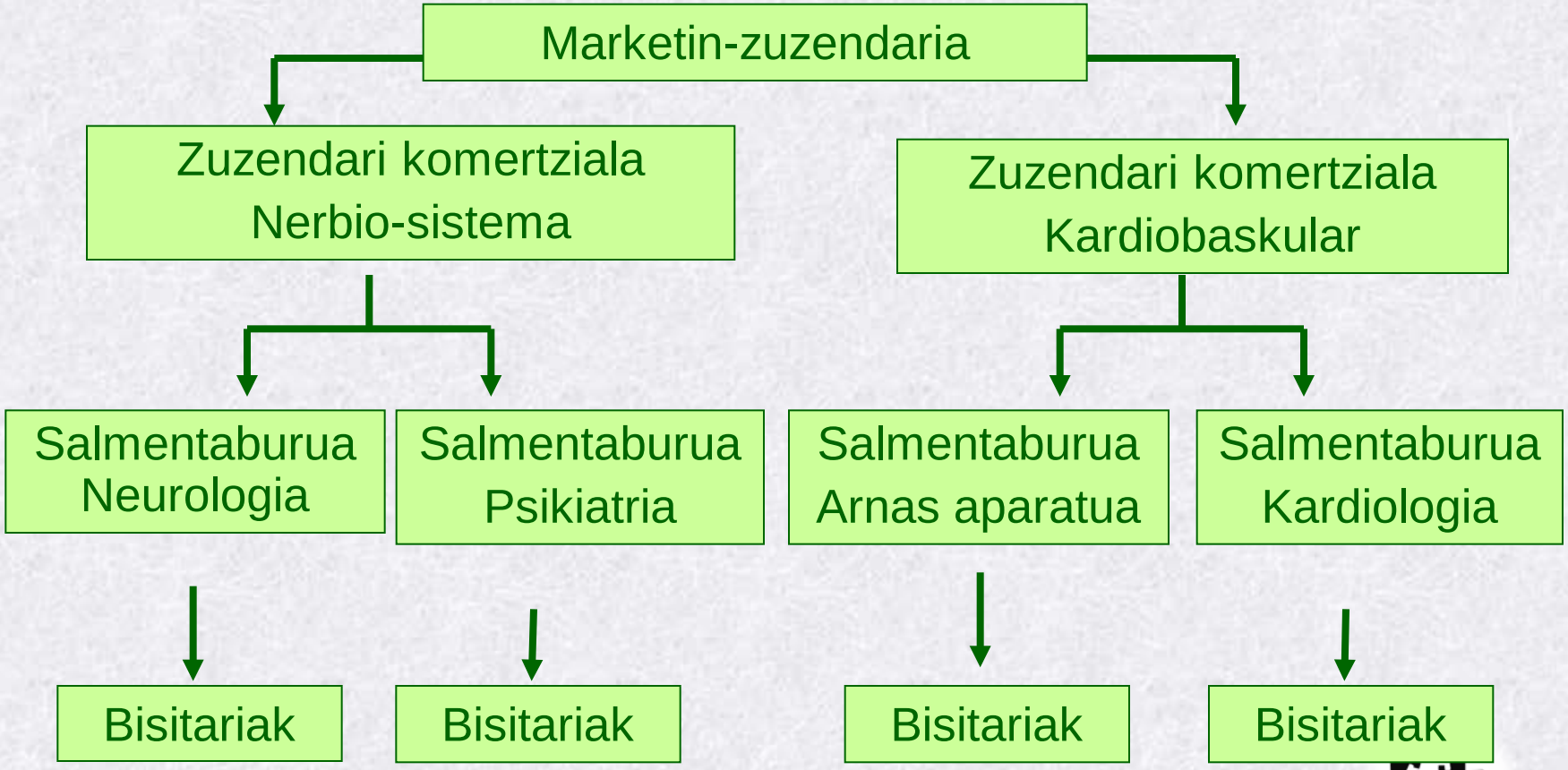
- Lurraldearen estaldura bikaina.
- Saltzailearentzat esleitutako gunean erantzukizun zehatza eta mugatua.
- SIren administrazio eta kontrol erraza.
- Desplazamenduetarako gastu baxuak.
- Gune bakoitzak dituen beharretara SIren malgutasun eta egokitze egokia.

DESABANTAILAK

- Espezializazio eza.
- Koordinazio-arazoak.

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

- **Produktuen araberako antolakuntza**



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

- **Produktuen araberako antolakuntza**

ABANTAILAK

- Espezializazio oso altua. Bezeroak produktuari buruzko informazio sakona jasotzen du.

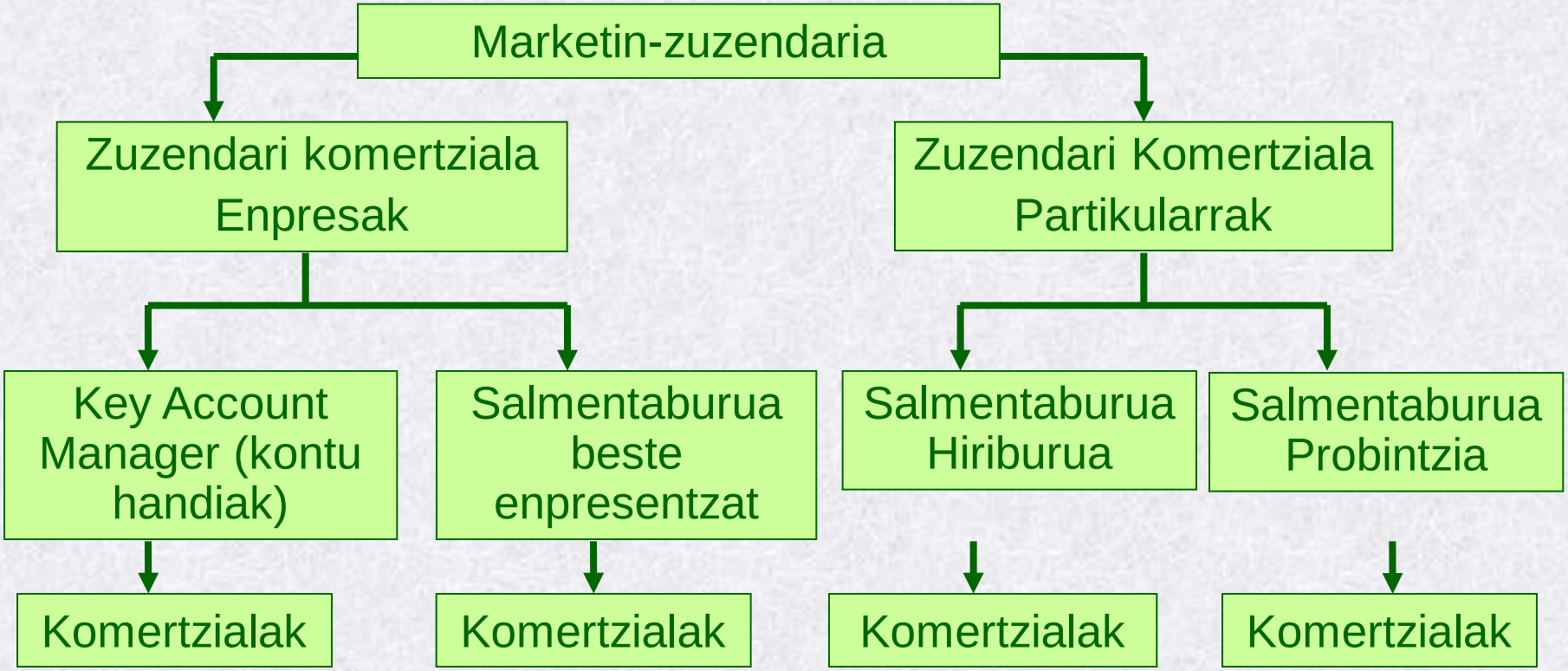
DESABANTAILAK

- SIren heziketarentzat kostu altuak.
- Desplazamendu-gastu altuak.
- Agian, saltzaileen arteko lehia.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

- <u>Bezeroen araberako antolakuntza</u>



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

- **Bezeroen araberako antolakuntza**

ABANTAILAK

- SIk bere bezeroak oso ondo ezagutzen ditu. Eskaintza pertsonalizatua aurkez dezake (fidelizazioa).
- Bezeroak dituen arazoetara bideratzea bermatzen dio enpresari.

DESABANTAILAK

- Desplazamendu-kostu oso handiak.
- Saltzaileen artean gatazkak.

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

Diseinua nola bukatuko da? Antolatze-unitate bakoitzean sartzen diren lanpostuen zenbatekoa eta hierarkia-mailaren zenbatekoa zehaztuz.

Lanpostuen eta super-egituraren diseinua amaiturik dagoenean, SIren organigrama zehaztu ahal izango da. Horrek erakusten du enpresak bere giza baliabideak eta baliabide materialak nola antolatu dituen, ikuspegi orokor baten bidez.

2.3. Super-egituraren edo departamentalizazioaren diseinua

Enpresek norantz eboluzionatzen dute?

- Bezeroen araberako salmenta-antolakuntza baterantz (edo antolakuntza mota konbinatu baterantz), baina bezero mota bakoitzari garrantzia emanez.
- Bezero taldeak eratzen dituzte, egitura horizontalen bitartez.
- Salmenta-antolakuntzaren baitan hierarkia-mailak murrizten dituzte (enpresa askotan, salmentaburuak eta salmenten kontrolaz arduratzen diren lanpostuak ezabatu dituzte).
- Saltzaileari autonomia-maila handiagoa ematen zaio (hainbat enpresatan saltzaileak dira bezeroaren kudeatzaile erabatekoak).

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

3. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN ESLEIPENA ETA TAMAINAREN ZEHAZTAPENA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN ESLEIPENA ETA TAMAINAREN ZEHAZTAPENA

3.1. Salmenta-indarraren tamainaren zehaztapena.

3.2. Salmenta-indarraren gune geografikoen araberako esleipena.

3.3. Salmenta-indarraren esleipena, bezeroen arabera.

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

SIren tamaina eta zenbatekoa zehazterakoan, kontuan izan behar da bezeroei eskaintzen zaien arreta egokia izatea.

Erabaki hori hartzeko **bi aukera daude**:

1) **Salmenta potentzialaren edo merkatuaren tamainaren estimazioa:**

$$\boxed{SIren\ tamaina = \frac{Salmenta\ \ potentzialen\ estimazioa}{Salmenta\ \ potentzialen\ estimazioa\ saltzaileko}}$$

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

2) **Ohiko arrazoitze marjinala:** enpresaren mozkina edo salmentak maximotzen dituen saltzaile kopurua zehaztu.

Jarraian, SIren tamaina kalkulatzeko zenbait eredu aurkeztuko ditugu.

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

I. Talley eredua

SIren tamaina honako adierazpen honen arabera zehazten da:

$$\frac{K_1}{Z_1}N_1 + \frac{K_2}{Z_2}N_2 + \cdots + \frac{K_h}{Z_h}N_h = \sum_i \frac{K_i}{Z_i}N_i$$

Non:

- i = bezero motak (i =1, 2, ..., h)
- Ni = “i” motako bezero kopurua
- Ki = “i” motako bezero batek aldiko behar duen bisita kopurua
- Zi = “i” motako bezeroei saltzaile batek aldiko egin diezaieken bisita kopuru maximoa

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

Eredu horrek honako hau zehazten laguntzen digu:

- *Salmenta-indarraren tamaina.*
- *Bezero mota bakoitzari dagokion salmenta-indarraren esleipena.*

Adibidea

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- **<u>Adibidea 1</u>**

Enpresa batek bezeroak lau kategoriatan sailkatzen ditu: A, B, C eta D. A kategoriako 100 bezero daude (5M euro baino gehiagoko erosketa-kuotarekin). B kategoriako 50 bezero ditu (erosketa kopurua 3-5M euro). C kategoriako 100 bezero (erosketa kopurua 1-3M euro). D kategoriako 150 bezero, 1M baino fakturazio txikiagoarekin.

Bezero mota bakoitzak aldiko behar duen bisita kopurua eta saltzaileak bezero mota bakoitzari aldiko egin diezaiokeen bisita kopuru maximoa:

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

Bezero mota	Zi	Ki
A	20	10
B	25	8
C	30	6
D	30	4

Eskatzen da:

- **SIren tamaina.**
- **Bezero mota bakoitzari dagokion SIren esleipena.**

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- Salmenta-indarraren tamaina

$$n = \frac{K_1}{Z_1}N_1 + \frac{K_2}{Z_2}N_2 + \frac{K_3}{Z_3}N_3 + \frac{K_4}{Z_4}N_4 = \frac{10}{20}100 + \frac{8}{25}50 + \frac{6}{30}100 + \frac{4}{30}150$$

$$= 50 + 16 + 20 + 20 = 106$$

- Bezero bakoitzari esleitutako saltzaile kopurua:

Kategoria A = 50

Kategoria B = 16

Kategoria C = 20

Kategoria D = 20

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- **Adibidea 2**

Enpresa batek bere 4.000 bezeroak 3 kategoriatan sailkatzen ditu: A, B eta C. A kategoria 800 bezerok osatzen dute. B kategoria 1.200 bezerok, eta C kategoria 2.000 bezerok.

Bezero mota bakoitzarentzat, honako hau da bisita-maiztasun egokia:

A: hilabetean behin; B: hiru hilean behin; C: lau hilean behin.

Saltzaile batek bezero mota bakoitzari egin diezaiokeen bisita kopurua: A: 40 bisita hileko; B: 80 bisita hileko; C: 100 bisita hileko.

Kalkulatu saltzaile kopurua, eta nola banatzen diren bezero-kategoria bakoitzeko.

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- **Adibidea 2**

Bezero mota	Zi	Ki	Ni
A	480	12	800
B	960	4	1200
C	1200	3	2000

- SIren esleipena bezero mota bakoitzerako:

Kategoria A = 20

Kategoria B = 5

Kategoria C = 5

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

II. Zeyl eta Dayan eredua

SIren tamainaren zehaztapenean bi era bereizten dituzte:

A. Salmenta irregularra

Salmenta irregularra noizbehinkako erosketei dagokie. SIren tamaina:

$$n = \frac{SIren\ lan\ guztia}{Saltzaile\ baten\ lan\ guztia}$$

Antolakunde baten lana ezarritako helburuaren arabera kalkulatzen da (salmenta, marjina, mozkina, bisita kopurua, bezero berriak…).

Saltzaile baten lana kalkulatzea enpresak estimatu behar du (salmenta-kuota, eskaera kopurua, bisitak…).

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

B. <u>Salmenta erregularra</u>

Erosketa errepikakorrekin zerikusia duen salmenta mota. Bi aukera:

<u>B.1. Bisiten iraupen konstantea</u>

Bisita bakoitzaren iraupena berbera da, eta bisitatzen ari garen bezero motarekiko independentea.

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- **Adibidea**

Banatzaile batek bezeroak 4 kategoriatan banatzen ditu:

A) Ohiko dendak; B) Supermerkatuak; C) Hipermerkatuak; eta D) Saltegi handiak.

Saltzaileak urtean 1.000 bisita egin ditzakeela jakinik, zehaztu SIren tamaina:

Kategoria	Bezero kopurua	Bisita kopurua urteko
A	1.000	25
B	200	50
C	20	75
D	10	100

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- **Adibidea**

Kategoria	Bezero kopurua	Bisita kopurua urteko	Bisitak guztira
A	1.000	25	25.000
B	200	50	10.000
C	20	75	1.500
D	10	100	1.000

Guztira : 37.500 bisita

n = 37.500/1000 = 37,5

38 saltzaile behar dira.

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

B.2. Bisiten iraupen aldakorra

Bisiten iraupena bezeroaren kategoriaren araberakoa da.

- **Adibidea**

Banatzaile batek bezeroak lau kategoriatan banatzen ditu. Saltzaile batek urtero 2.000 ordu dituela jakinik, zehaztu SIren tamaina:

Kategoria	Bezero kopurua	Bisiten iraupena (ordu)	Bisita kopurua (urte)
A	1.000	1,5	25
B	200	2,0	50
C	20	2,5	75
D	10	3,0	100

3.1. SIren tamainaren zehaztapena

- **Adibidea**

Kategoria	Bezero kopurua	Bisiten iraupena (ordu)	Bisita kopurua (urte)	Bisiten iraupena guztira (urteko orduak)
A	1.000	1,5	25	37.500
B	200	2,0	50	20.000
C	20	2,5	75	3.750
D	10	3,0	100	3.000

Guztira : 64.250 ordu urteko

n = 64.250/2000 = 32,125

33 saltzaile behar dira.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Gune geografikoen araberako esleipenak honako hiru fase hauek ditu:

I. **Salmentaguneak zehaztea.**

II. **SIren kideen artean lurraldeak banatzea.**

III. **Saltzaile bakoitzaren desplazamendu-kostuak minimizatzen dituen ibilbideak zehaztea.**

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Lurralde-antolaketa saltzaileen, erosleen eta salmenten euskarri fisikoa da.

- Lurralde-antolaketa egoki batek **plangintza** errazten du. Saltzaile bakoitzarentzat salmenta-helburuak ezartzeko aukera ematen du, eta merkatuari eta konpetentziari buruzko informazioa hobetzen du.

- Horrez gain, salmenta-jarduera errazten du. Saltzaileen lan-zama orekatzeko, salmenta-ekintzak hobeto antolatzeko eta eraginkortasuna handitzeko aukera ematen du. Bestalde, zenbait metodoren eta denboraren hobekuntza errazten du.

- **Kontrola** errazten du. Emaitzak koordinatzen eta kodifikatzen ditu; horrela, konparaketa erabilgarriak egiteko aukera ematen du, eta bikoiztasunak eta gainjartzeak saihesten ditu.

- Bezeroen aurrean, lurraldeen ezarpenak seriotasun eta antolaketa oneko irudia ematen du.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

3.2.1. Salmentaguneak zehaztea

I. URRATSA

Negozio-unitate bat hautatzea. Onena da unitate horri buruz informazio estatistikoa modu erregularrean izatea. Unitate horrek azken lurraldea osorik baino txikiagoa izan behar du (lurraldea lortuko da unitate txiki horiek kantitate nahikoan gehituz).

II. URRATSA

Unitate bakoitzaren salmenta potentziala estimatu behar da. Marketin-esfortzu handiagoa eginez sal genitzakeen produktu-unitateak (merkatu potentziala, salmenta potentziala eta sektorearen salmentak).

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

III. URRATSA

Saltzaileen esleipena gune ezberdinetara. Urrats honetan sarritan erabiltzen den estrategia bat honako hau da: lan-zama berbera duten guneak zehaztu, gune bakoitzari saltzaile bat esleitu, eta hura izango da enpresaren produktu guztien salmenten erantzulea gune horretan.

Gune geografikoek bete beharreko baldintzak:

1.- Lan-zamaren berdintasuna.

2.- Guneak alboan egotea.

3.- Trinkotasuna.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

<u>Trinkotasuna:</u> enpresaren aldetik arreta hobea bermatzen duen bezeroen banaketa erregularra gunean; eremu zirkularren bitartez, eta ez luzeen bitartez, lor daiteke.

Trinkotasunaren neurri bat: ***inertzia-momentua***

$$I_j = \sum_{i=1}^{n} V_i \, d_{hi}^2$$

Non:

- Ij= "j" gunearen inertzia-momentua
- Vi = "i" bezeroaren salmenta-bolumena
- Dhi = "i" bezeroaren distantzia "h" jatorrira
- n = Guneko bezero kopurua

Ij balioa zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta handiagoa izango da gunearen trinkotasuna.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- A. **Guneak bete beharreko baldintzak**

1) **Lan-zama berbera.** Baldintza hori betetzeko unitate geografikoak guneetan batzen ditugu, merkatu potentzial berbera duten sei lortu arte. Erreferentzia gisa, merkatu potentzial handiena duten unitate geografikoak hartzen dira.

$$\frac{\%100}{6} = \%16{,}6$$ ***Salmenta-kuota***

$$\frac{\textit{Merkatu potentziala guztira}}{\textit{Gune kopurua}} = \frac{64526 \textit{ milioi T}}{6} = 10754 \textit{ milioi T}$$

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

2) **Guneak alboan.** Gune komertzialek elkarrekin mugakideak izan behar dute.

3) **Trinkotasuna.** Baldintza hori eremu zirkular edo karratuekin betetzea bilatuko dugu (luzeak edo laukizuzenak baino).

- **B. <u>Salmentaguneak</u>**

Gune bakoitzaren merkatu potentziala honako hau da (mili €):

Erdigunea 11.172	Ipar-mendebaldea 10.971
Katalunia…….....10.713	Ipar-ekialdea.....10.241
Hegoa 10.705	Hego-ekialdea ……..10.724

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Aldaketa-tasaren koefizientea erabiliko dugu ikusteko zein neurritan betetzen den lan-zamaren berdintasuna:

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Non:

X1 = 11172; X2 = 10713; X3 = 10705 ; X4 = 10971 ; X5 = 10241 ; X6 = 10724

$\bar{X}$ = 10754

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{(174724 + 1681 + 2410 + 47089 + 263169 + 900)}{6}}$$

$$= 285{,}76$$

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

$$\textbf{\textit{AK}} = \frac{\sigma}{\bar{X}} 100 = \textbf{\% 2,65}$$

Aldaketa-tasaren koefizientearen balioak aditzera ematen du guneen merkatu-kuotaren homogeneotasun altua.

Eztabaidatzeko gaia

Zer uste duzu gertatuko litzatekeela honako egoera hauetan?

- Gune oso handiak.
- Gune oso txikiak.
- Gune ezberdinak.

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

Eztabaidatzeko gaia

Arrazoia	Ondorioak	Sintomak
Gune oso handiak	- Lehiakideen nagusitasuna - Saltzailearen adoregabetasunerako arriskua - Desplazamendu-gastu altuak	- Bere jarduera geografikoki kontzentratzeko joera - Bisiten artean tarte handia - Bisiten kontzentrazioa bezero garrantzitsuenetan
Gune oso txikiak	- Saltzailearen adoregabetasuna	- Bisita asko bezero berberei
Gune ezberdinak	- Tentsio handia salmenta-indarrean	- Saltzaileen artean arazoak - Saltzaileei helburuak ezartzeko arazoak

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

3.2.2. Salmentaguneen esleipena

Nola egin kide bakoitzari gune ezberdinen esleipena? Enpresaren salmentak maximotuz.

- **Algoritmo hungaroa**

Maximotze-arazo bat baldin badaukagu, algoritmo hungaroak matrizearen elementu guztien zeinua aldatzen du.

Adibidea

Jo dezagun sei salmentagune zehaztu ditugula eta gune bakoitzari saltzaile bat esleitu nahi diogula. Horretarako, saltzaile bakoitzak gune bakoitzean lor ditzakeen salmentak ditugu.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1 Gune	2 Gune	3 Gune	4 Gune	5 Gune	6 Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	10000	8000	7000	7000	5000	3000
Antonio	15000	14000	9000	7000	3500	2000
Francisco	8000	9000	12000	10000	11000	7000
Pedro	9000	15000	5000	13000	12000	5000
Rodrigo	170000	17000	9000	7500	9000	6500
Jesús	3000	7000	5000	7500	9000	6500

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1 Gune	2 Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	-10000	-8000	-7000	-7000	-5000	-3000
Antonio	-15000	-14000	-9000	-7000	-3500	-2000
Francisco	-8000	-9000	-12000	-10000	-11000	-7000
Pedro	-9000	-15000	-5000	-13000	-12000	-5000
Rodrigo	-17000	-17000	-9000	-7500	-9000	-6500
Jesús	-3000	-7000	-5000	-7500	-9000	-6500

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- I. URRATSA. Salmenta-matrizean, lerro eta zutabe bakoitzean zero bat lortu behar dugu. Horretarako, absolutuki elementurik handiena gehituko dugu lerro bakoitzean. Lerroko zero bat lortuko dugu

	1 Gune	2 Gune	3Gune	4 Gune	5 Gune	6 Gune	Gehitutako elementua
SALTZAILEA	**SALMENTAK**						
Manuel	-10000	-8000	-7000	-7000	-5000	-3000	**+10000**
Antonio	-15000	-14000	-9000	-7000	-3500	-2000	**+15000**
Francisco	-8000	-9000	-12000	-10000	-11000	-7000	**+12000**
Pedro	-9000	-15000	-5000	-13000	-12000	-5000	**+15000**
Rodrigo	-17000	-17000	-9000	-7500	-9000	-6500	**+17000**
Jesús	-3000	-7000	-5000	-7500	-9000	-6500	**+9000**

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1 Gune	2 Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	3000	5000	7000
Antonio	0	1000	6000	8000	11500	13000
Francisco	4000	3000	0	2000	1000	5000
Pedro	6000	0	10000	2000	3000	10000
Rodrigo	0	0	8000	9500	8000	10500
Jesús	6000	2000	4000	1500	0	2500

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1 Gune	2 Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	0	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	0	0	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	0	0

- II. URRATSA. Lerroko eta zutabeko zero bat laukiratuko dugu. Zero kopuru gutxien duen lerroa aukeratuko dugu.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Bi edo lerro gehiago baldin badaude zero kopuru berberarekin, ezkerren eta goren dagoen zeroa hartuko dugu. Lehenengo lerroa hartuko dugu. Zero hori laukiratuko dugu, eta bere lerro edo zutabe berberean dauden zero guztiak urratu egingo ditugu.

	1 Gune	2 Gune	3 Gune	4 Gune	5 Gune	6 Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	X	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	X	0	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	0	0

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Zero kopuru gutxien duen lerroa aukeratuko dugu (urraturik daudenak ez hartu kontuan) eta dagokion zeroa laukiratuko da, lerro eta zutabe berdinean dauden zeroak urratuz.

	1 Gune	2 Gune		3 Gune	4 Gune	5 Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	X	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	X	X	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	X	X

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

➢ III. URRATSA. Aurreko urratsean lerro eta zutabe bakoitzean zero bat laukiratzea lortu baldin badugu, emaitza optimoa lortu dugu. Horrela ez balitz, honakoa egin:

☛ (I) Zero bat laukiraturik ez duen lerro bakoitza markatu

	1 gune	2 gune	3 gune	4 gune	5 gune	6 gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	X 0	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	X 0	X 0	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0 X	0 X	

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- (II) Markatu, orain, aurretik markatu dugun lerroan zero bat urraturik duen zutabea.

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	X	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	X	X	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	X	X

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- (III) Markatu aurreko zutabean zeroa laukiratua duen lerroa.

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILE	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	X	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	X	X	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	X	X

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

☛ (IV) Errepikatu (II) eta (III), lerrorik eta zutaberik markatu ezin den arte.

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	0	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	0	0	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	0	0

☛ (V) Urratu markaturik gabeko lerroak eta markaturik dauden zutabeak.

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

☛ (VI) Oraindik urraturik ez dagoen zenbakirik txikiena hartuta, urratu gabekoei **kendu** eta birritan urratuei **gehitu** egiten zaie.

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	3000	1500	5000	4500
Antonio	0	1000	6000	6500	11500	10500
Francisco	4000	3000	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	10000	500	3000	8500
Rodrigo	0	0	8000	8000	8000	8000
Jesús	6000	2000	4000	0	0	0

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	2500	1000	4500	4000
Antonio	0	1000	5500	6000	11000	10000
Francisco	4500	3500	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	9500	0	2500	8000
Rodrigo	0	0	7500	7500	7500	7500
Jesús	6500	2500	4000	0	0	0

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

☛ (VII) (I) urratsera bueltatuko ginateke, zutabeko eta lerroko zero bat laukiraturik lortu arte.

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	2500	1000	4500	4000
Antonio	X	1000	5500	6000	11000	10000
Francisco	4500	3500	0	500	1000	2500
Pedro	6000	X 0	9500	0	2500	8000
Rodrigo	X	0	7500	7500	7500	7500
Jesús	6500	2500	4000	X 0	0	X 0

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	0	2000	2500	1000	4500	4000
Antonio	0	1000	5500	6000	11000	10000
Francisco	4500	3500	0	500	1000	2500
Pedro	6000	0	9500	0	2500	8000
Rodrigo	0	0	7500	7500	7500	7500
Jesús	6500	2500	4000	0	0	0

Urraturik ez dauden elementuetatik txikiena 1000 da. Urraturik ez daudenei kendu egingo diegu, eta birritan urraturik daudenei batu.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	X	1000	1500	0	3500	3000
Antonio	0	X	4500	5000	10000	9000
Francisco	5500	3500	0	500	1000	2500
Pedro	7000	X	9500	X	2500	8000
Rodrigo	1000	0	7500	7500	7500	7500
Jesús	7500	2500	4000	X	0	X

1. urratsera bueltatuko gara.

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	X	1000	1500	0	3500	3000
Antonio	0	X	4500	5000	10000	9000
Francisco	5500	3500	0	500	1000	2500
Pedro	7000	X	9500	X	2500	8000
Rodrigo	1000	0	7500	7500	7500	7500
Jesús	7500	2500	4000	X	0	X

Txikiena 1500 da.

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gun	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	X	1000	X	0	2000	1500
Antonio	0	X	3000	5000	8500	7500
Francisco	7000	5000	0	2000	1000	2500
Pedro	7000	X	8000	X	1000	6500
Rodrigo	1000	0	6000	7500	6000	6000
Jesús	9000	4000	4000	1500	0	X

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gune	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILE	**SALMENTAK**					
Manuel	X	1000	X	0	2000	1500
Antonio	0	X	3000	5000	8500	7500
Francisco	7000	5000	0	2000	1000	2500
Pedro	7000	X	8000	X	1000	6500
Rodrigo	1000	0	6000	7500	6000	6000
Jesús	9000	4000	4000	1500	0	X

1000 kenduz, urraturik ez dagoen elementu txikiena bezala.

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

	1Gune	2Gune	3Gune	4Gune	5Gune	6Gune
SALTZAILEA	**SALMENTAK**					
Manuel	X 0	1000	0	X 0	1000	500
Antonio	0	X 0	3000	500	7500	6500
Francisco	7000	5000	X 0	2000	0	1500
Pedro	7000	X 0	8000	0	X 0	5500
Rodrigo	1000	0	6000	7500	5000	5000
Jesús	10000	5000	5000	2500	X 0	0

Lerroetan eta zutabeetan zeroak laukiratuko ditugu. Kasu honetan, lortu da helburua: lerro eta zutabe bakoitzeko zero bat laukiratzea. Konpondu dugu esleipenaren arazoa.

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- Manuelek 3. gunea: esperotako salmenta kopurua= **7.000**
- Antoniok 1. gunea: esperotako salmenta kopurua= **15.000**
- Franciscok 5. gunea: esperotako salmenta kopurua= **11.000**
- Pedrok 4. gunea: esperotako salmenta kopurua= **13.000**
- Rodrigok 2. gunea: esperotako salmenta kopurua= **17.000**
- Jesusek 6. gunea: esperotako salmenta kopurua= **6.500**

Esperotako salmentak, guztira = 69.500

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

3.2.3. Ibilbideen zehaztapena

Behin saltzailea gune geografiko batera esleitu dugunean, beste arazo bati aurre egin behar diogu: bere **lan-denboraren esleipena zehaztea**. Hau da, bezero guztiak bisitatzeko eta bere jatorrira bueltatzeko jarraitu behar duen ibilbidea zehaztea.

Ibilbiderik egokiena izango da erabilitako denbora, egindako kilometro kopurua edo desplazamenduaren kostua minimizatzen duena.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Ibilbide optimoak, bezero guztiak modu egokian bisitatzeko.

Ibilbideen diseinuaren helburuak honako hauek dira:

- Bidaiak hobeto aprobetxatzea.
- Kilometrajea minimora murriztea.
- Ahal den neurrian, inprobisazioa saihestea.
- Dagokion bezeroa dagokion unean bisitatzea; hau da, bezeroari behar duenean arreta egokia ematea.
- Saltzailearen nekea murriztea.
- Bezeroren bat ahaztea saihestea.
- Hiru “E”-ak hobetzea (ekonomia, eraginkortasuna, efizientzia).
- Enpresaren ikuspuntutik, une jakin batean saltzaileen kokapena zein den jakiteko aukera eta kontrola orokorrean hobetzea.
- Azken finean, salmenta-jardueraren funtsezko helburu diren bisita kopuru erabilgarriak handitzea.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- Ibilbideen diseinu desegoki batek denbora galera sortzen du.
- Komeni da **«RUTERO»** bat eraikitzea.

«Rutero» bat da egutegi jakin bateko egun bakoitzean bisitatu beharreko bezeroak jasotzen dituen dokumentua, bidaia eta bisiten ordua (gutxi gorabeherakoa) adieraziz.

Dokumentu orokor bat izanik, beharrezkoa bada, bidaia bakoitzean doikuntzak egin beharko ditugu, eta edozein bezerori egindako edozein aldaketaren inguruan abisatu.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Lurraldearen estaldura egoki batek berekin dakar saltzaileek egunero gauzatu beharreko zeregin batzuk izatea; hau da, zenbait bezero, kontaktu, demostrazio, aurkezpen, bidaia, itxaronaldi, ikerketa egin behar izatea.

Estaldura hori salmenten zuzendariaren erantzukizuna da. Hala ere, zenbait kasutan praktikoa izan daiteke saltzaileen esku uztea.

Sarritan, zuzendariek beren saltzaileen **ibilbideak** zehaztasunez diseinatzen dituzte. Horretarako, saltzaileen laguntza erabiltzen dute, salmenta-jarduera gauzatuko den lekua kontuan izanik.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Adibideak:

Produktu industrialen saltzaileak urtero 500 ordu inguru egoten dira beren erosleekin. Eguneko bi ordu eta erdi inguru. Bisita bakoitzean ordu bat eginez gero, urtero bostehun bisita egitea dakar horrek berekin. Bezero bakoitzak urtero lau bisita behar baditu, saltzaile bakoitza 125 bezeroz ardura daiteke. Zenbait autorek bisita bakoitzeko hogei minutu inguru egotea gomendatzen dute, horrela, errendimendu altuagoa lortzeko.

