

Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**



Εισηγητής: Γατομάτης Παναγιώτης

Σπουδαστές : Σιώζιου Κωνσταντίνα  
Χαβαλές Βασίλης

ΠΑΤΡΑ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3576
----------------------	------

Ευχαριστούμε τον καθηγητή του Τ.Ε.Ι και  
εισηγητή μας κύριο Γατομάτη Παναγιώτη για  
την πολύτιμη συμβολή του και για τις  
σημαντικές υποδείξεις του.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ. 7
---------------	--------

### ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	σελ. 9
1.2 Διατύπωση της Στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	σελ. 10
1.3 Χαρακτηριστικά του στρατηγικού ΜΚΤ .....	σελ. 12
1.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός ΜΚΤ.....	σελ. 14
1.5 Η Διαδικασία Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Στρατηγικής ΜΚΤ... ..	σελ. 18
1.6 Μάνατζερ ΜΚΤ και Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	σελ. 21
1.7 Σχεδιασμός προγραμμάτων μάρκετινγκ.....	σελ. 22
1.8 Διοίκηση της προσπάθειας μάρκετινγκ.....	σελ. 25
1.9 Τμηματοποίηση της αγοράς.....	σελ. 26

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

2.1 Το περιβάλλον των πωλήσεων.....	σελ. 29
2.2 Η διαδικασία της πώλησης.....	σελ. 29
2.3 Τα βήματα της διαδικασίας πώλησης.....	σελ. 30
2.4 Οι πνευματικές διεργασίες σε μια πώληση.....	σελ. 31
2.5 Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την πώληση.....	σελ. 34

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

3.1 Η ανάγκη να προβλέψουμε το μέλλον.....	σελ. 36
3.2 Πρόβλεψη πωλήσεων.....	σελ. 36
3.3 Καταναλωτές και εμπόριο.....	σελ. 37
3.4 Η χρονική περίοδος της πρόβλεψης.....	σελ. 37
3.5 Όσο το δυνατό μακρύτερα στο μέλλον.....	σελ. 38
3.6 Τρεις περιοχές πρόβλεψης.....	σελ. 38
3.7 Μακροπρόθεσμη πρόβλεψη αντικειμενικών στόχων.....	σελ. 38
3.8 Μακροπρόθεσμη λειτουργική πρόβλεψη.....	σελ. 39
3.9 Εμμόνη στους αντικειμενικούς στόχους.....	σελ. 40
3.10 Μια καθορισμένη χρονική περίοδος.....	σελ. 41
3.11 Βραχυπρόθεσμη ή άμεση πρόγνωση.....	σελ. 42
3.12 Εικασία.....	σελ. 43
3.13 Οικονομική πρόβλεψη.....	σελ. 43
3.14 Έρευνα αγοράς.....	σελ. 44
3.15 Η δοκιμή του προϊόντος στην αγορά.....	σελ. 44
3.16 Παράγοντες πρόβλεψης πωλήσεων.....	σελ. 45
3.16.1 Η γνώμη των πωλητών.....	σελ. 45
3.16.2 Πληροφορίες από τις πωλήσεις.....	σελ. 45
3.16.3 Η κρίση του συμβουλίου των διευθυντών.....	σελ. 46

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ**

4.1 Τόπος εγκατάστασης.....	σελ. 47
4.2 Επιλογή τόπου εγκατάστασης.....	σελ. 47
4.3 Στάδια διαδικασίας.....	σελ. 48
4.4 Αποτέλεσμα Ανάλυσης.....	σελ. 49

4.5 Ανάλυση τόπου εγκατάστασης.....	σελ. 50
-------------------------------------	---------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ**

5.1 Στόχοι της δύναμης πωλήσεων.....	σελ. 53
5.2 Στρατηγική της δύναμης πωλήσεων.....	σελ. 55
5.3 Μέγεθος της δύναμης πωλήσεων.....	σελ. 57
5.4 Αμοιβή της δύναμης πωλήσεων.....	σελ. 58

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄**

### **ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

##### **ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

1.1 Έρευνα πελάτη.....	σελ. 61
1.2 Χαρακτηριστικά των αγοραστών.....	σελ. 62
1.3 Η αγοραστική συμπεριφορά του τελικού καταναλωτή.....	σελ. 64
1.3.1 Πολιτιστικοί παράγοντες.....	σελ. 64
1.3.2 Πολιτιστικό επίπεδο.....	σελ. 64
1.3.3 Πολιτιστικό υποεπίπεδο.....	σελ. 65
1.3.4 Κοινωνικές τάξεις.....	σελ. 66
1.4 Κοινωνικοί παράγοντες.....	σελ. 70
1.4.1 Ομάδες Αναφοράς.....	σελ. 70
1.4.2 Οικογένεια.....	σελ. 72
1.5 Προσωπικοί παράγοντες.....	σελ. 74
1.5.1 Ηλικία και στάδιο του κύκλου ζωής.....	σελ. 74
1.5.2 Οικονομική κατάσταση.....	σελ. 75
1.5.3 Τρόπος ζωής.....	σελ. 75
1.5.4 Προσωπικότητα και ιδέα για τον εαυτό του.....	σελ. 77

1.6 Ψυχολογικοί παράγοντες.....	σελ. 77
1.6.1 Κίνητρα.....	σελ. 78

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΠΡΟΣΛΗΨΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ**

2.1 Προσέλκυση και επιλογή των πωλητών.....	σελ. 80
2.2 Τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει έναν καλό πωλητή.....	σελ. 80
2.3 Διαδικασίες προσέλκυσης.....	σελ. 81
2.4 Διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων.....	σελ. 82
2.5 Εκπαίδευση πωλητών.....	σελ. 82
2.6 Τα προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών έχουν πολλούς στόχους.....	σελ. 83
2.7 Επόπτευση των πωλητών.....	σελ. 84
2.8 Παρακίνηση των πωλητών.....	σελ. 85
2.9 Συμπληρωματικά μέσα παρακίνησης.....	σελ. 87
2.10 Αξιολόγηση των πωλητών.....	σελ. 87

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΧΕΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΠΩΛΗΤΩΝ**

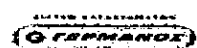
3.1 Εντοπισμός και αξιολόγηση υποψήφιων πελατών.....	σελ. 89
3.2 Προσέγγιση.....	σελ. 90
3.3 Παρουσίαση και επίδειξη.....	σελ. 90
3.4 Χειρισμός αντιρρήσεων.....	σελ. 91
3.5 Κλείσιμο πώλησης.....	σελ. 92
3.6 Ενέργειες μετά την πώληση και συντήρηση – υποστήριξη.....	σελ. 92
3.7 Χαμένες ευκαιρίες, επειδή μιλάμε αντί να ακούμε.....	σελ. 93

3.8 Οι τρόποι ενημέρωσης από τον ίδιο τον πελάτη .....	σελ. 94
3.9 Η σημασία της πληροφορίας.....	σελ. 96
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>σελ. 97</b>

## **ΕΡΕΥΝΑ**



Γενικά για τις εταιρείες.....	σελ.101
Ερωτηματολόγιο.....	σελ.104



Γενικά για τις εταιρείες.....	σελ.112
Ερωτηματολόγιο.....	σελ.117



Γενικά για τις εταιρείες.....	σελ.126
Ερωτηματολόγιο.....	σελ.131



Γενικά για τις εταιρείες.....	σελ.139
Ερωτηματολόγιο.....	σελ.144

<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>σελ.151</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>σελ.154</b>



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη εργασία έχει σαν στόχο την μελέτη της οργάνωσης των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών σε μια επιχείρηση. Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, έγινε έρευνα αγοράς σε 4 υποκαταστήματα των επιχειρήσεων Cosmote, Vodafone, TIM και Γερμανός για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες του Στρατηγικού Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων και της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών, της Πρόβλεψης των Πωλήσεων και άλλες εξίσου σημαντικές έννοιες για τη σωστή τοποθέτηση στο αντικείμενο της εργασίας. Στο δεύτερο μέρος, αναφέρονται οι διαδικασίες προσέλκυσης, αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων πωλητών, καθώς και για τη σωστή εκπαίδευση, παρακίνηση, αξιολόγηση των πωλητών και την προσέγγιση και διατήρηση πελατών.

Στο τελευταίο μέρος αναπτύσσεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Εδώ αναφέρονται αν εφαρμόζονται τα προλεγόμενα στις ακόλουθες εταιρείες Cosmote, Vodafone, TIM και Γερμανός.

Επιπλέον εκτίθενται οι απαντήσεις των υπεύθυνων των καταστημάτων από το ερωτηματολόγιο που τους παραχωρήθηκε. Τέλος ακολουθούν συμπεράσματα από τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους αρμόδιους των εταιρειών, παράλληλα προτείνονται τρόποι για αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησης πελατών.

# ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

#### 1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις παρατηρούμε ραγδαίες μεταβολές και εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας, στην κοινωνική και δημογραφική σύνθεση των καταναλωτών και αγορών, στην συμπεριφορά τους, και σε νέες μορφές ανταγωνισμού. Οι μεταβολές αυτές σε συνδυασμό με την αυξημένη αβεβαιότητα, οδηγούν αναπόφευκτα σε πιέσεις τιμής /κόστους, επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς, και σε μικρότερους κύκλους ζωής προϊόντων για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Το γενικότερο αποτέλεσμα όλων αυτών των τάσεων καθιστά καθοριστικό το ρόλο κάποιας συστηματικής διαδικασίας με βάση την οποία η σύγχρονη επιχείρηση θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις δραματικές μεταβολές του περιβάλλοντος και να ανταγωνιστεί με επιτυχία στην αγορά. Αυτή η διαδικασία, που ονομάζεται Στρατηγικός Σχεδιασμός, δεν θα αντιδρά απλά στις μεταβολές του περιβάλλοντος, αλλά και θα τις αναμένει και σε κάποιο βαθμό ακόμη και θα τις διαμορφώνει.

Γενικά, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί τη διαδικασία που περιλαμβάνει: την αξιολόγηση της φύσης της επιχείρησης, του ορισμού των βασικών μακροχρόνιων στόχων της, του εντοπισμού ποσοτικοποιημένων στόχων, την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για την πραγματοποίηση των στόχων, και την κατανομή των πόρων προκειμένου να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές. Η ουσία του στρατηγικού προγραμματισμού βρίσκεται στη θεώρηση των σημερινών εναλλακτικών

στρατηγικών αποφάσεων με βάση τα πιθανά τους αποτελέσματα διαχρονικά. Επομένως, σημαντικό ρόλο στην όλη διαδικασία διαδραματίζει και ο εντοπισμός των πιθανών απειλών, αλλά και των ευκαιριών. Με δεδομένο ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει και το ΜΚΤ, του οποίου η συμβολή είναι σημαντικότερη εξαιτίας του προσανατολισμού του στην αγορά και των αποφάσεών του που αφορούν στην επιλογή συνδυασμών προϊόντων-αγορών για την επιχείρηση.

Με βάση αυτόν τον ορισμό, ο Στρατηγικός Προγραμματισμός ξεκινάει από την απάντηση τριών στοιχειωδών ερωτημάτων:

- Πού βρισκόμαστε σήμερα;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς θα πάμε εκεί;

Γενικά, ο πρωταρχικός στόχος οποιασδήποτε επιχείρησης, και επομένως στόχος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, είναι η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως αποτέλεσμα της κατάλληλης στρατηγικής επιλογής.

## 1.2 Διατύπωση στρατηγικής μάρκετινγκ

Κάποτε, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιζούσαν και μερικές μάλιστα ευημερούσαν, δίχως να διαθέτουν κάποια ξεκαθαρισμένη στρατηγική ΜΚΤ. Αντίθετα, σήμερα λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να επιτύχουν χωρίς μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική. Ο ανταγωνισμός έχει γίνει πολύ έντονος, και οι δυνάμεις του περιβάλλοντος και η συμπεριφορά του καταναλωτή μεταβάλλονται ραγδαία. Σε αυτό το ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η έλλειψη στρατηγικής ΜΚΤ πολύ συχνά οδηγεί σε ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες ανάπτυξης και αδυναμία στο να αντιμετωπισθούν με επιτυχία οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Ιδεολογικά, το ΜΚΤ δημιουργεί αξία για την επιχείρηση, δημιουργώντας αξία για τους καταναλωτές. Η δημιουργία της αξίας για τους καταναλωτές αποτελεί την ουσία του προσανατολισμού ΜΚΤ. Δεν αρκεί όμως μόνο αυτό για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης με δεδομένο μάλιστα τον έντονο ανταγωνισμό στην αγορά. Θα πρέπει παράλληλα, η επιχείρηση να στηριχθεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και διατηρούν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαδικασία προσφοράς αξίας στους καταναλωτές. Το πλεονέκτημα αυτό καθορίζει τις οικονομικές απολαβές της επιχείρησης. Επομένως, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο κεντρικός σκοπός του ΜΚΤ είναι η δημιουργία και η διανομή αξίας. Το κάθε ένα από τα μέρη της λειτουργίας του ΜΚΤ θα πρέπει να καθοδηγείται από στόχους δημιουργίας αξίας για τους καταναλωτές και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων η επιτυχία κερδίζεται από τις επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν μια ξεκάθαρη στρατηγική νίκης επί του ανταγωνισμού στην αγορά. Προκειμένου να κερδίσει ο ανταγωνισμός της αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν μια στρατηγική ΜΚΤ, η οποία ξεκάθαρα περιγράφει το πώς η επιχείρηση προτίθεται να δημιουργήσει και να διατηρήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές που επέλεξε να υπηρετήσει.

Ο όρος "στρατηγική" στον χώρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού αναφέρεται στη χρήση των πόρων της επιχείρησης για την αποτελεσματική εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική ΜΚΤ περιγράφει το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει το προϊόν στην επιλεγμένη αγορά με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών, και πώς προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου. Ο σκοπός της στρατηγικής ΜΚΤ είναι να κερδίσει καταναλωτές με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να εφαρμοστεί κάποια στρατηγική, θα πρέπει να βασίζεται σε γνωστά δεδομένα, όπως η θέση και η δύναμη του ανταγωνιστή, τα φυσικά χαρακτηριστικά της αγοράς, καθώς και η δύναμη και ο χαρακτήρας των πόρων της επιχείρησης, όπως εργοστάσια, ανθρώπινο δυναμικό, εργαστήρια, συστήματα μεταφοράς, χρηματικοί πόροι, φήμη και όνομα της επιχείρησης.

Επιπλέον, σημαντικοί παράγοντες στο σχεδιασμό της στρατηγικής αποτελούν φυσικά ο χρόνος, αλλά και η ικανότητα πρόβλεψης πιθανών αλλαγών που θα μπορούσαν δραματικά να ανατρέψουν την ισορροπία δυνάμεων στην επιχειρησιακή αγορά.

Διαπιστώνουμε επομένως, ότι η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο δράσης. Προκειμένου όμως αυτό το σχέδιο δράσης να εκτελεστεί, να υλοποιηθεί, απαιτείται μια σειρά πιο συγκεκριμένων δράσεων.

### **1.3 Χαρακτηριστικά του στρατηγικού ΜΚΤ**

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών του ΜΚΤ. Οι "καλές" στρατηγικές θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (και με βάση τα οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους), δηλαδή :

- 1) Να έχουν εσωτερική συνοχή και συνέπεια.
- 2) Να είναι διατυπωμένες ξεκάθαρα, απλά και με σαφήνεια. Να ορίζουν επιπλέον το πώς η εφαρμογή τους θα επηρεάσει την συμπεριφορά του καταναλωτή προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- 3) Να είναι συνεπείς με την συγκεκριμένη κατάσταση και να είναι λογικά συνδεδεμένες με την επίτευξη των στόχων ΜΚΤ.
- 4) Να περικλείουν κάποιο βαθμό κινδύνου.
- 5) Να υπάρχουν οι απαραίτητοι για την υλοποίησή τους πόροι.

- 6) Να είναι υλοποιήσιμες πρακτικά, να αναφέρονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, και να είναι μετρήσιμες.
- 7) Να έχουν ένα χρονικό ορίζοντα στον οποίο θα υλοποιηθούν.

Συγκεκριμένα, οι στρατηγικές ΜΚΤ εκφράζονται συνήθως με βάση ένα, ή συνδυασμό των παρακάτω:

- (1) επιλογές (πχ. κέρδος, αποδοτικότητα, διείσδυση),
- (2) καταναλωτές-στόχοι,
- (3) ανταγωνιστές-στόχοι,
- (4) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάθε στρατηγική ΜΚΤ έχει ένα κεντρικό προσανατολισμό, που είναι είτε περισσότερο βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος. Η Στρατηγική ΜΚΤ αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του ετήσιου Σχεδίου ΜΚΤ κάποιας μάρκας προϊόντος. Ορίζει τη συμπεριφορά ή τις αλλαγές στη συμπεριφορά (όπως αυτή ορίζεται με βάση τη διείσδυση του προϊόντος, τη συχνότητα χρήσης του κλπ) μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (οι οποίοι εκφράζονται με βάση τον όγκο πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, το κέρδος κλπ). Επιπλέον, η στρατηγική ΜΚΤ ορίζει το πώς το κάθε ένα από τα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ θα πρέπει να διευθυνθεί προκειμένου να επηρεάσει την συμπεριφορά του καταναλωτή προς τη κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων ΜΚΤ της επιχείρησης.