Jatekoen handizkako saltzaileek egunero dozena bat bisita egiten dituzte: aseguruak, bulegorako ekipamendua, paper-gauzak, erdia.

Jakina da oso ohikoak diren elikadura-produktuen saltzaileak, batez ere banatzaileak, egunero hogei bisita edo gehiagora heltzen direla.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Ibilbideen prestakuntzak zerikusi handia du honako aldagai hauekin :

-**Produktuaren izaera**: kontsumo masiboa, urtaroko kontsumoa, industriala, etab.

-**Garraiobidea**

-**Jarduera osagarriak**

-**Galdutako denboraldi- eta itxaronaldi-eredua**

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

1. Zirkulu zentrokideetan edo espiralean eginiko ibilbidea

Bezeroak modu uniformean banaturik daudenean, salmentagunean eta bisita kopuru berdina behar dutenean erabiltzen da.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

ABANTAILAK

- Ibilbidea berdina da gune geografikoaren sektore bakoitzarentzat.
- Jatorrirako buelta erraza da, eta ez oso luzea.

DESABANTAILAK

- Desplazamenduak ibilbide oso luzeekin.
- Saltzailea gunearen erdigunean bizitzeko beharra.
- Ez ditu kontuan izaten lurraren ezaugarriak.
- Bezeroei ez zaie tratu berzirik ematen.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

2. Hirusta itxurako ibilbidea

Saltzaileak bere gunearen laurden bat ibiltzen du, eta gauean jatorrira bueltatzen da. Prozedura hori erabiltzen da sektoreak oso handiak ez direnean eta orekatuak direnean (lan-zama berdintsua dutenean).

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

ABANTAILAK

- Saltzaileari lan administratiboa eta salmenta-lana uztartzea baimentzen dio.
- Ez da gasturik ordaindu behar.

DESABANTAILAK

- Gune erdian bizi behar izatea eta sektoreak oso zabalak ez izatea.
- Zirkuituak oso luzeak izaten dira.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

3. Margarita itxurako ibilbideak

Saltzaileak egunero gune geografikoaren azpisektore bat ibiltzen du (1, 2, 3 edo 4). Metodo hori erabiltzen da tamaina handiko edo lan-zama handiko sektore bat ibili behar denean.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

4. Planifikazio alternatiboa

Prozedura hau erabiltzen da bezeroak modu erregularrean bisitatu behar ez direnean.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

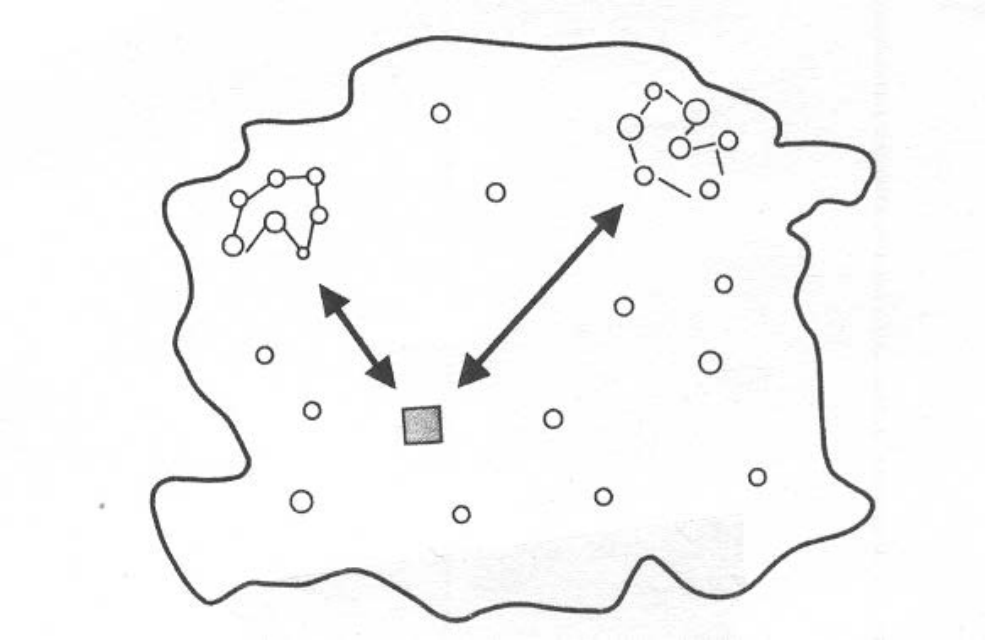
Bisitak honela antolatzen dira:

- **<u>1. astean</u>**:
  Saltzaileak I eremua ibiltzen du (zabalena edo lan-zamarik handiena duena).
- **<u>2. astean</u>**:
  Aurreko astean bisitatutako gunetik urrutien dagoen gunea bisitatuko du (II eremua).
- **<u>3. astean</u>**: III eremua.
- **<u>4. astean</u>**: IV eremua.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

5. Lerro zuzenean eginiko ibilbidea eta guneak

Saltzailea zuzenean bezero kopuru handia dagoen gune batera joaten da, eta bere bizilekura bueltatzen da.



3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Sistema hau honako kasu hauetan erabiltzen da:

- Ez bezeroak ez lan-zama ez daudenean modu uniformean banatuta.

- Saltzailea ez denean gunearen erdigunean bizi.

- Potentzial ezberdineko sektoreak daudenean.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

6. Sigi-saga eginiko ibilbidea

Saltzailea urrutien dagoen bezeroarengana joaten da lerro zuzenean arratsaldean, eta hurrengo egunean bueltatzen da ardatz zentral horren bi aldeetan dauden bezeroak bisitatuz.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Bezeroak bide nagusi batetik gertu dauden herrietan banaturik daudenean erabiltzen da.

ABANTAILAK

- Ordu komertzialez kanpo egiten denez lekualdatzea, denbora aurrezten da.

DESABANTAILAK

- Ostatu-gastuak.
- Kilometraje altua.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

7. Eastman algoritmoa

Distantzia kontzeptua erabiliko dugu.

- D (I,J): I-tik J-ra dagoen distantzia izanik
- I = 1, 2, 3, ..., N
- J= 1, 2, 3, ..., N

D (I,J) = Infinitu = M, esaten digu ibilbidea ezinezkoa dela, bere kostua altuegia delako.

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- 1. URRATSA. Esleipenaren arazoa konpontzen da.

- 2. URRATSA. Emaitza ziklikoa baldin bada, zirkuitu optimoaren aurrean aurkitzen gara, eta arazoa konponduta gelditzen da. Horrela ez balitz, 3. urratsa garatuko genuke, gutxienez bi azpizirkuitu lortu baititugu.

- 3. URRATSA. Aurreko urratsean lortutako azpizirkuituetatik, aukeratu arku gutxien dituena (“k” izanik azpizirkuitu horren arku kopurua).

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- 4. URRATSA. “k” azpiarazo bakoitzarentzat adar bat garatuko dugu.
- 5. URRATSA. “k” esleipen-arazo berriak konpondu eta kotak balioetsi.
- 6. URRATSA. Aurreko urratsak konponbide bat edo gehiago sortzen baldin baditu, eta kota beste adarretan daudenak baino txikiagoa baldin bada, aurkitutako konponbidea optimoa izango da. Bestela, 7. urratsa egin.
- 7. URRATSA. Kota txikienetatik hasita adarkatu. 4. eta 6. urratsak errepikatuko ditugu konponbide batek kotarik txikiena izan dezan (hau da, distantziarik txikiena, edo kosturik txikiena, edo denborarik laburrena daukana).

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Adibidea:

Kostu-matrize honetan, 6 hiriren arteko desplazamendu- eta egonaldi-gastuak agertzen dira. Aurkitu horiek minimizatzen dituen ibilbidea.

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	4	5	2	4	3
B	5	M	3	3	5	3
C	4	2	M	4	2	5
D	3	4	5	M	5	2
E	5	4	3	3	M	4
F	4	4	6	5	3	M

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Esleipen-arazoa konpontzen dugu. Gure helburua da hiri guztiak bisitatzea eta jatorrira bueltatzea ahalbidetzen digun ibilbide zikliko bat topatzea.

Hiriak	A	B	C	D	E	F	Kendutako elementua
A	M	4	5	2	4	3	-2
B	5	M	3	3	5	3	-3
C	4	2	M	4	2	5	-2
D	3	4	5	M	5	2	-2
E	5	4	3	3	M	4	-3
F	4	4	6	5	3	M	-3
Lerroetan gehitu kendutako elementuak							15

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	2	3	0	2	1
B	2	M	0	0	2	0
C	2	0	M	2	0	3
D	1	2	3	M	3	0
E	2	1	0	0	M	4
F	1	1	3	2	0	M

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	2	3	0	2	1
B	2	M	0	0	2	0
C	2	0	M	2	0	3
D	1	2	3	M	3	0
E	2	1	0	0	M	4
F	1	1	3	2	0	M
Kendutako elementua	**-1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	2	3	0	2	1
B	1	M	X	X	2	0
C	1	0	M	2	X	3
D	0	2	3	M	3	X
E	1	1	0	X	M	4
F	X	1	3	2	0	M

ERRO-KOTAREN MATRIZEA

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Esleipen-arazoari irtenbidea aurkitu diogu. Adarkatzearen erro-kota honako hau da (lerroko eta zutabeko kendutako elementu guztien batura):

Erro-kota = 15 + 1 = 16

Bi azpizirkuitu lortu ditugu:

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

- Lehenengoan, saltzailea A-tik D-ra joango litzateke, eta handik berriro bueltatuko litzateke A-ra (bi arku).

$$A \Longrightarrow D$$

Kostua = 2(A – D) + 3 (D – A) = 5

- Bigarren azpizirkuituak lau arku ditu:

$$B \Longrightarrow F \Longrightarrow E \Longrightarrow C$$

Kostua = 3 (B – F) + 3 (F – E)+ + 3 (E – C) +2 (C-B)= 11

Arku kopuru gutxien daukan azpizirkuitua hartzen baldin badugu, arku bakoitzarekiko adar bat sortuko dugu.

- D (A – D) = M eta lehen esleipen-arazoa konpondu (I)

- D (D – A) = M eta bigarren esleipen-arazoa konpondu (II)

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

I. Lehen azpiarazoa: D (A – D) = M

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	2	3	**M**	2	1
B	1	M	0	0	2	0
C	1	0	M	2	0	3
D	0	2	3	M	3	0
E	1	1	0	0	M	1
F	0	1	3	2	0	M

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F	Kendutako elementua
A	M	2	3	M	2	1	-1
B	1	M	0	0	2	0	0
C	1	0	M	2	0	3	0
D	0	2	3	M	3	0	0
E	1	1	0	0	M	1	0
F	0	1	3	2	0	M	0

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	1	2	M	1	0
B	1	M	0	X	2	X
C	1	0	M	2	X	3
D	0	2	3	M	3	X
E	1	1	X	0	M	1
F	X	1	3	2	0	M

I KOTAKO MATRIZEA

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Lortutako kotak (kota 1ek) 17ko kostua du: erro-kotaren batuketa (16) + lerroko (1) eta zutabeko (0) kendutako elementuen batura.

D (A – D) = M

Kota 1
17

Erro
kota 16

Beste bi azpizirkuitu berri lortu ditugu:

- D (B – C) = M (III) A → F → E → D → A

Kostua = 3(A – F) + 3 (F – E)+ 3(E – D) + 3 (D – A) = 12

- D (C – B) = M (IV) B → C → B

Kostua = 3(B – C) + 2 (C – B) = 5

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

II. Bigarren azpiarazoa: D (D – A) = M

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	2	3	0	2	1
B	1	M	0	0	2	0
C	1	0	M	2	0	3
D	M	2	3	M	3	0
E	1	1	0	0	M	1
F	0	1	3	2	0	M

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	2	3	0	2	1
B	1	M	0	3	2	0
C	1	0	M	2	3	3
D	M	2	3	M	3	0
E	1	1	0	3	M	1
F	0	1	3	2	3	M

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	1	3	0	1	1
B	0	M	X	X	1	X
C	1	0	M	3	X	4
D	M	1	3	M	2	0
E	X	X	0	X	M	1
F	X	1	4	3	0	M

2 KOTAREN MATRIZEA

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Lortutako kotak (kota 2k) 17ko kostua du: erro-kotari (16) lerroko (0) eta zutabeko (0) kendutako elementuak batzetik eta markajean kendutako elementuetatik txikiena (1) batzetik lortzen da. Kasu honetan, 6 hiriak bisitatzea eta jatorrira bueltatzea baimentzen digun zirkuitu bat lortu dugu.

Zirkuitua:

A ⟹ D ⟹ F ⟹ E ⟹ C ⟹ B ⟹ A

Zirkuituaren kostua = 2(A – D) + 2 (D – F)+ 3(F - E) + 3(E – C) + 2 (C – B) + 5 (B – A) =17

Erro-kota 16

D (A – D) = M → **Kota 1 17**

D (D – A) = M → **Kota 2 17**

Bi azpiarazo berriren garapena

Zirkuitua: A-D-F-E-C-B-A

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

III. Hirugarren azpiarazoa: D (B – C) = M

(kota 1 matrizetik abiatuta)

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	1	2	M	1	0
B	1	M	M	0	2	0
C	1	0	M	2	0	3
D	0	2	3	M	3	0
E	1	1	0	0	M	1
F	0	1	3	2	0	M

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	1	2	M	1	0
B	1	M	X	0	2	X
C	1	0	M	2	X	3
D	0	2	3	M	3	X
E	1	1	0	X	M	1
F	X	1	3	2	0	M

3 KOTAREN MATRIZEA

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

17ko kostua daukan zirkuitua lortu da berriz ere.

Zirkuitua:

A ⟹ F ⟹ E ⟹ C ⟹ B ⟹ D ⟹ A

Zirkuituaren =3(A–F) +3(F–E)+ 3(E–C)+ 2(C–B)+ 3(B–D)+ 3(D–A) =17 kostua

Erro-kota 16

D (A – D) = M → **Kota 1 17**

D (B – C) = M → **Kota 3 17**

Zirkuitua: A-F-E-C-B-D-A

D (D – A) = M → **Kota 2 17**

Zirkuitua: A-D-F-E-C-B-A

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

IV. Laugarren azpiarazoa: D (C – B) = M

(Kota 1 matrizetik abiatuta)

-1

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	1	2	M	1	0
B	1	M	0	0	2	0
C	1	M	M	2	0	3
D	0	2	3	M	3	0
E	1	1	0	0	M	1
F	0	1	3	2	0	M

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Hiriak	A	B	C	D	E	F
A	M	0	2	M	1	0
B	1	M	0	0	2	0
C	1	M	M	2	0	3
D	0	1	3	M	3	0
E	1	0	0	0	M	1
F	0	0	3	2	0	M

4 KOTAKO MATRIZEA

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

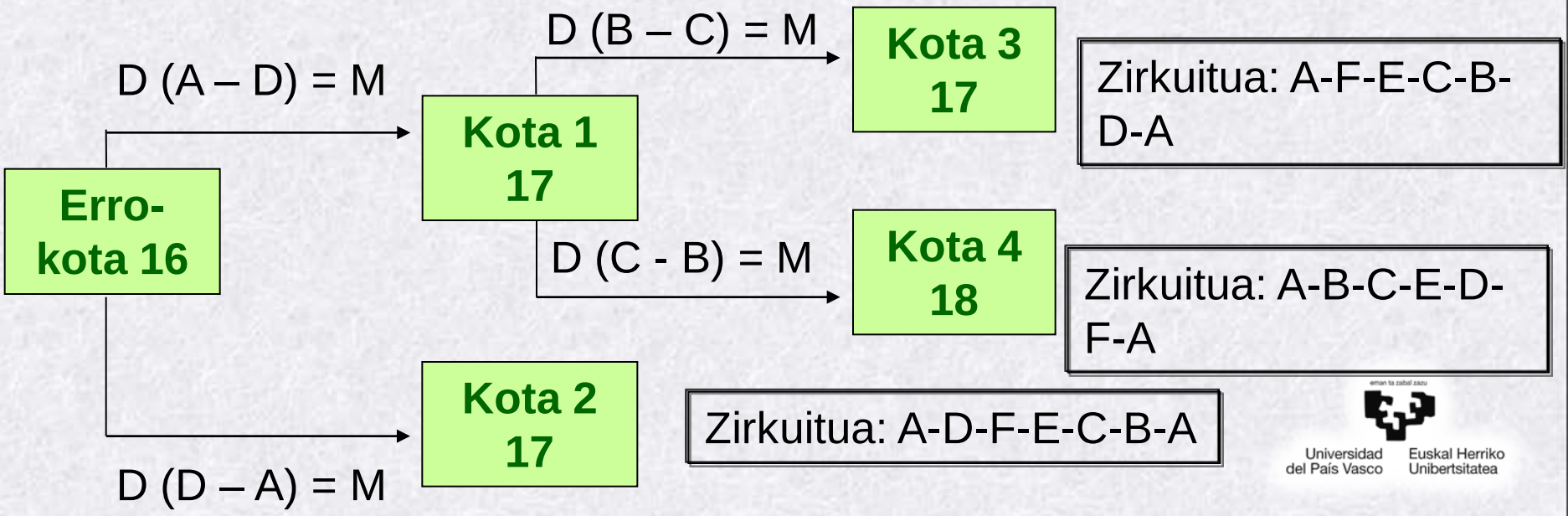
18ko kostua duen zirkuitua lortu da.

Zirkuitua:

A ⟹ B ⟹ C ⟹ E ⟹ D ⟹ F ⟹ A

Zirkuituaren kostua =4(A–B) +3(B–C)+2(C–E)+ 3(E–D)+ 2(D–F)+ 4(F–A) =18

Lortutako zirkuitua ez da emaitza optimoa, bere kostua aurretik lortu ziren zirkuituak baino handiagoa delako.



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.2. SIren gune geografikoen araberako esleipena

Beraz, arazoak bi emaitza izan ditzake:

A ⇒ D ⇒ F ⇒ E ⇒ C ⇒ B ⇒ A

Zirkuituaren kostua = 2 (A – D) + 2 (D – F)+ 3(F - E)+ 3 (E – C) + 2 (C – B) + + 5 (B – A) **= 17**

A ⇒ F ⇒ E ⇒ C ⇒ B ⇒ D ⇒ A

Zirkuituaren kostua = 3 (A – F) + 3 (F – E) + 3 (E – C)+ + 2(C –B)+ 3(B – D) + 3 (D – A) **=17**

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.3. SIren esleipena bezeroen arabera

Metodo honen bidez, saltzaile bat bezero talde edo kategoria bati esleitzen zaio.

Horretarako, beharrezkoa da:

- Enpresak dituen bezero motak ezagutu eta sailkatu behar dira. Horrela, bezero mota bakoitzak arreta edo zerbitzu bat jasoko du.
- SI bezero-kategoria ezberdinen arabera esleitzen da.

Bezeroen araberako esleipena egiteko urratsak:

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- I. URRATSA. Bezeroen sailkapena.

Bi izaten dira irizpideak:

-Bezero bakoitzaren salmenta-bolumen osoa.

-Salmenten marjina gordina bezeroko.

- II. URRATSA. Bezeroen analisia.

Bezeroen analisiak honako informazio hau emango digu:

1- Salmenta kopurua gehitu edo gutxitu duten bezeroak.

2- Bezero ezberdinen kostu finkoak estaltzea.

3- Enpresak galdu eta irabazi dituen bezeroak.

4- Enpresak zein bezerorengandik lortu dituen salmenta altuak baina marjina gordin txikiak.

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- Ikuspegi estrategiko batetik, oso garrantzitsua da potentzial handiko bezeroak identifikatzea. Hala ere, estrategia horrek arrisku handia du bezero horiek seguruak ez baldin badira. Horregatik, enpresa askok hazkuntza orekatu baten aldeko apustua egiten dute, salmenta gutxiago duten bezeroengan oinarrituz. Horrela, bezeroren bat galduta ere, horrek ez du eragin handirik enpresaren salmenta-kuotan.

- Salmenta-bolumenaz eta marjina gordinaz gain, bezeroen **leialtasuna** da aztertzen den hirugarren irizpide erabakigarria.

ABC analisiak bezeroak sailkatzen lagun diezaguke.

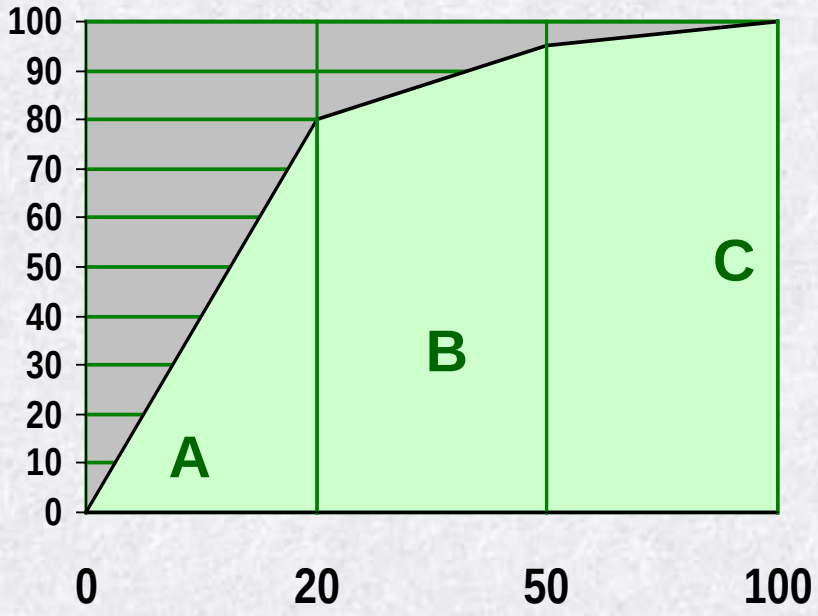
3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

☛ **ABC analisia**

- Bezeroak zerrendatu handienetik txikienera, beren erosketa-zenbatekoaren arabera.
- Salmenta kantitate osoa eta bezero kopuru osoarekiko portzentajeak lortu.
- Portzentaje metatuak lortu.
- Emaitzak grafiko batean irudikatu.
- Enpresaren kurba ABC kurbarekin konparatu.

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

☛ **ABC kurba**



A GUNEA. % 80ko salmenta-bolumena duten % 20ko bezeroak dira. Bezero estrategikoak dira, eta arreta handiagoa, zerbitzu bereziak, salmenta-baldintza hobeak, bisita kopuru altuagoak, eta abar eskaini behar zaizkie.

B GUNEA. % 15eko erosketa-bolumena duten % 30 bezerori dagokie. Ikusten dugunez, % 50eko bezeroek % 95eko salmenta-bolumen metatua osatzen dute. Gune horretan, bezero ertainak edo erdi-mailako bezeroak daude.

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

C GUNEA. % 5eko salmenta-bolumena duten beste % 50eko bezeroei dagokie. Nahiz eta ez diegun arretarik galdu behar, ez zaie beharrezkoa denaz haragoko esfortzu gehigarririk eskaini behar.

- Errealitateak (sektoreak, inguruneak, etab.) ezar dezake A, B, C guneentzat beste mugarriztatze batzuk egitea komenigarriagoa dela.

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- **Adibidea**

Egin ABC analisi bat, salmenta kopuru horiek kontuan izanik.

Bezeroa	Salmenta-bolumena (mila €)
1	3
2	570
3	100
4	70
5	120
6	40
7	40
8	80
9	30
10	20
11	3
12	4
13	5
14	5

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- Salmenta-bolumenaren arabera bezeroak antolatu.
- Bezeroen eta salmenta-bolumenaren portzentaje metatuak lortu.

Bezeroa	Salmenta-bolumena (mila €)
2	570
5	120
3	100
8	80
4	70
6	40
7	40
9	30
10	20
13	5
14	5
12	4
1	3
11	3

Bezeroa	% Bezero metatua	Salmenta bolumena (mila €)	Salmenta bolumen metatua	% salmenta bolumen metatua
2	7	570	570	52
5	14	120	690	63
3	21	100	790	72.5
8	28	80	870	80
4	36	70	940	86
6	43	40	980	90
7	50	40	1020	93.5
9	57	30	1050	96
10	64	20	1070	98
13	71	5	1075	98.6
14	79	5	1080	99
12	86	4	1084	99.4
1	93	3	1087	99.7
11	100	3	1090	100
Guztir=14	100	1090	1090	100

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- Enpresaren *bezero metatuak – salmenta-bolumen metatua* kurba lortu.
- Bi kurba horien desbideratzeak lau gune ezartzea baimentzen digu.

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

I. gunea. Enpresak botere handia duten bezero kopuru txikia du. Zaurgarritasuna oso handia da, eta esfortzu handia egin behar du bezero horiek ez galtzeko.

II. gunea. Enpresak ez du nahikoa bezero garrantzitsu. Salmenta-esfortzuak zentratu behar ditugu mota honetako bezeroak lortzeko.

III. Gunea. Enpresaren kurbaren maldak –ABC kurbaren maldaren antzekoa– adierazten digu bezero ertain horien zorroaren egoera ona dela. Lortu beharko litzateke hemengo bezero batzuk bezero garrantzitsu bihurtzea.

IV. Gunea. Salmenta kopuru txikiko bezeroak oso ugariak dira.

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- III. URRATSA. Analisia: salmentak nola egiten diren.

  - Eskaerak modu hauetara egin daitezke:
  - ✓ Telefonoz
  - ✓ Postaz
  - ✓ Telefonoz + postaz konfirmatu
  - ✓ Bezeroei bisita pertsonala

- Bisita pertsonala da eskaerak egiteko modurik arruntena. Gehien erabilitakoa. Bisitek helburu ezberdinak dituzte; bezero berriak lortzea edo dagoeneko bezero direnekin harreman komertzialak mantentzea edo hobetzea.

3.3. SIren esleipena, bezeroen arabera

- IV. URRATSA. Bezeroen kategoria ezberdinak ezartzea eta saltzaileak esleitzea.

Argi ezarri behar da zein diren arreta handiagoa edo txikiagoa behar duten bezeroak. Bisita izango da bezeroen kategoriak ezartzeko erabiliko dugun baremoa.

Adibidez:

- A kategoria - 12 bisita urteko
- B kategoria - 6 bisita urteko
- C kategoria - 4 bisita urteko

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

4. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN ORDAINKETA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

4. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN ORDAINKETA

1. Sarrera
2. Soldata finkoaren sistema
3. Pizgarriak
4. Komisioen sistema
5. Primen sistema
6. Sistema mistoa

4.1. Sarrera

SIren planifikazioan eta antolakuntzan **oinarrizko elementua** da **ordainketa**.

Saltzaileek lortuko dituzten emaitzek zerikusi handia izango dute, neurri batean behintzat, jasoko duten ordainketa edo soldatarekin, **langileak motibatzeko modurik oinarrizkoena baita.**

Lanpostuan gustura ez egoteko arrazoirik ohikoenak honako hauek izaten dira: kanpo-ekitate falta, barne-ekitate falta, eta soldatari dagokionez agindutakoa ez betetzea.

***«Ordainketarik onena sortzen duten gauzak egiten ditugu»*.**

4.1. Sarrera

- **<u>Salmenta-indarraren ordainketa</u>** oinarrizko faktorea da salmenta-indarraren planifikazioan. Saltzaileek lortutako emaitzak, hein handi batean, salmentako pertsonalak jasotzen duen ordainsariaren araberakoak izango dira.
- Komeni da bi zehaztapen egitea:

1) *Enpresaren merkataritza potentzial eskasa* (adibidez, produktu desegokiak, kalitate baxukoak, banaketa-kanal eskasak, etab.) *ezin da salmenta-indarraren ordainketa-plan bikain batekin konpondu.*

2) Salmenta-indarraren ordainketa-planak ez du helburu garrantzitsurik lortuko, *ez badoa salmentako pertsonalaren errekrutatzearekin, hautaketarekin, hezkuntzarekin, eta abarrekin batera.*

4.1. Sarrera

- Erabilienak:
  - **Soldata finkoa**
  - **Aldakorra => komisioak**
  - **Sistema mistoa** (soldata finkoa + pizgarriak)

- Ez nahastu pizgarri motak:
  - Komisioak: salmenten gaineko %a.
  - Ordainsariak: helburuen lorpenarekin zerikusia duen kantitate finkoa.
  - Beste batzuk: autoa, etab.

4.2. Soldata finkoaren sistema

- Salmenta-indarrari, epe bakoitzeko, **kopuru finko bat ordaintzean** datza; hau da, salmenta-bolumenaren gorabeheren edo bestelako faktoreen menpe ez dagoen diru kopurua ordaintzean datza.

- **ABANTAILAK:**

  1) ***Erraztasuna*** => Ulertzeko oso erraza da. Saltzaileak badaki aldez aurretik zein soldata kobratuko duen.

  2) ***Segurtasuna*** => Soldata finkoak, nahitaez, salmenta-indarraren oinarrizko beharrak bete edo ase behar ditu.

  3) ***Erregulartasuna*** => Diru kopuru hori enpresak ordainduko du, salmenten gorabehera posibleekiko modu independentean.

4.2. Soldata finkoaren sistema

4) Salmenta pertsonalak ***ziurtatzen du zuzenean salmentarekin erlazionatuta ez dauden helburuak*** lortzea. Enpresak finkatzen ditu saltzaileak lortu beharreko helburuen hierarkia eta zenbatekoa (salmentak, informazioa, bisitak, etab.). Saltzaileak ez du oztoporik jartzen ezartzen zaizkion lanak betetzeko.

5) ***Kontrola.*** Salmenta-indarrak gogo hobez onartzen du bere jarduera kontrolatzea. Salmenta-indarraren ordainketa-sistema guztien artean soldata finkokoa da, beti, salmenta-talde baten jarduerak hobekien kontrolatzea eta zuzentzea ahalbidetzen duena.

6) ***Saltzailearen eta enpresaren arteko harremanak estutzen ditu.*** Salmenta-indarrari enpresako gainerako pertsonalari (zuzendaritzakoa izan ala ez) bezala ordaintzen zaio. Era honetan, saltzaileak ez du bere burua independente ikusten, eta erraz integratzen da, enpresako beste partaide finko bat bezala.

4.2. Soldata finkoaren sistema

- Saltzaileak, soldata-mailaren arabera, 3 taldetan banatzen dira:

  A) Prestakuntzan dagoen saltzailea (urtebete baino gutxiago enpresan).

  B) Erdi-esperientziadun saltzailea (urtebetetik hiru urtera bitartean).

  C) Esperientziadun saltzailea (hiru urte baino gehiago).

4.2. Soldata finkoaren sistema

- **<u>DESABANTAILAK</u>**:

  1) ***Ez da estimulagarria.*** Saltzailerik onenak kalteturik sentituko dira, erdipurdikoekin konparatuz. Saltzailerik onenek enpresatik alde egin eta kaxkarrenekin gelditzeko arriskua dago, ekitate printzipioa hausten baita.

  2) ***Kontrol garestia.*** Sistema estimulagarria ez denez, kontrol egoki bat ezarri beharra dago, helburuak lortzeko eta sor daitezkeen jarduerarik ezak ekiditeko.

  3) Salmenta-kostuen eta lortutako salmenta-bolumenaren artean erlaziorik edo ***proportzionaltasunik ez egotea***. Saltzaile batek lorturiko negozio-zifraren jaitsierak, dudarik gabe, beherakada nabarmenak eragingo ditu enpresaren marjinetan.

4.2. Soldata finkoaren sistema

- **Sistema hau honako kasu hauetan erabil daiteke:**

a) Salmenta benetan nork lortu duen ez dakigunean => saltzaile baten edo taldean lan egiten duten saltzaileen eta enpresaren esfortzuak bereizi ezin direnean.

b) Salmenta-indarraren errotazioa murriztea lortu nahi denean. Soldata finkoak ordainketa ziurrak eta egonkorrak eskaintzen ditu => saltzailea gusturago egoten da eta zailagoa da enpresatik alde egitea.

c) Salmenta zehatz batzuen kasuan:

- Produktu oso teknikoen salmenta.
- Iraupen luzeko salmentak.
- Ordezkari bati agindutako misio bereziak.
- Etab.

d) Honako egoera hauetakoren batean dauden saltzaileen kasuan:

- Saltzaile berriak eta formazioan dauden saltzaileak, salmentetatik oso irabazi gutxi lortzen dutenak.
- Merkatu berriak ireki nahi dira => sarritan, esperientziadun eta kalitate handiko saltzaileak erabili ohi dira. Merkatu berrietarako sarrera, ia beti, zaila eta motela izaten da => helburu hori lortzeko soldata finkoa izan daiteke egokiena.

4.3. Pizgarriak

Bi motatako pizgarriak ikusiko ditugu: ekonomikoak eta ekonomikoak ez direnak

EKONOMIKOAK

- Komisioak
- Primak
- Primak + komisioak

EZ-EKONOMIKOAK

- Istripu-, mediku- eta bizi-aseguruak…
- Enpresaren autoa.
- Langileentzat maileguak.
- Bidaiak.
- Bekak seme-alabentzat.
- …

4.4. Komisioen sistema

- Salmentarako pertsonalari **salmenta-bolumenaren proportzio zehatz bat** den diru kopurua ordaintzen zaio.