## 1.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός ΜΚΤ

Συγκεκριμένα στο ΜΚΤ, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα - οφέλη. Επισπεύδει την θεώρηση των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης, και συγχρόνως επιβάλλει μια περισσότερο μακροπρόθεσμη άποψη στα διευθυντικά στελέχη. Προσεγγίζει υποχρεωτικά τη στρατηγική απόφαση για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης και γενικά προσφέρει μεθόδους που βοηθούν την στρατηγική ανάλυση και λήψη αποφάσεων. Επίσης προσφέρει ένα σύστημα στρατηγικής διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου, και βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίζει αλλαγές που προκύπτουν στο περιβάλλον της.

Επομένως, η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού ΜΚΤ θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια, αποφάσεις και δεδομένα:

- (1) Εξέταση της σημερινής και αναμενόμενης κατάστασης των συνδυασμών προϊόντων - αγορών.
- (2) Λήψη υπόψη των στόχων και περιορισμών της επιχείρησης.
- (3) Καθορισμός συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων ΜΚΤ.
- (4) Ανάπτυξη στρατηγικών ΜΚΤ και προετοιμασία προγραμμάτων ΜΚΤ.
- (5) Επανεξέταση προγραμμάτων και στόχων.
- (6) Απάντηση στο ερώτημα: εάν οι στόχοι είναι πραγματοποιήσιμοι;
- (7) Ανάπτυξη σχεδίου με στάδια ελέγχου της προόδου εφαρμογής των προγραμμάτων.
- (8) Αντιπαραβολή πόρων με περιορισμούς της επιχείρησης.
- (9) Υποβολή σχεδίου ΜΚΤ για έγκριση από ανώτερα διοικητικά στελέχη.
- (10) Έγκριση σχεδίου ή απόρριψή του.
- (11) Εφαρμογή - εκτέλεση σχεδίου.

Διαπιστώνουμε επομένως, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ΜΚΤ αποτελεί μια συνεχή και συστηματική διαδικασία. Όμως, η εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού ΜΚΤ ακολούθησε συνολικά στάδια προκειμένου να φθάσει στη σημερινή της μορφή.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ΜΚΤ στηρίζεται στη διεξοδική ανάλυση πολλών σχετικών παραγόντων (Σχ. 1). Με βάση την ανάλυση αυτών των παραγόντων καταλήγουμε στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Σχεδίου ΜΚΤ.



**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

- (Α) Μακρό-περιβάλλον - πολιτικό
  - οικονομικό
  - κοινωνικό
  - τεχνολογικό

- (Β) Περιβάλλον Αγοράς /Βιομηχανίας
  - μέγεθος και δυνατότητα αγοράς
  - συμπεριφορά καταναλωτή
  - τμηματοποίηση
  - διανομείς
  - τάσεις τιμολόγησης
  - προμηθευτές
  - ευαισθησία ζήτησης

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

**ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ**

- άμεσοι ανταγωνιστές
- πιθανοί ανταγωνιστές
- υποκατάστατα προϊόντα
- καθετοποίηση από προμηθευτές (εμπρόσθια ολοκλήρωση)
- καθετοποίηση από καταναλωτές

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

**ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ**

- ικανότητα στη σύλληψη & σχεδιασμό προϊόντων
- ικανότητα στη παραγωγή
- ικανότητα στο ΜΚΤ
- ικανότητα στη χρηματοδότηση - ικανότητα στη διοίκηση

**ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ**

**ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ & ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

Σχήμα 1

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ΜΚΤ προσφέρει σημαντική βοήθεια στον συνολικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Συνοψίζοντας τους σκοπούς (και κατ' επέκταση τις χρησιμότητες) του Στρατηγικού Σχεδιασμού ΜΚΤ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τους εξής τομείς συμβολής του:

- 1) Ορισμός του σκοπού της επιχείρησης.
- 2) Αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.
- 3) Εντοπισμός εναλλακτικών ευκαιριών επενδύσεων.
- 4) Καθορισμός της έμφασης σε νέα προϊόντα ή στην επέκταση της αγοράς  
υπαρχόντων
- 5) Εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερική απόκτηση πόρων
- 6) Αποφάσεις Μίγματος Προϊόντος.
- 7) Ευκαιρία ΜΚΤ - Μελλοντικά Περιβάλλοντα
- 8) Εσωτερικοί επιχειρησιακοί παράγοντες, όπως εμπειρία, πόροι, επιδράσεις  
κόστους κλπ.

Συμπερασματικά, για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό ΜΚΤ ισχύουν τα παρακάτω.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ΜΚΤ:

1. είναι εξωτερικά προσανατολισμένος,
2. εστιάζεται στην αναζήτηση διαφορικού - ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
3. ασχολείται με το μέλλον,
4. ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων για την κατανομή πόρων, και
5. είναι μια ολοκληρωμένη και συνθετική διαδικασία.

## 1.5 Η Διαδικασία Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Στρατηγικής ΜΚΤ

Όπως δείχνει το πίνακας υπάρχουν αρκετά στάδια στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής ΜΚΤ. Το πρώτο στάδιο είναι η επιλογή των συνδυασμών προϊόντων-αγορών στις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να ανταγωνίζεται. Αφού πρώτα επιλεγούν οι αγορές, η επιχείρηση στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας θα πρέπει να επιλέξει την τοποθέτηση της αξίας, δηλαδή την γενική στρατηγική της επιχείρησης για το πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά. Η τοποθέτηση της μάρκας, όπως είναι γνωστό, συνεπάγεται την άποψη της επιχείρησης για το πώς θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της στο μυαλό των καταναλωτών τους οποίους επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Για την επιλογή της τοποθέτησης της αξίας, πρέπει να ληφθούν δυο άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους αποφάσεις. Η πρώτη αφορά στην επιλογή της αγοράς-στόχου ή του τμήματος της αγοράς στο οποίο το προ-ίόν θα απευθυνθεί. Η άλλη απόφαση είναι ο προσδιορισμός των ωφελημάτων που θα προσφερθούν στον καταναλωτή. Κύριο ζητούμενο του τρίτου σταδίου στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής ΜΚΤ είναι ο σχεδιασμός της ολοκληρωμένης προσφοράς της επιχείρησης στον καταναλωτή, η οποία και θα πρέπει να είναι συμβατή με την επιθυμητή τοποθέτηση. Η πρόκληση του σταδίου αυτού είναι η μετατροπή της επιθυμητής τοποθέτησης της αξίας σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Το τελικό στάδιο της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός του πώς η αξία θα διανεμηθεί και θα κοινοποιηθεί στους καταναλωτές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση στρατηγικής γενικά είναι πολλοί. Στο σημείο αυτό αναφέρουμε μόνο τους γενικότερους και σημαντικότερους από αυτούς. Συγκεκριμένα, εκτός από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τη διαμόρφωση στρατηγικής της επηρεάζουν και οι επιχειρησιακοί πόροι που διαθέτει, το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, οι ευκαιρίες και οι απειλές, αλλά και η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασής της. Εφ' όσον έγινε λόγος και για τους πόρους της επιχείρησης, θα ήταν χρήσιμο να παρουσιάσουμε διάφορους "στρατηγικούς" πόρους που μπορεί να διαθέτει η επιχείρηση, ανά κατηγορία πόρων.

**Πίνακας 1: Στρατηγικοί Πόροι της Επιχείρησης**

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
<b>ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Θέση στην αγορά</li> <li>- Χαρακτηριστικά προϊόντος</li> <li>- Γνωστικότητα μάρκας</li> <li>- Κανάλια διανομής</li> </ul>
<b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εργοστάσιο</li> <li>- Ποιότητα</li> <li>- Τεχνολογία</li> </ul>
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κεφάλαιο</li> <li>- Χρηματική ροή</li> <li>- Αδιάθετη ικανότητα δανεισμού</li> </ul>
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εμπειρία</li> <li>- Ικανότητες στρατηγικού μάνατζμεντ</li> </ul>

Ο πίνακας 1 παρουσιάζει συνοπτικά τα βασικά στοιχεία, τους στόχους και λειτουργίες της στρατηγικής του ΜΚΤ. Συγκεκριμένα, εάν δεχθούμε ότι στρατηγική σημαίνει ένα ολοκληρωμένο σύνολο δραστηριοτήτων που επιδιώκουν παρατεταμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τότε τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής ΜΚΤ θα πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες ομάδες καταναλωτών να στοχεύσουμε; (Τμήμα-Στόχος Καταναλωτών).
- Με ποιες άλλες επιχειρήσεις να ανταγωνιστούμε; (Ανταγωνιστές-Στόχοι).
- Σε ποια βάση; (Στρατηγική Τοποθέτησης).

Τα τρία παραπάνω βασικά στοιχεία της στρατηγικής ΜΚΤ καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης καθώς και τον βαθμό στον οποίο αυτό θα μπορεί να διατηρηθεί. Η στρατηγική τοποθέτησης είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία της όλης στρατηγικής, και συνεπάγεται την ανάπτυξη προγραμμάτων ΜΚΤ. Έτσι, κάθε στρατηγική τοποθέτησης καθορίζεται από την εκτέλεση- εφαρμογή προγραμμάτων ΜΚΤ (ένα για κάθε ένα από τα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ, δηλαδή τιμή, διανομή, προβολή και σχεδιασμός προϊόντος).

*Σχεδιάγραμμα 1: Η διαμόρφωση της Στρατηγικής Μάρκετινγκ*

**ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟΣ  
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ  
ΣΤΟΧΟΙ**

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ  
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΚΤ**

- ΤΙΜΗ
- ΔΙΑΝΟΜΗ
- ΠΡΟΒΟΛΗ
- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

## 1.6 Μάνατζερ ΜΚΤ και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού ΜΚΤ, καθοριστικό ρόλο παίζουν φυσικά τα διευθυντικά στελέχη του ΜΚΤ. Παρακάτω παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των στελεχών του ΜΚΤ που είναι απαραίτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό. Ένα καλό διευθυντικό στέλεχος ΜΚΤ με επιτυχία:

### Αναλύει το περιβάλλον

1. Κατανοεί τις τάσεις στις ανάγκες, προτιμήσεις και συμπεριφορά των καταναλωτών.
2. Κατανοεί τα σχετικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες των ανταγωνιστών.
3. Κατανοεί το πώς οι μεταβολές στο δημογραφικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και νομικό περιβάλλον δημιουργούν ή απειλούν ευκαιρίες.

### Αναπτύσσει στρατηγική για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με σκοπό τη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή μέσω:

1. της επιλογής τοποθέτησης της αξίας
2. της επιλογής της κατάλληλης αγοράς-στόχου και των βασικών οφελών
3. του συνδυασμού των τάσεων στο εξωτερικό περιβάλλον με τις ικανότητες και πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

### Αναπτύσσει ένα καλό πρόγραμμα ΜΚΤ μέσα από την επιλογή των κατάλληλων στοιχείων του Μίγματος ΜΚΤ. Η επιλογή αυτή:

1. Διατηρεί τα διάφορα στοιχεία του Μίγματος ΜΚΤ, με συνέπεια μεταξύ τους
2. Είναι συνεπής με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της αγοράς-στόχου.

### Εφαρμόζει το πρόγραμμα ΜΚΤ:

1. Χτίζοντας εκτελεστικές ικανότητες στον οργανισμό
2. Χτίζοντας δομές και διαδικασίες συλλογής, διάδοσης και αντίδρασης σε πληροφορίες ΜΚΤ
3. Παρακολουθώντας το πρόγραμμα ΜΚΤ στην εφαρμογή του και παρεμβαίνοντας με διορθωτικές ενέργειες όπου και όταν χρειάζεται
4. Χτίζοντας έναν οργανισμό προσανατολισμένο στην αγορά και στο ΜΚΤ.

### **1.7 Σχεδιασμός προγραμμάτων μάρκετινγκ**

Για να μετατρέψει τη στρατηγική μάρκετινγκ σε πρόγραμμα μάρκετινγκ η επιχείρηση πρέπει να παίρνουν βασικές αποφάσεις σχετικά με τι: δαπάνες μάρκετινγκ, το μίγμα μάρκετινγκ και την κατανομή του μάρκετινγκ.

Πρώτον, πρέπει ν' αποφασίσει ποιο ύψος δαπανών μάρκετινγκ είναι απαραίτητο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του μάρκετινγκ. Κατά κανόνα οι επιχειρήσεις καθορίζουν τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ σαν ποσοστό του στόχου πωλήσεων. Μία επιχείρηση μπορεί να δαπανήσει περισσότερα από το κανονικό ποσοστό ελπίζοντας ότι θα επιτύχει ένα υψηλότερο μερίδιο αγοράς.

Δεύτερον, πρέπει επίσης να αποφασίσει πώς να κατανείμει τον συνολικό προϋπολογισμό μάρκετινγκ ανάμεσα στα ποικίλα εργαλεία που απαρτίζουν το μίγμα του μάρκετινγκ. Το μίγμα του μάρκετινγκ είναι μία από τις έννοιες κλειδιά στη σύγχρονη θεωρία του μάρκετινγκ.

Μίγμα μάρκετινγκ είναι το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους στο μάρκετινγκ μέσα στην αγορά-στόχο.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν δεκάδες εργαλεία μίγματος μάρκετινγκ, Ο McCarthy συνέβαλε στο να γίνει δημοφιλής μία ταξινόμηση τεσσάρων παραγόντων: προϊόν, τιμή, τόπος (διανομή) και προώθηση.



## Το Μίγμα Μάρκετινγκ και Ερωτήσεις για την Διασφάλιση της Συνέπειας τους

<p style="text-align: center;"><b>ΠΡΟΪΟΝ</b></p> <p style="text-align: center;">Χαρακτηριστικά Εξυπηρέτηση Εγγύηση Συσκευασία Όνομά Μάρκας</p>	<p style="text-align: center;"><b>ΔΙΑΝΟΜΗ</b></p> <p style="text-align: center;">Τύπος Καταστήματος Ένταση Κάλυψης Πολιτική Αποθήκευσης Περιθώρια Κέρδους Ενδιαμέσων</p>
<p style="text-align: center;"><b>ΠΡΟΒΟΛΗ</b></p> <p style="text-align: center;">Διαφήμιση Προσωπική Πώληση Προώθηση Πωλήσεων Δημοσιότητα</p>	<p style="text-align: center;"><b>ΤΙΜΗ</b></p> <p style="text-align: center;">Τιμή Πώλησης Εκπτώση Κίνητρα Όροι πληρωμής Επιδότησης</p>

Πίνακας 2

Βραχυχρονίως δεν είναι δυνατή η προσαρμογή όλων των μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ. Η επιχείρηση μπορεί να μεταβάλει βραχυχρονίως την τιμή της, το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων και τις διαφημιστικές δαπάνες, Μόνο μακροχρονίως μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα και να τροποποιήσει τα κανάλια διανομής της. Έτσι βραχυχρονίως η επιχείρηση προχωρεί σε λιγότερες αλλαγές του μίγματος μάρκετινγκ από τη μία περίοδο στην άλλη απ' ό,τι δείχνει το πλήθος των μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ.

Τέλος, οι μάρκετες πρέπει ν' αποφασίσουν για την κατανομή του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα, τα κανάλια, τα μέσα προώθησης και τις περιοχές πώλησης.

Το πιο βασικό εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ είναι το *προϊόν*, το οποίο είναι η χειροπιαστή προσφορά της επιχείρησης στην αγορά, η οποία περιλαμβάνει την ποιότητα του προϊόντος, το σχέδιο, τα χαρακτηριστικά, τη μάρκα και τη συσκευασία

Ένα κρίσιμο εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ είναι η *τιμή*, το ποσό των χρημάτων που πληρώνουν οι πελάτες για το προϊόν.

Η *διάθεση* (place) είναι ένα άλλο εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει τις ποικίλες ενέργειες που αναλαμβάνει να κάνει η επιχείρηση για να κάνει το προϊόν πιο εύκολα προσιτό και διαθέσιμο στους πελάτες στόχους. Η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει, να προσλάβει και να διασύνδεει τους διάφορους διαμεσολαβητές για να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της αποτελεσματικά στην αγορά-στόχο. Πρέπει να καταλάβει τα διάφορα είδη λιανοπωλητών, χονδρεμπόρων και των επιχειρήσεων φυσικής διανομής και πώς παίρνουν τις αποφάσεις τους.

Η *επικοινωνία*, που είναι το τέταρτο εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ, περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση για να ενημερώσει τον κόσμο και να προωθήσει τα προϊόντα της στην αγορά-στόχο. Η επιχείρηση πρέπει να προσλάβει, να εκπαιδεύσει και να παρακινήσει τη δύναμη των πωλήσεων. Πρέπει να καταστρώσει προγράμματα ενημέρωσης και επικοινωνίας που θα περιλαμβάνουν διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, άμεσο μάρκετινγκ και μάρκετινγκ με χρήση ψηφιακής τεχνολογίας.

Υπόψη ότι τα τέσσερα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν την άποψη των επιχειρήσεων για τα εργαλεία μάρκετινγκ που έχουν στη διάθεσή τους για να επηρεάσουν τους αγοραστές. Από τη σκοπιά του αγοραστή κάθε εργαλείο

μάρκετινγκ είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να παραδίδει ένα πλεονέκτημα πελάτη. Ο Robert Lauterborn υποστήριξε ότι τα τέσσερα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ των επιχειρήσεων αντιστοιχούν στους τέσσερις παράγοντες-κλειδιά που αφορούν τους πελάτες.

Συνεπώς, επιτυχημένες επιχειρήσεις θα είναι εκείνες που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη με οικονομικό και εύκολο τρόπο και με αποτελεσματική ενημέρωση.