- **ABANTAILAK:**
  1) Estimulagarria da; salmenta-zifra handitzea da ordainsari hobeak lortzeko bidea.
  2) Ordainketa kalkulatzeko eta aurrekontua zehazteko erraztasuna enpresarentzat.
  3) Sistema selektiboa da. Saltzailerik onenak mantentzea eta txarrenak baztertzea ahalbidetzen du.
  4) Salmenta-kostuak negozio-bolumenarekiko zuzenki proportzionalak dira.

4.4. Komisioen sistema

- **ERAGOZPENAK**:

1) Salmentarako arretari dagokionez, gehienetan alde batera uzten dira esleitutako gainerako funtzioak.
2) Soldata irregularrak => epe bakoitzeko soldatari buruz zalantza sortzen da => zalantza handiagoa produktuak urtarokoak direnean, enpresaren produktuen berrikuntza jarrai bat gertatzen denean, etab.
3) Ez ditu antzinakotasuna, dedikazioa eta fideltasuna kontuan hartzen salmenta-indarrari ordaintzeko orduan.
4) Gatazkak sor daitezke soldata finkoarekin lan egiten duten enpresako langileekin.
5) Lotura estuak sortzen dira saltzailearen eta bezeroaren artean, eta ez enpresaren eta bezeroaren artean. Salmenta-indarrak bezeroak beretzat jotzen ditu, eta ez lan egiten duen enpresarenak. Sarritan, saltzaile batek enpresa uzten duenean, bezeroak berekin eramaten ditu.

4.4. Komisioen sistema

KOMISIO MOTAK

- Salmenta-bolumenarekiko komisio finkoa.
- Produktu motaren araberako komisio aldakorra.
- Bolumen batetik gorako salmentarekiko komisioa.
- Produktu bakoitzaren marjina gordinarekiko komisioa.
- Goranzko tasaren komisioak.
- Beheranzko tasaren komisioak.
- Goranzko-beheranzko tasaren komisioak.
- Bermea duten komisioak.

4.4. Komisioen sistema

- **<u>Adibidea</u>**

Saltzaile baten salmentak honako taulan biltzen dira:

Produktua	**1.**	**2.**	**3.**
Salmenta-prezioa	10	15	20
Saldutako unitateak	20	30	20
Salmenta-bolumena	200	450	400
Kostu aldakorra	4	5	15
Marjina gordina	6	10	5

Zein izango litzateke saltzaile horren komisioa honako kasu hauetan?

4.4. Komisioen sistema

- **<u>Adibidea</u>**

Zein izango litzateke saltzaile horren komisioa honako kasu hauetan?

a) Komisio finkoa (salmenta-bolumenarekiko % 12).

b) Produktuaren salmenta-bolumenarekiko komisioa (1, 2 eta 3, % 20, % 10 eta % 15, hurrenez hurren)

c) Salmenta-bolumen batetik gora (500) % 25eko komisioa.

d) Saldutako produktuaren marjina gordinarekiko % 25eko komisioa.

4.4. Komisioen sistema

a) Komisio finkoa (salmenta-bolumenarekiko % 12)

Salmenta-bolumena guztira: 200+ 450 +400 = 1050

Komisioa (% 12) = 126

b) Produktuaren salmenta-bolumenarekiko komisioa (1, 2 eta 3, % 20, % 10 eta % 15, hurrenez hurren)

1 produktuaren komisioa= 200 x 0,2 = 40

2 produktuaren komisioa = 450 x 0,1 = 45

3 produktuaren komisioa = 400 x 0,15 = 60

Komisioa guztira = 145

4.4. Komisioen sistema

c) Salmenta-bolumen batetik gora (500) % 25eko komisioa

Komisioa = 550 x 0.25 = 137.5

d) Saldutako produktuaren marjina gordinarekiko % 25eko komisioa

1 produktuaren komisioa = 20 x 6 x 0,25 = 30

2 produktuaren komisioa = 30 x 10x 0,25 = 75

3 produktuaren komisioa = 20 x 5 x 0,25 = 25

Komisioa guztira= 130

4.4. Komisioen sistema

e) Goranzko tasaren komisioa

1. METODOA

Saltzaileak lortzen duen komisioa da saltzea lortu duen kopuruaren tartearena:

Lortutako salmentak (tarteka)	Lortutako portzentajea (komisioa)
0 - 100	% 1
101 - 200	% 1,5
201 - 300	% 2
> 300	% 3

Saltzaileak lortutako salmentak 250 €-koak balira, lortutako komisioa 250 x 0,02 = 5 litzateke.

4.4. Komisioen sistema

e) Goranzko tasaren komisioa

2. METODOA

Kasu honetan, saltzaileari ordainduko zaion komisioa guztira tartetik tartera lortutakoaren batura da.

Lortutako salmentak (tarteka)	Lortutako portzentajea (komisioa)
0 - 100	% 1
101 - 200	% 2
201 - 300	% 3
> 300	% 4

Emaitza: Salmentak = 250

Komisioa: 0,01 x 100 + 0,02 x 100 + 0,03 x 50 = 4,5

4.4. Komisioen sistema

f) Beheranzko tasaren komisioa

Aurreko kasuan aztertutakoaren antzerakoa da. Oraingoan, komisio aldakorrak jaitsi egiten dira salmenta kopurua handitzen den heinean.

1. METODOA

Saltzaileak lortzen duen komisioa da saltzea lortu duen kopuruaren tartearena**: (ez du zentzu handirik horrela aplikatzeak)**

Lortutako salmentak (tarteka)	Lortutako portzentajea (komisioa)
0 - 100	% 4
101 - 200	% 3,5
201 - 300	% 3
> 300	% 2,5

Emaitza: Salmentak =250

Komisioa: 250 x 0,03 = 7,5

4.4. Komisioen sistema

2. METODOA

Kasu honetan, saltzaileari ordainduko zaion komisioa da guztira tartetik tartera lortutakoaren batura.

Lortutako salmentak (tarteka)	Lortutako portzentajea (komisioa)
0 - 100	% 4
101 - 200	% 3
201 - 300	%2
> 300	% 1

Emaitza: Salmentak = 250

Komisioa: 0,04 x 100 + 0,03 x 100 + 0,02 x 50 = 8

4.4. Komisioen sistema

g) Goranzko-beheranzko tasaren komisioak

Kasu honetan, komisioa kalkulatzeko erabiltzen den baremazioan, tasak goranzko joera jarraitzen du tarte batzuetan, eta beheranzkoa hurrengoetan.

Lortutako salmentak (tarteka)	Lortutako portzentajea (komisioa)
0 - 100	% 4
101 - 200	% 5
201 - 300	% 6
301 - 400	% 4,5
401 - 500	%2
> 500	% 1

4.4. Komisioen sistema

h) Bermea duten komisioak

Kasu honetan, saltzaileak salmenta kopuru txikia lortzen baldin badu, bermaturik dauka ordainsari minimo bat. Saltzaileak bermaturiko salmentak baino kopuru txikiagoa lortu baldin badu, zordun gisa agertuko da enpresaren aurrean. Behin minimoa gainditzen duenean, lehenago jasotakoa itzuli beharko du.

- **Adibidea**

Saltzaile batek bermaturik ditu hilero 10.000 moneta unitate. Lehen seihileko emaitzak honako hauek izan dira:

4.4. Komisioen sistema

HILA	Bermea	Berme metatua	Hilean lortutako komisioa	Aurre-ratua	Atxiki-pena	Zorra edo hartzekoa
Urtarrila	10000	10000	3000	7000		-7000
Otsaila	10000	20000	11000		1000	-6000
Martxoa	10000	30000	17000		7000	+1000
Apirila	10000	40000	5000	4000		-4000
Maiatza	10000	50000	4000	6000		-10000
Ekaina	10000	60000	10000			-10000
	60000		50000			

Seihilekoa amaitzerakoan, jasotako komisioak 50.000 moneta unitatekoak dira (bermatutako minimoa baino 10.000 moneta gutxiago). Beraz, kantitate hori zor du.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

Ez dago bereizketa argirik primen eta komisioen artean. Hala ere, maiz, bi ohar bereizgarri ezartzen dira:

- Primak ez dira zuzenean salmentekin erlazionatzen, eta komisioak, berriz, bai.
- Primen lorpena aldatu egiten da **helburuen lorpen-mailaren** arabera.

4.5. Primen sistema

- **Adibidea**

Enpresa batek helburu bat ezartzen die saltzaileei: 100 bezero lortu behar dituztela urtero. Helburu hori lortzeagatik, 100.000 m.u.tan ezartzen da prima.

Enpresak egiten duen baremazioa honako taula honetan azaltzen da:

Lortutako helburua	Primak
%70	% 40
% 80	% 45
% 85	% 50
% 90	% 60
% 95	% 75
% 100	% 100

4.5. Primen sistema

PRIMAK EZARTZEKO SISTEMAK

I. Meret-en eta Dervaux-en sistema

- **<u>Adibidea</u>**

Kalkulatu saltzaile batek jaso dezakeen prima, lor daitezkeen emaitzen arabera. Enpresak ezarria du 1.000 m.u.ko prima SIren kide bakoitzarentzat. Helburua: hurrengo hiruhilekoan 100 bezero lortzea.

4.5. Primen sistema

- **1. SISTEMA:**

Primaren kalkulua honako formula honen bitartez egiten da:

$$P = P_n \left(2 - \frac{O}{R}\right)$$

Non:

- P = saltzaileak lortutako prima.
- Pn = enpresak ezarritako prima.
- O = enpresak ezarritako helburua.
- R = saltzaileak lortutako emaitza.

4.5. Primen sistema

Bezero berriak	Lortutako prima	Lortutako primaren ehuneko gehikuntza
50	0,00	
60	333,33	∞
70	571,42	71,42
80	750,00	31,25
90	888,88	18,51
100	1000,00	12,50
110	1090,90	9,09
120	1166,66	6,94
130	1230,76	5,49
140	1285,71	4,46
150	1333,33	3,70

4.5. Primen sistema

- **2. SISTEMA:**

Primaren kalkulua honako formula honen bitartez egiten da:

$$P = P_n \sqrt{\frac{R}{O}}$$

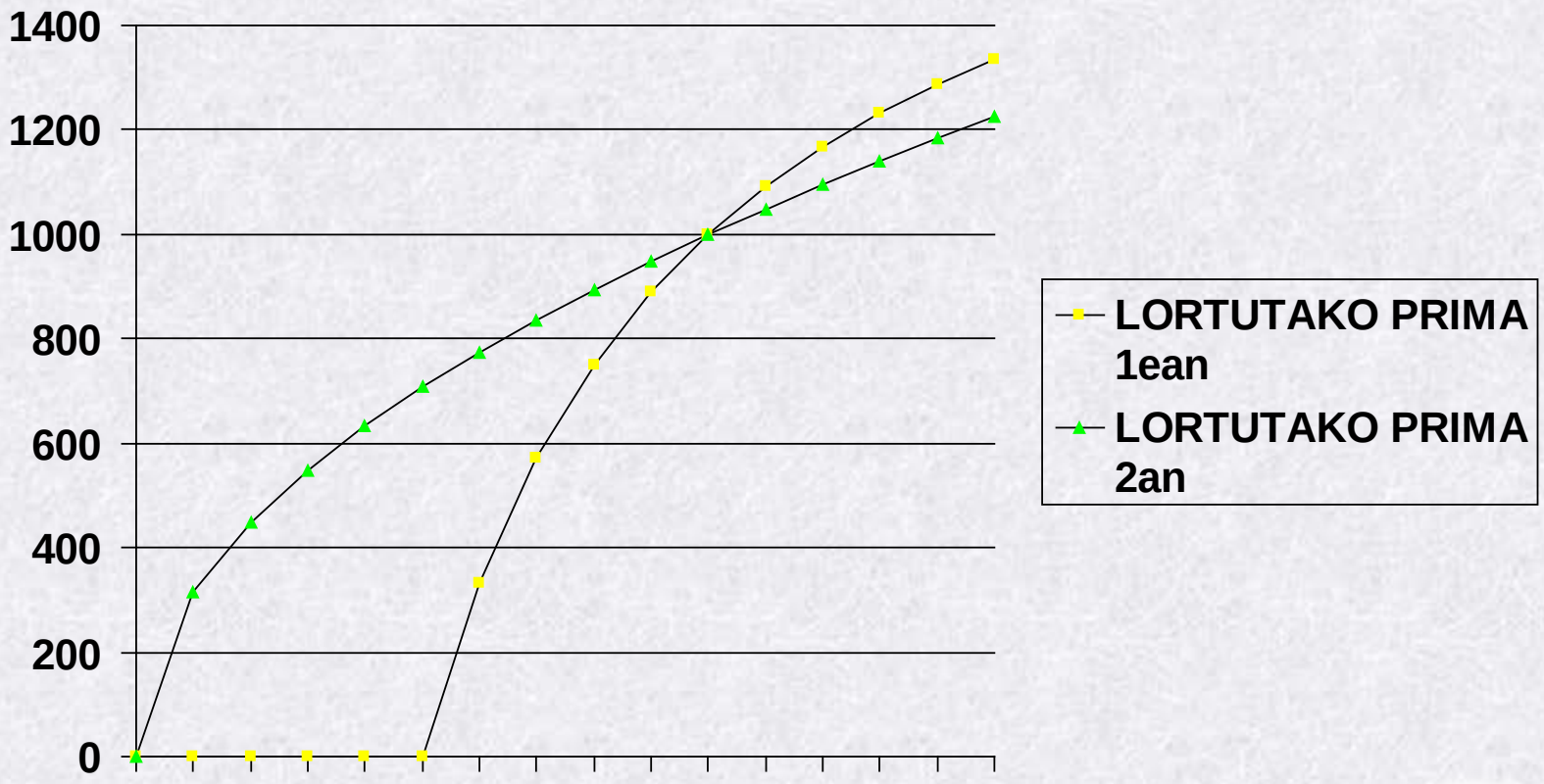
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

Bezero berriak	Lortutako prima	Lortutako primaren ehuneko gehikuntza
0	0,00	
10	316,22	∞
20	447,21	41,42
30	547,72	22,47
40	632,45	15,46
50	707,10	11,80
60	774,59	9,54
70	836,66	8,01
80	894,42	6,90
90	948,68	6,06
100	1000,00	5,48
110	1048,80	4,80
120	1095,44	4,44
130	1140,17	4,08
140	1183,21	3,77
150	1224,74	3,50

4.5. Primen sistema

Taula bien grafikoak:



4.5. Primen sistema

PRIMAK EZARTZEKO SISTEMAK

I. Prima sariarekin, helburua gainditzeagatik edo aurretiaz betetzeagatik

Prima hori erabiltzen da denboran mugatua den helburu zehatz bat lortzea akuilatzeko.

$$P = P_n \frac{n}{t} \frac{R}{O}$$

Non:

- Pn = enpresak ezarritako prima.
- n = helburua betetzeko ezarritako epea, enpresak ezarria.
- O = enpresak ezarritako helburua.
- P = saltzaileak lortutako prima.
- t = emaitza lortzeko emandako denbora.
- R = saltzaileak lortutako emaitza.

4.5. Primen sistema

Bi aukera daude:

a) Helburua aurretiaz lortzeagatik saria duen prima

Suposatzen ditugun hipotesiak:

- Saltzaileak beti lortzen du enpresak ezartzen duen helburua. Hau da, R= O.
- Saltzaile bakoitzak ematen duen denbora helburua lortzeko (t) aldakorra da.
- Ezarritako prima (Pn) eta helburua lortzeko ezarritako epea (n) konstante mantentzen dira.

Lortuko den prima helburua lortzen emandako denboraren araberakoa izango da.

4.5. Primen sistema

b) Helburua lortzeagatik saria duen prima

Suposatzen ditugun hipotesiak:

- Emandako denbora bat dator gauzatzeko epearekin. Hau da, t = n.
- Ezarritako prima (Pn) eta aurreikusitako helburua (O) konstanteak direla suposatzen da.
- Lortzen den emaitza aldakorra da ezarritako epean (R).

Lortuko den prima emaitzaren araberakoa izango da.

4.5. Primen sistema

- **Adibidea**

Enpresa batek saltzaileko 100 bezero berri lortzea du helburu hurrengo hiruhilekorako. Hori lortzeagatik ezarritako prima 1000 m.u.koa da. Kalkulatu lortutako prima, ikusitako bi metodoen bitartez:

A) Helburua aurretiaz lortzeagatik.

B) Helburua gainditzeagatik.

4.5. Primen sistema

A) Helburua aurretiaz lortzeagatik saria duen prima

Helburua lortzeko emandako denboraren araberakoa izango da lortutako prima.

R = O = 100 bezero berri

n = 3 hilabete

Pn = 1000 m.u.

P= Pn x n / t

Emandako denbora t (hilak)	Lortutako prima P
1	3000
2	1500
3	1000
4	750
5	600
6	500
7	428.5
8	375
9	333,3
10	300
11	272,7
12	250

4.5. Primen sistema

B) Ezarritako helburua gainditzeagatik saria duen prima

Lortutako emaitzen araberakoa da lortzen den prima.

n = t = 3 hilabete

O = 100 bezero berri

Pn = 1000 m.u.

P= Pn x R / O

Emaitza R	Lortutako prima P
50	500
60	600
70	700
80	800
90	900
100	1000
110	1100
120	1200
130	1300
140	1400
150	1500

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

PRIMAK EZARTZEKO SISTEMAK

III. OPR sistema (helburua-aurreikuspena-emaitza)

OPR sistemaren hasierako elementuak:

- Enpresak SIri ezarritako helburua (O) (salmenta-bolumena).
- Saltzaileak egiten duen salmenta-aurreikuspena (P).
- Saltzaileak lortzen duen emaitza (R).

4.5. Primen sistema

Hiru aukera:

a) P = R

Prima honako formula honen bitartez lortuko da:

$$\mathrm{OPR} = 120\frac{R}{O}$$

Non OPR lortutako primaren portzentajea baita:

b) P < R

$$\mathrm{OPR} = 60\frac{R+P}{O}$$

c) P > R

$$\mathrm{OPR} = 60\frac{3R-P}{O}$$

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

- **Adibidea**

Saltzaileak emaitzarekin bat datorren aurreikuspena egin nahiko du. Hau da, merkatuan informazioa bilatu behar izango du planifikazio eraginkor bat egiteko.

Helburua O	Aurreikuspena P	Emaitza R	Prima %
100	80	60	**60**
		80	**96**
		100	**108**
		120	**120**
100	100	80	**84**
		100	**120**
		120	**132**
		80	**72**
100	120	100	**108**
		120	**144**
		140	**156**

4.5. Primen sistema

- OPR sistemaren urteko planifikazioa

Saltzaile batentzat zaila da urtebeteko aurrerapenarekin aurreikuspenak egitea. Horregatik, kasu gehienetan, urteko eta hilabeteko helburuen batezbestekoan oinarritzen da prima.

$$\%\, prima = \frac{OPR_A + OPR_M}{2}$$

Non:

- OA = Enpresak ezartzen duen urteko helburua.
- OM = Enpresak ezartzen duen hileko helburua.

$$\frac{O_A}{12} = O_M$$

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

Non:

- PA = Saltzailearen urteko aurreikuspena

$$\frac{P_A}{12} = P_M$$

- Ri = <i> hilabetean saltzailearen emaitza.
- Pi = <i> hilabetean saltzailearen aurreikuspena.
- i = 1,2,...,12 (urteko hilabeteak).

Baldintza	OPRA	Baldintza	OPRm
$P_m > R_i$	$60\,\frac{3R_i - P_m}{O_m}$	$P_i > R_i$	$60\,\frac{3R_i - P_i}{O_m}$
$P_m < R_i$	$60\,\frac{R_i + P_m}{O_m}$	$P_i < R_i$	$60\,\frac{R_i + P_i}{O_m}$
$P_m = R_i$	$120\,\frac{P_m}{O_m}$	$P_i = R_i$	$120\,\frac{P_i}{O_m}$

4.5. Primen sistema

- **Adibidea**

Enpresa batek bere oinarrizko jardueratzat A produktuaren salmenta du. Produktuaren aleko salmenta-prezioa 20.000 m.u.koa da. Bere saltzaileei ordaintzen dien prima % 5 da helburu gisa ezarritako salmenta-bolumenarekiko. Enpresak jarraitzen duen ordainketa-sistema OPR sistema da.

Ruiz saltzaileari enpresak ezarri dion salmenta-helburua urte honetarako = 1200 unitatekoa da. Ruiz saltzailearen urteko aurreikuspena = 1500 unitatekoa da. Hurrengo taulan agertzen da hori guztia, hileko salmenta-planarekin batera. Lortutako emaitzak ere biltzen dira bertan.

4.5. Primen sistema

Hilabetea	Aurreikuspena	Emaitza
Urtarrila	100	150
Otsaila	150	125
Martxoa	150	150
Apirila	150	150
Maiatza	125	150
Ekaina	100	125
Uztaila	75	75
Abuztua	75	50
Iraila	125	100
Urria	125	150
Azaroa	150	150
Abendua	175	175
Guztira	1500	1550

Zein izan da Ruiz saltzaileak lortutako prima urte honetan?

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

EMAITZA:

OA = 1200 OM = 100 PA = 1500

PM = 1500/12 = 125

URTARRILA

PM = 125 P1 = 100 R1 = 150

PM < R1

OPRA = 60 (R1 +PM) / OM = 60 (150 +125) / 100= %165

P1 < R1

OPRM = 60 (R1 +Pi) / OM = 60 (150 +100) / 100= %150

OPR = (OPRA + OPRM) / 2 = (165+150) / 2= %157.5

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

OTSAILA

PM = 125 P2 = 150 R2 = 125

PM = R2

OPRA = 120 (PM) / OM = 120 X125 / 100 = %150

P2 > R2

OPRM = 60(3R2 – P2) /OM = 60(3 *X* 125 -150) / 100= %135

OPR = (OPRA + OPRM) / 2 = (150+135) / 2= %142.5

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

Hilabetea	OPR_A	OPR_M	OPR	Prima
Urtarrila	165	150	157.5	157500
Otsaila	150	135	142.5	142500
Martxoa	165	180	172.5	172500
Apirila	165	180	172.5	172500
Maiatza	165	165	165	165000
Ekaina	150	135	142.5	142500
Uztaila	60	90	75	75000
Abuztua	15	45	30	30000
Iraila	105	105	105	105000
Urria	165	165	165	165000
Azaroa	165	180	172.5	172500
Abendua	180	210	195	195000
Guztira primak= 1.695.000				

4.5. Primen sistema

OPR sistemak aukera ematen dio enpresari saltzailea zigortzeko, ez badu enpresak ezarritako helburua lortzen:

- Desberdintasuna zero edo positiboa baldin bada (O = R edo O < R), ez da zigorrik izango.
- Desberdintasuna negatiboa bada (O > R), kantitate hori penalizazio-portzentajeagatik biderkatzen da. Emaitza urte horretako helburuari gehitzen zaio (benetan helburu hori erabiliko da OPRt OPRm eta OPRa formulak aplikatzerakoan).

Emaitzen eta helburuen artean dauden desbideratzeak metatzen joaten dira. Horrela, diferentziak positiboak baldin badira (O < R), horiek lehenago edo geroago gertatuko diren diferentzia negatiboak konpentsatuko dituzte.

4.5. Primen sistema

HH	Otrim	Ri	Desbideratzea	Desbideratze metatua	Penali-zazioa	Pena	Otrim berria
1º	100	75	-25	-25	% 80	20	100+20
2º	100	150	+50	+25		-	Ez da aldatzen
3º	100	65	-35	-10		8	100+8
4º	100	150	+50	+40		-	Ez da aldatzen

4.5. Primen sistema

- **Adibidea**

Gurekin bidaiatu bidaia-agentziak OPR sistema ezarri du bere sukurtsalak saritzeko lortzen duten salmenta-bolumenen arabera. Sukurtsal batentzat 1000 m.u.ko urteko salmenta-bolumena ezarri du (urte honetarako).

Agentzia honen zuzendariak honako aurreikuspenak egin ditu (hurrengo lauhilekoetarako): 250, 500, 100 eta 200 milioiko salmenta-bolumena lortuko duela uste du. Urtea amaitzerakoan, benetan honako hau gertatu da: 200, 525, 65 eta 150 milioikoak izan dira salmentak.

4.5. Primen sistema

Agentzia honi enpresak urteko ezarri dizkion primak 40 milioi m.u.koak dira (hiruhilean behin ordaintzeko). Gainera, helburuak ez betetzeak % 50eko penalizazioa dakar.

	Aurreikusp.	Emaitzak	
1.hiruhile	250	200	Urteko helburua = 1000 milioi Hiruhileko helburua= 250 milioi
2. hiruhile	500	525	
3. hiruhile	100	65	Urteko aurreikusp= 1050 milioi Hiruhileko aurreik= 262,5 milioi
4. hiruhile	200	150	

Kalkulatu zein den enpresa horrek lortzen duen hiruhileko eta urteko primaren bolumena guztira.

4.5. Primen sistema

EMAITZA:

Enpresak ezarritako urteko primak = 40 milioi

Enpresak ezarritako hiruhileko primak =10 milioi

Penalizaziorik gabe

HH	OPR_A		OPR_T		%OPR
1	$60\frac{3x200-262.5}{250}$	81	$60\frac{3x200-250}{250}$	84	% 82,5
2	$60\frac{525+262.5}{250}$	189	$60\frac{525+500}{250}$	246	% 217,5
3	$60\frac{3x65-262.5}{250}$	-16.2	$60\frac{3x65-100}{250}$	22.8	% 3,3
4	$60\frac{3x150-262.5}{250}$	45	$60\frac{3x150-200}{250}$	60	% 52,5

4.5. Primen sistema

HH	% OPR	Hiruhileko prima	Lortutako prima
1.	% 82,5	10 milioi	8,25 milioi
2.	% 217,5	10 milioi	21,75 milioi
3.	% 3,3	10 milioi	0,33 milioi
4.	% 52,5	10 milioi	5,25 milioi

4.5. Primen sistema

Penalizazioarekin kalkulua

HH	O_t	R_i	Desbide-ratzea	Desbideratze metatua	Penali-zazioa	Pena	O_t Berria
1.	250	200	-50	-50	% 50	25	250+25
2.	250	525	+275	+225		-	Ez da aldatzen
3.	250	65	-185	+40		-	Ez da aldatzen
4.	250	150	-100	-60		30	250+30

4.5. Primen sistema

HH	OPR_A		OPR_T		%OPR
1	$60\frac{3x200-262.5}{275}$	73.63	$60\frac{3x200-250}{275}$	76,36	% 75
2	$60\frac{525+262.5}{250}$	189	$60\frac{525+500}{250}$	246	% 217,5
3	$60\frac{3x65-262.5}{250}$	-16.2	$60\frac{3x65-100}{250}$	22,8	% 3,3
4	$60\frac{3x150-262.5}{280}$	40.17	$60\frac{3x150-200}{280}$	53,57	% 46,87

HH	% OPR	Hiruhileko prima	Lortutako prima
1.	% 75	10 milioi	7,5 milioi
2.	% 217,5	10 milioi	21,75 milioi
3.	% 3,3	10 milioi	0,33 milioi
4.	% 46,87	10 milioi	4,687 milioi

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

PRIMAK EZARTZEKO SISTEMAK

IV. Produktu-zorroarengandik ezberdindutako haztapena duen prima

Metodo hau erabiltzen da, bereziki, produktu-zorro bat dugunean eta lerro batzuen salmentari lehentasuna eman nahi diogunean. Honako hau da sistema honen eskema:

4.5. Primen sistema

X hilean Y saltzaileak eginiko salmentak

Produktu lerroa	Salmenta-bolumen absolutua	Haztapena	Salmenta-bolumen zuzendua
1	V1	P1	V1P1
2	V2	P2	V2P2
3	V3	P3	V3P3
4	V4	P4	V4P4
Guztira			∑ VIPI

1 baino haztapen txikiagoa dutenak lehentasunik ez duten lerroak dira enpresa batentzat. 1 baino haztapen handiagoa dutenak, berriz, enpresak nagusiki saldu nahi dituen produktu-lerroak dira.

Saltzaileak jasoko duen prima da salmenta-bolumen zuzendu osoaren portzentaje bat.

4.5. Primen sistema

- **Adibidea**

Aseguruak saltzen dituen enpresa batek salmenta-bolumen zuzenduaren gaineko % 10eko prima bat ezartzen du. Honako taula honetan azaltzen dira enpresaren ponderazioak eta X saltzailearen hileko salmentak. Kalkulatu lortutako prima.

X saltzailearen martxoko salmentak:

Aseguru mota	Salmenta-bolumen absolutua	Haztapena	Salmenta-bolumen zuzendua
Sutea	30000	1.2	36000
Lapurketa	200000	0.5	100000
Autoak	50000	0.5	25000
Bizi-asegurua	100000	2	200000
Etxe-asegurua	100000	0.8	80000
Denda	20000	0.2	4000
Guztira	500000		445000

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

PRIMAK EZARTZEKO SISTEMAK

V. Helburu anitzak dituen prima

SIk helburu anitz baldin baditu, prima ezartzeko jarraitzen den metodoa:

- SIk ezin du aldi berean lau edo bost helburu baino gehiagotan arreta jarri.
- Urtean egiten den planifikazioa kontuan izanda, helburuak bi multzotan jar ditzakegu: beren lorpena planifikazio-epe osoan zehar luzatzen diren helburuak (urtea) eta epe laburragoa duten helburuak (hilabetea, hiruhilekoa, etab.).
- Primak hilero ordaindu behar dira.

4.5. Primen sistema

Proposatutako metodoa honako taula honetan laburbiltzen da:

Helburuak	Urt	Ots.	Mar.	Api.	Mai.	Ek.	Uz.	Ab.	Ir.	Ur.	Az.	Ab.
1.Salmenta	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
2.Marjina												
3.Bisitak	30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
4.Eskaerak		10	10	10	10							
5.Bezero berriak		10	10									
6.Galdutako bezeroak						10	10	10				
7.Bezeroak guztira												
8.Erreklama-zioak				10								20
9.Informazioa	10								10	10	10	
10.Produktu berria					10	10	10	10	10	10	10	

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

4.5. Primen sistema

Helburuak	Mar.
1.Salmentak	60
2.Marjina	
3.Bisitak	20
4.Eskaerak	10
5.Bezero berriak	10
6.Galdutako bezeroak	
7.Bezeroak guztira	
8.Erreklamazioak	
9.Informazioa	
10.Produktu berria	

Suposatzen baldin badugu enpresa batek 1200 m.u.ko urteko prima bat duela, hileko 100 m.u.koa izango du. Saltzaileak kantitate hori jasotzeko, martxoan, adibidez, lau helburu bete behar ditu: salmentak, bisitak, eskaerak eta bezero berriak lortu behar ditu, 60 m.u., 20 m.u., 10 m.u. eta 10 m.u.tan, hurrenez hurren.

4.6. Sistema mistoa

- Alde batetik, **soldata finko bat** du, eta bestetik, **pizgarri** bat (gehienetan komisioa). Zati finkoak sarrera erregular batzuk eskaini behar ditu (SIrentzat segurtasuna); eta pizgarriak, berriz, saltzaileak akuilatzen ditu beren burua gainditzeko.

- Aurreko bien abantailak jaso eta eragozpenak arintzen saiatzen da.

- Abantaila gehigarria => sistema honen malgutasuna => pizgarri mota ezberdinak konbinatzeko aukera.
- Eragozpena => soldatak kalkulatzeko zailtasun handiagoa => salmenta-indarraren ordainketa aurkitzeko lan handiagoa egin behar da.

4.6. Sistema mistoa

- Sistema honetan hartu beharreko erabakirik garrantzitsuena da sistema bakoitzak izango duen pisu edo garrantziari buruzkoa, hau da, **soldataren zati finkoa eta aldakorra (pizgarria).**

- Salmenta lortzeko *saltzailearen abilezia oinarrizko elementua denean*, salmenta lortzea, proportzionalki, **zati aldakor handiago batekin** ordaindu beharko litzateke.

- Lortu beharreko *helburuak epe laburrera direnean* eta batez ere salmenta lortzera bideraturik daudenean (salmenta-bolumena, bisita-zenbatekoa, bezero berrien zenbatekoa, etab.), atal aldakorra handiagoa izango da, SIri eskatzen zaizkion helburuek bezeroen arreta edo zerbitzuarekin, salmenta ondorengo zerbitzuarekin eta abarrekin zerikusia dutenean baino (kasu horretan, atal finkoarekin ordaindu beharko lirateke eta).

4.6. Sistema mistoa

Ordainketa-sistemaren atalak honako hauek dira:

- Soldata finkoa.
- Zenbait jarduera egiteagatik primak:

  Bisita-zenbatekoa Jasotako informazioa

- Honako helburu hauek lortzeko saltzailearen eraginkortasuna balioesten duten primak:

  Salmenta-kuota Bezero berriak
  Eskaera kopurua Eskaeren batez besteko zenbatekoa

- Komisioak

4.6. Sistema mistoa

- *Soldata finkoa*

  Soldata finkoak zenbateko polita izan behar du, saltzaileari beharrezkoa duen segurtasuna bermatzeko.

- *Bisita kopurua*

  Eginiko bisiten eta lortutako eskaeren artean harreman estua dago. Bisiten kopurua sustatu eta akuilatu behar den helburua da.

- *Informazioa*

  Sail komertzialak jarraitzen duen politikaren araberakoak izango dira jaso beharreko informazioa, bere kantitatea eta kalitatea.

4.6. Sistema mistoa

- ***Salmenta-kuota***

Salmenta-kuotaren helburua honako parametro hauek kontuan izanik ezarri beharko da:

- ❖ Ezin zaio ezarri ez saltzaileari, ez saltzaile taldeari ezta SIri ere baliabide horrek dakartzan **kostuen** azpitik dagoen salmenta-kuotarik.
- ❖ Gainera, ezarritako salmenta-kuotak ezin izango du **merkatuaren muga potentziala** gainditu.

4.6. Sistema mistoa

- ***Bezero berriak, eskaera kopurua eta eskaeren batez besteko zenbatekoa.***

Helburu horien bitartez, saltzaileek merkatua lantzen dute sakontasunean eta zabaleran.

- ***Komisioa***

Salmenta-kuotatik hasita, komisioak pizgarri bat bezala lan egiten du.

4.6. Sistema mistoa

Prozedura

- **Ordainketa-sistema osatzen duten oinarrizko aldagaien haztapena (soldata finkoa, primak eta komisioak).**
- **Adibidea** **Sarreren % 1**

Soldata finkoa (14)	0,45
Primak	0,40
Komisioa	0,15
Guztira	**1**

4.6. Sistema mistoa

Prozesua

- **Helburu bakoitzaren haztapena.**

- **Adibidea**

Helburua	Haztapena
Bisita kopurua	0,20
Informazioa	0,15
Salmenta-kuota	0,25
Bezero berriak	0,20
Eskaera kopurua	0,10
Eskaeren batez besteko zenbatekoa	0,10
Guztira	**1**

4.6. Sistema mistoa

- Helburu bakoitzarentzako primaren lorpenaren eskala.
- **Adibidea**

Bisita kopurua

% Helburua	% Prima
0tik 59ra	0
60tik 69ra	12.5
70etik 79ra	25
80tik 99ra	50
%100 edo gehiago	100

Lortutako informazioa

Informazioaren sailkapena	% Prima
Bikaina	100
Ona	50
Hala-holakoa	25
Eskasa	12,5
Txarra	0
Onartezina	0

4.6. Sistema mistoa

Salmenta-kuota

% Helburua	% Prima
60	0
70	12,5
80	25
90	50
100	100

Bezero berriak

% Helburua	% Prima
0	0
40	12,5
60	25
80	50
100	100

4.6. Sistema mistoa

Eskaera kopurua

% Helburua	% Prima
0tik 59ra	0
60tik 69ra	12,5
70etik 79ra	25
80tik 99ra	50
%100 edo gehiago	100

Eskaeraren zenbatekoaren bb

% Helburua	% Prima
0tik 59ra	0
60tik 69ra	12,5
70etik 79ra	25
80tik 99ra	50
%100 edo gehiago	100

- Komisio-mailaren ezarpena

Saltzaileen gastuen plana

SIren ordainketa ikusi eta gero, **saltzaileen gastuen plana** aztertuko dugu. Horrek eragin zuzena du salmenta-aurrekontuan.

Saltzaileen gastuen planak bi helburu ditu:

- **Gastu horiek osatuko duten kopurua zehaztea.** SIren gastutzat hartuko ditugu bere jarduera dela eta eratortzen direnak.
- **Arauek argiak eta zehatzak izan behar dute**. Arau horietan oinarrituko dira enpresak saltzaileei ordainduko dizkien gastuak.

Saltzaileen gastuen plana

SIk une oro argi izan behar du zein gastu egin ditzakeen enpresaren izenean eta zein ez.

SIren gastuen plana eratzerakoan, kontuan izan beharrekoa:

- **Malgutasuna**: lortu behar diren helburu komertzialen arabera egokitu daiteke.
- **Berdintasuna edo zuzentasuna** saltzaileen artean, beren gunea, bezero motak edo gune komertzialen bizitza-maila ezberdinak kontuan izanik.
- **Zilegitasuna eta gogo-berdintasuna**; saltzailearentzat ez du ez galerarik ez mozkinik ekarri behar.
- **Administrazio-kostuen minimizatzea,** hau da, paper edo tramite ugari egin behar ez izatea.

Saltzaileen gastuen plana

Zenbait gastu-sistema:

a) Gastu libreak; saltzailearen irizpidearen arabera.

b) Fakturarekin justifikatzeko gastuak.

c) Aurreko bien mistoa: batzuek (a) bezalakoak eta besteak (b) bezalakoak.

d) Dieta-sistema.

e) Askea baina limite maximoarekin, adb hilabetekoa.

Oro har, gehienetan sistema mistoak erabiltzen dira: dietak jatekoarentzat eta ostatuarentzat, eta kilometroak eta justifikatutako beste zenbait gastuen ordainketa.

Ordainketa-plan on baten baldintzak

SIren ordainketa-plan on batek honako baldintza hauek izan behar ditu:

A) Enpresarentzat

- SI enpresak ezarritako helburuak lortzera bideratzea.
- Saltzailea estimulatzea.
- Maila altuko SI erakartzea eta mantentzea.
- Maila baxuko SI gutxitzea.

Ordainketa-plan on baten baldintzak

B) SIrentzat

- Segurtasuna ematen duen alokairu erregular bat egotea.
- Ez-ohiko emaitzak ordaintzeko ordainsariak egotea (puntualki ordaindu behar direnak).
- SIren merituak islatu behar ditu.
- Saltzaileak erraz kalkulatzeko eta ulertzeko moduko ordainketa-sistema.
- Enpresan mailaz igotzeko aukera.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

5. GAIA. SALMENTA-INDARRA ERREKRUTATZEA ETA HAUTATZEA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

5. GAIA. SALMENTA-INDARRA ERREKRUTATZEA ETA HAUTATZEA

5.1. Sarrera

5.2. Lanpostuen analisia

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

5.4. Hautatze-prozesua

5.1. Sarrera. Salmenta-indarra hautatzearen garrantzia

- Salmenta-indarra hautatzeak planifikazioa behar du enpresa guztietan.
- SI hautatzeko plan baten **oinarrizko helburua**: *SI aproposa lortzea.*

- **Zailtasunak**:

- Gizartean saltzaile ugari daude, baina ezagutza-maila eskasa dute.
- Libre dauden saltzaile espezializatuen gabezia.

- Gure beharretara egokitzen den SI bat hautatze-plan on baten ondorioa da, eta salmenta-kudeaketaren beste atal batzuk modu eraginkor eta errazagoan gauzatzea ahalbidetzen du.

5.1. Sarrera. Salmenta-indarra hautatzearen garrantzia

- Hautatze-prozesu ona aurrera eramanez gero, saltzaileen errotazioa murriztu egingo da, eta horrek eragin zuzena izango du SIren errekrutatze- eta hautatze-kostuak murriztean.

- Salmenta-indarraren errotazioa honako **aldagai hauen** menpekoa da:

1.- ***SIren tamaina*.** Enpresa bat bertan behera uzten duten salmenta-langileen portzentajea bere tamainarekiko zuzenki proportzionala da.

2.- ***SIren promozioa*.** Salmenta-langileentzat barne-promoziorik ez duten enpresetan handitu egiten da saltzaileen errotazioa. Frustratuta sentitzen baitira, oso motibazio gutxirekin, eta enpresa uzteko joera izaten dute.

3.- ***Ordainketa*.** Ordainketak alderantzizko harremana du errotazioarekin.

5.1. Sarrera. Salmenta-indarra hautatzearen garrantzia

Saltzaileak kontratatzeko prozesu sistematikoa (Wilson 2002):

1.- Lanpostuaren deskribapena idatzi.

2.- Giza profila eratu.

3.- Hautagaiak bildu.

4.- Eskaerak epaitu.

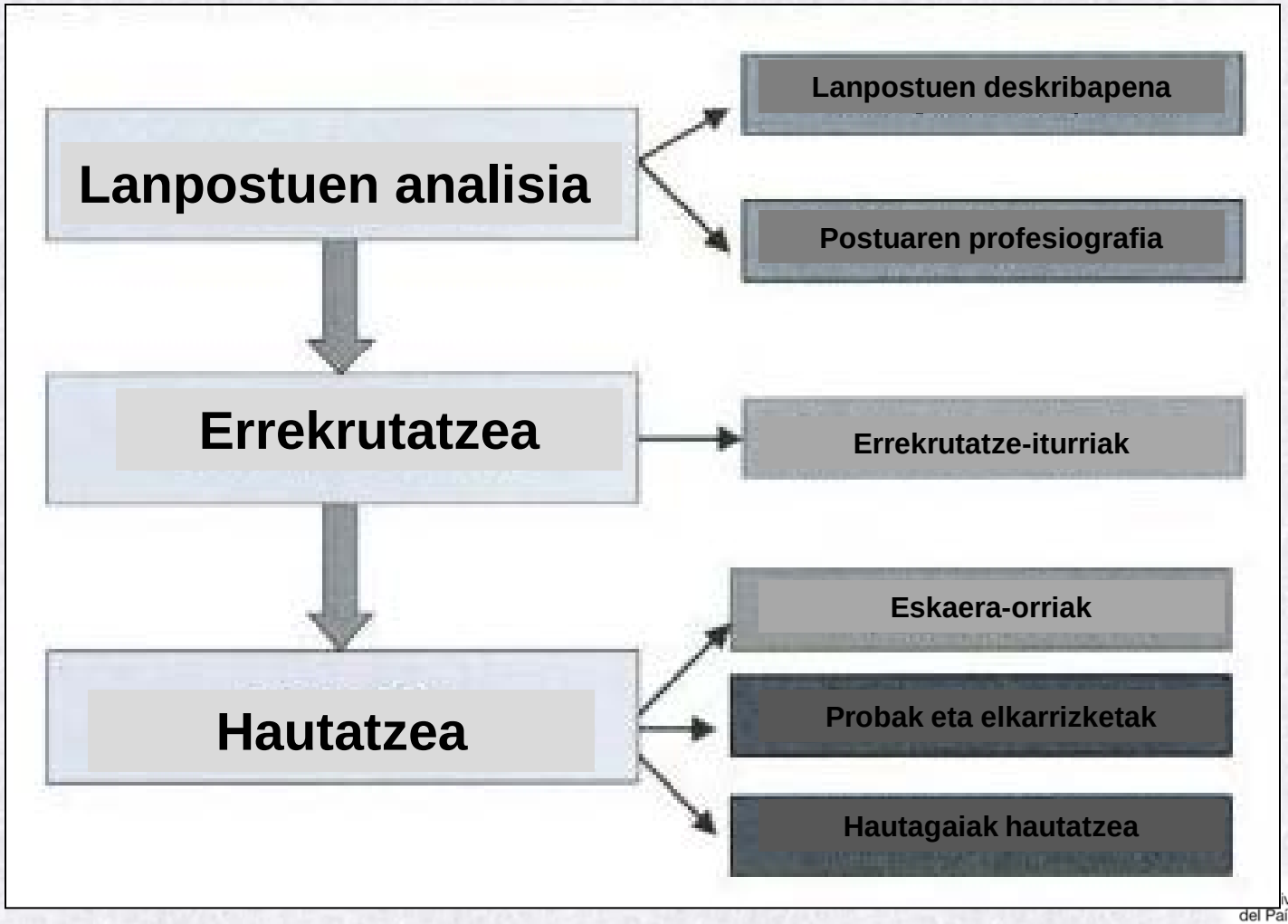
5.- Erreferentziak egiaztatu.

6.- Test psikoteknikoak garatu.

7.- Egituratutako elkarrizketak.

8.- Hautagaiak balioetsi eta kontratatu.

5.1. Sarrera. Salmenta-indarra hautatzearen garrantzia



5.1. Sarrera. Salmenta-indarra hautatzearen garrantzia

Hautatze txar baten arrazoiak:

- Enpresa batek hautatze on bat lortzeko ez du beharrezkoa esfortzurik egiten.
- SIren hautatze-planak ez du kontuan izaten jarduera komertzialean duen eginkizun garrantzitsua.

Arrazoien garapena:

- Ez dago lanpostuen diseinurik.
- Lanpostu batentzat beharrezkoak diren ezaugarriei balio handiegia ematea.
- SI hautatze-prozesu osatugabea.
- Hautatzea, hautagai kopuru txikiarekin.
- Hautatze-prozesuaren erantzuleak (enpresa barrukoak zein kanpokoak) ez egotea prestaturik zeregin hori aurrera eramateko.

5.1. Sarrera. Salmenta-indarra hautatzearen garrantzia

- Salmenta edo marketin sailak dira beren saltzaileen hautatze-prozesuaren erantzuleak.
- Baina, oro har, SIren hautatzearen erantzukizuna aldatu egiten da enpresaren tamainaren arabera.
- Enpresa txiki eta ertainetan, hautatzea kanpoko enpresek egiten dute.
- Enpresa handiek hautatze-prozesuaren atal bat edo prozesu osoa egiten dute. Marketin-zuzendariaren erantzukizuna da, eta salmenta-zuzendariaren eskuetan utz dezake zeregin hori. Giza baliabideen sailak behar duen laguntza eskaini behar dio salmenta sailari saltzaileak hautatzen (batzuetan berak egiten du zati bat).

5.2. Lanpostuen analisia

Lanpostuaren analisiaren helburua

→ lanpostu baten edukia zehaztea.

- Lanpostuaren deskribapena: izena, zereginen deskribapena, erantzukizunak, kokapena…
- Lanpostuaren zehaztapena: profesiografia

Salmenta-jarduerak hainbat zeregin ditu:

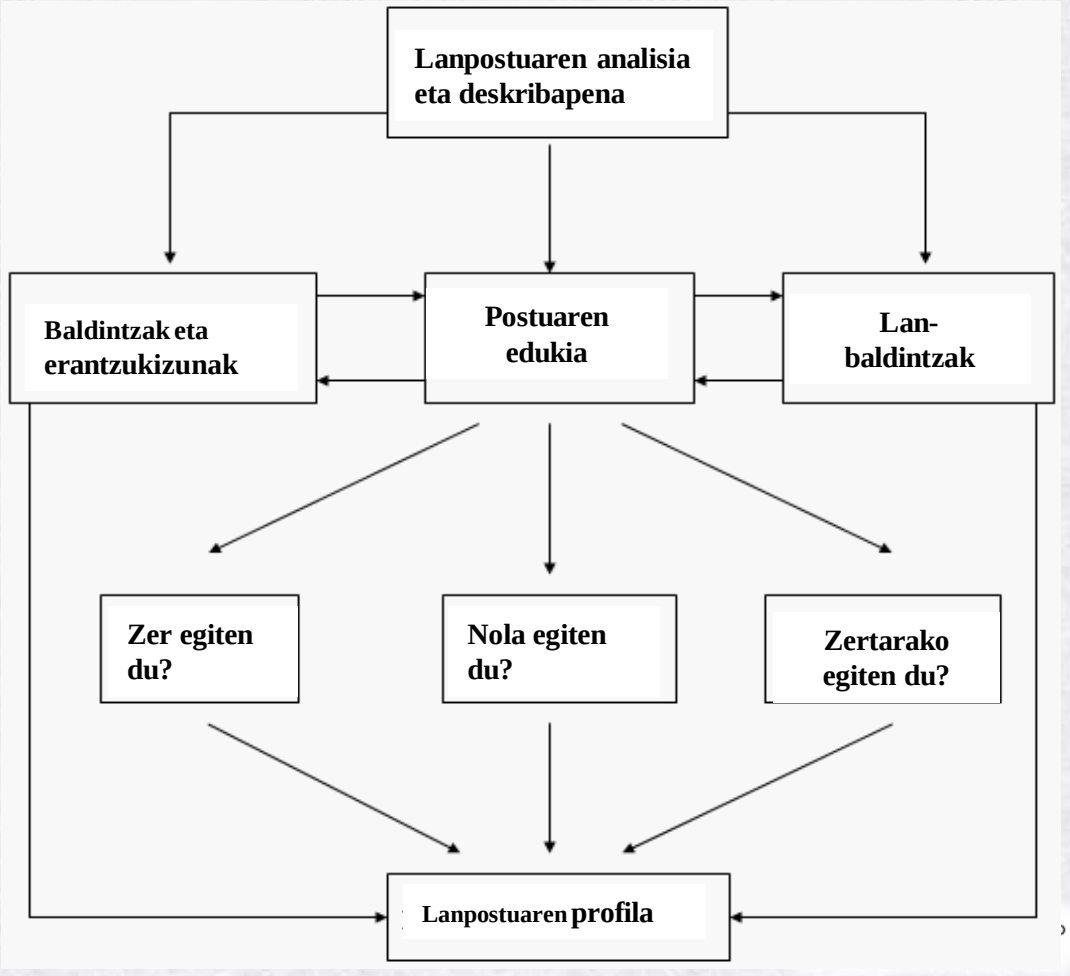
Planifikazio-zereginak
Gauzatze-zereginak
Kontrolerako zereginak

Argi dago lanpostu bakoitzak zeregin zehatzak izango dituela. Lanpostua betetzen ari den pertsonak zeregin horiek egin beharko ditu. Salmenta-zeregin ezberdinak baldin badaude, lanpostu ezberdinak egongo dira funtzio ezberdinekin.

5.2. Lanpostuen analisia

LANPOSTU BATEN ANALISI ERAGINKORRA EGITEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA

- Lanpostuaren identifikazioa eta izaera.
- Lanaren deskribapena.
- Eskatzen den gaitasuna.
- Beste batzuk: zuhurtasuna, erantzukizuna eta lanaren baldintzak eta arriskuak.



5.2. Lanpostuen analisia

Lanpostuaren deskribapena gidaliburu bat da, eta honako hau agertzen da:

1.- Lanpostuaren izena edo izendapena: lanpostuak argi ezberdintzeko; lanpostuak betetzen dituzten saltzaileak ezberdintzeko baliagarria dena.

2.- Lanpostuaren zereginen deskribapena: zeregin bakoitza modu zabal eta zehatzean deskribatu behar da; ezin da anbiguotasunik edo interpretazio okerrik onartu.

3.- Erantzukizuna: lanpostuari agintzen zaizkion zereginetatik eratorria.

4.- Lanpostuaren kokapena erakundean: argi azaldu beharko da lanpostua erakundearen egituran non kokatzen den.

5.- Beste batzuk:

- Saldu beharreko produktu eta zerbitzu motak.
- Bisitatu beharreko bezero motak.
- Lanpostuaren eskakizunak.
- Kontrataziorako baldintzak.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

5.2. Lanpostuen analisia

ADIBIDEA

MARKETIN ETA NEGOZIO BERRIEN PROMOZIORAKO BURUA

- **Helburua:** merkatuetan, produktuetan eta bezeroetan gertatzen diren aldaketak hautematea.

- Marketin-teknika aproposak ezartzea, eguneratzea eta hedatzea bermatu beharko ditu.

- Zerbitzu orokor eta teknikoen zuzendariaren **ardurapean** dago zuzenean.

5.2. Lanpostuen analisia

Erantzukizunak:

- Merkatuan *produktu eta negozio berriak* hautematea.
- Ekintza komertzialak eta negozio eta produktu berrien *bideragarritasun-azterketak* egiten direla ziurtatzea, errentagarriak direnen garapena proposatzeko.
- Enpresak *marketin-teknika eguneratuak* dituela ziurtatzea. Teknika horiek aplikatzen direla eta zuzendariak haien ezagupena dutela bermatzea.
- Enpresaren Planifikazio Orokorraren Zerbitzuarekin elkarlanean aritzea, merkatuen epe ertain eta luzerako eboluzioaren ikerketak eginez.
- Kanpo Harremanen Zuzendaritzarekin elkarlanean aritzea, enpresaren irudia ezaugarriei eta aldaketei egokitzeko.
- Bere menpe dauden langileei integrazio, garapen eta motibazio ezin hobeak bermatzea.

5.2. Lanpostuen analisia

Lanpostuaren deskribapenaren ondoren…

<u>Lanpostuaren zehaztapena edo profesiografia</u>

"Lanpostuaren eskakizunak zehaztea: ezaugarriak, eta lana modu eraginkorrean betetzeko hautagaiei eskatuko zaizkien giza dohain eta gaitasunak eta trebetasun teknikoak".

Profesiogramak, azken finean, hautagaiaren egokitasuna zehazten duten aldagaiak izango ditu.

5.2. Lanpostuen analisia

Saltzailearen profila:

- Denboran zehar bilakaera garrantzitsua izan du.
- Gaur egun, gaitasun fisikoek ez dute horrenbesteko garrantzirik. Ezaugarri tekniko, finantzario eta psikologikoek funtsezko garrantzia hartu dute gaitasun estrategiko eta negoziazio-trebetasunekin batera.

Profil tradizionala:

- Salmenta erraza, taktikoa, errepikakorra gauzatzen duten saltzaileak. Beharrezkoa da produktuari eta enpresari buruzko ezagutza. Horrez gain, osasuna izatea, analisirako gaitasuna, erakartzeko eta konbentzitzeko trebetasuna, enpatia, dinamismoa, ulertzen jakitea, hitz-jarioa izatea, etab.

Saltzaile estrategikoaren profila:

- Baldintzak: sormena, autonomia, arduratsua izatea, plangintzarako gaitasuna, behaketarako trebetasuna, motibazioa, konstantzia, asertibitatea, leunki eta harremanean oinarrituz konbentzitzeko gaitasuna (laguntzeko helburuarekin, ez inposatzekoarekin), oreka mental eta emozionala, zintzotasuna, etab.

5.2. Lanpostuen analisia

Saltzaile motak:

- Mostradoreko saltzailea edo **denda-saltzailea,** eta banaketa-saltzailea.
- **Autosalmentako** saltzailea.
- Dendetara eta merkataritzara zuzendutako **saltzaile bidaiariak**.
- **Sustatzaileak**, preskriptoreei zuzendutako saltzaileak, produktuen erakusleak, bezeria sortzeko saltzaileak.
- **Saltzaile teknikoak**.
- Kontsumitzaile partikularrentzat konfiantzazko zerbitzuen saltzaileak. Banka, aseguruak, aholkularitza.
- **«Zeharkako» saltzaileak**, saltzaile «politikoak» edo eragiketa handiak (batzuetan, nazioartekoak) gauzatzen dituzten saltzaileak, enpresa handien edo administrazio publikoen komite publiko edo pribatuen aurrean lan egiten duten saltzaileak.

5.2. Lanpostuen analisia

Gaur egun, saltzaileei eskatzen zaizkien trebetasun berriak:

Soft skills: adimen emozionalaren barruan eta gaur egungo negozio-munduan sare sozialek duten garrantzia kontuan izanik, inoiz baino garrantzitsuagoak dira gaitasun hauek.

Soft skills (edo gaitasun sozialak) adimen emozionalarekin lotutako termino soziologiko ingelesa da. *Enpatia izateko gaitasuna eta norberaren sinpatiaz, baikortasunaz, komunikatzeko trebetasunaz eta abarrez besteak seduzitzeko gaitasuna adierazten du.* Gaitasun horiek adimenarekin lotutakoak edo *hard skill* izenekoak osatzen dituzte. Adimenarekin lotutako gaitasunak inteligentzia-kozientearen bidez identifika daitezke, eta lanean edo beste jardueretan arrazoitzeko gaitasuna eta trebetasun teknikoa adierazten dute. *Soft skills*ak, berriz, gainerakoekin harremanak izateko aukera ematen diguten gaitasunak dira.

5.2. Lanpostuen analisia

Gaur egun, **enpatia** inoiz baino beharrezkoagoa da negozio-munduan, jendeak joera irekiagoa baitu sare sozialetan partekatzen duen guztiaren aurrean. Enpatiak aukera ematen digu besteak hitz egin dezaten animatzeko, eta esaten dutena interesatzen zaigula erakusteko. Horrez gain, gure merkatuan aukera berriak identifikatu ahal izatea ahalbidetzen du, eta aukera ematen du gure erreputazio pertsonala edo enpresariala indartzeko.

•Negozioek, orain inoiz baino gehiago, pertsonekin lotutako zerbait adierazten dute.

5.2. Lanpostuen analisia

PORROTEN ANALISIA

Saltzaile lanpostu baterako hautagaiak atzera botatzea aholkatzen duten faktoreak:

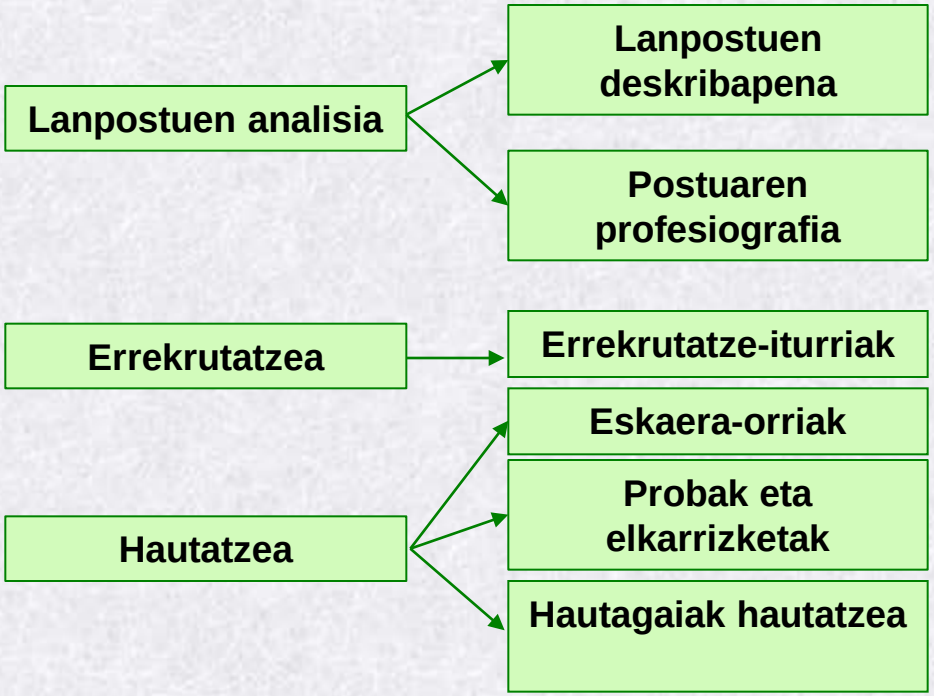
- Bizilekuaren egonkortasunik eza.
- Gehiegizko zorduntzea.
- Azalpenik gabeko lanik gabeko tarteak.
- Dibortzioa/banaketa.
- Beste lan batzuetan ezagutzen diren porrotak.

EZ baztertu hautagai bat bera ere kontu horiengatik!

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

- **Hautagaiak errekrutatzea** SIren hautatzearen aurreko fasea da.
- Kualifikazio-maila altuko saltzaileen gabezia dela eta, onena da enpresak SI hautagai askoren artean hautatzea (25-50 edo 50-100).



- Saltzaile zenbateko altua positiboa da hautatze egokia egiteko, baina negatiboa da kostu altuagoa dakarrelako.
- Errekrutatze-prozesuak garrantzi handia du saltzaile on bat hautatzeko aukeragatik, eta aldean dakarren inbertsioarengatik.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Errekrutatze-iturriek sorburu oso ezberdinak dituzte.

Saltzaileak errekrutatzeko maizen erabiltzen diren iturriak:

1.Enpresaren beste sail batzuk.

2.Gaur egungo saltzaileen edo beste enpresa batzuetakoen gomendioak.

3.Eragina duten erakundeen gomendioak.

4.Ikastetxeak.

5.Industria barruan beste erakunde batzuk.

6.Lanbide-elkarteak.

7.Iragarkiak.

8.Enplegu-agentziak.

9.Eskatzaile espontaneoak.

Enpresak aztertu egin beharko ditu zein diren emaitza hobeak eta txarragoak ematen dizkioten iturriak (batzuetan eragiteko eta besteak ekiditeko).

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Enpresa bera

Saltzaile-lanetan jarduteko hautagaiak bilatzen dituen enpresa batek enpresan bertan topa ditzake **(barne-promozioa)**

Sail komertzialetan lan egiten ez duten pertsonak izaten dira, askotan, erakunde batzuentzat errekrutatze-iturri ona.

Salmenta pertsonalaren beharrei erantzuten diete: produktuaren ezagupena, etab.

Hautatze-kostuak murriztu egiten dira.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Enpresa bera

Arriskuak:

- Pertsona hori galtzen duen sailaren errotazioa handitzen da, eta beste sail batzuen hautatze-kostuak handitzen dira.

- Lan on bat gauzatzen duen pertsona batek ez du zertan izan sail komertzialean arrakastarik (porrota eragin dezake, agian lehenago eraginkorra zen langilea orain ez izan).

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Enpresa bera

Enpresan bertan lan egiten duten saltzaileak ere SIren beste errekrutatze-iturri bat dira, salmenta-lanpostu baten beharrak, baldintzak eta ezaugarriak ezagutzen baitituzte.

Enpresa baten SI izaten da enpresa txiki eta ertainen informazio-iturririk garrantzitsuena.

Berek ezagutzen dituzte, beste inork baino hobeto, enpresara saltzaile gisa etorri nahi duten eta lan egiteko beharrezkoak diren ezaugarri, bertute eta gaitasunak dituzten **beste enpresa batzuetako langileak**.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Beste enpresak

<u>Enpresa lehiakideak</u>

Ikuspegi **ekonomiko** batetik:

Abantailak

- Heziketa emateko kostu txikiagoa.

Desabantailak

- Ordainketa handiagoa.
- Barneratutako akatsak. Zaila zuzentzeko.

Moralaren ikuspegitik:

- Lehiakideei saltzaile bat kentzea (enpresa askok etikagatik ez dute egiten; zein ezberdintasun dago saltzaile bat kentzetik bezero bat kentzera?)
- Beste enpresa batetik dator saltzailea lana eskatzera (etikoagoa).

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Beste enpresak

Lehiakideak ez diren enpresak

- Lehiakideak ez diren enpresetatik salmenta-indarra eskuratzeak arazo gutxiago ditu etikaren ildotik. Hala ere, ezin da jakin zein izango den bere jokabidea eta arrakasta.
- Saltzaile batentzat zaila da zerotik hastea.
- Saltzaileak hezkuntza eta ohitura jakin bat ditu, eta agian ez dator bat enpresaren beharrekin.

Gure enpresaren bezeroak

Handizkariek eta txikizkariek salmentarako egokiak diren hautagaiez hornitzen dituzte enpresak.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Ikastetxeak

Oso errekrutatze-iturri egokia, lehen aldiz salmenta-jarduerara gehitzen diren ikasleak baitira.

Erakunde ezberdinak aukeratzen dira, lanpostuaren arabera eta eskatzen den ezagutza-mailaren arabera.

Gehienetan, salmenta-lanpostuek ez dute ezagutza-maila handirik behar, beraz, honako hauek dira iturri egokiak:

Batxilergoko edo Lanbide Heziketako ikastetxeak

- Ikasketa horiek amaitzen dituzten gehienek *lehen lana aurkitu nahi izaten dute.*
- *Salmentei buruzko heziketarik ez* dute. Hezi egin behar dira, baina oso moldagarriak izaten dira.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Ikastetxeak

<u>Unibertsitatean graduatuak</u>

- Kontu handiarekin erabili beharreko iturriak.
- Iturri honetara joateko baldintza: **lanpostuak lizentziatu baten ezagutzak behar izatea.**
- Enpresa askok lizentziatuak eskatzen eta hautatzen dituzte saltzaile gisa lan egin dezaten, gero **zuzendari bihurtzeko**.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Ikastetxeak

Unibertsitate-ikasleak lanean hastea

Abantailak

- Ezagutza ugari.
- Garatutako gaitasun mentala.
- Lan-merkatura salto egiteko gogoa.
- Hezkuntza.
- Enpresa alorreko ezagutzak.

Desabantailak

- Esperientzia eza.
- Salmentarekin zerikusia duen guztiaren aurkako iritzia.
- Lanpostuen aldaketa ugari.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Ikastetxeak

Beste errekrutatze-iturriak

<u>Erakunde publikoak</u>:

- Merkataritza-ganberak
- Enpresa-konfederazioak…

<u>Erakunde pribatuak</u>: sarri, salmentarekin zerikusia duten ikastaroak ematen dituzte; bertara hurbiltzen diren pertsonek interes handia dute gaiarekiko.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Komunikabideak

Salmenta pertsonalarentzat garrantzi handiko errekrutatze-iturria.

Kostu altua. Telebista eta antzeko hedabideetan erabilera debekatuta.

Gehien erabilitakoa: prentsa (aldizkariak eta egunkariak)

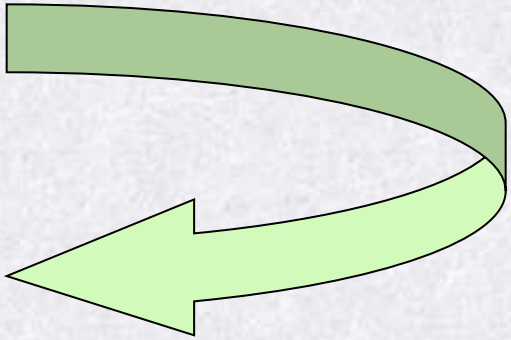
Kontaktuko kostua murriztua.
Gaur egun, enpleguetan espezializatutako atalak izaten dira irakurle gehien duten egunetan (igandea).
Eraginkortasun handia.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Komunikabideak

- Iragarkiek prestatzeko eta txertatzeko kostu baxua dute, eta erantzun-maila altua (hautatze-kostu altua).

- Mezuaren oinarrizko ezaugarria



Argibide zehatzak eman behar ditu baldintzak betetzen ez dituzten hautagaiak ezabatzeko.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Komunikabideak

Iragarkian enpresaren izena ipini, bai ala ez?

- Ospea
- Erakargarritasuna

- Lehiakideei informazioa

Pertsonala hautatzen duen enpresaren izena ipini, bai ala ez?

Prestigioa

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Komunikabideak

Orokorrean, publizitateak errekrutatze iturri bezala hautagai asko erakartzen ditu, baina ezagupen maila ertain edo baxuarekin. Horregatik, kualifikazio maila baxu-ertaineko saltzaileak hautatzeko erabiltzen da.