### **1.8 Διοίκηση της προσπάθειας μάρκετινγκ**

Το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του μάρκετινγκ είναι η οργάνωση των πόρων και στη συνέχεια η εφαρμογή και ο έλεγχος του σχεδίου μάρκετινγκ. Η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει μια οργάνωση μάρκετινγκ που είναι ικανή να εφαρμόσει το σχέδιο μάρκετινγκ. Σε μια μικρή επιχείρηση όλες τις εργασίες μάρκετινγκ πρέπει να τις κάνει ένα άτομο: την έρευνα μάρκετινγκ, την πώληση, τη διαφήμιση, την εξυπηρέτηση των πελατών και ούτω καθεξής. Οι μεγάλες επιχειρήσεις (όπως οι επιχειρήσεις που παρουσιάζονται στη συνέχεια της έρευνας, Vodafone, Cosmote, Tim, Γερμανός) διαθέτουν πολλούς ειδικούς στο μάρκετινγκ: πωλητές, στελέχη πωλήσεων, ερευνητές μάρκετινγκ, προσωπικό διαφήμισης, διοικητές προϊόντων, στελέχη των τμημάτων της αγοράς και προσωπικό υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση πελατών.

Τα τμήματα μάρκετινγκ έχουν συνήθως επικεφαλής ένα διευθυντή μάρκετινγκ ο οποίος εκτελεί δύο καθήκοντα. Το πρώτο είναι να συντονίζει το έργο ολόκληρου του προσωπικού του μάρκετινγκ. Το δεύτερο καθήκον είναι η επιλογή, η εκπαίδευση, η καθοδήγηση, η παρώθηση και η αξιολόγηση προσωπικού. Οι μάνατζερ πρέπει να συναντώνται κατά διαστήματα με τους υφισταμένους τους για να ελέγχουν την απόδοσή τους, να επαινούν τα προσόντα τους, να επισημαίνουν τις αδυναμίες τους και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης.

Είναι πιθανό να υπάρξουν εκπλήξεις και απογοητεύσεις κατά την εφαρμογή των σχεδίων μάρκετινγκ. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση χρειάζεται ανατροφοδότηση και έλεγχο.

## 1.9 Τμηματοποίηση της αγοράς

Αγορά είναι μια ομάδα ανθρώπων, που έχουν τη δυνατότητα, την επιθυμία και την πρόθεση να αγοράσουν. Καμιά επιχείρηση λιανικής πώλησης δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσει το σύνολο των αναγκών των καταναλωτών, γιατί οι ανάγκες είναι απεριόριστες και τα μέσα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης είναι περιορισμένα. Έτσι, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, αντί να προσπαθούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των καταναλωτών, συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε ένα τμήμα της αγοράς, σε μια ομάδα ατόμων, που έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Στόχος, επομένως, της τμηματοποίησης είναι να βρει ομάδες καταναλωτών με ομοιογενή χαρακτηριστικά.

Αν θέλαμε να διατυπώσουμε έναν ορισμό για την τμηματοποίηση της αγοράς, θα μπορούσαμε να πούμε πως :

*Τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση μιας αγοράς σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί σαν μία μικρότερη εξειδικευμένη αγορά.*

Μία ορθή τμηματοποίηση της αγοράς υπόσχεται για τον επιχειρηματία τα εξής πλεονεκτήματα :

1. Έχει τις δυνατότητες να διαπιστώνει τις ευκαιρίες της αγοράς και να σχεδιάζει στρατηγικές Μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Το συμφέρον μιας επιχείρησης που έχει μικρό

μερίδιο στην αγορά, είναι να προχωρήσει σε τμηματοποίηση της αγοράς. Οι καθηγητές Hamermesh, Anderson και Haggis υποστηρίζουν ότι:

*Για να πετύχει μία επιχείρηση που έχει μικρό μερίδιο αγοράς, θα πρέπει να συγκεντρώνεται στα τμήματα εκείνα της αγοράς, όπου οι δυνατότητές της μπορούν να αναγνωριστούν και όπου οι μεγάλοι ανταγωνιστές της τείνουν να απουσιάζουν.*

2. Γνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης μπορούν να προμηθεύονται τα κατάλληλα εμπορεύματα, να χρησιμοποιήσουν κερδοφόρες στρατηγικές τιμολόγησης και τέλος, να επιλέξουν το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα για το συγκεκριμένο αυτό τμήμα της αγοράς.

3. Ο λιανέμπορος ή τα στελέχη Μάρκετινγκ έχουν τη δυνατότητα να συντονίζουν και να κατευθύνουν τον προϋπολογισμό του Μάρκετινγκ σε εκείνο το τμήμα της αγοράς, που θεωρείται πιο επικερδές.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει με βάση πολλά κριτήρια. Η επιλογή των κριτηρίων αυτών θα εξαρτηθεί από την αγορά που εξετάζεται. Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται, συνήθως, με βάση το εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, τη μόρφωση, τη γεωγραφική θέση, τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα, τη συμπεριφορά των αγοραστών κ.ά.

### Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς

Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι που κάθε καταναλωτής να μην αντιμετωπίζεται ως μία διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και όλοι οι καταναλωτές να θεωρούνται ως μία ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

1. Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού. Δηλαδή, να είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση του τμήματος της αγοράς το οποίο έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε αριθμό καταναλωτών, είτε σε αριθμό νοικοκυριών, είτε σε ποσότητες.

2. Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής Μάρκετινγκ. Δηλαδή, να είναι δυνατή η προσέγγιση του συγκεκριμένου τμήματος και η συγκέντρωση των προσπαθειών του Μάρκετινγκ σ' αυτό. Η προσέγγιση δεν είναι πάντα εύκολη - λόγω της μεγάλης έκτασης των χαρακτηριστικών της αγοράς.

3. Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά να δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση. Δηλαδή, αφού μετρήσουμε και προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να το αξιολογήσουμε. Με άλλα λόγια, να εκτιμήσουμε τη σπουδαιότητα ή αποδοτικότητα που θα έχει για την επιχείρηση το τμήμα αυτό της αγοράς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

#### 2.1 Το περιβάλλον των πωλήσεων

Οι πωλήσεις βρίσκονται στην κόψη του ξυραφιού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Αποτελούν εκείνο το τμήμα της εταιρείας, όσο μεγάλη ή μικρή κι αν είναι αυτή, που συναντά τους πελάτες από τους οποίους προέρχονται και οι δουλειές. Ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η τεχνολογία της εταιρείας, η κατασκευαστική της δυνατότητα, η οικονομική δομή της ή οι ανθρώπινες σχέσεις σ' αυτή, η ποιότητα της δραστηριότητας των πωλήσεων καθορίζει αν η εταιρεία θα επιβιώσει ή όχι.

Τα άτομα που εκτελούν τη δραστηριότητα των πωλήσεων συναντούν τους πελάτες ή εργάζονται με πληροφορίες που παίρνουν από αυτούς, για να καταλάβουν και να ερμηνεύσουν το υλικό που παίρνουν στα χέρια τους.

#### 2.2 Η διαδικασία της πώλησης

Η επιτυχής πώληση εξαρτάται από τη χρήση της σωστής τεχνικής, αλλά το ποια είναι αυτή η τεχνική εξαρτάται, αναπόφευκτα, από το προϊόν που πωλείται και από το άτομο στο οποίο πωλείται. Δεν υπάρχει ένας σωστός τρόπος, αν και σίγουρα υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που θα πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση. Ο τρόπος που εφαρμόζονται αυτές οι τεχνικές εξαρτάται κατά πολύ από δύο παράγοντες:

- (α) τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας και
- (β) τον τύπο του πελάτη.

Ο στόχος της διαδικασίας πώλησης είναι να πείσει τους πελάτες να αγοράσουν προϊόντα που θα τους ικανοποιήσουν. Υπάρχουν τέσσερα κύρια σημεία στη διαδικασία που είναι βασικά για όλους τους άλλους τους παράγοντες που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή:

- (α) η εταιρεία και η πολιτική της, ιδιαίτερα η πολιτική της στις πωλήσεις
- (β) ο πελάτης
- (γ) τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και
- (δ) ο πωλητής.

Είναι ουσιαστική ευθύνη της διεύθυνσης πωλήσεων να βεβαιωθεί ότι οι πωλητές εκτιμούν και κατανοούν σαφώς αυτά τα τέσσερα κύρια στοιχεία πριν ξεκινήσουν για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας.

### 2.3 Τα βήματα της διαδικασίας πώλησης

Αυτά τα στάδια σε μια επιτυχημένη πώληση είναι:

- (α) προσέγγιση και χαιρετισμός
- (β) καθορισμός των αναγκών του πελάτη
- (γ) αποτελεσματική παρουσίαση των προϊόντων
- (δ) αντιμετώπιση αντιρρήσεων
- (ε) συμφωνία της πώλησης και
- (στ) ανάπτυξη καλής πίστης μετά την πώληση.

Συχνά, είναι δυνατό να προστεθεί άλλο ένα βήμα ανάμεσα στα βήματα (ε) και (στ), και αυτό είναι η πώληση συναφών προϊόντων. Όταν ο στόχος της διαδικασίας πώλησης είναι η ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης ή η εξασφάλιση κάποιας σημαντικής παραγγελίας, όπως συμβαίνει συνήθως με πολλές βιομηχανικές πωλήσεις,



τότε αυτό το πρόσθετο βήμα θα μπορούσε να έχει ατυχή αποτελέσματα και πρέπει να παραλειφθεί. Προφανώς, η αντίδραση σε συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι θέμα κοινής λογικής,

Οι διαδικασίες πώλησης δεν είναι όλες ίδιες. Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην πώληση καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων, αλλά και ανάμεσα σε όλα τα είδη προϊόντων, είτε αυτά πωλούνται σε καταναλωτές είτε σε οργανισμούς. Η ίδια η διαδικασία ποικίλλει, ανάλογα με τη συχνότητα των επισκέψεων. Επομένως, κατά την περιγραφή της διαδικασίας πώλησης θα πρέπει να επισημανθεί ότι:

- (α) η ταξινόμηση των βημάτων θα είναι, λόγω της δυναμικής φύσης της διαδικασίας πώλησης, αυθαίρετη
- (β) ορισμένα βήματα ίσως να μην είναι απαραίτητα για την επίτευξη κάποιων πωλήσεων
- (γ) η ίδια η ακολουθία των βημάτων θα ποικίλλει, ανάλογα με τους πελάτες και τον πωλητή στη συγκεκριμένη περίπτωση.

## 2.4 Οι πνευματικές διεργασίες σε μια πώληση

Οι άνθρωποι δεν παίρνουν τις αποφάσεις τους στο λεπτό. Σπανίως αντιλαμβάνονται στη στιγμή το νόημα αυτών που τους λένε, και σπανιότερα αποφασίζουν στιγμιαία να δράσουν σχετικά με αυτό. Ένα απλό παράδειγμα αυτής της διαδικασίας είναι να σκεφτούν τις διαφημίσεις στην τηλεόραση. Ένα καινούργιο προϊόν διαφημίζεται για πρώτη φορά και, κατόπιν, οι περισσότεροι έχουν μια εντελώς ασαφή ανάμνηση αυτού του προϊόντος. Αν το προϊόν ήταν ενδιαφέρον, τότε ίσως την επόμενη φορά να το αναζητήσουν και να μάθουν κάτι παραπάνω γι' αυτό. Ύστερα από μερικές φορές, ίσως να το καταλάβουν, να αποφασίσουν αν το προϊόν είναι αυτό που θέλουν ή όχι και να δράσουν αναλόγως. Το θέμα, όμως, είναι ότι όλη αυτή η κατανόηση και η λήψη αποφάσεων αποτελούν τμήμα της πνευματικής διεργασίας της αφομοίωσης των πληροφοριών και της κατανόησης του νοήματός τους.

Οι αγοραστές, λοιπόν, μπορεί να περάσουν μέσα από μια σειρά στάδια πριν αποφασίσουν να αγοράσουν το προϊόν. Σ' αυτή την πνευματική διεργασία παρουσιάζονται συνήθως επτά στάδια:

- (α) αφύπνιση ενδιαφέροντος
- (β) αύξηση της γνώσης
- (γ) προσαρμογή στις ανάγκες
- (δ) εκτίμηση της καταλληλότητας
- (ε) επιθυμία κτήσης
- (στ) μελέτη του κόστους
- (ζ) απόφαση για αγορά.

Πρέπει, λοιπόν, να κεντρίσουν οι πωλητές το ενδιαφέρον του πελάτη για το προϊόν. Όσπου να γίνει αυτό, είναι απίθανο να δείξει ο πελάτης αρκετό ή σοβαρό ενδιαφέρον για την παρουσίαση της πώλησης.

Το δεύτερο στάδιο, η αύξηση της γνώσης, προκύπτει αν οι πωλητές έχουν επιτύχει στο στάδιο (α), καθώς οι πελάτες θα είναι δεκτικοί για περαιτέρω πληροφόρηση και θα θέλουν να μάθουν περισσότερα για το προϊόν. Σ' αυτό το στάδιο, οι πωλητές μπορούν να παρουσιάσουν παραδείγματα, φωτογραφίες και αριθμούς για να επιδείξουν την εξοικονόμηση κόστους και άλλα οφέλη.

Ακολουθεί το τρίτο στάδιο, η προσαρμογή στις ανάγκες. Οι πελάτες μπορεί να βρουν ενδιαφέρουσες τις πληροφορίες για το προϊόν, αλλά, αν δεν αποδειχτεί ότι το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες τους, τότε η πώληση δε θα ολοκληρωθεί. Ως τότε, όμως, οι πωλητές θα πρέπει να έχουν εκτιμήσει τις ανάγκες του πελάτη, κατά προτίμηση με κάποια έρευνα πριν τον επισκεφθούν, και να είναι σε θέση να συσχετίσουν το προϊόν με τις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουν αναγνωρίσει ότι οι πελάτες έχουν προβλήματα με το κινητό ή προβλήματα με το σήμα του

δικτύου. Εξηγώντας τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, οι πωλητές θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν τους πελάτες να αναγνωρίσουν ότι το προϊόν τους και οι υπηρεσίες της εταιρείας τους θα τους ωφελήσουν.

Το τέταρτο στάδιο είναι η εκτίμηση της καταλληλότητας. Μετά την προσαρμογή στις ανάγκες, οι πελάτες θα σκεφθούν αν το προϊόν είναι κατάλληλο για τη χρήση τους. Και πάλι οι πωλητές δε θα πρέπει να περιμένουν από τους πελάτες να κάνουν αυτή τη σύνδεση, αλλά να φέρουν το θέμα στην επιφάνεια κάνοντας ανάλογες ερωτήσεις. Αν οι πελάτες αντιληφθούν ότι το προϊόν είναι κατάλληλο για τις ανάγκες τους, τότε θα είναι δεκτικοί για το επόμενο στάδιο.

Αυτό το στάδιο είναι η επιθυμία κτήσης και πρέπει να ακολουθήσει φυσιολογικά το προηγούμενο στάδιο. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ενθαρρύνουμε το αποτέλεσμα, όπως για παράδειγμα δίνοντας έμφαση στα πλεονεκτήματα. Μην υποθέτετε ότι αυτά είναι προφανή να βεβαιώνεστε πάντα ότι οι πελάτες μπορούν να τα δουν.

Το έκτο στάδιο είναι η εκτίμηση του κόστους. Ως αυτό το στάδιο, οι πελάτες θα έχουν αποφασίσει αν θα αγοράσουν ή όχι. Τότε το σημαντικό θα είναι το κόστος και, δεδομένου ότι τα πλεονεκτήματα έχουν διευκρινιστεί πλήρως, οι πελάτες θα μπορούν συνήθως να συσχετίσουν το κόστος με τα οφέλη.

Το τελικό στάδιο είναι η απόφαση για αγορά. Αυτό το στάδιο δεν πρέπει να έρθει απότομα, αλλά η προσέγγισή του θα πρέπει να είναι βαθμιαία, λαμβάνοντας υπόψη ανά πάσα στιγμή ότι αυτό το στάδιο είναι ο τελικός στόχος. Μερικές φορές ίσως βοηθήσει η εμφάνιση ενός βιβλίου παραγγελιών αρκετά νωρίς στη συζήτηση, που θα αφήσετε εκεί σε όλη τη διαδικασία αυτό όμως εξαρτάται από τον τύπο του πελάτη και του προϊόντος. Εξάλλου, δεν οδηγούν όλες οι επιτυχημένες παρουσιάσεις πωλήσεων σε άμεση παραγγελία. Η πώληση μεγάλων προϊόντων ή εξειδικευμένων εργασιών μπορεί να χρειαστεί αρκετές συναντήσεις και την παρουσίαση περισσότερων αριθμών και σχεδίων. Στην αρχή, οι πωλητές πρέπει να αναγνωρίσουν τους

στόχους τους και να προσπαθήσουν να τους πετύχουν. Όποιο κι αν είναι το αποτέλεσμα, η γνώση και η ικανότητά τους θα πρέπει να στραφεί στην προσπάθεια να κάνουν τη μετάβαση σ' αυτό το στάδιο όσο πιο φυσιολογική γίνεται.

Αυτά τα πνευματικά στάδια στη διαδικασία της πώλησης είναι σημαντικά για την επιτυχημένη έκβαση μιας πώλησης, αλλά θα πρέπει να θυμόμαστε ότι υφίστανται μόνο στο ευρύτερο πλαίσιο της συνέντευξης για την πώληση.