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Eskatzaile espontaneoak

Enpresa batean lan egin nahi duten pertsonak bertara hurbiltzen dira lan eske.

•Espainian ez da batere arrunta.

•Enpresek ez dituzte hautagaiak jasotzen.

Paradoxikoa → boluntarioa + salmenta-gaitasunekin.

Enpresak kontuan izan behar du:

I. Enpresa ezagutzen dute eta enpresak erakarri egiten ditu.

II. Erakundean parte hartzeko desioa eta ilusioa adierazten dituzte.

III. Enplegua eskatzeko moduak saltzaileak izan beharreko ezaugarria jasotzen du (segurtasuna eta konfiantza).

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

Enplegu erakundeak

- **INEM:** bide honetatik lana aurkitzen duen pertsonarentzat, kualifikazio baxuko salmenta-postua da.
- **E.T.T.**
- **Enpresa pribatuak,** pertsonala hornitzen espezializaturik daudenak. Heziketa ematen dute, eta enpresa askorentzat interesgarriak izan daitezke.
- **Interneten** bidez diharduten enpresa pribatuak (adb: Infojobs)

5.3. Hautagaiak errekrutatzea

SIren elkarteak

Errekrutatze-iturri garrantzitsua izan daiteke.

Elkarteak **eskasak** dira, eta daudenak **oso kide gutxi dituzte.**

Merkataritza-jarduerarekin zerikusia duten elkarte gutxi daude.

5.4. Hautatze-prozesua

- Hautatze-prozesuaren helburua: **enpresak ezarri dituen helburuak lortzeko beharrezkoa duen eta aurreikusi duen salmenta-indarraren tamainaz** hornitzea.

- Hautatzea eragin dezakete arrazoi estrategikoek, ekonomikoek, enpresaren irudiak, edo/eta salmenta-egituraren egonkortasunak.

- Zaila da **pertsonen zenbatekoaren planifikazioa**, batik bat, saltzaileen errotazio handia duten enpresetan.

- Enpresarentzat behar den SIren tamaina txikiagoa edo handiagoa aurreikustea kaltegarria da bi kasuetan.

5.4. Hautatze-prozesua

Aurreikuspenak igartzearen beharrak bi atal biltzen ditu:

1.- Beharrezkoa den pertsona kopurua.

2.- Baimenen behin-behineko programazioa.

- SIren hautatzea ez dute enpresa guztiek berdin egiten.
- Etapa ezberdinak dituen prozesu bat da. Etapen zenbatekoa ezberdina da hautatu behar den saltzailearen eta enpresaren jardueraren edo enpresa motaren arabera.

- Salmenta pertsonalaren hautatze-prozesuaren atal handi bat edo osoa **espezializaturiko zerbitzu-enpresek** eramaten dute aurrera.

5.4. Hautatze-prozesua

Espainiako enpresak:

1. **Uste dute hautatze-enpresek** eskatutako SI modu egokian hautatuko dutela (fidatzen dira).
2. Ez dute pertsona aproposik SIren hautatze-prozesuko etaparik aurrera eramateko.
3. Ez dute uste daukaten SI gai denik prozesuaren etaparen bat modu egokian egiteko.
4. Eginbehar hori aurrera eraman beharko luketen pertsonek ekidin egiten dute, nahita, SIren hautatze-prozesuan parte hartzea; horrela, hautatze txar baten erantzule ez izateko.
5. Ez diote SIren hautatze-prozesuari merezi duen garrantzia ematen.

5.4. Hautatze-prozesua

Enpresa guztiek parte hartu beharko lukete beren SIren hautatze-prozesuan.

Enpresaren tamainaren arabera, SIren tamainaren arabera, errotazioaren arabera, etab.

5.4. Hautatze-prozesua

1. **<u>Eskaera-orriak</u>**
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

- Elkarrizketekin batera, hautatze-prozesuan **gehien erabiltzen diren tresnak** dira.
- Prozesuan garrantzi handia duten datu biografikoak dituzte.
- Hautagai bakoitzaren <u>hasierako informazioa</u> bildu behar dute.

5.4. Hautatze-prozesua

1. **Eskaera-orriak**
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

- Datu pertsonalak: izena, abizenak, etab.
- Heziketa.
- Lan-esperientzia.
- Kontu pertsonalak.
- Eskaera ekonomikoak.
- Erabilgarritasuna.
- Erreferentziak.

- Inprimakiak **zabala eta zehatza izan** behar du.

5.4. Hautatze-prozesua

1. **Eskaera-orriak**
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

Inprimakiaren edukia honako honen araberakoa izango da:

1.Hautatu beharreko **SIren araberakoa** (teknikoa, saltzailea, ordezkaria, etab.)

2.Hautatze-prozesuaren etapak.

•Inprimakiaren egitura honako honi buruz informazioa lortzeko egingo da: *ezaugarri fisikoak, esperientzia eta ezaugarri sozialak,* eta, neurri txikiagoan, gaitasun mentalak eta pertsonalitate-ezaugarriak.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak.
2. **<u>Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.</u>**
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

- Eskaeren ebaluazioaren fasea eta eskatutako baldintzak biltzen ez dituzten **hautagaiak bertan behera uztea**.
- Hautagaien erreferentziak egiaztatu behar dira.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. **Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.**
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

Elkarrizketa baino lehenago, bi motatako probak egiten dira:

•*Azterketak:* salmenta-jarduerari buruzko ezagupen zehatzak ebaluatzen dira.

•*Probak edo test psikoteknikoak*: hautagai baten gaitasun teknikoak edo profesionalak ebaluatzen dituzte.

•**Osagarriak dira.**

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. **Egituratutako elkarrizketak**.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

- Prozesuaren nahitaezko etapa.
- **Tresna oso eraginkorra da**. Ez da inoiz utzi behar probek, azterketek edo test psikoteknikoek ordezka dezaten.
- Lehen elkarrizketa oso sakona da, eta erabat zehaztutako egitura du.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak.
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. **Egituratutako elkarrizketak**.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

HELBURUAK:

- Emandako informazioa egiaztatzea.
- Hautagaiaren iritzia ezagutzea.
- Erantzuteko gaitasuna ebaluatzea.
- Lehen inpresioa jasotzea.
- Arrakastari eta porrotei buruzko informazioa jasotzea, ikertzea.
- Buru-gaitasunen eta pertsonalitatearen ezaugarriei buruzko informazioa lortzea.
- Zaletasunak eta gai motibagarriak aurkitzea.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. **Egituratutako elkarrizketak**.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

EGITURA:

- *Hasiera*: giro lasaia.
- *Galderak*: eskaera-inprimakiaren orrazketa zehatza. Hautagaiari galderak egitera gonbidatu.
- *Elkarrizketaren itxiera:* beharrezko galderak egin eta gero, elkarrizketatzaileak erantzun guztiak idazten ditu eta hautagaiak dituen zalantza guztiak argitzen ditu.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. **Balorazio-orriak.**
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

- Eskaera-orrien, proba psikoteknikoen edo/eta egituratutako elkarrizketen ebaluazioa jasotzen dute.
- Eskaera-orrien edo elkarrizketaren atal bat izan daiteke, edo beste orri bat.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak.
2. Eskaeren orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. **Azken elkarrizketa: hautatzea**.
7. Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.

- Hautagaien balorazioak hautagai onenak eman behar dizkio enpresari.
- Azken erabakia **sail komertzialaren eskuetan** dago. Erabakia hartu baino lehenago, beste elkarrizketa bat egingo diote hautagaiari.

5.4. Hautatze-prozesua

1. Eskaera-orriak
2. Eskaera-orriak eta erreferentziak egiaztatzea.
3. Probak: azterketak, test psikoteknikoak, etab.
4. Egituratutako elkarrizketak.
5. Balorazio-orriak.
6. Azken elkarrizketa: hautatzea.
7. **Eskaintzaren konfirmazioa eta hautagaiari harrera.**

- Hautagai egokiena aukeratu eta gero, enpresak idatziz lanpostuaren eskaintza eta erantzuteko duen denbora-muga proposatu behar dizkio.

- Erantzuna **baiezkoa** baldin bada, hautagaiaren **harrera prestatu beharko da, eta haren integrazioa enpresaren salmenta-egituran.**

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

6. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN HEZIKETA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

6. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN HEZIKETA

6.1. Sarrera

6.2. Heziketa-beharren zehaztapena

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

6.4. Heziketa-programaren ebaluazioa

6.1. Sarrera

- Merkataritza-alorrean, heziketa-mailak **abantaila lehiakorra** ematen du, salmenta-indarrari honako hau eskaintzen baitio:

- **Autoestimua.**

- **Ezagutza:** produktua, enpresa, salmentarako teknikak.

- Salmentaren etapa ezberdinekin zerikusia duten **abileziak:** aurkezpena, negoziazioa eta itxiera.

- Saltzailearen errendimendua gehitzeak eragin zuzen eta positiboa izango du erakundean:

- Kuantitatiboki: salmenta-igoera, mozkina.

- Kualitatiboki: irudiaren hobekuntza, bezeroen fidelizazioa.

6.1. Sarrera

HIRU ETAPA:

1. Heziketa-beharren identifikazioa.
2. Heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea.
3. Heziketa-programaren ebaluazioa.

6.2. Heziketa-beharren zehaztapena

- Fase honetan zehaztu beharrekoa: salmentarekin zerikusia duen heziketa-programaren bat ezartzea beharrezkoa da? Hala bada, hura diseinatzeko beharrezkoa den informazioa zehaztu beharko da.

1) **Lehenengo**. Salmenta-indarraren errendimenduan izan daitezkeen gabeziak identifikatu beharko dira. Horretarako, enpresa barruko informazioa hartu beharko da kontuan: salmenta-bolumenaren eboluzioa, sektorea, saltzaileen gastuak, bezeroen kexuak…

6.2. Heziketa-beharren zehaztapena

2) **Bigarren**. **Zereginen analisia**. Salmenta-lanak berekin dituen zeregin zehatzak, jardueraren arauak, eta eskatzen diren ezagutza, abileziak eta gaitasunak aztertu.

3) **Hirugarren. Analisi pertsonala**. Saltzaile bakoitzak dituen ezagutza-maila, abileziak eta gaitasunak identifikatu, berekin zuzenean eta beren gainbegiratzaileekin elkarrizketak izanez, bezeroekin eta lanean bertan behaketa eginez.

6.2. Heziketa-beharren zehaztapena

*Saltzaileak duenaren **(analisi pertsonala)** eta izan beharko lukeenaren artean **(zereginen analisia)** dagoen tarteak heziketa-programa bat ezartzea ala ez nabarmenduko du (betiere, programa horren bitartez gabeziak gaindi badaitezke).*

6.2. Heziketa-beharren zehaztapena

Zer irakatsi behar da?

- *Bezeroarekin zelan komunikatu, zelan bilatu, zelan harremanetan jarri.*
- *Dagokion zehaztasunez bezeroaren beharrak identifikatu, zehatz-mehatz behar bezala hautematen duena eskaintzeko.*
- *Saltzaileak jakin behar du negoziatzen, orientatzen, informatzen, zalantzak argitzen, laguntzen eta zailtasunei aurre egiten. Konbentzitzen ere jakin behar du, noski, eragiketa itxi arteko bidea leuntzeko.*

6.2. Heziketa-beharren zehaztapena

Zenbait ezaugarri edo gaitasun hezkuntzaren bidez indar daitezke; beste batzuk, ordea, sustatzeko zailagoak diren bereizgarri pertsonalak dira.

Prestakuntzak banakoak trebatzen ditu beren gaitasunak garatzeko, ezagutzak eskuratzeko, eta merkataritza-errendimendua hobetzera bideratutako jarrerak indartzeko.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

1. SALMENTA-HEZIKETA PROGRAMAREN HELBURUAK

- Orokorrak
- Espezifikoak

→

Errealak	Neurgarriak
Eskuragarriak	Zehatzak

- Posizionamendua, irudia, mozkinak, kuotak, etab. eratzeagatik marketin-helburuetatik eratortzen dira.
- Marketin-zuzendaritzak edo salmenta-zuzendariak ezartzen ditu.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

A/ HELBURU OROKORRAK

- **Produktibitatea gehitzea**, ezagutza eta gaitasun berriengatik….

- **Saltzaileen errotazioa gutxitzea;** porrota dela eta saltzaileek uztea ez da gertaerraza → Bezeroak ohiko saltzaileei fidelagoak.

- **Salmenta-indarraren kemenean modu positiboan eragitea.** Saltzailearen autoestimua eta segurtasuna igo egingo dira.

- **Bezeroen harremanak hobetzea.** Heziketa bezeroa asetzera bideratzen da. → Bezeroa fidakorragoa eta fidelagoa.

- **Denbora eta gunea kudeatzen eraginkortasuna.** Saltzaileek bezero mota bakoitzari eskaini beharreko denbora zein izan behar den hobeto jakingo dute, ibilbide hoberena nola egin, egin beharreko jarduerak hobeto programatuko dituzte, sektoreari buruz informazioa non lortu jakingo dute, eta salmenta txostenak nola bete ere bai.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

B/ HELBURU ESPEZIFIKOAK

- Helburu orokorrak banakako eta taldeko helburuetan zehaztu beharko dira.

- Komenigarria da helburu horiek hierarkizatzea, garrantzitsuenak zein diren jakiteko.

- Bezero motaren, tamainaren, gaur egunekoen, potentzialen… araberakoak izaten dira.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

2. SALMENTA-HEZIKETA PROGRAMAREN HARTZAILEAK

- **Saltzaile berriak:**
  - Salduko dituzten produktuen, enpresaren filosofiaren, bisitatu beharreko bezeroen, konpetentziaren… azalpen zehatza.

- **Ohiko saltzaileak:**
  - Produktu berrien gabeziak zuzendu, zenbait datu gogoratu, eta azalpenak eman.
  - Salmenta-zuzendaritzaren tekniketan eta motibazioan eragin batik bat.

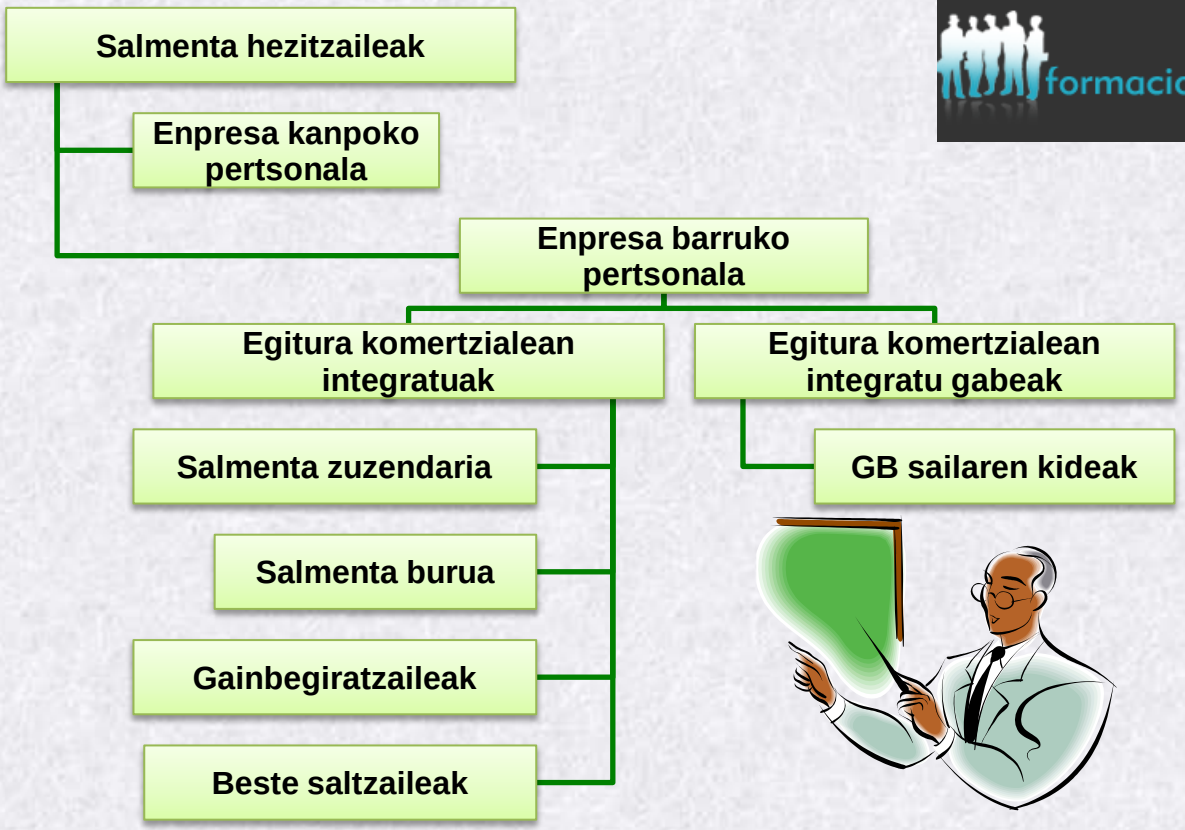
- **Taldeburuak eta hezitzaileak.**

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

3. SALMENTA-HEZITZAILEAK

Salmenta-programaren eraginkortasuna, honako honen arabera:

- Edukia heziketa beharretara egokitzea.
- Eskolak ematen dituzten pertsonak: salmenta-hezitzaileak izatea.



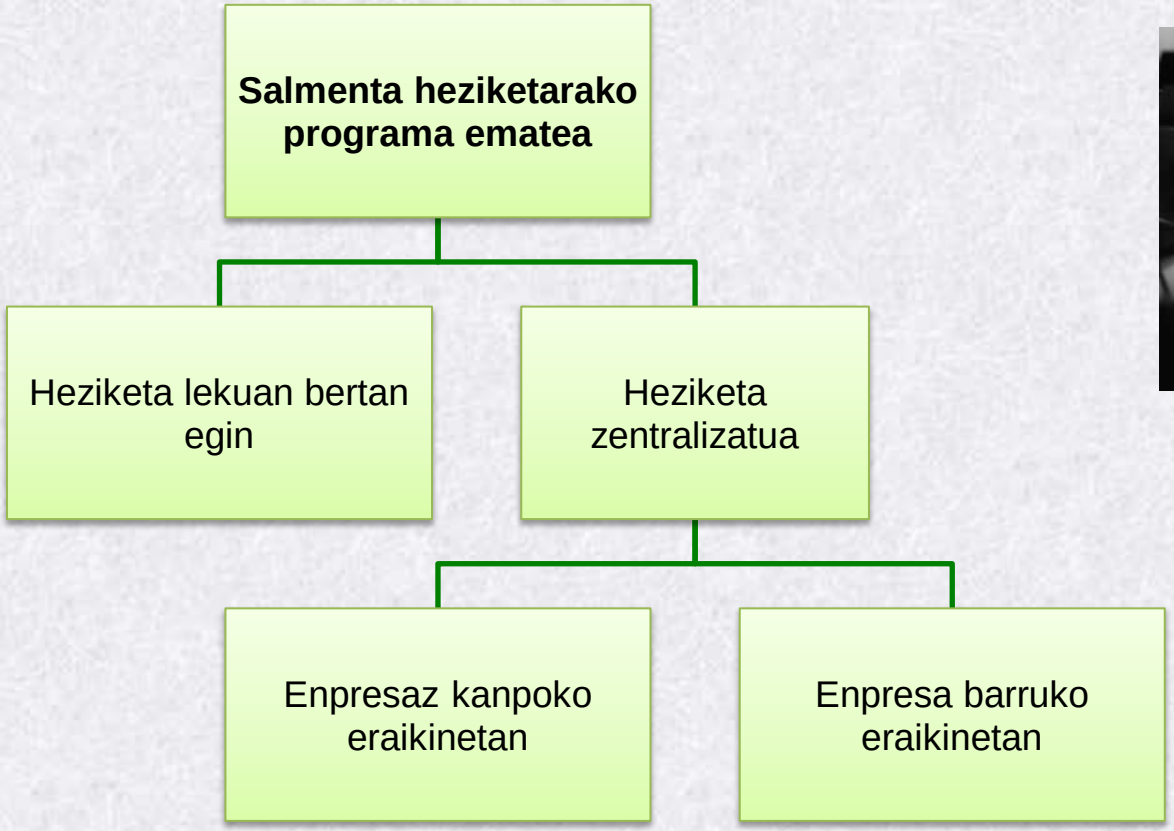
Universidad del País Vasco — Euskal Herriko Unibertsitatea

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

Salmentaburuak edo zuzendariak	• Parte har dezaten gomendagarria. • Programaren sinesgarritasuna handitzen dute. • Pertsonen arteko harremanak sendotzeko estimulu dira.
Esperientziadun saltzaileak edo gainbegiratzaileak	• Autoritatea eragiten dute. • Organigraman gora egiteko aukera nabarmena da. • Atal erreala (esperientziak, iruzkinak…).
Erakundetik kanpoko pertsonala	• Gaian adituak. • Materiala prestatzen dute. • Parte-hartzaileei aholkua ematen diete. • Programa ematen dute. • Enpresaren tamainak eta baliabideek beren erabilera baldintzatzen dute.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

4. PROGRAMA GARATZEKO LEKUAK



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

A/ HEZIKETA LEKUAN BERTAN

- **Ezaugarriak:**
  - Bere salmenta-jarduera betetzen duen bitartean, saltzaileari irakasten zaio.
  - Hezitzaile bat saltzailearekin joaten da egin ditzakeen akatsak zuzentzen.
- **Heziketaren eraginkortasuna handitzeko gomendioak:**
  - Saltzailearekin batera, bisita bakoitzaren helburuak zehaztu.
  - Helburuen lorpenean eragina izan dezaketen aldagaiak gogoratu.
  - Hezitzaileak behatzaile-lana egingo du, zehatzak diren ataletan parte hartuko du, betiere komertzialaren eskariz.
  - Hezitzaileak bisita bakoitza aztertuko du geroago saltzailearekin.
- **Abantailak:**
  - Saltzaileari heziketa ematen zaio lanean ari den bitartean (kostua murriztuz).
  - Heziketa ingurune aproposean egiten da.
  - Banakako heziketa eta informala.
  - Saltzaile bakoitza molda daiteke nahi duen bezala.
- **Desabantaila:**
  - Saltzaile bakoitzeko hezitzaile bat behar da: kostu altua.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

B/ ENPRESA BARNEKO GUNEETAN ZENTRALIZATUTAKO HEZIKETA

- **Ezaugarriak:**
  - Instalazio aproposak izan behar dituzte.
  - Lan-ordutegitik kanpo eginiko heziketa: parte-hartzaileak motibatu egin behar dira.

- **Abantailak:**
  - SIko kide guztiek heziketa berbera jasotzen dute.
  - Era askotako baliabideak erabil daitezke.
  - SIko kideen arteko interakzioak heziketaren edukia sendotu dezake.

- **Desabantaila:**
  - Instalazio espezifikoak edukitzearen kostua eta ikastaroaren eduki teorikoa.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

C/ ENPRESAZ KANPOKO GUNEETAN ZENTRALIZATUTAKO HEZIKETA

- **Ezaugarriak:**
  - Enpresaz kanpoko instalazioetan eginiko heziketa.
  - Material ugari erabiltzen da.
  - SIko kideen artean interakzioa.

- **Desabantaila:**
  - Kostu altua.

- Beste aukera bat: **saltzailearen autoheziketa**
  - Heziketa merkea eta eraginkorra, baina kontrolagaitza.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

5. SALMENTA-HEZIKETAREN EDUKIA

- **Hautemandako beharren araberakoa izango da.**
- **Bezeroaren fideltasuna lortzera bideraturik egon behar du.**
- **4 eremu garrantzitsu:**

1. Produktuaren, enpresaren, sektorearen, lehiakideen eta bezeroen ezagutzara bideratuta.
2. Salmenta-teknikak→ salmenta-urratsak
3. Negoziazio- eta komunikazio-gaitasunak
4. Denboraren eta gunearen kudeaketa

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

A/ PRODUKTUEN, ENPRESAREN, LEHIAREN ETA SEKTOREAREN EZAGUTZA

Produktua	Ezaugarri teknikoak eta aplikazioak ezagutu behar dira, SIri segurtasuna emanez.
Enpresa	Bere historia, helburuak, organigrama, etab. → saltzaileak erakundearekin bat egiten laguntzen du.
Lehia	Lehiakideen produktuen ahuleziak ezagutu behar dira, salmenta-aurkezpen eraginkorrak prestatzeko.
Bezeroak	Bezeroen negozioa, politika komertzialak, erosketen arduradunak eta beren emozio beharrak ezagutu behar dira.
Sektorea	Sistema ekonomikoan enpresak betetzen duen papera zein den jakin behar da. Zein izan den azken urteetako bilakaera eta fluktuazioak.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

B/ SALMENTA-TEKNIKAK

Akuilu-erantzuna	Saltzaileak buruz ikasten dituen akuiluak, bezeroengandik baiezko erantzuna lortzeko.
Egoera mentalak	Erosleak nahi izango du saltzaileak etapa ezberdinetatik pasatzea, erosketa/salmenta lortu arte
Beharren asetzea	1) Bezeroen beharrak identifikatzea. 2) Behar horiez kontzientziaraztea. 3) Eskainitako produktua/zerbitzua aukerarik onena dela konbentzitzea.
Salmenta egokitua	Salmenta-prozesuan saltzaileari malgutasunez jokatu behar duela irakastea.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

Adibidea: salmenta-teknikak AINA ereduan oinarrituta (Atentzioa, Interesa, Nahia eta Akzioa)

- Bezeroaren atentzioa edo arreta erakarri:
  - Dena ele on izan eta goraipatu.
  - Eskerrak eman.
  - Norbaitengan jakin-mina piztu.
  - Ekintzak aurkeztu.
  - «Laguntzeko nago» itxura eman.
  - Azken uneko berriak eman.
- Bezeroarengan interesa sortu:
  - Hirugarren pertsonan behar bat planteatu.
  - Produktuak/zerbitzuak ekar ditzakeen onurei buruz iradokizunak egin.
- Nahia esnarazi:
  - Produktua/zerbitzua nolakoa den azaldu, abantailak nolakoak diren azalduz.
- Bezeroa akziora eraman eta salmenta itxi.
  - Itxiera-teknikak:
    - Presioa ekidin.
    - Erosketarako arrazoiak eman.
    - Erosketa-eskaera eskatu.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

C/ SALMENTA-URRATSAK

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

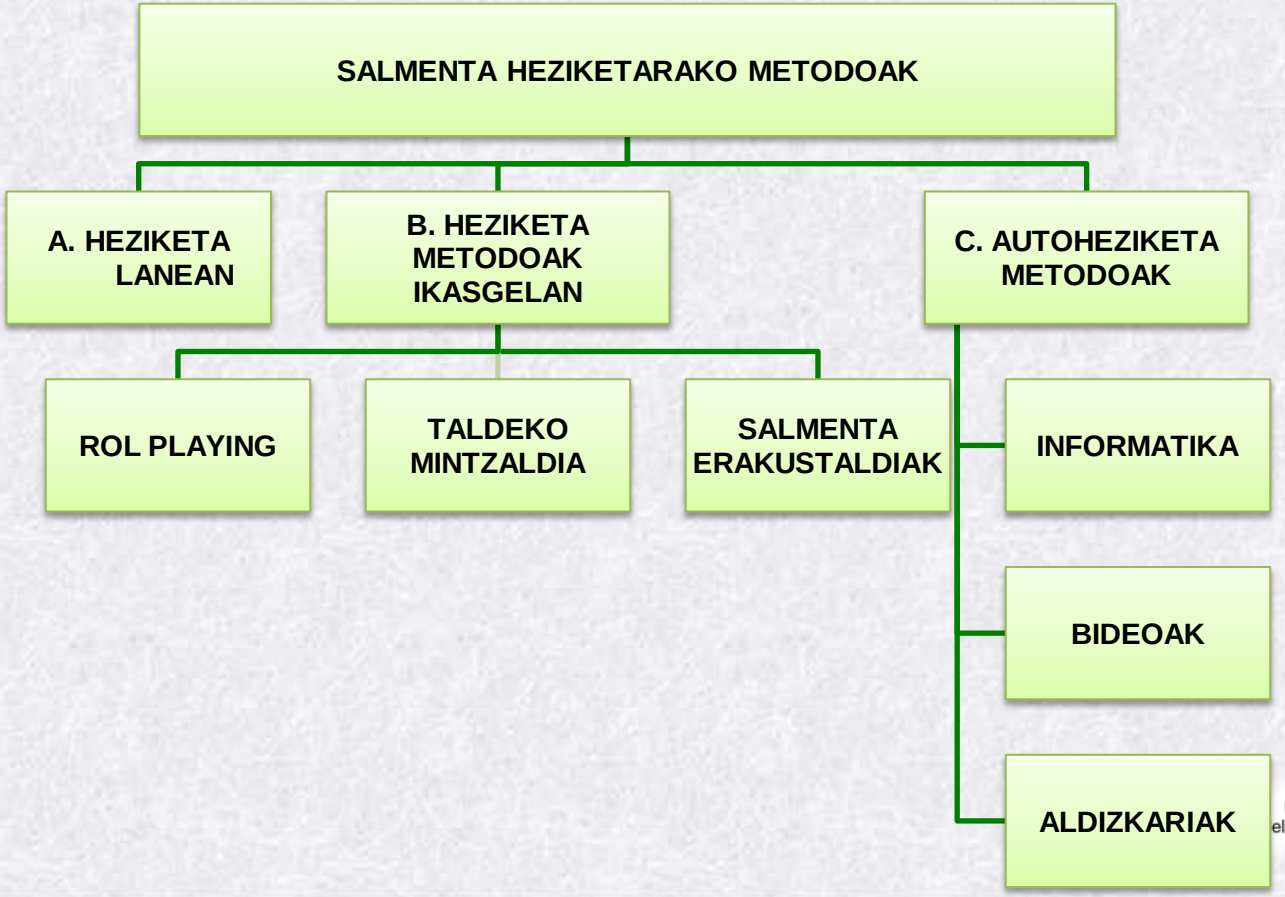
D/ KOMUNIKAZIO-ABILEZIAK, NEGOZIAZIOA ETA DENBORAREN ETA GUNEAREN KUDEAKETA

- **Ahozko komunikazioa**: hizkuntza (hitzak) eta mintzamena (zer esaten den eta nola esaten den).
- **Komunikazio ez-hitzezkoa**: saltzailea ere bere keinuen, izateko moduaren, eta abarren arabera ere komunikatzen da.
- **Behatzeko gaitasuna**: elkarrizketaren ibilbidea zein zentzutan aldatu behar den jakiten laguntzen du.
- **Entzute aktiboa**: saltzaileak, bezeroa entzuteaz gain, jaramon egin behar dio.
- **Ulertzeko gaitasuna**: komunikazioaren oinarria; bi atal: ulertua izan eta bestea ulertu.
- **Gogatzeko ahalmena**: saltzailea optimista, positibo, lasai… azaldu behar da bezeroaren aurrean; bezeroa bereganatu behar du.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

6. SALMENTA-HEZIKETA METODOAK

- **Programaren edukiaren araberakoak dira**
  - Enpresaren eta sektoreen arabera, aukera ezberdinak daude:



Universidad el País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

A/ HEZIKETA LANEAN

- **Heziketa:**
  - Banakakoa.
  - Pertsonalizatua.
  - Informala.
  - Salmenta-jardueraren garapenarekin batera emandakoa.
    - Bisitak egin eta gero, hezitzaileak saltzailearekin aztertzen du salmenta-prozesua nola garatu den.
- **Heziketa-aldian saltzailearen aurrerapena ebaluatzeko erabiliko diren irizpideak definitu, aldez aurretik.**
- **Hezitzailea:**
  - Gainbegiratzaile bezala jarduten du soilik.
  - Saltzaileak bisita aurretik helburuak finkatzea azpimarratzen du.
  - Lan-jarduera amaitzen denean, lortu diren eta lortu ez diren salmentei buruz hausnartu.
- **Oso informazio produktiboa:**
  - Saltzaileak lan egiten du eta hezi egiten da.
  - Baina saltzaileko hezitzaile bat behar da (kostu handikoa).

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

B/ HEZIKETA-METODOAK IKASGELAN

- **Heziketa:**
  - Modu zentralizatuan gauzatzen da, horretarako erabiltzen diren instalazioetan.
  - Estandarra da.
  - Kolektiboa.
  - Modu formalean.

- **TEKNIKAK**:
  - **<u>TALDE-MINTZAMENA:</u>**
    - Hizketaldiak
    - Komertzializatzen diren produktuei/zerbitzuei, enpresari, lehiari, sektoreari eta bezeroei buruz.
    - Salmenta-terminala azaltzeko (eskaerak jasotzen diren guneak)
    - Aproposa
    - Lehenengo ezagutzak eta bideak emateko.
    - Beste saltzaile batzuen esperientziak helarazteko.
    - Ikus-entzunezko baliabideekin laguntzen da.
    - Metodo parte-hartzaileekin baino eraginkortasun txikiagoa.
    - Kostu txikiagoa (pertsona kopuru handi baten heziketa, denbora laburrean).

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

- **SALMENTEN ERAKUSTALDIA:**
  - Produktuaren erabileraren erakustaldia.
  - Nola bideratu salmenta-hizketaldi bat…
  - Erakustaldiaren amaieran, entzuleen iritzia jasotzen da (iritzi-trukea).
- **ROL PLAYING (ROL JOKUAK):**
  - Heziketa jasotzen ari diren pertsonek saltzailearen papera betetzen dute, ustezko bezero baten aurrean.
  - Salmenta-teknikei buruzko informazioa transmititzeko gomendagarria.
  - Saltzaileek kritikak onartu behar dituzte.
  - *Adibidea: banku bat.*

1. *Pertsona batek saltzaile erasotzaile baten papera betetzen du, eta beste batek bezero batena.*
2. *Saltzaile baten papera betetzen da, bezeroarekin harreman egonkor bat mantentzeko helburuarekin*

Bileraren amaieran ariketa komentatzen da.

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

C/ AUTOHEZIKETA-METODOAK

- **Informatizaturiko heziketa:**
  - Honako jakintza-arlo hauei buruzko ezagutzak lortzen dira:
    - Salmenta-teknikak
    - Komunikazio-abileziak
    - Produktuak
    - Zerbitzuak…
  - Kostuen aurrezkia
  - Malgutasuna
  - Programa informatikoak behar dira, eta Interneten erabilera.
- **Ikus-entzunezkoen erabilera**
- **Enpresa edo sektorearen aldizkarien, katalogoen… erabilera.**
- **Metodo hauek:**
  - Langileari baimentzen dio bere erritmora heziketa-maila lortzea.
  - Metodo erosoak dira.
  - Beste teknika batzuek baino kostu txikiagoa dute.
  - Desabantaila: heziketan diharduen saltzailearen gaineko kontrol eskasa.

6.3. Aurkezpena: heziketa-programaren planifikazioa, diseinua eta gauzatzea

7. SALMENTA-HEZIKETA PROGRAMAREN ALDI BATERAKO PLANIFIKAZIOA

- **«Timing»a**
  - Honako hau definitu behar da: ikastaroak, konferentziak… gauzatu behar diren hilabeteak, egunak eta orduak.
  - Enpresaren urtarokotasunaren arabera egin beharko da.
    - Lan-bolumen txikiagoa dagoen garaietan egin beharko da.
  - Heziketan parte hartu behar dutenek ordutegien planifikazioa egin ahal izango dute.

- **Programaren iraupena edukiaren araberakoa izango da.**

  - Neke psikologikoetan ez erori, denbora ez gainditu…

Universidad del País Vasco — Euskal Herriko Unibertsitatea

6.4. Heziketa-programaren ebaluazioa

- Exekutatzeko zaila den urratsa.

  Heziketa-programaren **eraginkortasuna** balioetsi nahi dugu.

  ↓

  Horretarako: kontuan eduki behar dira bere garapenak eragin dituen kostuak, eta emaitzak ebaluatu.

- Garrantzitsua: lehenago, neurtzeko erabiliko ditugun irizpideak zehaztu.

6.4. Heziketa-programaren ebaluazioa

Oso gomendagarria da enpresak aintzat hartzea salmenta-heziketaren kostuak eta mozkinak.

- **Zeren araberakoak dira kostuak:**
  - Moneta-baliabideen araberakoak.
  - Prozesuari eskainitako denboraren araberakoak.
  - Aukera-kostuen araberakoak.

6.4. Heziketa-programaren ebaluazioa

- **Emaitzak edo mozkinak,** neurtzeko zailagoak direnak: aintzat hartu behar da ea heziketa-programari esker bilaturiko helburuak lortu diren ala ez. 4 kategoria:
  1. *Parte-hartzaileen erantzunak* neurtzen dituztenak. Parte-hartzaileen iritzia eskatzen da (edukiak aproposak diren ala ez, iraupena…). Ebaluazio subjektiboa da.
  2. Ikasketaren eraginkortasuna neurtzen dutenak. Heziketa-programaren edukiari buruzko azterketa bat egiten da.
  3. Heziketa egin eta gero, *SIren jokaeran gertatu diren aldaketak* ebaluatzen dituztenak. Saltzailearen autoebaluazioa…
  4. *Produktibitatea edo adierazle kuantitatiboak*: salmenten igoera, bisiten eraginkortasunean hobekuntza, bezero kopuruaren gehikuntza… gehien erabiltzen direnak.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

7. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN MOTIBAZIOA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

7. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN MOTIBAZIOA

7.1. Sarrera

7.2. Motibaziori buruzko teoriak

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

7.5. Saltzaileen etsipena

7.6. Salmenta-indarra motibatzeko teknikak

7.1. Sarrera

KONTZEPTUA: saltzailea bere lanarekin zerikusia duen betebehar bakoitzean egiteko prest dagoen esfortzu-maila eta iraupena.

Enpresek ordainsariak ematen dizkiete saltzaileen beharrak asetzeko.

Behar horiek ezagutzeak eta saltzaileek beren asetzeari ematen dioten balioa ezagutzeak zuzendaritzari ahalbidetzen dio saltzaileen jokabidean eragitea, motibazioak eragina baitu lan-errendimenduan.

7.1. Sarrera

- **Motibazioak** saltzaileen **errendimenduan eta beren jardueran** eragina duenez, oso garrantzitsua da motibazioaren prozesua aztertzea, bere aldagaiak eta berau zehazten duten faktoreak.

- *Motibazioak berekin dakar pertsonek enpresarekiko, beren jarduerarekiko, lankideekiko eta bezeroekiko jarrera jakin bat izan dezaten beharrezkoa den egoera sortzea, garatzea eta mantentzea.* **Hautaketaren** bidez saltzaileak beren lanposturako egokiak izan daitezen eta **heziketaren** bidez lanpostua betetzen jakin dezaten lortzen den moduan, **motibazioaren** bidez lortu nahi da ahalik eta hoberen betetzea **nahi izan** dezaten.

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

BI TALDE:

- Edukiari buruzkoak:
  - **Maslow beharren hierarkia modeloak.**
  - **Alderfer-en ERG piramidea.**
  - **Herzberg-en motibazio-higiene faktoreen teoria.**

- Prozesuari buruzkoa:
  - **Itxaropenen teoria.**

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

EDUKIARI BURUZKO TEORIAK

- Gizakiaren **jokabidea motibatzen duten beharren sailkapenean eta hierarkizazioan** oinarritzen diren ereduak.

- Lehen maila batean daude oinarrizko edo behe mailako beharrak. Hurrengo mailan, goi mailakoak ditugu.

- **Maslow** eta **Alderfer** bat datoz beharrak hierarkizaturik daudela diotenean. Hala ere, beste zenbait gauzetan ez datoz bat.

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

MASLOW

•5 ***behar*** hartzen ditu kontuan: fisikoak, segurtasun-beharrak, sozialak, estimu-beharrak eta autoerrealizazio-beharrak.
Lehenengo biak behe mailakoak dira, eta besteak goi mailakoak.

•Goi mailako beharrak aktibatzea behe mailakoen asetze-mailaren araberakoa izango da.

•Gizakiarengan modu gorakorrean gertatzen da beharren agertze hori.

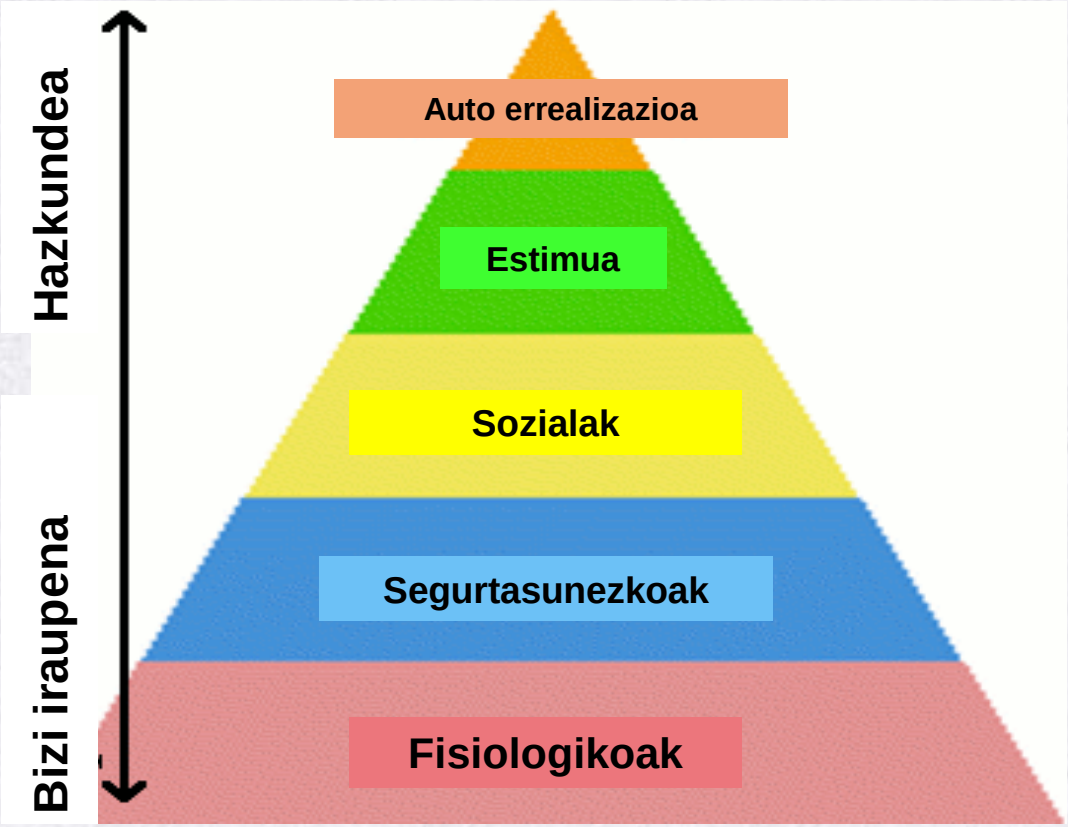
ALDERFER

- ***Existentzia***-beharrak: fisikoak eta segurtasun-beharrak.

  Harreman-beharrak: sozialak eta kanpo-estimukoak.

  Hazkunde-beharrak: barne-estimukoak eta autoerrealizaziokoak.
- Beharrak aldi berean egon daitezke aktibaturik.
- Goi mailako beharrak ez asetzeak eragin dezake gizabanakoak behe mailakoetan arreta jartzea.

7.2. Motibazioari buruzko teoriak



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

EDUKIARI BURUZKO TEORIAK: Herzberg

Lana zoriontasun-iturri bat da, baina zoriontasun hori suntsi daiteke eta motibazio eza eragin, inguruabarren eraginez.

Motibazioan eragiten duten bi faktoreak:

- ***Faktore higienikoak, asegabetasunekoak*** *edo* ***ergonomikoak.*** Lan-giroarekin dute harremana. Horien helburua ez da motibatzea, baina gertatzen ez badira (edo indarrean ez badaude) asegabetasuna eragiten dute.

- ***Faktore motibatzaileak, asetzekoak, hazkundeari*** *edo* ***lanari berez dagozkionak, intrinsekoak****.* Maslow-en goi mailako beharrak asetzen dituzte. Ez daudenean ez dute motibazio eza eragiten, baina daudenean akuilu handia dira langilearentzat.

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

PROZESUARI BURUZKO TEORIAK: itxaropenen teoria

- Beste teoria batzuen atal garrantzitsuak barneratzen ditu. Ikerketa enpiriko askotan frogatu da, eta egitura baliagarri bat ematen du salmenta pertsonala motibatzeko pizgarri eraginkorren programak diseinatzeko hartu beharreko erabakietan.

- Gizabanakoakbere lanarekin zerikusia duten eginbeharretan egin beharreko **esfortzuak errendimendu**-maila bat ekarriko du (bere buruzagiek ebaluatuko dute eta ordainsarien bitartez sarituko dute).

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

PROZESUARI BURUZKO TEORIAK: itxaropenen teoria

Lanpostuaren jardueretan esfortzu bat egiteko borondatea 3 elementuk edo pertzepziok zehazten dute:

- ***Itxaropena***: agindutako zeregin batean eginiko esfortzuak errendimenduan gehikuntza edo hobekuntza bat lortzeko probabilitatea.
- ***Instrumentalitatea***: errendimenduan izandako hobekuntzak zenbait ordainsari gehitzea lortzeko probabilitatea.
- ***Balentzia*:** ordainsariak lortzeko desioa.

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

<u>PROZESUARI BURUZKO TEORIAK</u>: itxaropenen teoria

M= IxIxB

<u>Itxaropena = estimazioa</u>

- Zenbateko eta zehaztasun handiagoarekin, saltzaileak bere energia bideratuko du errendimenduan hobekuntzak eskaintzen dizkioten jardueretara.
- Gogorrago lan egin ≠ buru argiagoarekin.

<u>Instrumentalitatea</u>

- Tamaina eta zehaztasuna maximizatzera bideratu beharko da.
- Ordainketa-politikak ezarritako helburuak lortzera bideratu behar dira.

<u>Balentzia</u>

- Bere tamainak eragin zuzena izango du gizabanakoak eginiko esfortzuan.
- Dilema: gizabanakoek gehien balioesten dituzten ordainsariak ezagutzea.

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

Adibidea: LANEAN PROMOZIOA LORTU

Zure esfortzuan konfiantza ITXAROPENA

X

Promozioa bermatzea Goi-zuzendariek INSTRUMENTALIZAZIOA

X

Promozioaren balioa BALENTZIA

•**E = Itxaropena.** Banakako esfortzuaren eta banakako jardueraren/lorpenaren arteko lotura da. Gizaki batek esfortzu zehatz bat eginez emaitza edo etekin zehatz bat lortuko duelako ustea.

Adibidez: *Egunero ordu bat gehiago lan egiten badut, bezeroen kopurua % 2 gehitu dezaket?*

•**I = Instrumentalizazioa.** Banakako jardueraren/lorpenaren eta antolakuntzaren sarien arteko lotura. Errendimendu-maila batek sari espezifiko bat sortzeko probabilitatea.

Adibidez: *Gure bezeroen zenbakia % 2 gehitzen badut, komertzial zuzendaria izateko zein probabilitate dut?*

•**V = Balentzia.** Gizakiak jaso dezakeen ondorioari edo lanean lor dezakeen sariari ematen dion garrantzia.

Adibidez: *Niretzat zer garrantzi du igoera horrek?*

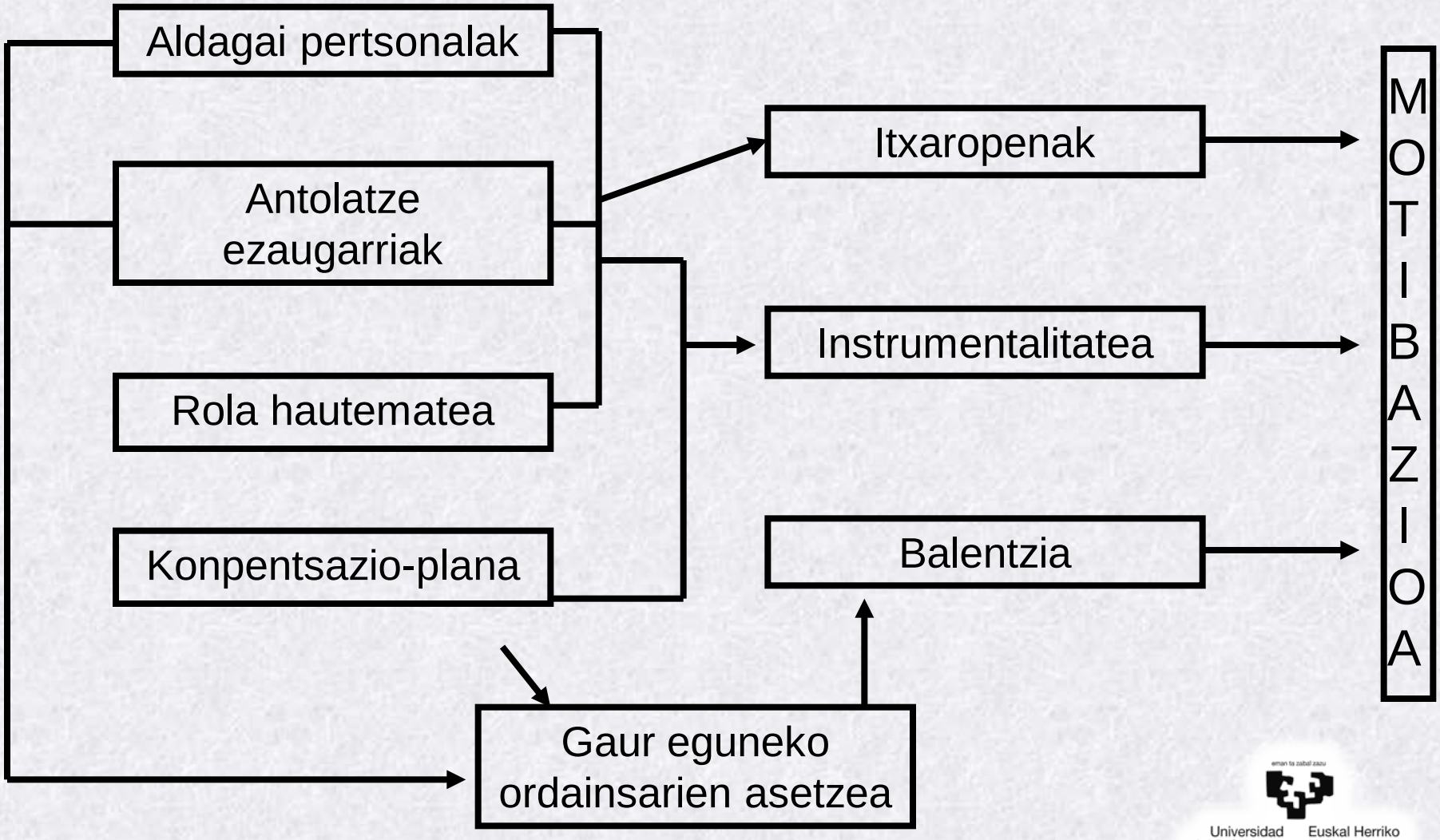
7.2. Motibazioari buruzko teoriak

<u>PROZESUARI BURUZKO TEORIAK</u>: itxaropenen teoria

- Gehienetan uste izaten da gehien balioesten diren ordainsariak diruarekin lotutakoak direla (AKATSA!!!).

Behe-mailako beharrak beteta baldin badaude, diru-ordainsariek ez dute hainbeste motibatuko!!!

7.2. Motibazioari buruzko teoriak



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

7.2. Motibazioari buruzko teoriak

EZAUGARRI PERTSONALAK

- Aldagai demografikoak (adina, sexua, lan-esperientzia…)
- Fase profesionalak (ustiapena, kokatzea…)
- Ezaugarri psikologikoak (autoestimua, inteligentzia, lorpen beharra…)
- Saltzailearen ikuspegitik errendimendua azaltzea

ANTOLATZE-ALDAGAIAK

<u>Kanpo-faktoreak:</u>

- Ordainketa
- Segurtasuna
- Zuzendaritza eraginkorra
- Estatusa
- Enpresaren politikak

<u>Barne-faktoreak:</u>

- Norberarengan lan egitea
- Arrakasta
- Promozioa eta erantzukizuna
- Lorpenak

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.1- Aldagai soziodemografikoak

- **ADINA**:

- Adin altuagoko saltzaileek (lan-esperientzia handiagoa dutenek) behe-mailako ordainsari gehiago lortzen dituzte (ordainketa handiagoa); goi-mailakoak balentzia handiagoekin aktibaturik izaten dituzte ematen dituzten ordainsarientzat.

- Gainera, beren itxaropenentzat eta instrumentalitatearentzat gazteek baino zehaztasun handiagoa erakutsiko dute, **enpresaz duten ezagutza-maila** dela eta, zereginak eraginkortasun handiagoarekin eta modu inteligenteagoan garatzeko.

- **SEXUA**:

- Saltzaile emakumezkoek gizonezkoek baino balentzia altuagoa erakusten dute goi mailako ordainsarientzat.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

- **EGINBEHAR FAMILIARRAK:**

- Esperientziadun eta ezkondutako saltzaileek ordainketaren gehikuntzari ematen diote baliorik handiena. Goi-mailako ordainsariek balio txikiagoa izaten dute.

- Lanpostuan segurtasuna (behe-mailako ordainsaria) gehiago balioesten dute adin altuagokoek. Aldiz, promoziorako aukerak (goi-mailako ordainsaria) gehiago balioesten dituzte gazteek.

- **HEZIKETA-MAILA:**

- Saltzailearengan itxaropenak eta instrumentalitatea modu zehatzagoan sumatzeko gaitasunean eragin dezake.

- **GAUR EGUNGO BALENTZIEI BURUZKO BETETZEA:**

- Oinarrizko beharrak aseta ez badaude, motibazioak horien inguruan biratuko du.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.2- Saltzailearen fase profesionalak

- Cron-en proposamenek nabarmentzen dute saltzailearen egoerak duen eragina fase profesionalekiko bere motibazioan.

- **IKERKETA FASEA (ADINA<30):**

- **IKASKETAK:** enplegu bat aurkitzea.
- **ZEREGINAK:** lan bat gauzatzeko beharrezko gaitasunak garatzea.
- **ERRONKA PERTSONALAK:** profesional ontzat hartzea.
- **BEHAR PSIKOLOGIKOAK:** lankideen laguntza eta haien onarpena izatea.

-**GOMENDIOA:** zuzendariak saltzaile berriei lagundu behar die heziketa-programa berrien bitartez eta zereginen gainbegiratze- eta aztertze-lanekin.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.2- Saltzailearen fase profesionalak

- **KOKATZE FASEA (30<ADINA<40):**

  - **IKASKETAK:** lanbidean arrakastaz kokatzea.

  - **ZEREGINAK:** gaitasunak emaitzak lortzeko erabili, autonomia handiz lan egiteko, eta sormena eta berrikuntza garatzeko.

  - **ERRONKA PERTSONALAK:** promozioa bilatzea, emaitzak gaindituz eta behar familiarrak eta profesionalak uztartuz.

  - **BEHAR PSIKOLOGIKOAK:** garapena, autonomia, lehia…

  - **GOMENDIOA:** zuzendariak ez ditu itxaropen faltsuak sortu behar etorkizuneko promozioen probabilitateari eta abiadurari buruz; zuzendaria bera jarraitu beharreko eredu bihurtzen da, bere harremana saltzaileekin gozatu egiten da, eta gomendioetan oinarritzen hasten da.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.2- Saltzailearen fase profesionalak

- **<u>MANTENTZE FASEA (40 URTE):</u>**

  - **IKASKETAK:** lortutakoa mantendu eta ibilbide profesionala ebaluatu.

  - **ZEREGINAK:** ibilbide profesionalaren ikuspegi zabalagoa garatu eta errendimenduaren maila altua mantendu.

  - **ERRONKA PERTSONALAK:** motibazioa eta produktibitatea mantendu.

  - **BEHAR PSIKOLOGIKOAK:** lehiakortasuna gutxitu, segurtasuna, eta lankide gazteagoei lagundu.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.2- Saltzailearen fase profesionalak

- **ASKATZE FASEA (ADINA>60):**
  - **IKASKETAK:** ibilbide profesionala osatu.
  - **ZEREGINAK:** errendimendu-maila onargarria mantendu.
  - **ERRONKA PERTSONALAK:** lorpen profesionalen onarpena.
  - **BEHAR PSIKOLOGIKOAK:** erakundetik askatu.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.2- Saltzailearen fase profesionalak

- Cron-en helburua zen fase horiek **motibazioan** duten eragina aztertzea. Bere lan enpirikoaren emaitzak:

- Itxaropenak ez dira aldatzen modu nabarmenean fase profesionalekin.
- Etapa profesionalak eragina du instrumentalitateetan, promozioa bezalako ordainsarietan.
- Saltzaileek kokatze fasean beste faseetan baino balentzia handiagoak dituzte. Gainera, askatze fasekoek balentzia txikiagoa daukate ordainketa gehikuntzarentzat, beste faseetakoekin konparaturik.
- Goi-mailako ordainsarientzat ez da ikusten ezberdintasun nabarmenik balentzietan hasierako faseetan eta hurrengoetarako.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.3- Ezaugarri psikologikoak

- Ezaugarri psikologikoak aztertzen dituzten ikerketak → ez dira ohikoak.
- Saltzaileek gertaeren gain duten kontrolari buruz uste duten maila zenbat eta altuagoa izan → beren errendimendua hobetzeko probabilitate handiagoa dute.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.3- Ezaugarri psikologikoak

- Buru-estimuak eragina du saltzaileen interesean eta helburuak lortzera bideratzen duten denboran.
- Inteligentziak zehazten du norberarengandik espero dena eta nola lortu.
- Beste faktore garrantzitsu batzuk: emozioak, motibazioak, sentimenduak...

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.4- Errendimenduaren azalpena, saltzailearen ikuspegitik

- Lanean lortzen duen errendimendua, arrakasta edo porrota izanda ere, saltzaileak azaltzen du zenbait arrazoik eragindakoa dela: **barne/kanpo, egonkorra/ez-egonkorra, kontrolagarria/ ez-kontrolagarria.**

- Jakin behar dugu saltzailearen errendimendua azaltzen duen arrazoiak *eragina duen etorkizunean desio diren emaitzen lorpenean eta bere itxaropenen estimazioan*. Horrek motibazioan eragina baitu. Horrek jarrera-aldaketa bat ekartzen du, beraz, etorkizuneko ondorio bat.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.4- Errendimenduaren azalpena, saltzailearen ikuspegitik

- Saltzailearen errendimenduari egozten zaizkion arrazoiak sailka ditzakegu, eta ikusi zeinek izango duten eragina bere itxaropenetan eta zeinek ez:

EGOZTEAREN DIMENTSIOAK.

ERRENDIMENDUAREN ARRAZOIEN ADIBIDEAK

ARRAZOIAK	Egonkorrak	Ezegonkorrak
Barne	Saltzailearen abileziak eta gaitasunak	Erabilitako esfortzuaren kantitatea
Kanpo	Egin beharreko zereginaren izaera. Gunean lehia.	Publizitate-kanpainaren laguntza. Zorte ona, soilik.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.4- Errendimenduaren azalpena, saltzailearen ikuspegitik

- **BARNE ETA EGONKORRA➔** Egoera hau aldatu egiten da motibazioarekin. Saltzailearen gaitasunak handitu daitezke salmentei buruzko ikastaroekin, teknika berrien ikasketekin, edo bezeroen eta produktuen ikasketa sakon batekin ➔ etorkizuneko errendimenduaren itxaropenak handitu daitezke.
- **BARNE ETA EZEGONKORRA➔** Saltzaileak aldatu nahi izango du gaur egungo eta etorkizuneko bezeroei bisita gehiago eginez, salmenten aurkezpenari denbora luzeagoa eskainiz, etab. Hau da, esfortzu handiagoa eginez ➔ segur aski, saltzailearen itxaropenak handitu egingo dira.
- **KANPO ETA EGONKORRA➔** Uste da errendimenduaren arrazoiak gunearen lehia, bezeroen esleipena, zuzendariaren zuzendaritza-estiloa, edo produktuaren ezaugarriak direla. Saltzailea jakitun da zailak direla aldatzeko (probabilitate txikia) eta, gainera, berak ezin ditu eraso inolaz ere ➔ saltzailearen errendimenduaren itxaropenak handituko (txikituko) dira, errendimendua altua (baxua) izan baldin bada.
- **KANPO ETA EZEGONKORRA➔** agian etorkizunean egoera alda daiteke, nahiz eta saltzaileak ezin izango duen aldatu ➔ bere itxaropenak ez ditu aldatuko.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.4- Errendimenduaren azalpena, saltzailearen ikuspegitik

- Ohikoena da saltzaileek kanpokoak eta ezegonkorrak diren egozteak egitea (gehienbat porrot bat baldin bada).
- Suposatzen baldin badute porrot baten arrazoiak barnekoak direla, sorrarazi zituzten egoerak zuzendu nahi izango dituzte.
- Porrot baten arrazoiak kanpokoak direla suposatzen baldin badute, eta ezin direla zuzendu, ekidin egingo dituzte.
- Errendimendua ez bada egokia esfortzu gabeziagatik, abileziaren baten gabeziagatik edo lan estrategia txar bat dagoelako, jokaera hobetuko da, esfortzua hobetzeko.
- Salmentetan, egoztearen teoria erabilgarria da zuzendarientzat, **saltzaileek beren emaitzak nola azaltzen dituzten jakin behar dutelako**. Salmenta-zuzendariak bere menpekoei lagundu behar die beren *errendimenduak aztertzen eta etorkizunean hobetzeko moduak zehazten*. Porroten aurrean, gaitasunak garatzera mugiarazi behar ditu, kritikak ekidin eta arrazoi eraikitzaileak proposatu, saltzaileak horren arabera joka dezan.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.5- Zuzendaritzaren ondorioak

- Ezaugarri pertsonalen eta motibazio-mailaren arteko harremanak → ondorioak ditu salmenta-zuzendarientzat.

- Ezaugarri soziodemografikoak dituzten pertsonek → beren lana hobeto ulertzen dute, eta baita enpresaren politikak ere.

7.3. Saltzailearen motibazioa eta ezaugarri pertsonalak

7.3.5- Zuzendaritzaren ondorioak

- Ordainsarien eta konpentsaziorako programak diseinatzeko, salmenta-zuzendarientzat beharrezkoa da bere saltzaileen ezaugarriak aztertzea.

- Salmenta-zuzendariak bere saltzaileen fase profesionalak azter ditzake, eta baita saltzaile bati zein arrazoi egozten dizkion ere.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

- Saltzaileak enpresan aurkitzen duen egoerak eragina izango du bere itxaropenetan, instrumentalitatean eta balentzietan.

KANPO-FAKTOREAK

- **Ordainketa edo/eta ordainsaria**

- Ordainketa oinarrizko faktoretzat hartzen da salmenta-taldearen zuzendaritzan eta motibazioan.

- Ordainsari (diruarekin zerikusia dutenak eta ez) konbinazio bat diseinatu beharko da, salmenta-esfortzuak enpresarentzat interesgarrienak diren zereginetara bidera daitezen.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

Ordainketa edo/eta ordainsaria

- Ez dago ordainketa-sistema unibertsalik.
- Diru-ordainsariak: soldata, komisioak, primak, konkurtsoak, gastuen ordainketa, mozkin sozialak, mozkin osagarriak eta segurtasuna lanean.
- Ordainsariak (diruarekin zerikusirik ez dutenak): salgaietan sariak, komunikazio bereziak, esker on formala, errespetua, promozio-aukerak, zeregin berezien esleipena, eta lanean autonomia handiagoa.
- **Diruak** motibatzen du behar fisiologikoak betetzeko nahikoa ez denean, zenbatekoan aldaketa batek bizitza-mailan okerragotze bat dakarrenean, edo banatzen den modua bidegabetzat hartzen denean.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

- **Segurtasuna**

Salmenta-lanaren izaerak segurtasunik eza sortzen du. Horren aurrean, honako ekintza hauek eraman beharko genituzke aurrera:

- Ordainketa-sistema, segurtasun ekonomikoa eta lan-egonkortasuna eskainiz.
- Errendimendu-arau argiak zehatz-mehatz definiturik dauden helburuen bitartez, eskaintzen diren ordainsariak, etab.
- Kide izate eta sentitzearen beharra: talde-sena.
- Aginte-beharra: menpeko bakoitzak bere buruzagiarengandik aginte mota berezia jasoko du.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

- **Zuzendaritza eraginkorra**

  - Zuzendariak bere aginte estiloa eta lidergoa egokitu beharko ditu salmenta-*lanera, ingurunera (merkatua eta lehia) eta saltzaileen ezaugarrietara*.

  - Zeregina ondo zehazturik dagoenean, ohikoa eta errepikakorra denean, liderrak barne-ordainsariak gehitzeko moduak bilatuko ditu, ekintza-esparru zabalago baten bitartez eta, aldi berean, zereginak egiteko malgutasun handiagoa eskainiz.

  - Gainbegiratzea bidezkoa izan behar da, presio gehiegirik ez sortzeko.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

- **Estatusa**

Garrantzitsua da zuzendaritzak salmenta-indarrari halako estatus edo/eta errekonozimendu bat ematea:

- Kanpo-sinboloak erabili: autoak, maleta txikiak, txartelak.
- Erakunde guztira hedatu funtzio komertzialak duen balioa.
- Kategoria handitzea enpresaren barruan.

- **Politikak eta enpresaren kudeaketa**

Saltzaileen motibazioan eragina izan dezakete, beren itxaropenetan eraginez:

- Ekoizpen-sailean arazoak produktuaren irteera atzeratuz.
- Salmentaguneen esleipenean aldaketak.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

KANPO-FAKTOREAK

- **Lana**

- Lanaren ezaugarriek barne-pozak sor ditzakete, ezagutzekin harremana dutenak, profesionaltasunarekin, abileziekin, eta abarrekin.

- Lanpostuaren dimentsioak: aukera, identifikazioa, autonomia, feedbacka…

- Bere lanean funtzio ezberdinak eta ugariak garatu behar dituen saltzaile bat, salmenta gerta dadin funtzio guztiak garatzen dituena, bezeroak aseta mantentzen dituena… motibatuago egongo da.

- Enpresarentzat beren lana garrantzitsua dela uste duten saltzaileak motibatuago egongo dira, edo lan hori giza ondasun bat dela uste dutenak, edo beren lana egiteko orduan erabakiak har ditzaketenak, edo beren zereginaren araberako feedbacka jasotzen dutenak.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

KANPO-FAKTOREAK

- **Lana**

  - Lanpostuaren dimentsioek ez badute motibaziorik sortzen, aldatu egin beharko ditugu.

  - Zeregin sinpleak aldatu beharko ditugu, erronka bat dakarten eta konplexuagoak diren beste batzuen ordez.

Lanpostua aberastu edo *job enrichment*

- Nola? ⟶ Kontrolerako tresnak ezabatu, erantzukizunak handitu, ekintzak burutzeko askatasuna eman, zeregin zehatzak esleitu...