## **2.5 Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την πώληση**

Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την πώληση είναι μία άλλη συνήθης προσέγγιση η οποία προϋποθέτει ότι αν αφεθούν οι πελάτες ανεπηρέαστοι, συνήθως δεν θα αγοράζουν αρκετές ποσότητες από τα προϊόντα της εταιρίας. Συνεπώς η εταιρία πρέπει να οργανώσει μια επιθετική πώληση και προσπάθεια προώθησης.

Η έννοια αυτή υποθέτει ότι οι καταναλωτές συνήθως δείχνουν αγοραστική αδράνεια ή αντίσταση και πρέπει να δελεαστούν για να αγοράσουν περισσότερα. Επίσης υποθέτει ότι η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της ολόκληρο οπλοστάσιο με αποτελεσματικά εργαλεία πώλησης και προώθησης για να προκαλέσει περισσότερες αγορές. Επιπλέον έχει τελειοποιήσει διάφορες τεχνικές πωλήσεων για να εντοπίσει υποψήφιους αγοραστές και να τους πουλήσει πειστικά τα πλεονεκτήματα του προϊόντος της. Για παράδειγμα η Vodafone παρουσιάζει ως πλεονέκτημά την δωρεάν παροχή ορισμένων υπηρεσιών εν αντιθέσει με την Cosmote που τις χρεώνει.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν την προσέγγιση αυτή του μάρκετινγκ, όταν έχουν υπερβολική παραγωγική δυναμικότητα. Στόχος τους είναι να πουλήσουν ό,τι φτιάχνουν, παρά να φτιάξουν αυτό που επιθυμεί η αγορά. Στις σύγχρονες βιομηχανικές οικονομίες η παραγωγική δυνατότητα έχει φτάσει σ' ένα σημείο όπου στις περισσότερες αγορές κυριαρχούν οι αγοραστές (δηλ. οι αγοραστές είναι ισχυρότεροι από τους πωλητές των προϊόντων) και οι πωλητές είναι υποχρεωμένοι να "αγωνιστούν

σκληρά" για να βρουν πελάτες. Οι πελάτες όχι μόνο απέκτησαν τον έλεγχο, αλλά έχουν αποκτήσει και περισσότερες γνώσεις ή αν το θέσουμε διαφορετικά, έχουν αποκτήσει πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες. Και η πληροφορία είναι η δύναμη. Η αφθονία επίκαιρων, έγκαιρων και ουσιαστικών πληροφοριών που υπάρχουν διαθέσιμες τους δίνει τη δυνατότητα να σχηματίσουν σφαιρική εικόνα πριν λάβουν τις αποφάσεις τους. Σε κάθε γωνιά βρίσκεται κάποιος που προσπαθεί να πουλήσει κάτι.

Συνεπώς ο κόσμος εκπλήσσεται όταν του λένε ότι το πιο σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ δεν είναι η πώληση! Η πώληση είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου που λέγεται μάρκετινγκ. Ο Peter Drucker, ένας από τους κορυφαίους θεωρητικούς του μάνατζμεντ, το θέτει ως εξής:

*Θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι υπάρχει πάντα ανάγκη για προσπάθεια να πουληθεί ένα προϊόν. Όμως ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να κάνει την προσπάθεια πώλησης περιττή. Ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να μάθει και να κατανοήσει τον πελάτη τόσο καλά που το προϊόν ή η υπηρεσία να του κάνει και να πωλείται από μόνο του. Στην ιδανική περίπτωση το μάρκετινγκ πρέπει να καταλήγει σε έναν πελάτη ο οποίος είναι έτοιμος να αγοράσει. Συνεπώς το μόνο που απαιτείται είναι να διατίθεται το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά...*

Πράγματι, το μάρκετινγκ που βασίζεται στην πιεστική πώληση ενέχει υψηλούς κινδύνους. Υποθέτει ότι οι πελάτες που δελεάζονται να το αγοράσουν, θα τους αρέσει, ενώ αν δεν τους αρέσει, δεν θα το κατηγορήσουν ούτε θα κάνουν παράπονα σε γνωστούς και φίλους ή σε οργανώσεις καταναλωτών. Επίσης, πολύ χειρότερα, υποθέτουν ότι ενδεχομένως θα ξεχάσουν την απογοήτευσή τους και θα το αγοράσουν πάλι. Αυτές οι υποθέσεις που γίνονται για τους αγοραστές είναι αστήρικτες. Μια μελέτη έδειξε ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες ενδέχεται να κατηγορήσουν το προϊόν σε δέκα τουλάχιστον γνωστούς τους. Τα άσχημα λόγια για ένα προϊόν διαδίδονται γρήγορα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

#### 3.1 Η ανάγκη να προβλέψουμε το μέλλον

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες είναι να προσπαθήσουν να προβλέψουν τι μπορεί να συμβεί σε μια αγορά στο μέλλον. Οι εταιρείες που κατασκευάζουν σύνθετα προϊόντα ίσως να πρέπει να προβλέψουν το απώτερο μέλλον.

Από τις γρήγορες αλλαγές δεν υποφέρουν μόνο τα προϊόντα της υψηλής τεχνολογίας.

#### 3.2 Πρόβλεψη πωλήσεων

Το κύριο πρόβλημα στη πρόβλεψη των πωλήσεων είναι η πρόβλεψη των ενεργειών του καταναλωτή κατά την αγορά αγαθών σε συγκεκριμένες τιμές. Μια απλή απάντηση είναι ότι η απλή πρόβλεψη δεν μπορεί να το κάνει αυτό με ακρίβεια, αλλά μπορεί, μέσα από τεχνικές πρόβλεψης, να δώσει κάποια ενδεικτικά αποτελέσματα.

Η πρόβλεψη μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τις καταναλωτικές τάσεις όσο και για τη βιομηχανική ζήτηση προϊόντων που είναι απαραίτητα για τα προϊόντα άλλων κατασκευαστών. Προφανώς, υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στην καταναλωτική και βιομηχανική ζήτηση όσον αφορά σχετικά μεταξύ τους αγαθά. Αν υπάρξει μείωση της ζήτησης καταναλωτικών αγαθών, όπως είναι τα κινητά, τότε θα υπάρξει και αντίστοιχη μείωση της ζήτησης μηχανημάτων, εξαρτημάτων, προμηθειών κ.λ.π. που χρησιμοποιούνται από τον κατασκευαστή των κινητών.

### 3.3 Καταναλωτές και εμπόριο

Το μάρκετινγκ εξαρτάται από τη διατήρηση της καταναλωτικής ζήτησης σε επίπεδο που θα απορροφά συνεχώς την αυξανόμενη παραγωγή. Στην οικονομία που είναι προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ, η παρακίνηση των ατόμων προς τη μαζική κατανάλωση αποτελεί συνεχή λόγο παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, αλλά και λόγο για την παραγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών. Καθώς απασχολούνται περισσότερα άτομα και η ζήτηση αυξάνεται, θα απαιτούνται επίσης περισσότερη εργασία και περισσότερες πρώτες ύλες.

### 3.4 Η χρονική περίοδος της πρόβλεψης

Για να έχουν πρακτική και λειτουργική αξία οι αποφάσεις της διεύθυνσης πωλήσεων για το τι μπορεί να πουληθεί, σε ποιες ποσότητες, πού, πώς και πότε, θα πρέπει να προσδιοριστούν ποσοτικά όσον αφορά το χρόνο. Θα μπορούσαμε να ρωτήσουμε: "Στη διάρκεια ποιας χρονικής περιόδου θα πουληθούν ποσότητες συγκεκριμένων αγαθών, σε συγκεκριμένες περιοχές και σε συγκεκριμένο κόστος;. Το κόστος αυτό θα περιλαμβάνει:

- (1) κόστος προώθησης
- (2) κόστος πωλήσεων σε
- (3) προκαθορισμένες τιμές.

Αφού καθοριστούν οι απαντήσεις, μπορεί να γίνει μια προβολή εξόδων και εσόδων. Η προβολή αυτή θα είναι ουσιώδης για ένα έγκυρο σύστημα ελέγχου. Αφού όλες οι απαντήσεις εξαρτώνται από τη δυνατότητα πρόβλεψης της ποσότητας των αγαθών που θα πουληθεί, το πρώτο βήμα της διαδικασίας θα είναι να καθοριστεί αυτή η ποσότητα.

### **3.5 Όσο το δυνατό μακρύτερα στο μέλλον**

Αντικείμενο της πρόβλεψης είναι να διακρίνει τις μελλοντικές τάσεις όσο πιο μακριά στο μέλλον μπορεί να γίνει η πρόβλεψη, τόσο περισσότερο χρήσιμη θα είναι για τη γενική και τη συγκεκριμένη κατεύθυνση της εταιρείας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις νέες ή μικρές επιχειρήσεις, όπου θα πρέπει να εκτιμηθεί μέχρι ενός σημείου η ταμειακή ροή, ώστε η διεύθυνση να έχει κάποια ιδέα για τους διαθέσιμους πόρους σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και, επομένως, για το τι μπορεί και τι πρέπει να κάνει για να επιβιώσει.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ορισμένοι εγγενείς κίνδυνοι σ' αυτό τον τύπο πρόβλεψης, αν αυτός που κάνει την πρόβλεψη δεν καταφέρει να προβλέψει κάποιο σημαντικό γεγονός.

### **3.6 Τρεις περιοχές πρόβλεψης**

Ο σκοπός της πρόβλεψης είναι να μαντέψει τις μελλοντικές τάσεις, αλλά η περίοδος αυτή δεν πρέπει να είναι στατική. Κατά χρονική σειρά, οι περιοχές πρόβλεψης είναι:

- (1) μακροπρόθεσμη πρόβλεψη αντικειμενικών στόχων
- (2) μακροπρόθεσμη λειτουργική πρόβλεψη και
- (3) άμεση πρόβλεψη.

### **3.7 Μακροπρόθεσμη πρόβλεψη αντικειμενικών στόχων**

Αυτή η πρόβλεψη μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη μακροπρόθεσμη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας, αν εντοπίσει, για παράδειγμα, μια σημαντική αλλαγή στο περιβάλλον του μάρκετινγκ της εταιρείας, που θα απαιτήσει σημαντική αλλαγή στην



πορεία της. Οι αλλαγές στη νομοθεσία, τις συνήθειες ή αλλαγές στις δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου, για παράδειγμα, μπορεί να σημαίνουν ότι η μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας πρέπει να αλλάξει.

Δύο σημαντικές απόψεις αποτελούν τη βάση αυτής της πρόβλεψης:

(1) ότι δεν έχει αξιώσεις ακρίβειας και

(2) ότι επιζητεί να δείξει τις γενικές αλλαγές που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν ουσιώδεις συνέπειες στις λειτουργίες της εταιρείας.

Για να κατανοηθεί πλήρως ο αντικειμενικός στόχος της εταιρείας, πρέπει η εταιρεία να εξετάσει με κριτικό μάτι και συστηματικά τις δυνατότητές της, την εμπειρία και τις δυνατότητες του μάρκετινγκ. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες μιας εταιρείας που αφορούν την πρόβλεψη είναι:

(1) οι πληθυσμιακές αλλαγές,

(2) οι οικονομικές τάσεις, και

(3) η τεχνολογική καινοτομία.

Ο κύριος λόγος της μακροπρόθεσμης πρόβλεψης αντικειμενικών στόχων είναι να υπενθυμίσει στα διοικητικά στελέχη της εταιρείας για ποιο λόγο εργάζονται και να τους προειδοποιεί το συντομότερο δυνατό για τις δυνάμεις που μπορεί να προκαλέσουν αλλαγές στους δηλωμένους αντικειμενικούς στόχους τους.

### **3.8 Μακροπρόθεσμη λειτουργική πρόβλεψη**

Το πόσο μπορεί να μειωθεί η χρονική κλίμακα περιορίζεται από τη δυνατότητα των διοικητικών στελεχών να δράσουν κατόπιν πληροφοριών, και αυτό καθορίζει πόσο μακριά στο μέλλον πρέπει να ανιχνεύσει η λειτουργική πρόβλεψη. Ο τρόπος με τον οποίο έχει εξελιχθεί η βιομηχανία, που γίνεται όλο και πιο σύνθετη, απαιτεί λειτουργικές προβλέψεις για μεγάλα διαστήματα.

Οι αυστηροί κανονισμοί που περιβάλλουν μια βιομηχανία δυσκολεύουν πολύ την πρόβλεψη. Ένα παράδειγμα για την πρόγνωση της ζήτησης είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να δαπανηθούν ποσά εκατομμυρίων σε μια περίοδο αρκετών χρόνων για την ανάπτυξη, την προ-παραγωγής σχεδίαση και την προώθηση ενός νέου προϊόντος. Το επιτυχημένο μάρκετινγκ μιας βιομηχανίας θα πρέπει να δει πολύ μακριά, αν θέλει να αποφύγει να δημιουργήσει σειρές παραγωγής προϊόντων που θα έχουν περιορισμένη ζωή λόγω "απρόβλεπτων" αλλαγών στην αγορά ή τη νομοθεσία.

### **3.9 Εμμόνη στους αντικειμενικούς στόχους**

Σε συνθήκες αυστηρής εμμόνης προς ένα στόχο, η διαίσθηση πρέπει να αντικατασταθεί από τη ρεαλιστική αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων. Η περίοδος της λειτουργικής πρόγνωσης μπορεί να οριστεί ως ο χρόνος που απαιτείται από τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση ως τη στιγμή που αυτή η απόφαση εφαρμόζεται. Η διεύθυνση πωλήσεων πρέπει να προβλέπει τους αντικειμενικούς στόχους.

Η ποσότητα των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκπλήρωση τού έργου της πρόβλεψης των αντικειμενικών στόχων ποικίλλει ανάλογα με το χαρακτήρα της επιχείρησης, αλλά μπορεί να ταξινομηθεί γενικά σε δύο ομάδες:

### *οικονομικές πληροφορίες*

1. εμπορικό σχήμα
2. δομή της βιομηχανίας
3. χρήση των πόρων
4. τάσεις του πληθυσμού και
5. επίπεδο εισοδήματος.

### *κοινωνικές πληροφορίες*

1. καταναλωτικές τάσεις
2. αγοραστικές συνήθειες και
3. κατανομή εισοδήματος.

### **3.10 Μια καθορισμένη χρονική περίοδος**

Όλα τα μεγάλα προγράμματα πωλήσεων πρέπει να συνδέουν την πρόβλεψη με μια καθορισμένη χρονική περίοδο, Π.χ. πέντε χρόνια, και να επικεντρώνονται σε εκείνες τις περιοχές που είναι πιθανό να επηρεάσουν την εταιρεία. Επομένως, μια εταιρεία που επενδύει σε μια νέα περιοχή προϊόντος θα αναζητήσει πληροφορίες γι' αυτή την αγορά, χρησιμοποιώντας την έρευνα αγοράς και μάρκετινγκ, καθώς και τις γνώσεις για τους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Ειδικότερα, θα θελήσει να μάθει:

1. Πόσο γρήγορα μεγαλώνει αυτή η αγορά
2. Πόσο δαπανούν οι καταναλωτές /χρήστες - αυξάνει, μειώνεται ή είναι σταθερή η δαπάνη
3. Ποιο είναι το επίπεδο του ανταγωνισμού
4. Τι μπορεί να συμβεί σ' αυτή την αγορά τα επόμενα  $n$  χρόνια

Μόνο ύστερα από προσεκτική συλλογή πληροφοριών, ανάλυση και ερμηνεία, μπορούν να γίνουν προβλέψεις που θα επιτρέψουν στη διεύθυνση να αποφασίσει.

### 3.11 Βραχυπρόθεσμη ή άμεση πρόγνωση

Η άμεση πρόγνωση ασχολείται με την περίοδο κατά την οποία η διεύθυνση θα παίρνει αποφάσεις άμεσα, σε καθημερινή βάση. Το στοιχείο του ελέγχου θα είναι αποτελεσματικότερο αν καθοριστούν με σαφήνεια και ακρίβεια οι λόγοι, ακόμη και αν οι λόγοι αυτοί πρέπει να είναι ευέλικτοι. Παράδειγμα είναι η περίπτωση όπου η εταιρεία ζητά δάνειο από την τράπεζά της. Είναι πολύ πιθανό η τράπεζα να ζητήσει μια πρόβλεψη για την ταμειακή ροή. Η εταιρεία πρέπει να δείξει τις πωλήσεις και το κόστος που αναμένει ότι θα προκύψουν μέσα σε μικρή περίοδο, 12 μήνες για παράδειγμα, και από αυτές τις προβλέψεις εσόδων και δαπανών μπορεί να υπολογιστεί η ταμειακή ροή. Αν μη τι άλλο, τέτοιου είδους ασκήσεις επιτρέπουν στη διεύθυνση να επικεντρωθεί ρεαλιστικά στο βραχυπρόθεσμο μέλλον και συχνά της δίνουν τη δυνατότητα να πάρει καλύτερες αποφάσεις για το χρόνο αγοράς μιας νέας μηχανής, για παράδειγμα, ή αύξησης προσωπικού. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτές οι προβλέψεις είναι μόνο εκτιμήσεις, γιατί κανείς δεν μπορεί να είναι ποτέ βέβαιος ότι θα φθάσουν συγκεκριμένες παραγγελίες πάντως, επιτρέπουν τη δημιουργία μιας γενικής εικόνας. Η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη είναι σημαντική βάση για τον προϋπολογισμό των ετήσιων πωλήσεων.

Οι πληροφορίες για τη βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη μπορούν να αντληθούν από τις εκθέσεις των πωλητών, οι οποίες μπορεί να αποδειχτούν χρήσιμες τόσο κατά τη διαδικασία της πρόβλεψης όσο και για την τροποποίησή της στη διάρκεια της περιόδου πρόβλεψης.