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

- **Arrakasta eta errekonozimendua**

Arrakasta balioestea eta saltzaileen «garaipenak» aitortzea erakunde guztietan erabiltzen diren motibazio moduak dira. Hala ere, ez zaio gizabanako kopuru handi bati zabaldu behar; bestela, bere balioa galduko luke.

- **Promozioak eta erantzukizunak**

  - Pertsona guztiek ez dute promozionatzeko nahia, baina jakin nahi izaten dute lan-esparruan justizia indarrean dagoela eta aurrera egiteko aukerak daudela.

  - Beren erantzukizunaren eta garapen pertsonalaren esparrua handitu nahiko dute, heziketaren, entrenamenduaren, birziklapenaren bitartez, etab.

7.4. Motibazioa eta antolaketa-lanaren aldagaiak

- **Garapen pertsonalerako aukerak**

Langileei laguntza eman behar zaie beren ezagupenak eta gaitasunak etengabe hobetu ditzaten.

- **Lorpenak**

Lorpen-beharra: nabarmentzeko bulkada eta arrakasta izateko borroka; beharrezkoa da saltzaileei helburuak modu egokian jakinaraztea.

ZUZENDARITZAREN INPLIKAZIOAK

- Salmenta-zuzendariak bere salmenta-indarraren gogobetetze-faktoreak kontrolatu behar ditu.

- Bere ardura honakoa izan beharko litzateke: errendimenduak optimiza ditzakeen lan-giro aproposa lortu.

- Lanaren kanpo-faktoreetan eragina izateko aukera zuzendariaren etengabeko lana izan beharko litzateke.

7.5. Saltzaileen etsipena

Salmenta-zuzendariek, sarritan, aurre egin behar izaten diote beren saltzaileen motibazio ezari. Motibazio eza pairatzen ari den saltzaile bat berriz onera ekartzeak honako etapa hauek ditu:

1) **Motibazio eza hautematea.** Zuzendariarentzat informazio-sistema etengabe bat garatu beharko litzateke, langile bakoitzaren errendimendua kontrolatuz (estresagarria izan gabe)

2) **Eragiten duten faktoreak edo arrazoiak**. Motibazio ezari aurre egiteko, bere faktoreak edo arrazoiak identifikatu behar dira: lan-aurrerapena lortzeko bide eza, zereginak direla-eta aspertzea, zuzendaritza eraginkor eza...

7.5. Saltzaileen etsipena

3) Irtenbideak

- Errendimendu ona lortzen duten saltzaileentzat argi zehazturik dauden lan aukerak garatzea: promozioak…
- Aukera nahikoak eskaini obligazio eta erantzukizunetan aldaketak gerta daitezen. Hau da, lanpostua aberastu.
- Maila-igoerak errealak izan behar dira.
- Zereginak gehituz, biziberritu eta animatu: heziketan parte hartu, taldean lan egin…
- Agian beharrezkoa da ebaluatzea zein mailatan dauden kanpo-faktoreak (ordainketa, segurtasuna, estatusa, etab.) eta bultzatzea beharrezkoa izan.
- Motibatzeko orduan, adinak eragina dauka.

Gaztea: erronkak bilatu, hezi, bere arrakastak eta promozioen aukerak esan.

Senior: bere puntu ahula bilatu eta horretan eragin.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

7.6.- Saltzaileak motibatzeko teknikak

1) Saltzaileen satisfazio edo/eta motibazio-egoera

Saltzaileen satisfazioa bere lanaren ezaugarriekiko, bere errendimenduarekiko, bere lankideekiko, bere nagusiekiko, eta abarrekiko zein den ezagutzea beharrezkoa da (bi noranzko komunikazioa).

Ebaluatzeko modu ezberdinak daude:

- **Neurri subjektiboak:** elkarrizketak, jarreren galdetegiak, iritzien azterketak, inkestak, etab.
- **Neurri objektiboak:** absentismoa eta pertsonalaren errotazioa.

7.6.- Saltzaileak motibatzeko teknikak

2) Saltzaileen beharrak eta helburuak

Beharrezkoa da jakitea zein balentzia duten saltzaileek beren kanpo- eta barne-ordainsariekiko.

Ezkutuan dauden beharrak ezagutu behar dira.

3) Beharrak asetzeko moduak eta motibatzeko erak

Saltzaileen beharrak identifikatu ondoren, zuzendariek aseta geldi daitezen lan egin beharko dute.

Ekintzak:

- Zehaztasunez ezarri saltzaile bakoitzak lortu behar duena.
- Ordainsari-sistema bat diseinatu. Bertan, saltzaileak nahi dituzten kanpo-emaitzak zuzendaritzak nahi dituen exekutatze-mailen lorpenaren araberakoak izan daitezen.
- Lagundu saltzaileek goi-mailako eta barne-ordainsariak lor ditzaten.

7.6.- Saltzaileak motibatzeko teknikak

3) Beharrak asetzeko moduak eta motibatzeko erak

- Zuzentasuna eta justizia ordainketa-sistemetan, promozioan eta gunearen esleipenean.
- Lanak berdiseinatzeko gidak garatu, lanpostuaren aberastasuna bermatuz.
- Saltzaileekin komunikazioa erabili, beren lana aitortzeko eta ezagutzeko. Ahozko zorionak, idatzizkoak, tituluak, ohore-dominak…
- Saltzaileak kongresuetara, mintegietara eta bileretara joan.
- Saltzaileen harrotasuna eta enpresarekiko nortasuna gehitu.
- Saltzaileen gastuen erabileran konfiantza izan, beren gaineko kontrola murriztuz.
- Pertsona lanpostura egokitu, eta lanpostua pertsonara.

7.6.- Saltzaileak motibatzeko teknikak

4) Coaching

Motibazioarekin lotutako kontzeptu berriak.

Coaching *kontzeptua pertsonek beren buruaz hoberena atera dezaten eta horrela beren helburuak eskura ditzaten lortzeko arte gisa defini daiteke.*

- Teknika hauek hedapen nabaria lortu dute gaur egun. Kirol-munduan erabiltzeaz gain, enpresa-munduan eta salmenta-indarraren kudeaketan ere erabiltzen dira.

- Enpresa-entrenamenduak enpresarekin lotutako gaitasun profesionalak hobetzeko helburua du, helburu komunak lortzeko.

- Coaching-aren indarrak adierazten digu hitzek azkenean gure zorian eragiten dutela.

- Coaching-a motibazioa indartzeko heziketa-prozedura da, eta saltzaileen kudeaketarako tresnatzat finka daiteke datozen urteotan.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

8. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN EBALUAZIOA ETA KONTROLA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

8. GAIA. SALMENTA-INDARRAREN EBALUAZIOA ETA KONTROLA

8.1. Sarrera

8.2. Aurkezpena: salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.4. Salmenta-kuotak

8.5. Salmenta-indarraren balorazioa

8.1. Sarrera

- Kontrolak ez du bakarrik ekintzak gertatu ondoren azaldu behar; modu jarraian informazio zehatza eta eguneratua eman behar du emaitzak-helburuak harremanari buruz, desbideratzerik gertatuz gero beharrezko neurri zuzentzaileak proposatzeko helburuarekin.

Kontrolaren helburua eta izaera

Denborarekin eboluzionatuz joan da.

- **Lehenago**: salmenta-bolumena arrazoizko kostuetara mugatu eta bermatu.
- **Gaur egun**: salmenten errentagarritasuna hobetzeko laguntza eskaini; saltzaileen esfortzua nahi den norabidera bideratu.

8.1. Sarrera

HELBURU NAGUSIAK

1. Saltzaileen **errendimendua** modu egokian ebaluatu. Modu horretan, emaitzen arabera ordainduko zaie eta sustatuko dira.
2. Salmenta-zereginarekin zerikusia duten arazoak **hauteman eta zuzendu.**
3. Saltzaileen aritzean, **hobekuntzarako guneak** identifikatu.
4. A**ukera komertzialak** lehiakideak baino lehenago hauteman.
5. **Planifikazio-zereginak erraztu** enpresari.

8.1. Sarrera

Kontrolerako programen ohiko garapena OZTOPATZEN DUTEN FAKTOREAK:

- Salmenta-indarrari jarraipen etengabea egiteko zailtasuna.
- Saltzailearen errendimenduan eragina duten faktoreak eta horien garrantzi ezberdina ezagutzeko zailtasuna.
- Zuzendarien kontroletik at dauden faktoreak: ingurune politikoa, legala, ekonomikoa, lehiakideen erabakiak, etab.

Kontrol gabeko plan batek eragingo du ezarritako helburuak ez betetzea

PLANIFIKAZIOA ⟷ KONTROLA

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

8.2. Salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

- Kontrolerako sistema honetarako egiten da:
  - Saltzaileak **ebaluatzeko.**
  - Saltzaileak **aholkatzeko.**
- Kontrolerako sistemak eragina izango du saltzaileen ezagutzetan, jokabideetan eta jarreretan.
- Zehaztuko du:
  - Errendimenduaren ebaluaziorako neurriak hautatzea.
  - Salmenta zuzentzeko erabili beharreko informazioa.
  - Jasoko duten feedbacka.

8.2. Salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

- Kontrolerako sistema motak:

  8.2.1 EMAITZETAN OINARRITUTAKOAK

  8.2.2 JOKAERAN OINARRITUTAKOAK

  8.2.3 MISTOAK

8.2. Salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

8.2.1 Emaitzetan oinarritutako kontrolerako sistemak

- Izaera kuantitatiboa duten neurriak: salmentak, salmenten igoera, mozkinak, marjinak, irabazitako bezeroak…
  - **ABANTAILAK**:
    - Ezartzeko erraza, emaitzak soilik kontuan izanik.
    - Saltzailearen errendimenduaren ebaluazio objektiboa.
    - Emaitzen eta helburuen artean gerta daitezkeen desbideratzeen informazio etengabea.
  - **DESABANTAILAK:**
    - Ez ditu kontuan izaten gune mota, zenbat bezero, merkaturatzen diren produktu motak…
    - Ez ditu kontuan izaten esfortzua eta behar diren baliabideak.

8.2. Salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

8.2.2 Jokabidean oinarritutako kontrolerako sistemak

- Salmenta egiteko modura bideratuta (eta ez emaitzetara). Saltzailearen jokabidearekin lotura duten neurri kualitatiboen bitartez (jokabidea, ezagutzak, abileziak…)
- Salmenta-erantzuleek subjektiboki ebaluatzen dute.
- Eraginkortasuna honako kasu hauetan gehituko da:
    - Salmenta-indarra txikia denean.
    - Emaitzak neurri egokia direnean saltzailearen esfortzua neurtzeko.
    - Produktuaren konplexutasuna handia denean.

8.2. Salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

8.2.2 Jokabidean oinarritutako kontrolerako sistemak

- **ABANTAILAK:**
  - Salmenta-indarraren konpromiso altua.
  - Saltzaileen motibazio altua.
  - Autoritatearen eta talde-lanaren onarpen handiagoa.
  - Bezeroak asetzeko eta fidelizatzeko probabilitate handiagoa.

- **DESABANTAILAK:**
  - Saltzailearen ebaluazio subjektiboa.
  - Jokabidearen araberako ordainketa edo ordainsariak ezartzeko zailtasuna.

8.2. Salmenta-indarraren kontrolerako sistemak

8.2.3 Kontrolerako sistema mistoak

- Emaitzetan oinarritutako kontrolerako sistemak (objektiboa).
- Jokabidean oinarritutako kontrolerako sistemak (subjektiboa).

Bi sistemen abantailak barneratzen ditu, eta bakarra aplikatzearen desabantaila ekiditen du.

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

Kontrola behaketa- eta konparazio-prozesu etengabea da. Planifikatutako helburuei buruzko erabakiak hartzeko beharrezko diferentziak lortzea baimentzen du.

•Funtzioak:

- Salmenta datuak aztertzea: gune geografikoen, produktuenk, kanalen, bezero moten, saltzaileen, eta abarren arabera.
- Salmenta-indarrak egiten duen gastuaren informazioa lortzea.

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

I. FASEA

Neurtzeko irizpideen ezarpena (estandarrak, helburuak, etab)

II. FASEA

Informazio bilketa. Emaitzak neurtzea.

III. FASEA

Desbideratzeen kalkulua

IV. FASEA

Ekintza zuzentzaileak (desbideratzeak baldin badaude)

Helburuak berraztertu

Saltzailearengan eragin

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.1. Salmenta-indarraren ebaluaziorako irizpideak

- **Langileak ixten du salmenta.**
  - Helburua: salmenta-kuotak

- **Kontrolerako prozesuak saltzaileen errendimenduari buruzko ebaluazio indibiduala egiten du.**

  - SIren antolakuntzan edo estrategian egokitzeak.

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.1. Salmenta-indarraren ebaluaziorako irizpideak

SARRERA-IRIZPIDEAK:

Irizpide kuantitatiboak

Irizpide kualitatiboak

IRTEERA-IRIZPIDEAK:

Irizpide kuantitatiboak

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

Sarrerako irizpideak (esfortzua edo ekintzak)

KUANTITATIBOAK:

1. Eguneko bisitak
2. Lan-egunak
3. Salmentara eskainitako denbora
4. Salmentaren zuzeneko gastuak
   - Totala
   - Salmenta-portzentajea
   - Kuota-portzentajea
5. Besteak
   - Ezarritako display kopurua
   - Bezeroei idatzitako gutunak
   - Banatzaileekin egindako bilerak
   - Bezeroen kexu kopurua
   - Etab.

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

Sarrerako irizpideak (esfortzua edo ekintzak)

KUALITATIBOAK

1. Saltzaileen esfortzua
    - Denbora nola banatzen duten.
    - Bisiten planifikazioa eta prestakuntza.
    - Salmenten aurkezpenen kalitatea.
    - Helburuak lortzeko eta salmentak ixteko gaitasunak.
2. Ezagutzak
    - Produktuarena.
    - Enpresarena.
    - Enpresaren politikarena.
    - Produktuena eta lehiarako estrategiena.
    - Bezeroena.
3. Bezeroekin harremanak.
4. Osasuna eta itxura.
5. Pertsonalitatearen ezaugarriak.
    - Kooperaziorako espiritua
    - Baliabideak
    - Erantzukizuna
    - Erabakiak hartzeko gaitasuna

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

Irteerako irizpideak (emaitzak)

1. Salmenta-bolumena
   - Unitate fisikoetan eta moneta-unitateetan
   - Produktuen eta bezeroen ikuspegitik
   - Telefono, posta eta elkarrizketen bidez
2. Salmenta-kuotak
3. Merkatuan parte hartzea
4. Marjina gordina
5. Eskaerak
   - Bisitako eskaerak
6. Bezeroak
   - Bezero berriak
   - Galdutako bezeroak
   - Bezero berankorrak

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.2 Emaitzak neurtzea

- Kontrola prozesu etengabea denez, kontrolerako prozesu guztian zehar neurtu beharko dira emaitzak.

- Lortutakoa balioetsi beharko dugu, eta baita etorkizuneko itxaropenak ere. Balio bakarrak kontuan hartu baino, balio metatuak begiratu behar ditugu, plangintzan ezarritako helburuetatik hurbil edo urrun dauden ikusteko.

- Salmenta-indarraren emaitzak neurtzeko moduak:
    - **SIren txostenak**
    - **Gastuen orriak**

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.2 Emaitzak neurtzea

1) SIren txostenak

- Enpresan ezarritako kontrolerako sistemak adieraziko du kontrolerako maiztasuna.
- Txosten horietan honako hau azaldu beharko da:

  - Saltzailearengandik lortutako emaitzak.
  - Bisitaren helburuari buruzko informazioa.
  - Adostutakoaren laburpena.
  - Hartu beharreko neurriak.
  - Bezeroari buruzko informazio pertsonala eta komertziala edo lehiarena.

2) Gastuen orria:

SIren gastuen kontrolerako erabiltzen dira; dietak, autoa, etab.

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

BIDAIA-GASTUEN KONTROLA

- Kontrola egiten da fakturak aurkeztuta edo enpresak prestatzen duen **orri estandarra** betez.
- Bidaiaren aurretik, bidaiariari **gastu-hornidura** bat egiten zaio, oinarrizko aurrekontu baten arabera.
- **Arazoak** sortzeko arrazoiak:
  - Prezioan edo kilometroetan desbideratzeak.
  - Ordezkapen-gastuak.
  - Bezeroei atentzioak.
- Bidaia-gastuak kontrolatzeko oinarrizko sistemak:
  - Saltzailearen araberako gastu libreak.
  - Fakturaren bitartez justifikatzeko gastuak.
  - Mistoa (aurreko biena); batzuek justifikatzeko eta besteak libre.
  - Dieta-sistema.
  - Libre baina muga maximo batekin (hileko kantitatea izaten da).

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.3 Helburuen eta emaitzen konparazioa

SIri ezarritako emaitzen eta benetan lortutako emaitzen arteko ezberdintasunak aztertu.

•Prozedura errazenetarikoa ***Z grafikoa*** delakoa da.

•***Z grafikoa*** irudikatzeko beharrezko datuak:

- Periodikoki lortuko den salmenta-kuotaren aurreikuspena.
- Epez epe metatutako kuota.
- Epe bakoitzean lortutako salmenta errealak.
- Epez epe metatutako salmentak.
- Salmenten batez besteko urteko joera (TAM).

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.3 Helburuen eta emaitzen konparazioa

<u>Zenbait ohar:</u>

- Azken epean aztertutako salmenta metatuen datua bat dator TAMarekin.
- Lehenengo epearen salmenten datua bat dator lehenengo epearen salmenta metatuaren datuarekin.
- Aztertutako urteari buruzko datuei buruzko informazioa ematen digu, eta aurrekoarekin konparatzen du (TAM).
- Urtea nola amaituko den aurreikus daiteke, eta neurri zuzentzaileak aldez aurretik hartzea baimentzen du.

8.3. Kontrolerako prozesuaren faseak

8.3.4 Desbideratzeen zuzenketa

Kontrolaren benetako funtsa:

Helburuak ez betetzera garamatzaten desbideratzeak zuzentzea.

•Zuzenketa egin beharko da edozein desbideratze antzeman bezain pronto.

8.4 Salmenta-kuotak. Kontzeptua

- Kuota bat guztiaren zati bat da.

- Ordezkari batek, banatzaile batek, bitartekari batek, eta abarrek aurreikusitakoaren arabera egingo duen salmenta guztiaren zatia adierazten du. Maiz, gune zehatz batean.

- Kuotak epe laburreko helburuak dira, eta salmenta potentzialak islatu beharko dituzte errendimendua saritzeko erabiltzen baldin badira.

8.4 Salmenta-kuotak. Kontzeptua

Salmenta-kuotak ezartzeko **IRIZPIDEAK:**

- Guneetan.
- Produktuka.
- Salmenta-kanaletan.
- Bezero motaren arabera.
- Aurreko irizpideen araberako konbinazio baten arabera.

8.4 Salmenta-kuotak. Baldintzak

1. ***Eskuragarriak***. Aurkakoak SI desmotibatzea ekar dezake.

2. ***Objektiboak***. Zifra objektiboak kontuan izanik ezarri beharko dira.

3. ***Ulertzeko eta antolatzeko errazak.***

4. ***Malgutasuna.*** Merkatuaren baldintzek horrela eskatzen baldin badute, doikuntzak egin ahalko dira. Ez da malgutasun erabatekoa.

5. ***Berdintasuna***. Sail guztientzat bidezkoa.

8.4 Salmenta-kuotak. Helburuak

1. Salmenta-indarrari gune batean ezartzen zaion helburua adierazten du.
2. Salmenta-egituraren indarguneak eta ahuleziak agerrarazten ditu.
3. Saltzaileen jarduerak kontrolatzeko baliagarriak dira.
4. Salmenta-indarra neurtzeko eta balioesteko aproposak dira.
5. Ordainketa-sistemetan eragina dute.
6. Salmenta-gastuen jaitsiera eta kontrola estimulatzen dituzte.

Salmenta-kuota oinarrizko elementua da salmenta-indarraren zuzendaritza eta kudeaketa on baterako.

8.4 Salmenta-kuotak. Motak

Zuzendaritzak hautatzen dituen salmenta-kuotak honako hauen araberakoak dira:

•Produktuaren eta merkatuaren izaeraren araberakoak.

•Banaketa-politikaren araberakoak.

•Kuotek lortu nahi duten helburu zehatzaren araberakoak.

A) SALMENTA-BOLUMENAREN KUOTA

•Praktikan erabiliena.

•Gune geografikoaren arabera, produktu-lerro baten arabera, bezero baten arabera… edo horietariko batzuen konbinazioaren arabera finka daitezke.

8.4 Salmenta-kuotak. Motak

Salmenta-bolumenaren kuota ezar daiteke:

A.1) ***Kuota-portzentajea***. Unitateari egotzitako kantitatea balio absolutuetan, eta enpresaren salmenta-helburu orokorraren arteko zatidura; emaitza 100ekin biderkatzen da. **Abantailak**: kuota behin-behineko aldaketekiko independentea da. **Desabantailak**: segurantzarik eza.

A.2) ***Kuota balio absolutuan.***

A.3) ***Kuota, puntuka.*** Produktutik saltzen den euro edo unitate bakoitzeko, puntu kopuru zehatz bat ematen da. Oso erabiliak dira, erreferentzia zehatz baten salmenta sustatu nahi denean.

8.4 Salmenta-kuotak. Motak

B) FINANTZA-KUOTAK

B.1) ***Mozkinen kuota*****.** Enpresa batzuek mozkin gordinaren edo garbiaren arabera ezartzen dituzte beren kuotak. Kuota salmenta-zifraren gain ezartzen den oinarri berberen gain ezar daitezke helburuak.

B.2) ***Gastuen kuota*****.** Enpresa batzuek mozkinen pentsaera bat ezarri nahi izaten dute saltzailearen bidaia-gastuetan, eta gastu komertzialetan oinarritutako kuota bat ezarri. Gastuen kuota salmenta-bolumenarekin, ordainketa-planarekin edo biekin jartzen da harremanetan.

8.4 Salmenta-kuotak. Motak

C) JARDUERA-KUOTAK

Zuzendaritzak honako eginbehar hauek hautatzen ditu: bisitak, bezero berriak, galdutako bezeroak, eskaera kopurua, etab.

D) KUOTA KONBINATUAK

Enpresa batzuek ez dute kuota bakarra erabiltzea nahi izaten, eta bat baino gehiago konbinatzen dituzte. Adibidez: salmenta-bolumena, produktu baten mozkina, eta hiru jarduera (eginiko erakustaldiak, bezero berriak eta bisitak).

8.4 Salmenta-kuotak. Ezartzeko metodologia

Kuotak ezartzeko erabilitako prozedura diseinaturik egon behar da bere ezarpena aurrera eramateko ikerketak baino lehenagotik.

1. urratsa. Kopuru guztia banatzeko

- Bi era:
  1. Gune bakoitzaren potentziala zehaztu eta merkatuaren totala lortu baturaren bitartez.
  2. Gunearen potentzial osoa zehaztu zuzenean. Aurrekoak baino zehaztasun txikiagoa.

8.4 Salmenta-kuotak. Ezartzeko metodologia

- Gune baten totalaren kopurua banatzeko moduak:

1) *Kopurua salmenta-aurreikuspenen berdina*.
2) *Kopurua salmenta-aurreikuspenen gainetik.*
3) *Kopurua aurreko salmenten araberakoa.*

8.4 Salmenta-kuotak. Ezartzeko metodologia

2. urratsa. Banaketa egiteko modua

- Orain arte enpresa barruan egin den parte-hartzea mantendu.
- Proportzionalki sektorearen salmenta guztiekiko.
- Ezagututako guneen neurrien arabera.

Kuotak ezartzeko 2 metodoak:

1. Gune bakoitzeko kuotak ezartzea. Banatzeko totala guneen kuoten batura da.
2. Kuotak ezartzea osotasun baten banaketaren bitartez.

8.5 Salmenta-indarraren balorazioa

- **Eraginkortasuna**: eskaera kopurua / bisita kopurua.
- **Bezeroari arreta**: bisita kopurua / bezero kopuru osoa.
- **Zorroa gehitzea**: bezero berriak / bezero kopuru osoa.
- **Zorroaren murriztea**: galdutako bezeroak / bezero kopuru osoa.
- **Bezeroaren asegabetasuna**: erreklamazioak/bisitak.
- **Bisitak eguneko**: hilabeteko bisitak / lanegunak.
- **Eskaerak eguneko**: hilabeteko eskaerak / lanegunak.
- **Eguneko salmenta**: hilabeteko salmenta / lanegunak.
- **Bisitako kostua**: hilabeteko kostua (ordainketa + gastuak) / hilabeteko bisitak.
- **Eskaerako kostuak**: hilabeteko kostuak / hilabeteko eskaerak.
- **Fakturazioaren gaineko kostua**: hilabeteko kostua / hilabeteko salmenta.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

9. GAIA. MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

9. GAIA. MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

9.1. Definizioa

9.2. Negoziazioaren osagaiak

9.3. Negoziazioaren protokoloa

9.4. Negoziazioaren printzipioak

9.5. Negoziazio motak eta estiloak

9.6. Negoziazioaren amaiera, akordioa eta kontratua

9.7. Negoziazio eraginkorra

9.1. Definizioa

Komunikazio-ekintza baten bitartez, bi alde edo gehiago elkar asebetetzera heltzeko prozesua. Alderdi bakoitzak hasierako proposamen bat ekartzen du, eta kontraproposamen bat jasotzen du. Eskaintza bien artean oreka-puntua lortu arte hurbiltzen dira, hainbat kontzesioren bitartez.

Bi aldeen arteko akordioa lortzeko diseinaturiko komunikazioa. Zenbait interes partekatzen dituzte, baina beste zenbait interes aurkakoak dituzte.

9.1. Definizioa

Negoziazioa gure bizitza sozialetik datorren zerbait da, eta, beraz, alde guztietatik inguratzen gaituen zerbait.

- ***Saltzaileek ez dute negoziatzen ez jakiteko aukerarik.***
- ***Negoziatzen ikasi egiten da.***
- ***Negoziatzea da, partekatutako interesak eta interes kontrajarriak daudenean, besteekin akordio batera heltzeko gauzatzen den elkarren arteko komunikazio-prozesua.***

9.2. Negoziazioaren osagaiak

- Pertsonak
- Interesak
- Aukerak
- Irizpideak

9.2. Negoziazioaren osagaiak

Negoziazioaren prestakuntza:

Beste hainbat gauza planifikatzen ditugun moduan, ezustekorik gerta ez dadin, negoziazioa ere ondo planifikatu behar da. Zenbat eta denbora gehiago eskaini eginbehar honetara, orduan eta abantaila gehiago lortuko ditugu beste aldetik.

- *Zer nahi dut?*
- *Zer nahi dute?*
- *Zein negoziazio-estilo erabili behar dut?*
- *Zein dira nire atal negoziagarriak?*
- *Nola pisatzen edo ponderatzen ditut?*
- *Atal bakoitzean zein da nire sorta?*
- *Zein dira nire sortzeko aukerak?*
- *Zein irizpide objektibo erabil daitezke gatazka konpontzeko?*

9.2. Negoziazioaren osagaiak

Negoziazioaren garapena:

Lehen fasea: PROPOSAMENEN AURKEZPENA ↓	↔	**- Bi aldeen helburuen azalpena.** **- Tartea utzi.** **- Goreneko aukeratik hasi.** **- Lehenengo inpresioak.** **- Ahozko eta ez-ahozko mezuen garrantzia.** **- Entzute aktiboa.**
Bigarren fasea: MUGAK EZARRI ETA NEGOZIAZIOAREN AGENDA ↓	↔	**- Bi aldeen distantzia erreala.** **- Zer negoziatu eta zer ez negoziatu (mugak).** **- Zein negoziazio-estilo erabiltzen dute aldeek?** **- Informazio gehigarria.** **- Arauak ezarri.**
Hirugarren fasea: NEGOZIAZIOA ETA AUKERAK ↓	↔	**- Argudioak erabili.** **- Mozkinak erabili sinestarazteko.** **- Planifikaturiko estrategiak.** **- Objekzioak eta aukerak.** **- Jarrera eraikitzailea, malgua edo irmoa.** **- Kontzesioen trukea.**
Laugarren fasea: AMAIERA ETA AKORDIOA	↔	**- Beste faseen garapen aproposa.** **- Alde edo kontra dauden aldagaiak kontrolatu.** **- Itxiera-seinaleak hauteman.**

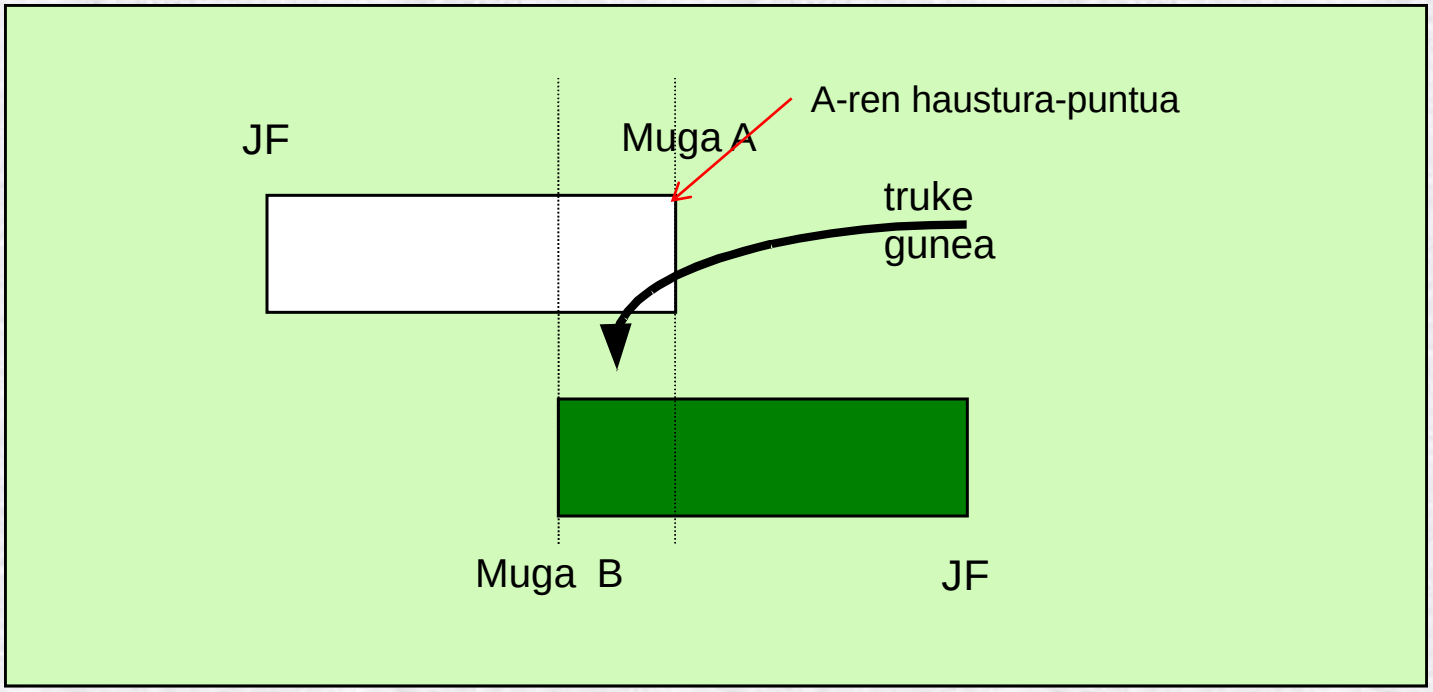
BAI **EZ**

Bilera eta idatzizko kontratua

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

9.3. Negoziazioaren protokoloa

Negoziazioa da bi aldeen arteko hurbiltzea, bientzat egoera onargarri bat lortzeko.



- Ikuspegi estatikoa (errealitatean, negoziazioan aldatuz doa).
- Gai bakar bati buruzko negoziazioa.

JF: Jarrera faboragarria. Hasierako egoera

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

9.3. Negoziazioaren protokoloa

Negoziazioa da bi aldeen arteko hurbiltzea, bientzat egoera onargarri bat lortzeko.

JF Muga

A

TRUKE GUNEA

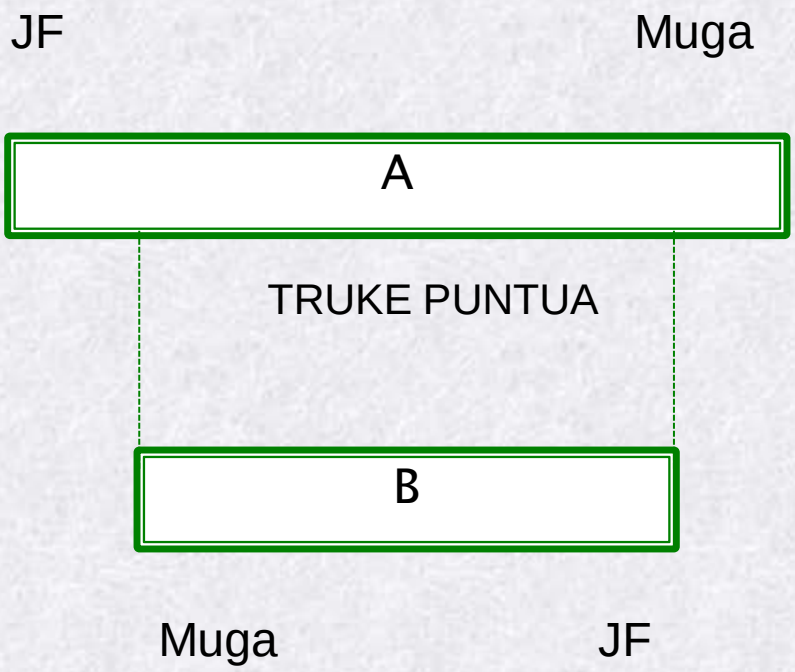
B

Muga JF

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

9.3. Negoziazioaren protokoloa

Negoziazioa da bi aldeen arteko hurbiltzea, bientzat egoera onargarri bat lortzeko.