Συνήθως, η λογική διάρκεια μιας πρόβλεψης είναι ένα έτος διαιρεμένο σε τέταρτα ή μήνες. Μια πρόβλεψη μπορεί να υπολογιστεί με διάφορους τρόπους, αλλά οι συνηθέστεροι είναι οι εξής τέσσερις:

- με εικασίες,
- με οικονομική πρόβλεψη,

- με έρευνα αγοράς, και
- με στοιχεία που προκύπτουν από τις πωλήσεις.

### **3.12 Εικασία**

Η εικασία είναι μια απλή τεχνική πρόβλεψης που βασίζεται στην προβολή των τάσεων του παρελθόντος. Αν μια εταιρεία εξετάσει τις παλαιότερες πωλήσεις της και διαπιστώσει αύξηση ύψους δέκα τοις εκατό, μπορεί να προβλέψει λογικά ότι τον επόμενο χρόνο είναι επίσης πιθανό να σημειώσει αύξηση δέκα τοις εκατό.

Η εικασία μπορεί να είναι αποτελεσματική και αξιόπιστη σε εκείνες τις περιοχές όπου οι αλλαγές συντελούνται αργά, όπως είναι η δημογραφική αύξηση ή η αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης ηλεκτρικού ρεύματος. Ως τεχνική πρόβλεψης των πωλήσεων, έχει κάποιους περιορισμούς. Η ανταγωνιστική δραστηριότητα είναι απρόβλεπτη, αφού τα νέα προϊόντα μπορεί να επηρεάσουν τις τάσεις της αγοράς. Επίσης, πρέπει να κατανοήσουμε ότι εντελώς ανόμοια προϊόντα μπορεί να επηρεάσουν το ένα τις πωλήσεις του άλλου. Απρόσμενοι κίνδυνοι μπορεί επίσης να επηρεάσουν τις πωλήσεις, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Απεργίες, καταστροφές, πολιτικές συγκρούσεις μπορούν όλα να επηρεάσουν τις προμήθειες και να μειώσουν την παραγωγή, μειώνοντας επομένως και τις πωλήσεις.

### **3.13 Οικονομική πρόβλεψη**

Για το άμεσο μέλλον, η οικονομική πρόβλεψη μπορεί να αποτελέσει οδηγό για την προσδοκία μιας πώλησης. Και πάλι, όμως, δεν μπορεί να κάνει τίποτε άλλο από το να δηλώσει μια τάση, και οι οικονομικοί δείκτες είναι γνωστοί για την αναξιοπιστία τους βραχυπρόθεσμα.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ορισμένοι τομείς που μπορεί να δώσουν στον προετοιμασμένο πωλητή κάποια ένδειξη πιθανών τάσεων.

### 3.14 Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς, ως βοήθημα για τη βραχυπρόθεσμη πρόγνωση, πρέπει να κατευθυνθεί με ακρίβεια σε επιλεγμένες περιοχές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που σχεδιάζει να λανσάρει ένα νέο προϊόν, μπορεί να χρησιμοποιήσει ερωτηματολόγια για να αποκτήσει τα σχετικά στοιχεία που θα τη βοηθήσουν να κάνει εκτιμήσεις πωλήσεων.

Η έρευνα της αγοράς μπορεί να διεξαχθεί με διάφορες μεθόδους. Κατά τη μέθοδο αυτή ένα δείγμα πιθανών καταναλωτών ρωτιέται σχετικά με τις αγοραστικές τους προθέσεις. Έχοντας ως βάση τις απαντήσεις τους, ο αναλυτής της αγοράς μπορεί να καθορίσει το ύψος των προσδοκώμενων πωλήσεων.

Εκτός από το κόστος και το χρόνο που απαιτούνται για τη μέθοδο αυτή, υπάρχει ένας άλλος μεγάλος κίνδυνος. Οι πιθανοί καταναλωτές ίσως απαντήσουν σε μία έρευνα της αγοράς καταφατικά, ότι δηλαδή προτίθενται (προσφέρονται) να αγοράσουν το προϊόν X, αλλά όταν το προϊόν X προσφέρεται για πώληση ίσως να συμπεριφερθούν με διαφορετικό τρόπο, δηλαδή, να μην το αγοράσουν. Εν τούτοις, παρά τους περιορισμούς αυτής της μεθόδου, η έρευνα της αγοράς σε επίπεδο καταναλωτή χρησιμοποιείται ευρύτατα, και κυρίως όταν δεν υπάρχουν στοιχεία από άλλες μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων.

### 3.15 Η δοκιμή του προϊόντος στην αγορά

Η μέθοδος αυτή της πρόβλεψης χρησιμοποιείται στην περίπτωση των νέων προϊόντων, για τα οποία δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία πωλήσεων. Το προϊόν εισάγεται σε μία περιορισμένη αγορά, και από το δείγμα αυτό προσδιορίζεται η

συνολική ζήτηση την οποία θα έχει σε όλη την αγορά. Με τη μέθοδο αυτή ο διευθυντής είναι σε θέση να προσδιορίσει πόσοι καταναλωτές αγοράζουν πράγματι το προϊόν, και όχι πόσοι λένε ότι θα το αγοράζουν όταν προσφερθεί για πώληση.

Για επιχειρήσεις, οι οποίες είναι σε θέση να δαπανήσουν τα χρήματα και το χρόνο που απαιτούνται για τη δοκιμή του προϊόντος στην αγορά, η μέθοδος αυτή είναι πολύ αποτελεσματική προκειμένου να προσδιορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων.

### **3.16 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

#### **3.16.1 Η γνώμη των πωλητών**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη γνώμη του συνόλου των πωλητών για τον καθορισμό του αναμενόμενου ύψους των πωλήσεων. Η επιχείρηση συνήθως καταρτίζει μία σειρά εντύπων, τα οποία μοιράζει στους πωλητές ή μεσάζοντες, από τους οποίους ζητάει διάφορες πληροφορίες για τις πωλήσεις του παρελθόντος και για τις προβλέψεις τους. Οι προβλέψεις συζητιούνται και κρίνονται από τα στελέχη της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ, πριν γίνουν αποδεκτές.

#### **3.16.2 Πληροφορίες από τις πωλήσεις**

Το προσωπικό των πωλήσεων παρέχει ανεκτίμητη βοήθεια στην πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων τάσεων και οι πληροφορίες μπορούν να ενημερώνονται και να αναλύονται γρήγορα, ανάλογα με τις αλλαγές.

Οι πωλητές πρέπει να υποβάλλουν μηνιαία έκθεση πωλήσεων όπου θα δίνουν πληροφορίες για τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις" αυτά τα στοιχεία θα συγκεντρω-

θούν και θα χρησιμοποιηθούν για την εικασία. Επιπλέον, μπορούν να παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες, όπως:

1. Τι παραγγελίες αναμένονται για τον επόμενο μήνα
2. Τι παραγγελίες αναμένονται για τους επόμενους δύο μήνες
3. Πληροφορίες για τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

### **3.16.3 Η κρίση του συμβουλίου των διευθυντών**

Η μέθοδος αυτή είναι απλή και συνίσταται στο συνδυασμό των απόψεων όλων των διευθυντών της επιχείρησης, προκειμένου να αποφασιστεί το ύψος των προσδοκώμενων πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή συμπεριλαμβάνουν συνήθως στο συμβούλιο κρίσης, εκτός από τους Διευθυντές, και τα βασικά στελέχη των διευθύνσεων Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Παραγωγής. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα της αξιοποίησης της κρίσης και της πείρας των στελεχών, και της καθιέρωσης της υποχρέωσης να προβαίνουν σε υπεύθυνη εισήγηση επί των προβλέψεων των πωλήσεων.

Τα μειονεκτήματα όμως της μεθόδου είναι σημαντικά, γιατί στηρίζεται μόνο στη γνώμη και όχι σε ανάλυση στοιχείων και γεγονότων. Επίσης, με τη μέθοδο αυτή επιμερίζεται η ευθύνη, με συνέπεια το αίσθημα ευθύνης να είναι χαμηλό και τελικά δεν είναι δυνατόν να φθάσει στις απαραίτητες λεπτομέρειες, τις οποίες απαιτεί ένα πρόγραμμα πωλήσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

#### 4.1 Τόπος εγκατάστασης

Το «Μάρκετινγκ του τόπου εγκατάστασης», αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '60 και θεωρείται το μέσον με τον υψηλότερο βαθμό ρίσκου. Αποτελεί το στήριγμα στρατηγικών αποφάσεων με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις συνδυάζονται (οι αποφάσεις) με σημαντικές επενδύσεις. Στόχος του αποτελεί ο σχεδιασμός της επέκτασης της επιφάνειας πώλησης στον ίδιο ή σε διαφορετικό τόπο.

Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τα μεγάλα πολυκαταστήματα και οι υπεραγορές ασκούν σήμερα «ενεργητικό» Μάρκετινγκ τόπου εγκατάστασης και ανέπτυξαν γι' αυτό το σκοπό τις απαραίτητες μεθόδους.

Ενεργητικό Μάρκετινγκ στη συγκεκριμένη περίπτωση, δε σημαίνει αναμονή προσφορών από ιδιοκτήτες και μεσάζοντες, αλλά συστηματική αναζήτηση νέων τόπων για πιθανή επέκταση ή εγκατάσταση.

#### 4.2 Επιλογή τόπου εγκατάστασης

Η επιλογή του τόπου, στον οποίο πρόκειται να εγκατασταθεί μια εμπορική επιχείρηση, επηρεάζεται από τα ακόλουθα δεδομένα:

- Μετά το 1960 η αύξηση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και η προσφορά εμπορεύματος σε εύρος και βάθος είχαν ως συνέπεια την επέκταση των χώρων και επιφανειών πώλησης.

- Η δημιουργία νέων αγοραστικών περιοχών με τις μετακινήσεις του πληθυσμού υποχρέωσε το λιανεμπόριο, στην αναζήτηση νέων χώρων πώλησης.

- Οι νέες εμπορικές μορφές των επιχειρήσεων προκάλεσαν κρίση στα παραδοσιακά καταστήματα, με συνέπεια τη σταδιακή αποδυνάμωσή τους.

- Η ανάπτυξη της καταναλωτικής συνείδησης δημιούργησε σε κάθε τόπο διαφορετικές ποιοτικές απαιτήσεις.

Η λήψη απόφασης για την τελική επιλογή πραγματοποιείται μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης αγοράς.

### 4.3 Στάδια διαδικασίας

Η ανάλυση περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Ο γεωγραφικός χώρος πώλησης, δηλαδή ολόκληρη η χώρα, κατανέμεται σε περιοχές, οι οποίες περιλαμβάνουν μια πόλη ως κεντρικό σημείο και τον περίγυρό της. Οι περιοχές χωρίζονται σε τμήματα. Για την κατανομή των περιοχών δεν υπάρχει συγκεκριμένος κανόνας, αλλά η έκτασή τους εξαρτάται συνήθως από τον κλάδο.
2. Σε κάθε περιοχή προσδιορίζεται ο αριθμός των κατοίκων και η ετήσια κατά κεφαλή δαπάνη σε κάθε αγαθό ξεχωριστά. Ως σημείο αναφοράς λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος όλης της χώρας. Ο πολλαπλασιασμός του αριθμού των κατοίκων με τις κατά κεφαλή δαπάνες δείχνει τον ετήσιο *αγοραστικό όγκο*. Στο μέτρο του δυνατού υπολογίζεται πλέον η ροή της αγοραστικής δύναμης στις επιλεγμένες περιοχές.
3. Σε κάθε είδος προσδιορίζεται ο λιανεμπορικός *όγκος πωλήσεων* ή και τα έσοδα από τις πωλήσεις της εταιρίας. Στις εμπορικές αλυσίδες διερευνάται

σε κάθε κατάσταση ξεχωριστά η μελλοντική ανταγωνιστική του θέση. Επιπλέον στοιχεία όπως παραδείγματι ηλικία και επαγγελματικό επίπεδο του προσωπικού, ενώ σε περίπτωση ενοικιαζόμενου χώρου, η διάρκεια και οι όροι του συμβολαίου, δυνατότητα αγοράς του ακινήτου κ.ά.

4. Η αντιπαράθεση του αγοραστικού όγκου και του όγκου πωλήσεων, φανερώνει το μερίδιο αγοράς σε κάθε είδος. Το ποσοστό που προκύπτει αποτελεί βέβαια ένα σημαντικό δείκτη, δεν προσδιορίζει όμως την πραγματική θέση στην αγορά. Σαφέστερη εικόνα δίνουν αναλύσεις, οι οποίες αναφέρονται σε μεγαλύτερη χρονική διάρκεια από το ένα έτος.
5. Σε κάθε είδος προσδιορίζεται η εμπορική επιχείρηση που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά σε τοπικό και ευρύτερο πεδίο. Επιπλέον εξετάζεται η δομή των ανταγωνιστών, η οποία περιλαμβάνει όλα τα ενδοεπιχειρησιακά μεγέθη. Με αυτόν τον τρόπο η εικόνα της αγοράς γίνεται πιο διαφανής.
6. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται αναλύονται σε τακτικά διαστήματα, τουλάχιστον κάθε τριμηνία, ενώ εάν χρειασθεί συμπληρώνονται ή διορθώνονται.
7. Η ανάλυση οδηγεί πλέον σε συμπεράσματα, τα οποία εναλλακτικά καταλήγουν στις ακόλουθες πιθανές περιπτώσεις.

#### 4.4 Αποτέλεσμα Ανάλυσης

Η ανάλυση της δομής της αγοράς φανερώνει, ότι το Μάρκετινγκ του τόπου εγκατάστασης αποτελεί ουσιαστικά πολιτική πώλησης. Μερίδιο αγοράς, ηγετική θέση και μακροπρόθεσμη εξασφάλιση των εσόδων από τις πωλήσεις είναι ο κύριος στόχος. Κεντρική ιδέα όλων των δραστηριοτήτων στο εμπόριο αποτελεί η διαπίστωση, ότι

υψηλό μερίδιο αγοράς και μεγάλη επιφάνεια πώλησης δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις στηρίζεται σήμερα σε μεγαλύτερο βαθμό στην αύξηση της επιφάνειας πώλησης και λιγότερο στη βελτίωση της αποδοτικότητας της, δηλαδή της καλύτερης αξιοποίησης της διαθέσιμης επιφάνειας.

Δίχως συστηματική ανάλυση της δομής της αγοράς δεν θα ήταν δυνατόν σε εμπορικές εταιρίες να κρατήσουν ή και να διευρύνουν το μερίδιό τους στην αγορά.

#### 4.5 Ανάλυση τόπου εγκατάστασης

Η ανάλυση αυτή, ως συνέχεια της ανάλυσης αγοράς, επιδιώκει να προσδιορίσει το σημείο της περιοχής, στην οποία σκοπεύει η εμπορική επιχείρηση να δημιουργήσει χώρο πώλησης.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εξετάζεται, αν η ανάλυση θα περιλάβει περιοχές με συγκεκριμένο αριθμό κατοίκων ή θα πραγματοποιηθεί μερική συνένωσή τους. Ο υπολογισμός στηρίζεται συνήθως στην ταξινόμηση της ανάλυσης αγοράς. Προσδιορίζεται δηλαδή αξιολογικά η σειρά με την οποία θα αναλυθούν οι περιοχές.

2. Προσδιορίζονται οι κατοικήσιμες τοποθεσίες με τον αριθμό κατοίκων τους και υπολογίζονται σύμφωνα με τα πολεοδομικά σχέδια τα μελλοντικά κατοικήσιμα σημεία. Υπολογίζεται εδώ ο πιθανός αριθμός κατοίκων.

3. Προσδιορίζονται οι κατοικήσιμες τοποθεσίες που σχηματίζουν από την πλευρά της ζήτησης μια οικονομική ενότητα

4. Εξετάζονται οι οδικές συνθήκες και η τοπογραφική διάρθρωση του συγκεκριμένου χώρου.

5. Διαπιστώνεται σε ποια σημεία έχουν ήδη εγκατασταθεί εμπορικές επιχειρήσεις και σε ποιο βαθμό έχουν αναπτυχθεί εμπορικοί δρόμοι και αγοραστικά κέντρα ή εάν έχουν προγραμματισθεί για το άμεσο μέλλον.

6. Εξετάζεται, εάν προβλέπονται από την πολιτεία χωροταξικές ενέργειες και ποια οικοδομικά σχέδια ισχύουν.

7. Υπολογίζεται η απόσταση μέχρι τους οικισμούς.

8. Εξετάζεται, εάν ο τόπος εγκατάστασης βρίσκεται σε κεντρικό σημείο, δηλαδή εννοείται εδώ η ελκυστική δύναμη που ασκείται στους καταναλωτές.

9. Ο τόπος εγκατάστασης, που ερευνάται, πρέπει να αντιπροσωπεύει τις απαιτήσεις του κλάδου και της εμπορικής εταιρίας.

Εάν πληρούνται όλα τα κριτήρια, αρχίζει πλέον η διαδικασία εξεύρεσης του κατάλληλου ακίνητου. Εάν η εμπορική μας παρουσία κρίνεται στην περιοχή απαραίτητη, τότε δημιουργούνται με οποιοδήποτε κόστος χώροι πώλησης, ακόμα και σε τοποθεσίες μη κεντρικές και δίχως τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις. Το επιχειρηματικό ρίσκο βέβαια είναι στην περίπτωση αυτή υψηλό.

Το δυναμικό των ανταγωνιστών, οι οποίοι καλύπτουν τη ζήτηση στο συγκεκριμένο τόπο προσδιορίζεται από το είδος, τον αριθμό, το μέγεθος, τα έσοδα των πωλήσεών τους.