9.3. Negoziazioaren protokoloa

- Negoziazio sinplea edo epe laburrekoa, edo negoziazio konplexua eta epe luzekoa.

- Akordio batera heltzeko beharra.

- Egoera menperatzailea.

9.3. Negoziazioaren protokoloa

Adibidea:

Bezero handi batek hornitzaile baten % 80ko ekoizpen-ahalmena kontsumitzen du.

Bere egoera menperatzailetik, bezero horrek hornitzailea honako hau egitera behartu dezake hornidura-kontratu berri baten negoziaketan: bere ekoizpen-ahalmena baino bolumen handiagoan hornitzera edo, adibidez, bere kostuen azpitik hornitzera.

Hornitzailearen egoera oso zaila da. Bere salmenta-bolumenaren % 80 bezero bakar baten eskuetan dago. Bezero hori galtzen baldin badu, epe laburrean enpresa itxi beharko luke ziurrenik (bere lantegia mantendu dezake % 20ko fakturazioarekin??).

Zail izango du, baita ere, bolumen bereko beste hornitzaile bat topatzea edo bolumen horretako zenbait bezero aurkitzea.

Laburbilduz, itxi nahi ez badu, aurreko edozein bi aukera onartu beharko ditu. Baina, bete ditzake? Zenbat denborarako?

9.3. Negoziazioaren protokoloa

Lehen kasuan, bezeroak hornitzailea makurrarazi behar badu bere ekoizpen-ahalmenaren gainetik ekoiztera, «akordioa» sinatuko da, baina ez da inoiz beteko gaitasun ezagatik: hornitzaileak ez du gehiago ekoizteko ahalmenik.

Baldintza kostuen azpitik ekoiztea balitz, hornitzaileak akordioa bete dezake hasieran, baina poliki-poliki arazotan sartuko da. Izan ere, zenbat eta gehiago saldu, gehiago galduko du. Denbora aurrera joan ahala, itxi egin beharko du.

Bi aukera horiek txarrak izan daitezke bezeroarentzat ere. Izan ere, bukaeran, gaitasun ezagatik edo enpresaren porrotarengatik hornitzailerik gabe gelditukо da. Istorio hori zenbaitetan gertatzen baldin bada, bukaeran bezeroak ez luke hornitzailerik izango aukeratzeko. Akordioak sinatuta egongo lirateke, baina ezin izango lituzke bete.

9.3. Negoziazioaren protokoloa

ONDORIOA:

Egoera menperatzaile bat daukagunean, jarrera lehiakorra eduki dezakegu; baina kontuz! Bukaeran paper huts batekin geldi gaitezke.

Akordioak ez dira bakarrik sinatu behar… Negoziazio batean, akordioak betetzea da benetan baliagarria!!

9.4. Negoziazioaren printzipioak

1. Jendea arazoetatik banatu.

2. Interesetan jarri arreta, ez posizioetan.

3. Azpian dauden interesak asetzen saiatu.

4. Posizioetatik elkarrekiko mozkinak dituzten aukeretara joan: protestetatik proposamenetara salto egin.

5. Behin eta berriz, irizpide objektiboetan oinarritu dadin azken emaitza.

9.5. Negoziazio motak eta estiloak

Bi oinarrizko negoziazio mota:

1. **Negoziazio lehiakorrak**
2. **Negoziazio kolaboratzaileak**

9.5. Negoziazio motak eta estiloak

Negoziazio lehiakorren eta kolaboratzaileen ezaugarriak:

NEGOZIAZIO LEHIAKORRAK	NEGOZIAZIO KOLABORATZAILEAK
• Parte-hartzaileak aurkariak dira. • Helburua garaipena da. • Bestearengan ez dugu konfiantzarik. • Posizioan jartzen da indarra. • Argudioak baliogabetzen dira. • Mehatxatu egiten da. • Beheko muga ez da erakusten. • Akordiora heltzeko irabaziak exijitzen dira. • Ahalik eta mozkin gehien lortu nahi izaten da.	▪ Parte-hartzaileek harreman «adiskidetsuak» dituzte. ▪ Helburua akordioa da. ▪ Besteaz fidatzen dira. ▪ Akordioan jartzen da indarra. ▪ Informatu egiten da. ▪ Eskaini egiten da. ▪ Beheko muga erakusten da. ▪ Beste aldearen beharrak asetzen saiatzen dira. ▪ Galerak onar daitezke akordiora heltzeko.

9.5. Negoziazio motak eta estiloak

- **«Irudimentsua»**
- **«Funtzionala»**
- **«Arrazionala»**
- **«Arau-emailea»**

9.5. Negoziazio motak eta estiloak

NEGOZIAZIO-ESTILOAREN TEST-A

Fernando de Manuel eta Rafael Martinez-Vilanovaren liburuan, ***Técnicas de Negociación. Un método práctico*** ***(***258. or.)

9.6. Negoziazioaren amaiera, akordioa eta kontratua

- Negoziatzailearentzat, askotan, zaila izaten da zehaztea noiz den unerik aproposena akordioa ixteko.
- Beste aldeak ematen dizkigun seinaleak kontuan hartu behar ditugu.
- Zenbait alditan egin behar izan baldin badugu, azkarregi itxi nahi izan dugunaren seinale. Jarraitu argudioekin.
- Akordio batera heltzen baldin bagara, sinatu idatzizko akordioa:

Kontratuak eduki beharrekoa: →

- **Adostutako guztia.**
- **Ordainketa-baldintzak.**
- **Kantitatea eta epea.**
- **Ez betetzeagatik zigorrak.**
- **Zehaztapen gehigarriak.**
- **Kontratua sinatzen dutenen izenak eta kargua.**
- **Akordioaren iraunaldia eta bermea.**
- **Zehaztapen txikiak, eranskinak…**
- **Onarpenaren data eta sinadurak.**

9.7. Eraginkortasuna negoziazioan

- **Negoziazio-prozesuetan eraginkorragoak izateko:**

1.- Komunikazioa eta entzute-teknikak menperatu behar dira. Negoziazioa ideiak, mezuak eta argudioak igortzearen prozesua baita.

2.- Bestearen jarrera errespetatu: objektiboki saiatu bestearen jarrera ulertzen; enpatia.

3.- Negoziazioa oso ondo prestatu: beti negoziatzeko prest egon, baina ez negoziatu denbora nahikorik izan ez baduzu estrategia eta taktikak ondo prestatzeko.

4.- Bestea ez gutxietsi. Kontuz! Hainbat aditu negoziatzailek ahulezia erakusten dute estrategia gisa.

5.- Originalak izan: prestatu argudio guztiak modu originalean; ez utzi objekziorako tarterik.

6.- Ezarritako arauak errespetatu; lehenago adostutako akordioak errespetatu egin behar dira. Ez erabili indarrik, ezta botererik ere. Beste aldea konbentzitu egin behar da. Gogatzea eta ez inposatzea.

9.7. Eraginkortasuna negoziazioan

- **Negoziazio-prozesuetan eraginkorragoak izateko:**

7.- Pazientzia eduki eta ekinekoa izan. Negoziazio luzeetarako prest egon. Prozesua ez azeleratu.

8.- Irekia eta malgua izan.

9.- Helburu minimoei uko ez egin. Hobea da ez negoziatzea, helburuen minimoen azpitik negoziatzea baino.

10.- Negoziazioari amaiera eman «irabazi-irabazi» posiziotik. Negoziazioaren arrakasta bi aldeen akordio positiboen ildotik ikusi behar da. Bi aldeen beharrak ase behar ditu. Begikotasunez eta atea zabalik utziz etorkizuneko negoziaketei.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

10. GAIA. MERKATARITZA-NEGOZIAZIOAREN PROZESUA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

10. GAIA. MERKATARITZA-NEGOZIAZIOAREN PROZESUA

10.1. Sarrera

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua: salmenta pertsonalaren bilakaera, harreman-ikuspegi baterantz

10.3. Garapena

10.4. Itxiera

10.1. Sarrera

PARADIGMAK

- Ez nintzen saltzailea izateko jaio, eta ez dut horretarako balio.
- Nahiago dut marketin sailekoa izan, eta ez salmenta sailekoa.
- Ez naiz saltzailea, aholkularia baizik.
- Saltzaileak mertzenarioak dira.

10.1. Sarrera

SALTZAILE PROFESIONALA IZATEA…

EZ BADUGU GAUZA BERRIRIK EGITEN, GAUR EGUNEAN LORTZEN ARI DENA BAKARRIK LORTUKO DA.

EDOZEIN ALDAKETAK ARRISKUAK DITU, BAINA ALDATZEN EZ BALDIN BADUGU…, HIL EGINGO GARA.

SALMENTA GOGO BEROZ EGIN BEHARREKO ZERBAIT DA ETA GOGOBEROTASUNIK IZAN EZEAN… ZAILA IZANGO DA BEZEROENGANA IRISTEA.

SALTZAILEEN TALDE BAT LIDERATZEAK, ENPRESAREN KULTURAREKIN, MISIOAREKIN, BISIOAREKIN KONPROMETITZEA DAKAR… BEREN GAITASUN GUZTIAK ERABILIZ.

BENETAKO MOTIBAZIOAK EZ DU SARIRIK ETA PIZGARRIRIK BEHAR.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

SALMENTA KONPETITIBOA

- Bezeroek mozkinak erosten dituzte.
- Bezeroak beharrak eta nahiak erosten ditu (ez produktuak eta zerbitzuak).
- Gainera, balioak eta sentsazioak erosten ditu.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

HARREMAN-SALMENTA

- Salmentaren fokuratzea: bezeroaren harremana.
- Saltzailearen zeregina: aholkatzea, konfiantza, arazoei konponbidea eman, beharrak asebetetzea, lehiakideen ezagutza, salmenta ondorengo zerbitzua.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

Harreman-salmentaren kontzeptua eta edukia

- Harreman-marketinean oinarritutako salmenta mota.
- Epe luzera orientaturik dagoelako bereizten da. Salmenta mota honen beste zenbait ezaugarri: konfiantza, eta bezeroari zerbitzua emateko eta bezeroei eta lehiakideei buruzko informazioa lortzeko jarduerak.
- Etapa anitz dituen prozesua da, eta funtsezko osagai moduan nabarmentzen ditu bezero potentzialen identifikaziorako, garapenerako eta beren asetasuna mantentzeko pertsonalizazioa eta enpatia. Prozesu hori eroslearen eta saltzailearen arteko konfiantza sortzean oinarritzen da, erosleei balio erantsia duten itxarondako onurak epe luzera eskaintzeko helburuz (Jolson, 1997).

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

Harreman-salmentaren kontzeptua eta edukia

- Etapa anitzeko ikuspegian oinarritzen da. Honen arabera, saltzailea hainbat fase igarotzen ari da bezeroen asetasuna eta fideltasuna lortu arte.
- Ez dago harremanetan enpresako salmenta-taldea baino gehiago oinarritzen den programa edo makinarik. Salmenta-taldea da harreman-tresnarik onena. Edozein CRM programak baino lotura handiagoa du harremanekin.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

SALMENTA KONPLEXUAK

Ezaugarri nagusiak:

• Salmentaz gain, helburu nagusia da **negozioa errepikatzea** eta bezeroaren kontua menperatzea.

• Bezeroarekin ditugun elkarrizketak **bere beharren** ingurukoak izaten dira, eta bere bezeroen beharren ingurukoak.

• Bezeroarekin dugun harremanak izan behar du: **nik irabazten dut – zuk irabazten duzu.**

• Bezeroaren negozioaren atal garrantzitsuenetan **balio erantsi** bat eman behar da.

• Salmenta konplexuak diren eragiketa hauetan, oso ondo **planifikatu** behar da bezero potentzialenganako hurbilketa: bere negozioari, bere bezeroei eta bere lehiakideei buruz ahal den **informazio** guztia bilduz.

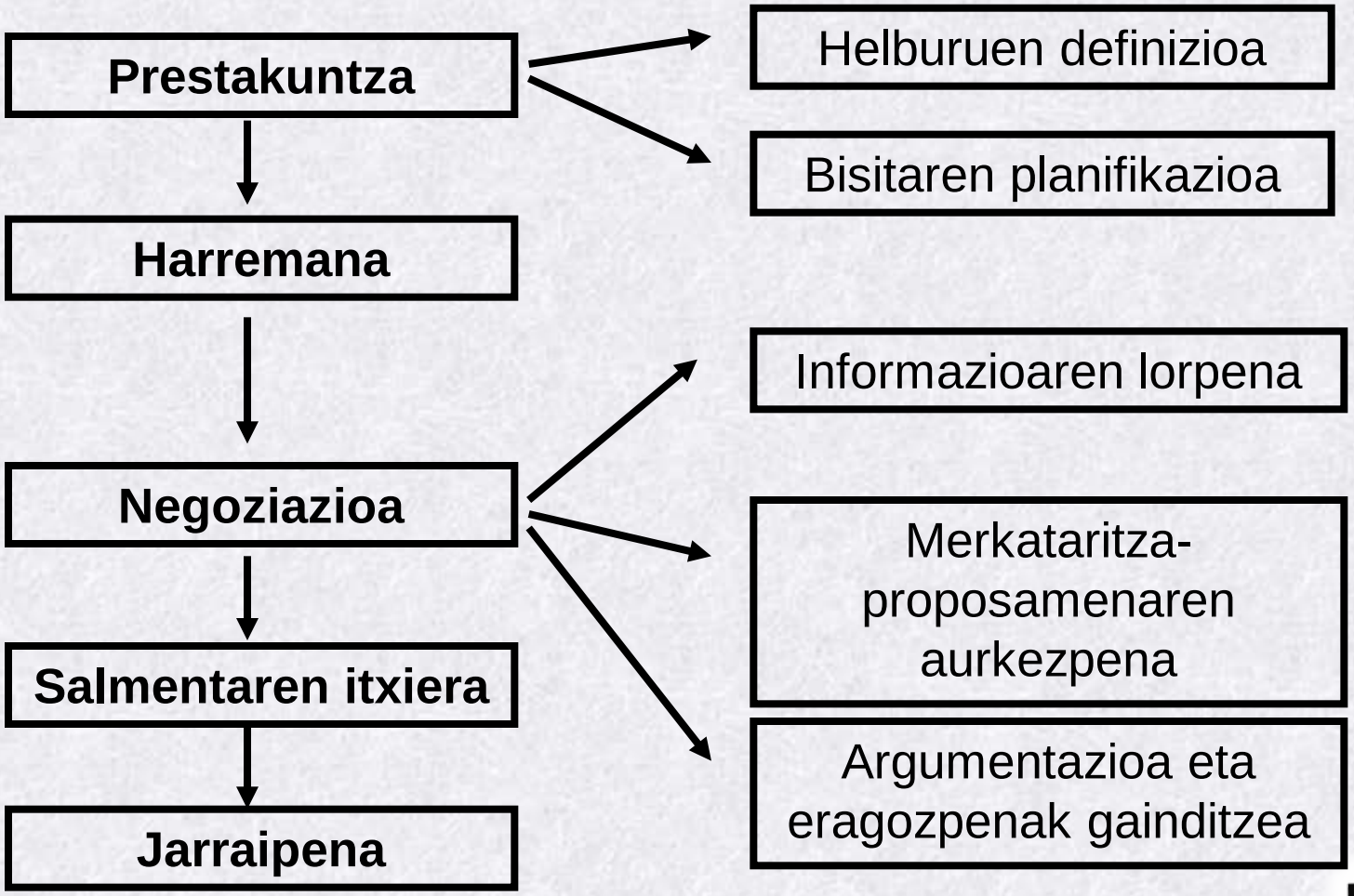
• Ondo identifikatu behar dira bezeroaren erabakimenean eragiten duten **pertsona eta lanpostu** tekniko zein politikoak. Salmenta gaiari dagokionez, erabakimena duen mailarik altuenarekin harremana izatea lortu behar da.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

SALTZAILE PROFESIONAL BATEN BERTUTEAK

1. Jarrera pertsonala eta motibazio- eta baikortasun-maila.
2. Denboraren kudeaketa eraginkorra.
3. Saltzailearen entzuteko gaitasuna: entzutea % 70 eta galderak egitea % 30.
4. Harremanak eratzeko gaitasuna.
5. Bezero eta merkatu berriak identifikatzeko gaitasuna.
6. Aurkezpenetan gogoberotasuna azaltzeko gaitasuna, bezeroei produktu-zerbitzuen mozkinak mentalki bistaratzen laguntzeko.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

Prestakuntza

- Helburuen definizioa
- Bisitaren planifikazioa

↓

Harremana

↓

Negoziazioa

↓

Salmentaren itxiera

↓

Jarraipena

Helburuen definizioa eta planifikazioa:

1.- Bezero potentzialak identifikatu.
2.- Produktuak aurkeztu.
3.- Bezero potentzialaren asebetetzea bere hornitzailearekin ebaluatu:

1. **Negozioari buruz informazioa lortu.**
2. **Lehiakideen baldintzei buruz informazioa lortu.**

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

Prestakuntza

↓

Harremana

↓

Negoziazioa

↓

Salmentaren itxiera

↓

Jarraipena

<u>Harremanaren helburuak</u>

1. Bezeroaren arreta erakarri.
2. Gure eskaintzan interesa sortu.
3. Merkataritza negoziazioaren fasera pasatzen saiatu.

<u>Gomendioak</u>

1. Itxura zaindu.
2. Egoki aurkeztu.
3. Bezero potentziala identifikatu.
4. Bere beharrak identifikatu.

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

Prestakuntza

↓

Harremana

↓

Negoziazioa

↓

Salmentaren itxiera

↓

Jarraipena

Saltzaile profesionalak ***bezeroaren beharrak eta nahiak identifikatzen ditu, eta gero salduko dituen mozkinak zehaztuko ditu***.

Saltzaile profesionalek ***ez dituzte produktu eta zerbitzuen ezaugarriak saltzen, abantailak saltzen dituzte!***

Identifikatutako beharrak eta nahiak asetzen dituzten abantailak saltzen dituzte, eta bezeroentzat mozkin bihurtzen. Bezeroek eta jendeak, oro har, arrazoi emozionalengatik erosten dute, eta, gero, logikaren bidez justifikatzen dute beren erabakia.

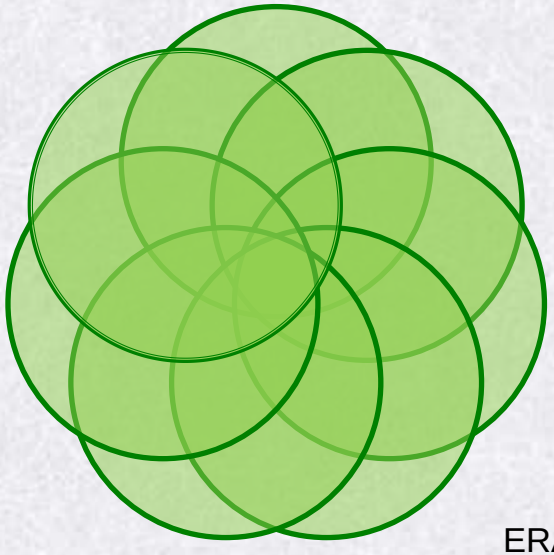
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

SALMENTA-ELKARRIZKETA

GIROA :
Konfiantzazko giroa sortu

JARRAIPENA :
Salmenta geroko zerbitzua.



BEHARREN IDENTIFIKAZIOA:
“Berriemaile”

PRODUKUTU EDO ZERBITZUAREN AURKEZPENA:
Ezaugarriak, abantailak eta mozkinak

ERAGOZPENEI EBAZPENA:
Argudioak, aukeren eta erantzunen zerrenda

AZKEN AKORDIOA EDO SALMENTAREN ITXIERA: Eskaera

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

ELKARRIZKETA – BEHARREN IDENTIFIKAZIOA

Salmentetan gaitasun garrantzitsuenak:

1. Galdera adimentsuak egiten jakitea.
2. Entzuten jakitea.
3. Erantzun zuzenak aurkezten jakitea.

«ASERTIBITATEA»

10.2. Negoziazio- eta salmenta-prozesua

ENTZUTE AKTIBOA

- Entzun eta behatu: saltzaile onenek duten dohaina eta gutxien goraipatzen dena. Salmentaren % 70 entzutea da, eta % 30 hitz egitea.

- Entzuteko prestatu: ISILDU, EZ HITZ EGIN, BEHATU, AZTERTU.

- Ez presaka ibili erantzuteko; erantzun patxadaz.

- Irudien bidez entzun: zure bezeroa interpretatu. Zer esaten dizu bere jantziak, bere gorputz-hizkuntzak eta bere harreman bisualak?

10.3. Negoziazio-garapena

ERAGOZPEN MOTAK

- Bezeroek planteatutako eragozpen guztiak ez dira berdinak. Hainbat motatakoak daude.
- Borondatezkoak (objektiboak eta logikoak) / nahi gabekoak (erresistentzia emozionalak ere esaten zaie).
- Agerikoak (elkarrizketan zehar adierazten ditu) / ezkutukoak (eragozpen faltsu baten bidez ezkutatzen eta mozorrotzen ditu).
- Faltsuak (bezeroak argi eta garbi adierazi nahi izan ez duen eragozpen bat jasotzen dute) / errealak.
- Saltzailearen zenbait erresistentzia eredu daude: produktuarekin lotutakoak, produktuaren beharrarekin lotutakoak, produktuaren iturriarekin (enpresarekiko leialtasuna eta konfiantza) lotutakoak, prezioarekin lotutakoak, eta denborarekin lotutakoak.

10.3. Negoziazio-garapena

ELKARRIZKETA: ERAGOZPENAK NOLA GAINDITU

- Gainditu ezin daitekeen eragozpen bakarra entzuten ez dena da. Konfiantzazko harremana eratu. Lagunak egin.
- Eragozpen nagusia beldurra da. Hori baliogabetuko duzu. Beste eragozpen guztiak bigarren mailakoak dira, arruntak eta naturalak.
- Informazio gehigarriaren eskaerak dira.
- Zure bezeroak konpromisoa hartu duela esan nahi du, negoziatu beharreko xehetasunak.
- Beti entzungo dituzu bigarren mailako eragozpen berberak.
- Eragozpenak gainditzeko sekretua: erantzunak aldez aurretik memorizatu.
- Eragozpenik handiena prezioa izaten da.
- Ez saiatu «prezioaren eragozpena» prezioarekin menperatzen.
- Beti egongo da norbait diru gutxiago ordaindu nahi izango duena.
- Balioa, zerbitzua, mozkinak, abantailak… saldu.
- Ez saldu preziorik.

10.3. Negoziazio-garapena

ERAGOZPENAK GAINDITZEKO METODOAK

- Ezeztapen zuzena: bezeroaren iritzia ezeztatu, arrazoirik ez duelako. Kontuz.
- Zeharkako ezeztapena edo «bai… baina» metodoa: zertxobait eman eta neurri batean arrazoia duela onartu.
- Galderazko metodoa: eragozpen bat galdera bihurtzean datza.
- Onura handiagoaren metodoa.
- Erakustea: bezeroaren eszeptizismoa gainditzeko.
- Proba-eskaintza: aurrekoaren aldaera.
- Hirugarren pertsona baten testigantzaren metodoa.
- Aitzakia edo isilunearen metodoa.

10.4. Negoziazio-itxiera

Prestakuntza

↓

Harremana

↓

Negoziazioa

↓

Salmentaren itxiera

↓

Jarraipena

<u>Erne egon ea noiz azaltzen den aukera</u>

- Ziur nago. – Sinesten dut. – Goazen egitera. – Goazen hastera.
- Egitea gomendatzen dut. – Zure erabakia ezagutu nahiko nuke. – Zertan gauden ados esan. – Goazen aurrera. – Zure onespena behar dut eskaera honekin aurrera jarraitzeko. – Zure oniritzia nahiko nuke aurrera jarraitzeko. – Zure erabakia ezagutu nahiko nuke gaur bertan. – Zure konpromisoa eskatu nahiko nizuke. – Emate-data konfirmatzeko, eskaera hau onar dezazun behar dut.

10.4. Negoziazio-itxiera

Prestakuntza

↓

Harremana

↓

Negoziazioa

↓

Salmentaren itxiera

↓

Jarraipena

ITXIERAN PORROT EGITEAREN ARRAZOIRIK OHIKOENAK

- Bezeroaren beharrak detektatzeko gaitasun eskasa.
- Onurak azpimarratu beharrean ezaugarriak nabarmentzea.
- Bezeroaren partaidetza eza (saltzaileak egindako monologoa).
- Saltzailearen autoestimu eskasa (itxiera eskatzeko bultzada falta, ezezkoa jasotzeko beldurragatik).
- Bezeroarengana egokitzeko falta.

10.4. Negoziazio-itxiera

AZKEN GOMENDIOA…

Zure AUTOen jabea izan…

10.4. Negoziazio-itxiera

TXAPELDUNAREN DEKALOGOA

- **AUTOITXAROPENA**
- **AUTOMOTIBAZIOA**
- **AUTOIRUDIA**
- **AUTOZUZENDARITZA**
- **AUTODIZIPLINA**
- **AUTOESTIMUA**
- **AUTODIMENTSIOA**
- **AUTOKONTROLA**
- **AUTOGAITASUNA**

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SALMENTA-ZUZENDARITZA ETA MERKATARITZA-NEGOZIAZIOA

11. GAIA. SPIN TEKNIKA

Goizalde Hernando Saratxaga
Virginia Rincón Diez

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

11. GAIA. SPIN TEKNIKA

11.1. Sarrera

11.2. SPIN teknika

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

11.1. Sarrera

- AHOZKO ETA EZ-AHOZKO KOMUNIKAZIOA

- Saltzeko, ez da bakarrik produktu edo zerbitzu on bat izan behar; bezero potentziala aurkitu behar da, eta bezeroari produktua eskaini behar zaio.
- Produktu ikaragarri on batek **ez du salmenta bermatzen**. Ezta behar duen norbaiti ere.
- **Salmenta-teknikak** erabili behar dira.
  - Ahozko komunikazioaren barruan harremanak garatzeko, SPIN metodoa dago, edo galderak egiteko artea.
  - Erosketa-probabilitatea handitzen da bezeroek behar esplizituak dituztenean, eta saltzaileak, ezaugarriak aurkeztu ordez, onurak aurkezten dituenean.

11.1. Sarrera

- Galderak erabilgarritasun handiko tresnak dira ahozko komunikazioan salmenta egoera gidatzeko eta kontrolatzeko. Saltzaileak egindako galderei emandako erantzunen bidez posible da bezeroaren beharrak ebaluatzea, bere itxaropenak eta frenoak ezagutzea.
- Aztertu izan da erosle batek bere **beharrak esplizitu bihurtzen** dituenean bere **erosteko desioa gehiago aktibatzen dela**. Une horretan saltzaile batek bere arazoari **irtenbide bat proposatzen baldin badio** (eta horrek, gainera, erosleari **mozkin** bat badakarkio), salmentarako bidea prest egongo da.
- SPIN metodoaren arabera, bezeroak behar inplizitu bat du, eta horrek konpondu nahi duen ase gabeko egoera (problema) batera darama. Honela, bezeroaren arazoari konponbide egokia eskaini ahal izateko, saltzaileak egin beharreko hainbat galdera mota daude. SPIN metodoaren bidez, saltzailea gaio da bezeroaren behar inplizituak esplizitu bihurtzeko.

11.2. SPIN teknika

- SPIN teknika erabiliz, salmenta batek 4 etapa ditu:

  – **<u>EGOERA-GALDERAK:</u>**

  Bezeroaren gaur egungo egoerari buruz informazioa lortzeko galderak egin (gure produktuarekin lotura dutenak). Hemen lortutako erantzunak baliagarriak izango dira hurrengo faseetarako.

  – **<u>ARAZO-GALDERAK:</u>**

Zein arazo ditu bezeroak? Zein oztopo ditu bezeroak bere negozioarekin jarraitzeko eta non lagun diezaiokegu?

Lortu behar dugu gaur egungo egoerarekin aseta ez egotea eragiten dioten arazoak aitortzea, eta bere behar inplizituak azaltzea (agian, jakitun izan gabe).

11.2. SPIN teknika

- SPIN teknika erabiliz, salmenta batek 4 etapa ditu:
  - **INPLIKAZIO-GALDERAK:**

Gakoa hemen dago. Galdera berriak eginez, bezeroak **lehenago aitortu digun arazoa garatu** behar dugu. Oztopo horiek plazaratu behar ditugu, arazo horrek dauzkan eragin negatiboak nabarmentzeko. **Bezeroak argi izan behar du zer garrantzia duen arazo horrek beretzat eta enpresarentzat.**

Ez handitu arazoa. Bestela, sinesgarritasuna gal dezakegu.

Tentazioa geldiarazi, eta oraindik ez proposatu irtenbiderik. Itxaron fase hau bezeroaren buruan nahikoa heldu den arte.

  - **IRTENBIDE BAT BILATZEKO GALDERAK:**

Bezeroarentzat, **zein balio, mozkin eta erabilgarritasun izango luke aurreko guztiarentzat irtenbide bat edukitzeak?**

Ziur asko, bezeroak berak esango digu irtenbide apropos bat ideala litzatekeela bere arazo guztiak desagerrarazteko. **Arazoa konpontzeko desioa islatzen ari da: erosketa-desioa.**

Ez egin galdera hauek, ezin badiogu arazoa konpondu.

11.2. SPIN teknika

- SPIN teknika erabiliz, salmenta batek 4 etapa ditu:

  – **<u>EGOERA-GALDERAK:</u>**

  Zein da zure aurrekontua eta zein epe duzu inbertitzeko?

  Zenbat langile ditu zure enpresak?

  Zenbat urte daramatzazu negozio honetan?

  Zutaz gain, zein da erabakia hartzeko pertsonarik aproposena?

  Zein dira zure erronka handienak?

  Zein helburu dituzue urte honetarako?

  Nola kudeatzen dituzu zure diru-sarrerak?

  Beharrezkoak direnak bakarrik egin. Ez galdetu beste leku batetik lor daitekeen informazioaz. Bezeroak asper daitezke.

11.2. SPIN teknika

- SPIN teknika erabiliz, salmenta batek 4 etapa ditu:

  – **<u>ARAZO-GALDERAK:</u>**

Datuak behar direnean, atzerapenik gabe lortzeko arazoak dituzu?

Zure inbertsioen kudeaketarekin aseta zaude?

Esperientzia duten saltzaileek galdera hauek erabiltzen dituzte gehienbat. Zenbat eta esperientzia handiagoa izan, orduan eta interes handiagoa izango dugu bezeroaren arazoak jakiteko. Gure produktua saltzeko aukerak izango dira guretzat.

11.2. SPIN teknika

- – **INPLIKAZIO-GALDERAK:**

Zenbat salmenta galdu dituzu inbentario osoak ez izateagatik?

Zer garrantzi du arazo hori konpontzeak zuretzat?

Zenbat inbertsio-aukera utzi dituzu zure diruzaintza kudeatzen duzun moduan kudeatzeagatik?

Zein da prebentziozko mantenu bat ez izateak kostuetan duen eragina?

Bezeroengan arazoak dituzten ondorioak.

Aurrekoak baino zailagoak dira.

Baina oso garrantzitsuak dira. Horiekin bezeroa ohartzen da zein arazo izan ditzakeen, baldin eta ez baditu konpontzeko irtenbideak topatzen eta martxan jartzen.

11.2. SPIN teknika

- SPIN teknika erabiliz, salmenta batek 4 etapa ditu:

  – **Beharrak/konponbideak**
- *Zein abantaila ekarriko lioke zure enpresari inbentario guztiak izateko sistema bat ezartzeak?*
- *Nola lagun diezazuke nire produktuak edo zerbitzuak?*
- *Zein modutan laguntzen dizu irtenbide horrek?*

- Galdera horiek bezeroa irtenbide baterantz bideratzen dute, eta ez arazorantz. Zure irtenbideak, onartua baldin bada, aseta utziko du bezeroa.

11.2. SPIN teknika

Laburbilduz, saltzaileak EGOERA galderak erabiltzen ditu ARAZO galderak egiteko testuingurua sortzeko. Arazo galderei erantzunez, bezeroak bere behar inplizituak jakinaraziko ditu. INPLIKAZIO galderak erantzunez garatuko dira. Inplikazio-galdera horiei erantzunez, bezeroak arazoa dimentsio errealetan sentituko du, eta horrek guztiak BEHAR galderen premia ekarriko du, erosleak behar esplizituak adieraz ditzan. Horrek saltzaileari baimenduko dio salmentarekin oso modu zuzenean harremanetan dauden mozkinak ezartzea.

11.2. SPIN teknika

S ***bezeroaren testuingurua***

P ***bezeroaren arazoak testuinguru horretan***

I ***ez dira bakarrik arazoak aurkitu behar; handiak egin behar dira, urgentziazkoak.***

N gure bezeroak gure irtenbidea behar duela sentitu behar du. Irtenbide horren mozkinak hauteman behar ditu.

OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

- Díez, E.C., Navarro, A. eta Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Rivera, J. eta Molero, V. (2012). *Formación de vendedores: saber para vender*. Madril: ESIC Editorial.
- Küster, I. eta Román, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*. Madril: Thomson Editores Spain.
- Gómez Marinero. (2011). *Pasión por la excelencia en la venta: consejos para vender más y mejor*. Madril: Ediciones Pirámide.
- García Bobadilla, L.M. (2011). *Más ventas*. Madril: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madril: ESIC Editorial.