Το αποτέλεσμα όμως της καταλληλότητας ή όχι του τόπου ως σημείο εγκατάστασης της εμπορικής επιχείρησης εξαρτάται από τη διερεύνηση των ακόλουθων ερωτημάτων:

- Ποίοι θα έρθουν
- σε τι αριθμό
- από που για ποια είδη
- σε ποια ποσότητα

Κατά κανόνα ισχύει η θέση: Όσο μικρότερη είναι η απόσταση ανάμεσα στον τόπο κατοικίας και την εμπορική επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να

πραγματοποιηθούν στην επιχείρηση αυτή οι αγορές ενός καταναλωτή.

Κοντινές αποστάσεις λαμβάνονται κατά προτεραιότητα υπόψη όσο είναι πιο

- δύσκολη η δυνατότητα μετακίνησης
- ελάχιστος ο διαθέσιμος χρόνος
- απαραίτητη / πιεστική η ανάγκη
- πυκνή η συχνότητα αγορών
- ομοειδής η προσφορά
- χαμηλής αξίας οι αγορές που πραγματοποιούνται

Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν πρέπει να προέρχονται από αντιπροσωπευτικές ερωτήσεις για τις πραγματικές αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών στον προσχεδιασμένο τόπο.

Εναλλακτικά μπορεί να ερωτηθούν καταναλωτές σε παρόμοιες εμπορικές επιχειρήσεις πλησίον του πιθανού τόπου εγκατάστασης. Αυτό συνιστάται ιδιαίτερα στον κλάδο του επίπλου, ο οποίος καλύπτει τις ανάγκες συνήθως μεγάλων και εκτεταμένων περιοχών και είναι δύσκολο να υπολογισθεί το (γεωγραφικό) όριο.

Αντίθετα υποθετικές ερωτήσεις του τύπου «Εάν λειτουργούσε στο σημείο χ μια εμπορική επιχείρηση θα την προτιμούσατε για τις αγορές σας;» βοηθούν ελάχιστα στη διερεύνηση της (μελλοντικής) καταναλωτικής συμπεριφοράς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το προσωπικό των πωλήσεων είναι ο προσωπικός σύνδεσμος της εταιρίας με τους πελάτες. Ο πωλητής είναι η ίδια εταιρία για πολλούς πελάτες της, ενώ παράλληλα φέρνει στην εταιρία τις πληροφορίες που χρειάζεται για τον πελάτη. Συνεπώς η εταιρία πρέπει να σκεφτεί πολύ καλά ζητήματα όπως ο σχεδιασμός της δύναμης πωλήσεων, δηλαδή ποιοι θα είναι οι στόχοι της δύναμης πωλήσεων, η στρατηγική, η δομή, το μέγεθος και η αμοιβή της.

#### 5.1 Στόχοι της δύναμης πωλήσεων

Η εταιρία πρέπει να ορίσει προσεχτικά τους συγκεκριμένους στόχους που περιμένει να επιτύχει η δύναμη των πωλήσεών της. Η παλιά αντίληψη ήταν ότι η δύναμη πωλήσεων έπρεπε να "πουλάει, να πουλάει και μόνο να πουλάει". Οι πωλητές είχαν κάποιο ποσοστό πωλήσεων που έπρεπε να επιτύχουν και οι καλύτεροι πωλητές πετύχαιναν ή υπερέβαιναν τα ποσοστά αυτά. Αργότερα, δημιουργήθηκε η αντίληψη ότι οι πωλητές έπρεπε να είναι εκπαιδευμένοι στην επίλυση προβλημάτων των πελατών, ότι έπρεπε να γνωρίζουν πώς να διαγνώσουν το πρόβλημα κάποιου πελάτη και να προτείνουν μια λύση. Πιο πρόσφατα μερικοί κλάδοι άρχισαν να επιμένουν ότι η δύναμη πωλήσεων έπρεπε να ασχολείται με το "commitment selling". Αυτό για τον πωλητή σημαίνει ότι δεν θα επιχειρήσει να πωλήσει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή να λύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Μάλλον δείχνει σ' έναν υποψήφιο πελάτη πώς μπορεί να βοηθήσει η εταιρία του τον πελάτη να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Επιδιώκει να συνεργαστούν η εταιρία του με την εταιρία του πελάτη με σκοπό την

εξασφάλιση κερδών και για τις δύο πλευρές.

Ανεξάρτητα απ' το πνεύμα της πώλησης, οι πωλητές έχουν να επιτελέσουν ένα ή περισσότερα απ' τα παρακάτω συγκεκριμένα καθήκοντα:

1. *Αναζήτηση πελατών*: Οι πωλητές αναζητούν υποψηφίους πελάτες ή "ευκαιρίες ανάπτυξης πωλήσεων" (sales leads).
2. *Στόχευση*: Οι πωλητές αποφασίζουν πώς να καταναείμουν το χρόνο τους ανάμεσα στους υποψηφίους πελάτες. I. *Επικοινωνία*: Οι πωλητές μεταδίδουν με περίτεχνο τρόπο πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας.
3. *Πώληση*: Οι πωλητές γνωρίζουν την τέχνη των πωλήσεων, δηλαδή την προσέγγιση, την παρουσίαση, τον χειρισμό των αντιρρήσεων και το κλείσιμο της πώλησης.
4. *Εξυπηρέτηση*: Οι πωλητές παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στους πελάτες, Π.χ. τους συμβουλεύουν για τα προβλήματά τους, τους παρέχουν τεχνική βοήθεια, ρυθμίζουν οικονομικά θέματα και φροντίζουν για την παράδοση.
5. *Συγκέντρωση πληροφοριών*: Οι πωλητές διεξάγουν έρευνα αγοράς, συγκεντρώνουν πληροφορίες και συντάσσουν εκθέσεις επαφών.
6. *Κατανομή προϊόντων*: Οι πωλητές είναι σε θέση ν' αποφασίσουν ποιοι πελάτες θα πάρουν τα λιγιστά προϊόντα σε περιόδους όπου παρατηρείται ανεπάρκεια.

Οι εταιρίες κατά κανόνα καθορίζουν τους συγκεκριμένους στόχους που θέλουν να επιτύχει η δύναμη των πωλήσεών τους. Για παράδειγμα, η εταιρία μπορεί να επιθυμεί οι πωλητές της να αφιερώνουν το 80% του χρόνου τους στους υπάρχοντες πελάτες και το 20% στους υποψηφίους πελάτες, ενώ το 85% του χρόνου τους να το αφιερώνουν σε καθιερωμένα προϊόντα και το 15% σε νέα. Αν δεν καθοριστούν πρότυπα, οι πωλητές τείνουν να δαπανούν το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου τους στους υπάρχοντες πελάτες και να παραμελούν τα νέα προϊόντα και τους νέους υποψηφίους.



Το μίγμα καθηκόντων των πωλητών ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η οικονομία. Σε περιόδους ανεπάρκειας προϊόντων, οι πωλητές διαπιστώνουν ότι δεν έχουν πρόβλημα να πουλήσουν. Μερικές εταιρίες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι χρειάζονται λιγότεροι πωλητές. Όμως αυτή η λογική παραβλέπει τους άλλους ρόλους που παίζουν οι πωλητές: κατανομή προϊόντος, παροχή συμβουλών προς δυσαρεστημένους πελάτες, γνωστοποίηση των σχεδίων της εταιρίας για την αντιμετώπιση της ανεπάρκειας και πώληση άλλων προϊόντων της εταιρίας για τα οποία δεν υπάρχει ανεπάρκεια.

Καθώς οι εταιρίες ανταγωνίζονται σκληρότερα για να εξασφαλίσουν πελάτες, κρίνουν τους πωλητές τους με όλο και πιο αυστηρά κριτήρια με βάση την ικανότητά τους να δημιουργούν ικανοποίηση πελάτη και κέρδη για την εταιρία.

Για να συνεχίσει να έχει την προσοχή του εστιασμένη στην αγορά ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει πώς να αναλύει τα στοιχεία για τις πωλήσεις, πώς να μετράει τις δυνατότητες της αγοράς, πώς να συγκεντρώνει πληροφορίες για την αγορά και πώς να καταστρώνει στρατηγικές και σχέδια μάρκετινγκ. Οι πωλητές χρειάζεται να έχουν αναλυτικές ικανότητες μάρκετινγκ και οι ικανότητες αυτές γίνονται ιδιαίτερα σημαντικές στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η δύναμη πωλήσεων θα γίνει πιο αποτελεσματική μακροχρονίως, αν καταλάβει όχι μόνο τις πωλήσεις, αλλά και το μάρκετινγκ.

## **5.2 Στρατηγική της δύναμης πωλήσεων**

Οι εταιρίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη για να εξασφαλίσουν παραγγελίες απ' τους πελάτες. Πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικά τη δύναμη πωλήσεων που διαθέτουν έτσι ώστε να επισκέπτονται τους κατάλληλους πελάτες, στην κατάλληλη στιγμή και με την κατάλληλη μέθοδο. Οι πωλητές μπορούν να προσεγγίσουν πελάτες με διάφορους τρόπους:

1. *Πωλητής προς αγοραστή:* Ένας πωλητής μιλάει σε κάποιον υποψήφιο πελάτη είτε προσωπικά, είτε μέσω τηλεφώνου.
2. *Πωλητής προς ομάδα αγοραστών:* Ένας πωλητής κάνει μια παρουσίαση πωλήσεων σε μια ομάδα αγοραστών.
3. *Ομάδα πωλήσεων προς ομάδα αγοραστών:* Μια ομάδα πωλήσεων συνεργάζεται στενά με τα μέλη της ομάδας αγοραστών του πελάτη.
4. *Πώληση με διάσκεψη:* Ο πωλητής καλεί ειδικούς από την εταιρία που ασχολούνται με θέματα πόρων για να συζητήσουν ένα βασικό πρόβλημα ή ευκαιρία.
5. *Σεμιναριακή πώληση:* Μια ομάδα της εταιρίας πραγματοποιεί ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο για μια ομάδα τεχνικών στην εταιρία ενός πελάτη στη διάρκεια του οποίου θίγονται οι τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις.

Συνεπώς ο σημερινός πωλητής συχνά ενεργεί ως "μάνατζερ πελατών" ο οποίος ρυθμίζει τις επαφές ανάμεσα σε διάφορα πρόσωπα που ανήκουν στους οργανισμούς που κάνουν τις αγορές και τους οργανισμούς που κινούν τις πωλήσεις. Η πώληση όλο και περισσότερο απαιτεί ομαδική εργασία, απαιτεί τη στήριξη και άλλου προσωπικού όπως είναι το ανώτερο μάνατζμεντ, που συμμετέχει όλο και περισσότερο στη διαδικασία των πωλήσεων και ειδικότερα όταν διακυβεύονται μεγάλοι πελάτες ή σημαντικές πωλήσεις. Επίσης απαιτείται υποστήριξη τεχνικών, που παρέχουν τεχνικές πληροφορίες και υπηρεσίες στους πελάτες πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά από την αγορά. Επίσης απαιτούνται πωλητές σέρβις πελατών, οι οποίοι παρέχουν την εγκατάσταση, τη συντήρηση και άλλες υπηρεσίες στον πελάτη και ένα επιτελείο "εσωτερικών πωλητών" (office sales-force) που αποτελείται από αναλυτές πωλήσεων, διεκπεραιωτές παραγγελιών και γραμματείς.

Μόλις η εταιρία αποφασίσει μια επιθυμητή μέθοδο πώλησης, μπορεί να χρησιμοποιήσει μια άμεση ή μια συμβεβλημένη δύναμη πωλήσεων. Η άμεση δύναμη πωλήσεων (ή δύναμη πωλήσεων της εταιρίας) αποτελείται από τους πλήρους ή μερικής

απασχόλησης πωλητές οι οποίοι εργάζονται αποκλειστικά για την εταιρία. Αυτή η δύναμη πωλήσεων περιλαμβάνει *εσωτερικό προσωπικό πωλήσεων*, το οποίο εργάζεται απ' το γραφείο του χρησιμοποιώντας το τηλέφωνο και δέχεται επισκέψεις από υποψήφιους αγοραστές και το *μάχιμο προσωπικό πωλήσεων*, που δραστηριοποιείται στην αγορά, ταξιδεύει και επισκέπτεται πελάτες. Η *συμβεβλημένη δύναμη πωλήσεων* αποτελείται απ' τους αντιπροσώπους, τους πράκτορες πωλήσεων και /ή τους μεσίτες, οι οποίοι αμείβονται με προμήθεια που υπολογίζεται με βάση τις πωλήσεις τους.

### 5.3 Μέγεθος της δύναμης πωλήσεων

Απ' τη στιγμή που η εταιρία ξεκαθαρίσει τη στρατηγική και τη δομή της δύναμης πωλήσεων είναι έτοιμη να σκεφτεί το μέγεθός της. Οι πωλητές είναι ένα απ' τα πλέον παραγωγικά και δαπανηρά στοιχεία της εταιρίας. Η αύξηση του αριθμού τους θα αυξήσει και τις πωλήσεις και το κόστος.

Μόλις η εταιρία προσδιορίσει τον αριθμό των πελατών που θέλει να προσεγγίσει, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη *μέθοδο εκτίμησης του φόρτου εργασίας* για να προσδιορίσει το μέγεθος της δύναμης των πωλήσεων. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Οι πελάτες ομαδοποιούνται σε τάξεις μεγέθους ανάλογα με τον ετήσιο αριθμό πωλήσεων.
2. Καθορίζονται οι επιθυμητές συχνότητες επαφών (πλήθος επαφών με ένα πελάτη μέσα σ' ένα χρόνο με σκοπό την πώληση) για κάθε τάξη μεγέθους.
3. Το πλήθος των πελατών που υπάρχει σε κάθε τάξη μεγέθους πολλαπλασιάζεται με την αντίστοιχη συχνότητα επαφών προκειμένου να ληφθεί ο συνολικός φόρτος εργασίας για τη χώρα, σε επαφές με σκοπό την πώληση μέσα σ' ένα χρόνο.

4. Προσδιορίζεται ο μέσος αριθμός επαφών τις οποίες μπορεί να κάνει ένας πωλητής μέσα σ' ένα χρόνο.

5. Προσδιορίζεται το πλήθος των πωλητών που είναι απαραίτητοι διαιρώντας το σύνολο των ετήσιων επαφών που απαιτούνται με το μέσο όρο των ετήσιων επαφών που πραγματοποιεί ένας πωλητής.

Ας υποθέσουμε ότι η εταιρία εκτιμά ότι σε όλη τη χώρα υπάρχουν χίλιοι πελάτες Α, δύο χιλιάδες πελάτες Β και ότι οι πελάτες Α χρειάζονται 3 δευτερόλεπτα το χρόνο, ενώ οι πελάτες Β χρειάζονται 12. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία χρειάζεται μια δύναμη πωλήσεων η οποία μπορεί να κάνει 60.000 επαφές πωλήσεων το χρόνο. Έστω ότι ο μέσος πωλητής μπορεί να κάνει χίλιες επαφές το χρόνο. Η εταιρία θα χρειάζεται εξήντα πωλητές πλήρους απασχόλησης.

Πολλές εταιρίες λόγω του ότι αντιμετωπίζουν τεράστιες πιέσεις για την περικοπή των εξόδων τους, μειώνουν το μέγεθος της δύναμης των πωλήσεων τους, γιατί το τμήμα πωλήσεων είναι από εκείνα που έχουν την πιο δαπανηρή συντήρηση.

#### **5.4 Αμοιβή της δύναμης πωλήσεων**

Για να προσελκύσει η εταιρία πωλητές άριστης ποιότητας πρέπει να παρουσιάσει ένα ελκυστικό πακέτο αμοιβών. Οι πωλητές θα ήθελαν να υπάρχει μια κανονικότητα όσον αφορά το εισόδημα, μια επιπλέον ανταμοιβή για απόδοση που υπερβαίνει το μέσο όρο και μια λογική αμοιβή για την εμπειρία και την προϋπηρεσία. Το μάνατζμεντ θα ήθελε να επιτύχει έλεγχο, οικονομία και απλότητα. Μερικοί στόχοι του μάνατζμεντ, όπως είναι η οικονομία, θα έρθουν σε σύγκρουση με τους στόχους των πωλητών, όπως είναι η οικονομική εξασφάλιση. Δεν πρέπει να μας προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι τα σχέδια αμοιβής διαφέρουν πάρα πολύ απ' τον ένα κλάδο στον άλλο, αλλά ακόμα και μέσα στον ίδιο κλάδο.

Το μάνατζμεντ πρέπει να καθορίσει το ύψος και τις συνιστώσες ενός αποτελεσματικού σχεδίου αμοιβών. Το ύψος των αμοιβών πρέπει να έχει κάποια σχέση με την "τρέχουσα τιμή στην αγορά" για το είδος της πώλησης και τις απαιτούμενες ικανότητες. Αν η τιμή της αγοράς για τους πωλητές είναι καλά καθορισμένη, η μεμονωμένη επιχείρηση δεν έχει σχεδόν καμία άλλη επιλογή απ' το να αγοράσει αυτό που θέλει με την τρέχουσα τιμή. Αν πληρώσει λιγότερα χρήματα θα προσελκύσει μικρότερη απ' την επιθυμητή ποσότητα ή ποιότητα ενδιαφερομένων, ενώ δεν χρειάζεται να πληρώσει περισσότερα. Ωστόσο, η τρέχουσα τιμή στην αγορά για πωλητές σπάνια είναι καλά καθορισμένη. Τα στοιχεία που αφορούν τα επίπεδα αμοιβών των πωλητών στους διάφορους κλάδους δεν δημοσιεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και κατά κανόνα δεν περιέχουν αρκετές λεπτομέρειες.

Στη συνέχεια η εταιρία πρέπει να προσδιορίσει τα τέσσερα συστατικά μέρη της αμοιβής της δύναμης πωλήσεων: ένα σταθερό ποσό, ένα μεταβλητό ποσό, καλυπτόμενες δαπάνες και πρόσθετες παροχές. Το σταθερό ποσό το οποίο μπορεί να είναι ο μισθός αποβλέπει να ικανοποιήσει την ανάγκη των πωλητών για κάποια σταθερότητα εισοδήματος. Το μεταβλητό ποσό, το οποίο μπορεί να είναι προμήθειες, μπόνους ή διανομή κερδών, αποβλέπει στο να παρακινήσει και να ανταμείψει τη μεγαλύτερη προσπάθεια. Οι καλυπτόμενες δαπάνες δίνουν τη δυνατότητα στους πωλητές να καλύψουν τις δαπάνες για τα ταξίδια τους, τη στέγαση, την τροφή και την αναψυχή τους. Και, τέλος, οι πρόσθετες παροχές, όπως είναι οι πληρωμένες διακοπές, τα επιδόματα ασθενείας ή ατυχημάτων, οι συντάξεις και η ασφάλεια ζωής, αποσκοπούν να προσφέρουν ασφάλεια και ικανοποίηση απ' τη δουλειά.

Το μάνατζμεντ των πωλήσεων πρέπει ν' αποφασίσει τη σχετική σπουδαιότητα που έχουν οι συνιστώσες αυτές στο πρόγραμμα αμοιβών. Ένας δημοφιλής κανόνας είναι να θεωρείται το 70% του συνολικού εισοδήματος ενός πωλητή ως σταθερό, ενώ το υπόλοιπο 30% να κατανέμεται ανάμεσα στις υπόλοιπες συνιστώσες. Όμως οι διακυμάνσεις γύρω απ' αυτό το μέσο όρο είναι τόσο μεγάλες που σχεδόν καθόλου δεν μπορούν να παίξουν ρόλο κανόνα σύγκρισης. Η σταθερή αμοιβή συγκεντρώνει

περισσότερη έμφαση στις εργασίες που έχουν υψηλή αναλογία καθήκοντων που δεν έχουν σχέση με την πώληση προς τα καθήκοντα που έχουν σχέση με την πώληση και σε δουλειές όπου η πώληση είναι τεχνικά πολύπλοκη και απαιτείται ομαδική εργασία. Η μεταβαλλόμενη αμοιβή συγκεντρώνει περισσότερη έμφαση σε εργασίες όπου οι πωλήσεις έχουν κυκλικό χαρακτήρα ή εξαρτώνται απ' την πρωτοβουλία της δύναμης πωλήσεων.

Η σταθερή και η μεταβαλλόμενη αμοιβή δημιουργούν τρεις βασικούς τύπους σχεδίου αμοιβής της δύναμης πωλήσεων που είναι: μόνο μισθός, μόνο προμήθεια και συνδυασμός μισθού και προμήθειας. Μόνο το ένα τέταρτο του συνόλου των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί είτε μόνο μισθό είτε μόνο προμήθεια. Τα τρία τέταρτα του συνόλου των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό των δύο, παρ' όλο που η σχετική αναλογία μισθού και κινήτρων ποικίλλει ευρέως από τη μία επιχείρηση στην άλλη.

Τα σχέδια αμοιβής μόνο με μισθό παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα. Παρέχουν στους πωλητές ένα εξασφαλισμένο εισόδημα, τους κάνουν να θέλουν να κάνουν και πράγματα που δεν αφορούν την πώληση και τους δίνει λιγότερα κίνητρα να "φορτώνουν" με υπερβολικό απόθεμα τους πελάτες. Απ' τη σκοπιά της εταιρίας, εξασφαλίζουν διαχειριστική απλότητα και χαμηλότερο ποσοστό απώλειας πωλητών. Τα πλεονεκτήματα των σχεδίων αμοιβής μόνο με προμήθεια είναι τα εξής: Προσελκύουν τους πωλητές που κάνουν τι; περισσότερες πωλήσεις, παρέχουν περισσότερα κίνητρα, απαιτούν λιγότερη εποπτεία και εξασφαλίζουν έλεγχο των εξόδων πώλησης. Τα σχέδια αμοιβής με συνδυασμό μισθού και προμήθειας συγκεντρώνουν τα πλεονεκτήματα και των δύο σχεδίων, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα μειονεκτήματά τους.

# ΕΝΟΤΗΤΑ Β ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 Έρευνα πελάτη

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει δημιουργήσει και επεξεργαστεί πολλούς τρόπους για την απόκτηση των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την πρόβλεψη, το σχεδιασμό και την ακριβέστερη κατανόηση των συνθηκών, τόσο την παρούσα στιγμή όσο και στο μέλλον. Τέτοιοι τρόποι είναι η έρευνα αγοράς, η έρευνα του προϊόντος, η έρευνα κινήτρων και η έρευνα στους υπαλλήλους. Η έρευνα πελάτη αποβλέπει στο να ερευνήσει τις τάσεις των πελατών γενικά και να διαπιστώσει τι κάνουν οι πελάτες παρά στο να ανακαλύψει ουσιώδη γεγονότα για τους καταναλωτές ως άτομα.

Σε γενικές γραμμές, οι διαθέσιμες πληροφορίες για τους καταναλωτές αποτελούνται από μια σειρά ακριβή αλλά άψυχα στατιστικά δεδομένα, που μάλλον καταγράφουν τι έχει συμβεί παρά εκτιμούν τι θα κάνουν οι πελάτες.

Οι πελάτες της επιχείρησης αποτελούν έναν άλλο βασικό παράγοντα του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες ομάδες αγορών ή στόχους της αγοράς με έναν αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών. Όλοι οι τύποι πελατών μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες:

1. **Στους τελικούς καταναλωτές:** Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική ή οικογενειακή χρήση.
2. **Στους χονδρέμπορους και λιανέμπορους:** Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να τις μεταπωλήσουν στους άλλους με κάποιο κέρδος.

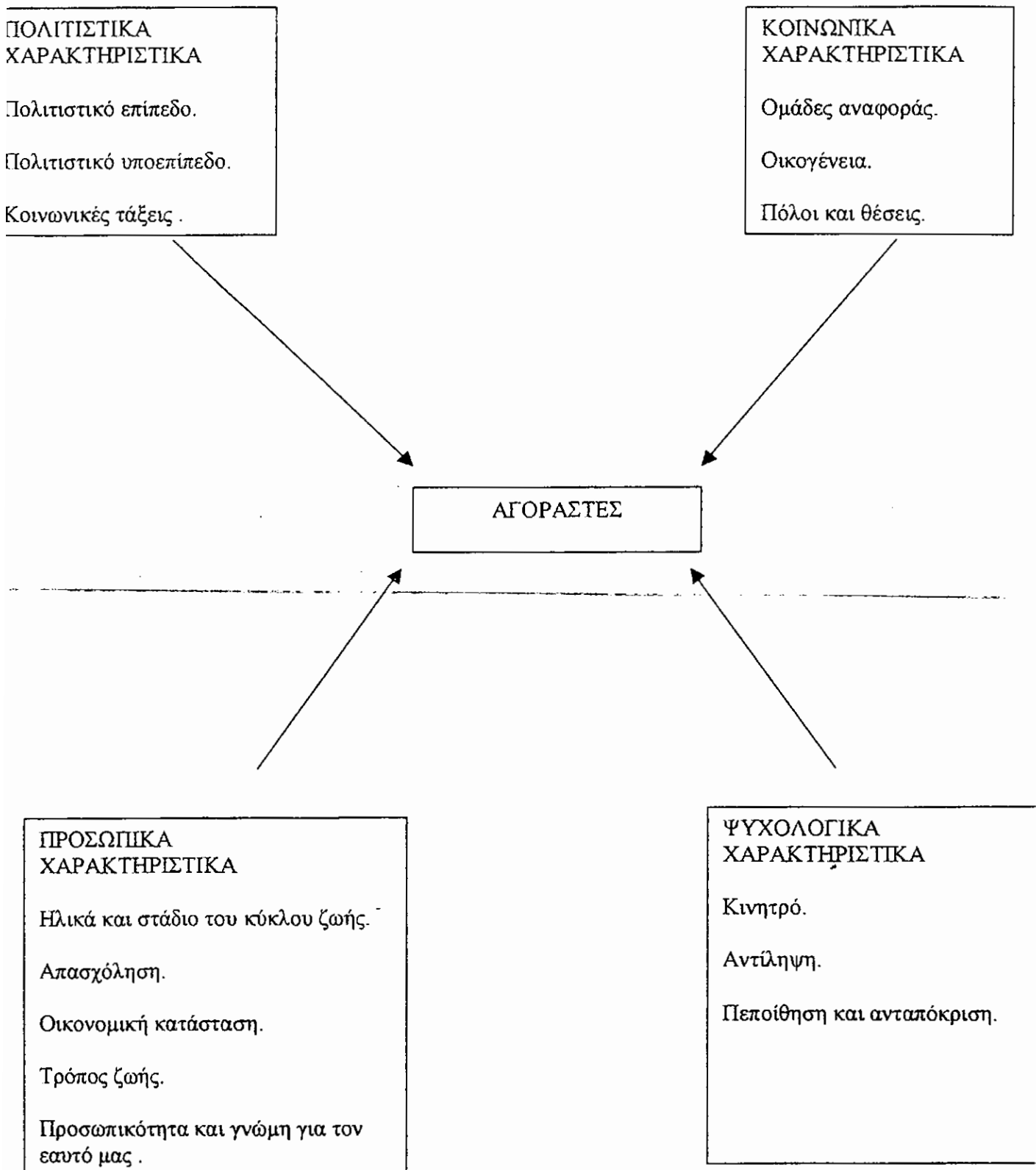
3. **Στους βιομηχανικούς πελάτες :** Αυτοί είναι οργανισμοί που αγοράζουν προϊόντα για να τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή άλλων προϊόντων, και
4. **Στους διεθνείς πελάτες :** Αυτοί μπορεί να είναι καταναλωτές, βιομήχανοι και μεταπωλητές μίας ξένης χώρας.

## **1.2 Χαρακτηριστικά των αγοραστών**

Οι καταναλωτές δεν παίρνουν αποφάσεις στο κενό. Η αγορά που πραγματοποιούν επηρεάζεται από πολιτιστικά, κοινωνικά, προσωπικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα.

Τα περισσότερα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους ανθρώπους του μάρκετινγκ αλλά όμως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά.





Πηγή : R.Kotler m.Essentials.

Σχήμα 2

## 1.3 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

### 1.3.1 Πολιτιστικοί παράγοντες

Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν πλατύτερες και βαθύτερες επιδράσεις στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Θα εξετάσουμε το ρόλο που παίζει στους καταναλωτές το πολιτιστικό επίπεδο *πολιτιστικό υποεπίπεδο* και οι κοινωνικές τάξεις.

### 1.3.2 Πολιτιστικό επίπεδο

Το πολιτιστικό επίπεδο είναι ίσως ο πιο βασικός προσδιοριστικός παράγοντας των επιθυμιών και της συμπεριφοράς των ατόμων.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά αναπτύσσεται από μικρή ηλικία. Το παιδί μεγαλώνοντας σε μια κοινωνία, μαθαίνει ένα βασικό πλέγμα από αντιλήψεις, προτιμήσεις και συμπεριφορές μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης που περιλαμβάνει την οικογένεια και άλλους σημαντικούς θεσμούς. Έτσι όταν ένα παιδί μεγαλώνει, μαθαίνει ή ανακαλύπτει ορισμένες αξίες όπως πραγματοποίηση και επιτυχία, δραστηριότητα, πρόοδος, ελευθερία, εξωτερικές ανέσεις, ανθρωπισμό, νεανικότητα κ.ά.

Ο όρος *πολιτιστικό επίπεδο* και *κουλτούρα* είναι φυσικά ταυτόσημοι. Στη χώρα μας η λέξη *κουλτούρα* έχει δυστυχώς παρερμηνευθεί από ορισμένους θεωρητικούς και ανθρώπους των Media σαν ένας όρος που περιλαμβάνει κάποιους περιθωριακούς ή κάποιους οι οποίοι εκφράζουν τον πολιτισμό με αρνητικό τρόπο.

Όμως, τι έννοια της *κουλτούρας* είναι ευρεία και περιλαμβάνει καλλιτεχνικά, κοινωνικά ιδεολογικά και θρησκευτικά «προϊόντα» της ομαδικής ζωής τα οποία μεταδίδονται από γενιά σε γενιά. Η *κουλτούρα* διακρίνεται από το φυσικό περιβάλλον και όχι από τη βιολογική κατάσταση των ανθρώπων.

Σύμφωνα με τον Taylor "κουλτούρα είναι ένα πολύπλοκο, σύνθετο σύνολο που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω, την τέχνη, τους νόμους, τα ήθη, τα έθιμα και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτά ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας".

Εννοείται ότι ο άνθρωπος δεν γεννιέται φέρνοντας μαζί του μια μορφή κουλτούρας. Δεν έχει ιδέες, σκέψεις, συνήθειες και τρόπους συμπεριφοράς, που σημαίνει ότι η κουλτούρα μαθαίνεται από τον άνθρωπο κατά τη διάρκεια της ζωής του και επικοινωνίας του με τους άλλους ανθρώπους.

### 1.3.3 Πολιτιστικό υποεπίπεδο

Κάθε πολιτιστικό επίπεδο αποτελείται από μικρότερες ομάδες, ή πολιτιστικά επίπεδα τα οποία απαιτούνται για περισσότερο συγκεκριμένη εξακρίβωση (Identification) και κοινωνικοποίηση για τα μέλη τους. Ομάδες εθνικότητας όπως Άραβες, Εβραίοι, Σύριοι κλπ., βρίσκονται μέσα σε μεγάλες κοινωνίες και παρουσιάζουν ξεχωριστά ενδιαφέροντα και προτιμήσεις. Ομάδες θρησκειών όπως Καθολικοί, Μωαμεθανοί κλπ εκπροσωπούν υποεπίπεδα με ξεχωριστές πολιτιστικές προτιμήσεις και απαγορεύσεις. Γεωγραφικές περιοχές όπως Θράκη, Κρήτη, Πελοπόννησος, Αθήνα, έχουν ευδιάκριτες «υποκουλτούρες» με χαρακτηριστικό τρόπο ζωής.

Έτσι γίνεται φανερό ότι κάθε ανθρώπινη ομάδα ή κοινωνία έχει τη δική της κουλτούρα. Οι άνθρωποι σε διαφορετικές κουλτούρες (υποκουλτούρες) όχι μόνο κάνουν πράγματα διαφορετικά αλλά και τα βλέπουν διαφορετικά. Λειτουργούν με διαφορετικές αντιλήψεις της ίδιας της πραγματικότητας. Κάθε τέτοια κοινωνική ομάδα τείνει να πιστεύει ότι ο ορισμός της πραγματικότητας και των αξιών που δίνει είναι ο σωστός και ότι άλλος είναι λανθασμένος.

Οι πολιτιστικές αυτές διαφορές μεταξύ των κοινωνικών ομάδων εκδηλώνονται. Στον τρόπο ζωής, στις ιδέες και αντιλήψεις που έχουν, στους τρόπους επικοινωνίας. Στην ιεράρχηση αξιών κλπ. Επειδή όμως οι κοινωνικές ομάδες αποτελούν αναπόσπαστα μέρη μιας κοινωνίας, οι τρόποι ζωής τους σε αλληλενέργεια της μιας με την άλλη συνιστούν τη συνολική μορφή κουλτούρας που συμπληρωμένη με την κουλτούρα των χωρικών αποτελούσαν μαζί την κουλτούρα της φεουδαρχικής εποχής. Για εκείνο το κοινωνικό-πολιτικό σύστημα δεν εννοείτο ή μια χωρίς την άλλη.

Όλες οι υποκουλτούρες συνιστούν την συνολική κουλτούρα η οποία δεν είναι όμως απλά το σύνολο των μερών της, αλλά κάτι περισσότερο απ' αυτό. Μέσα στην κοινωνία υπάρχουν κοινές σημασιολογήσεις, κοινά μέσα επικοινωνίας μεταξύ όλων των κοινωνικών ομάδων και κοινοί ειδικοί θεσμοί που δίνουν ενότητα στην κουλτούρα.

Έτσι, θα έγινε ασφαλώς κατανοητό ότι, ο όρος υποκουλτούρα δεν έχει την έννοια που της αποδίδεται στην καθημερινή χρήση της λέξης, ότι δηλαδή υπάρχουν κοινωνίες με "υποκουλτούρες", με δεύτερης ποιότητας πολιτιστικές μειονότητες και με κατώτερη ποιότητα ζωής. Αυτήν την έννοια του όρου τη δίνει η χρήση της πρόθεσης "υπο" γι' αυτό και έχει αλλοιωθεί το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου.

Υποκουλτούρα λοιπόν δεν σημαίνει κάτι κατώτερο αλλά ένα κομμάτι, ένα τμήμα του συνόλου.

### **1.3.4 Κοινωνικές τάξεις**

Σχεδόν, μέσα σε κάθε κοινωνία υπάρχουν διάφορες κοινωνικές τάξεις, για τις οποίες ο Ρ.Κotler αναφέρει ότι πρόκειται, για "σχετικά διαρκείς ομάδες μέσα σε μια κοινωνία οι οποίες είναι ιεραρχημένες κατά σειρά και των οποίων τα μέλη μοιράζονται παρόμοιες αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορά".

Η κοινωνική τάξη είναι ένα κριτήριο που θα μας βοηθάει να προβλέψουμε την αντίδραση μιας αποφασιστικής μονάδας σε ένα ερέθισμα μάρκετινγκ. Όταν λέμε κοινωνική τάξη, εννοούμε μία ομάδα ατόμων, που τα μέλη της είναι περίπου ίδια από άποψης μερικών χαρακτηριστικών που εκτιμώνται από την κοινωνία τους, (π.χ. πλούσιοι) και που η απόκτηση των χαρακτηριστικών αυτών διαφοροποιεί την τάξη ξεκάθαρα από τον υπόλοιπο κόσμο. Βασικά χαρακτηριστικά με τα οποία συνήθως διαφοροποιείται μια τάξη πρέπει να θεωρηθούν:

- **Ο πλούτος:** Τα εισοδήματα και η περιουσία.
- **Το επάγγελμα:** Το κύρος του επαγγέλματος είναι συνάρτηση των προσόντων, που απαιτούνται γι' αυτό, της κοινωνικής προβολής κλπ.
- **Η δύναμη:** Πολιτική, οικονομική, στρατιωτική, θρησκευτική κλπ.

Μια ομάδα κοινωνιολόγων, καθόρισε έξη κοινωνικές τάξεις όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Χαρακτηριστικά των έξη κυριότερων κοινωνικών τάξεων

ΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΞΕΙΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
<p>Ανώτατη Τάξη (λιγότεροι από 1%)</p>	<p>Η κοινωνική ελίτ, με οικογενειακή προΐστορία που ζει κυρίως από κληρονομική περιουσία. Δίνουν χρήματα σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, έχουν περισσότερα από ένα σπίτια, στέλνουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικά σχολεία, δεν ενδιαφέρονται για επίδειξη. Εξυπηρετεί σαν ομάδα για μνεία από άλλες τάξεις. Υπάρχει αγορά για κοσμήματα, αντίκες, πίνακες, διακοπές.</p>
<p>Μεσαία Τάξη (περίπου 2%)</p>	<p>Επαγγελματίες ή επιχειρηματίες που κερδίζουν πολύ μεγάλο εισόδημα από σπάνια προσωπική ικανότητα. Έχουν δραστηριότητες σε κοινωνικές και πολιτικές υποθέσεις και ζητούν (επιδιώκουν) κοινωνικά status και ξοδεύουν επιδεικτικά. Θέλουν να περάσουν στην ανώτατη τάξη. Υπάρχει αγορά για ακριβά σπίτια, πισίνες, και ακριβά αυτοκίνητα.</p>
<p>Χαμηλή Μεσαία Τάξη (2%)</p>	<p>Επαγγελματίες καριέρας, διευθυντές και έμποροι. Ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση, ιδέες, κουλτούρα και πολιτικές δραστηριότητες. Υπάρχει αγορά για καλά σπίτια, έπιπλα, ενδύματα κ.ά.</p>

<p>Μεσαία Τάξη (50%)</p>	<p>Οι υπάλληλοι γραφείου με σχετικά περιορισμένες φιλοδοξίες, οι μικροεπιχειρηματίες και οι επιστάτες εργοστασίων. Ασχολούνται με πολιτιστικές και κοινωνικές δραστηριότητες. Υπάρχει αγορά για "φτιάξτο μόνος σου" (do-it-yourself) αντικείμενα, έπιπλα σπιτιού, αυτοκίνητα, ρούχα.</p>
<p>Μετώτερη Τάξη (35%)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι με περιορισμένα έσοδα και δυνατότητες, όπως ειδικευμένοι και ημειδικευμένοι εργάτες εργοστασίου. Ασχολούνται με καλά καθορισμένους ρόλους κατά ψύλλο, διατηρώντας τη θέση τους μέσα στην κοινωνία. Υπάρχει αγορά για αθλητικό εξοπλισμό, μπύρες και αντικείμενα που γίνονται στο σπίτι.</p>
<p>Ανώτατη Τάξη (15%)</p>	<p>Οι ανειδίκευτοι εργάτες, οι εποχιακοί εργάτες. Υπάρχει αγορά για τροφή, τηλεοράσεις, φθηνά ή μεταχειρισμένα αυτοκίνητα.</p>

Πινάκας 3

Η παραπάνω ταξινόμηση έγινε από τον Lloyd Warner με βάση τα κριτήρια: εισόδημα, επάγγελμα, εκπαίδευση και τόπο κατοικίας.

## 1.4 Κοινωνικοί παράγοντες

Η συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες όπως ομάδες αναφοράς (reference groups), οικογένεια και κοινωνικούς ρόλους και θέσεις (Social roles and status).

### 1.4.1 Ομάδες Αναφοράς

Η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζεται πολύ από τις ομάδες αυτές. Σύμφωνα με τον P.Kotler, "Ομάδες αναφοράς ενός ατόμου είναι αυτές οι ομάδες που έχουν μια κατευθείαν άμεση (πρόσωπο με πρόσωπο) ή έμμεση επίδραση στη στάση και συμπεριφορά του ατόμου αυτού".

Οι ομάδες που έχουν άμεση επίδραση από άτομο ονομάζονται "ομάδες σχέσεων". Αυτές είναι οι ομάδες στις οποίες το άτομο ανήκει, και από τις οποίες το άτομο δέχεται διάφορες αλληλεπιδράσεις. Μερικές είναι πρωταρχικές ομάδες με τις οποίες υπάρχουν εξαιρετικές προϋποθέσεις αλληλεπίδρασης όπως οικογένεια, φίλοι, γείτονες και συνάδελφοι στη δουλειά. Το άτομο, επίσης, ανήκει και σε δευτερεύουσες ομάδες, οι οποίες τείνουν να είναι περισσότερο τυπικές και επίσημες και στις οποίες υπάρχουν λιγότερες προϋποθέσεις αλληλεπίδρασης. Αυτές περιλαμβάνουν τους κοινωνικούς οργανισμούς, όπως είναι οι θρησκευτικοί οργανισμοί, επαγγελματικές ενώσεις, καθώς και εμπορικές ενώσεις.

Οι άνθρωποι, ακόμη, επηρεάζονται και από ομάδες στις οποίες δεν ανήκουν, αλλά θα φιλοδοξούσαν ν' ανήκουν κι ακόμα ομάδες στις οποίες, θα επιθυμούσαν να είναι μέλη.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να εξακριβώσουν τις ομάδες αναφοράς του ειδικού στόχου-αγοράς στην οποία πουλάνε. Οι άνθρωποι επηρεάζονται σημαντικά από τις ομάδες αναφοράς στις οποίες ανήκουν, τουλάχιστον κατά τρεις τρόπους.



Οι ομάδες αναφοράς προτρέπουν ένα άτομο σε νέες συμπεριφορές και τρόπους ζωής. Ακόμα επηρεάζουν τη στάση και τις ιδέες του γιατί συνήθως επιθυμεί δυνατά να ενσωματωθεί στην ομάδα αυτή. Τέλος, δημιουργούν πιέσεις για προσαρμογή η οποία επηρεάζει το άτομο κατά την επιλογή ενός προϊόντος ή μιας μάρκας. Το παράδειγμα που δίνεται στη συνέχεια ξεκαθαρίζει όλες τις παραπάνω σκέψεις.

Οι κοινωνικές σχέσεις είναι γνωστό ότι επιδρούν στη συμπεριφορά ενός ατόμου και γενικότερα μιας αποφασιστικής μονάδας. Όταν λέμε κοινωνικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ενός ατόμου ή μιας αποφασιστικής μονάδας και διαφόρων ομάδων ατόμων, όπως οι φίλοι, οι συνάδελφοι, τα μέλη του ίδιου σωματείου κλπ.

Το να είναι κανείς μέλος μιας ομάδας, αυτό προδίδει, πολλές φορές, τις αντιλήψεις του, το εισόδημά του, την κοινωνική του τάξη. Όταν λέμε εδώ "ομάδες" εννοούμε τους φίλους, γείτονες και συγγενείς, τους επαγγελματικούς συναδέλφους, τις άτυπες δηλαδή ομάδες σχέσεων τις οποίες θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

Οι φίλοι, γείτονες και συγγενείς συνήθως επιδρούν αποφασιστικά στην απόφαση αγοράς ή απόρριψης, στις συνήθειες κατανάλωσης, στη διαμόρφωση των ψυχολογικών χαρακτηριστικών κλπ.

Στην ιδέα αυτή, για παράδειγμα, στηρίχθηκαν διάφορες διαφημιστικές εκστρατείες που παρουσιάστηκαν κατά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, στον κλάδο των απορρυπαντικών ή των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

Στις εκστρατείες αυτές παρουσιάζονται κοινοί τύποι, ιδιαίτερα γυναίκες, που λένε με απλά λόγια γιατί προτιμούν το τάδε προϊόν. Οι τύποι αυτοί έχουν συγκεκριμένο όνομα και πολλές φορές συγκεκριμένη διεύθυνση. Δεν είναι βεντέτες, δεν είναι επώνυμοι, δεν ανήκουν σε φανταστικούς κόσμους, δεν λένε υπερβολές, αλλά ανήκουν στις ίδιες ομάδες με τους πιθανούς αγοραστές. Είναι γείτονες, φίλοι, ή συγγενείς έχουν τα ίδια

εισοδήματα, την ίδια μόρφωση και την ίδια αντίληψη για τις κοινωνικές και ηθικές αξίες.

Το θέμα όμως δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται. Εάν θέλουμε να επιδράσουμε σε μια ομάδα (ή και σε τάξη), πρέπει να ερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται τα μέλη αυτής της ομάδας.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μια επίδραση μπορεί να μην είναι γενική. Ένα πρόσωπο π.χ. που επιδρά στις συνήθειες για τον τρόπο ντυσίματος (μόδα) μιας ομάδας, πιθανότατα δεν επιδρά στην συνήθειες, που αφορούν την αποδοχή μιας πρότασης ασφαλιστηρίου συμβολαίου. Πολλές φορές μάλιστα υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών που επιδρούν στη μια περίπτωση ( για τη μόδα: νέες κομψές γυναίκες), από αυτούς που επιδρούν στην άλλη (για την ασφάλεια ζωής: παντρεμένοι και πετυχημένοι οικογενειάρχες).

#### **1.4.2 Οικογένεια**

Τα μέλη της οικογένειας του αγοραστή επηρεάζουν πολύ δυνατά τη συμπεριφορά του. Η πραγματοποίηση αγοράς ενός μέλους της οικογένειας εξαρτάται από τη θρησκεία, την πολιτική της τοποθέτηση, την οικονομική της κατάσταση, την προσωπική τους σχέση. Ακόμη κι αν ο αγοραστής δεν έχει ισχυρούς δεσμούς με τους γονείς του, ο επηρεασμός της συμπεριφοράς του αγοραστή έστω και ασυναίσθητα είναι πολύ σημαντικός. Σε χώρες μάλιστα, όπως στην Ελλάδα που τα παιδιά ζουν με τους γονείς τους και ο θεσμός-οικογένεια είναι πολύ ισχυρός, η επίδραση των παιδιών, από τους γονείς, στην αγοραστική τους συμπεριφορά είναι τεράστια.

Όταν η οικογένεια είναι μικρή σε ηλικία, δηλαδή ανδρόγυνο με ένα - δύο μικρά παιδιά τότε υπάρχει άμεση επίδραση στην καθημερινή αγοραστική συμπεριφορά. Η οικογένεια πραγματοποιεί σημαντικές αγορές μέσα στην κοινωνία και έχουν γίνει

πολλές έρευνες για την αγορά αυτή. Οι μάρκετερς ενδιαφέρονται πολύ για το ρόλο και την επίδραση του συζύγου και των παιδιών στην αγορά μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών.

Η συμμετοχή του άνδρα και της γυναίκας στην αγορά, διαφέρει κατά κατηγορία προϊόντων. Η σύζυγος υπήρξε, και εξακολουθεί να είναι, η κυριότερη αγοράστρια για την οικογένεια, ειδικότερα για τροφές, ρούχα, είδη που αφορούν το νοικοκυριό, είδη μοδιστικής κ.ά. Αυτό όμως αλλάζει ύστερα από την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων γυναικών και την επιθυμία των ανδρών να ασχολούνται όλο και περισσότερο με την αγορά των ειδών που αφορούν την οικογένεια.

Έτσι οι επιχειρήσεις βασικών προϊόντων ίσως κάνουν λάθος αν συνεχίσουν να θεωρούν τη γυναίκα σαν τον κύριο ή μόνο αγοραστή της οικογένειας για τα προϊόντα τους.

Στην περίπτωση ακριβών προϊόντων, η απόφαση για αγορά παίρνεται και από τους δύο. Εδώ ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίσει ποιό μέλος έχει τη μεγαλύτερη επίδραση για την αγορά του ειδικού αυτού προϊόντος ή υπηρεσίας, ποιός έχει τη δύναμη επικράτησης στην απόφαση για αγορά, ο άνδρας, η γυναίκα ή και οι δύο.

Ένα άτομο συμμετέχει σε πολλές ομάδες, όπως οικογένεια, οργανισμούς, οργανώσεις, λέσχες και ομίλους. Η θέση που κατέχει το άτομο σε κάθε ομάδα μπορεί να καθοριστεί όσον αφορά τους ρόλους και τις θέσεις.

Συχνά, οι άνθρωποι επιλέγουν τα προϊόντα για να επιδείξουν τη θέση (το κύρος) τους στην κοινωνία. Έτσι για παράδειγμα, οι διευθυντές των εταιρειών οδηγούν αυτοκίνητα mercedes, φορούν ακριβά ρούχα και πίνουν ακριβά ποτά.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμεροι για τη δυνατότητα των προϊόντων τους να γίνουν σύμβολα θέσης (product's symbols). Αυτά τα σύμβολα θέσης διαφέρουν όχι μόνο σε διαφορετικές κοινωνικές τάξεις αλλά και γεωγραφικά, σε διαφορετικά διαμερίσματα της χώρας. Ακόμα και σε διαφορετικές συνοικίες μέσα στην ίδια πόλη.

## **1.5 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Οι αποφάσεις ενός αγοραστή επηρεάζονται και από προσωπικούς εξωτερικούς παράγοντες, ειδικότερα: την ηλικία του αγοραστή, το στάδιο του κύκλου ζωής, το επάγγελμα, την οικονομική κατάσταση, τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα και την ιδέα που έχει για τον εαυτό του.

### **1.5.1 Ηλικία και στάδιο του κύκλου ζωής**

Οι άνθρωποι αλλάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Τρώνε τροφές για μωρά κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής τους, περισσότερα τρόφιμα κατά την ανάπτυξη και ωρίμανσή τους, και ειδικές δίαιτες κατά τα τελευταία τους χρόνια. Η προτίμησή τους στα ρούχα, έπιπλα και διασκέδαση εξαρτάται και από την ηλικία.

Η κατανάλωση, επί πλέον, διαμορφώνεται και από το στάδιο του κύκλου ζωής της οικογένειας. Οι επιχειρήσεις συχνά καθορίζουν τον στόχο-αγορά σύμφωνα με το στάδιο του κύκλου ζωής και αναπτύσσουν ανάλογα προϊόντα και σχέδια μάρκετινγκ.

Πρόσφατες μελέτες έχουν εξακριβώσει τα ψυχολογικά στάδια του κύκλου ζωής. Η εμπειρία των ηλικιωμένων σίγουρα περνάει και διαμορφώνεται καθώς προχωρούν στα στάδια του κύκλου ζωής.

Πρέπει να δώσουν προσοχή στην αλλαγή του ενδιαφέροντος της κατανάλωσης που μπορεί να είναι συνδεδεμένο με αυτά τα περάσματα της ηλικίας.

### 1.5.2 Οικονομική κατάσταση

Η οικονομική κατάσταση ενός ατόμου έχει πολύ μεγάλη επίδραση στην επιλογή του προϊόντος. Η οικονομική κατάσταση των ανθρώπων αποτελείται από τα χρήματα που διαθέτουν για αγορές, αποταμίευση, δυνατότητα δανεισμού και την τάση τους ως προς το να ξοδεύουν ή να αποταμιεύουν.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι συνεχώς στραμμένη η προσοχή τους στις εξελίξεις του προσωπικού εισοδήματος, της αποταμίευσης και του επιτοκίου. Αν οι οικονομικές ενδείξεις δείχνουν κάμψη, οι μάγκετες θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις για επανασχεδιασμό, επανατοποθέτηση και αναπροσαρμογή στο προϊόν και την τιμή του, μειώνοντας την παραγωγή και τα αποθέματα και να προβούν και σε άλλα μέτρα για να προστατευτούν οικονομικά.

### 1.5.3 Τρόπος ζωής

Οι άνθρωποι που προέρχονται από το ίδιο πολιτιστικό υποεπίπεδο, την ίδια κοινωνική τάξη και ακόμη την ίδια εργασία, είναι δυνατό να έχουν εντελώς διαφορετικό τρόπο ζωής.

Αν ξέρουμε σε ποια κοινωνική τάξη ανήκει κάποιος, μπορούμε να συμπεράνουμε αρκετά πράγματα για την προσωπική του συμπεριφορά, αλλά θα αποτύχουμε να τον δούμε σαν ένα άτομο με προσωπικότητα. Αν γνωρίζουμε το είδος της προσωπικότητας που έχει κάποιος μπορούμε να συμπεράνουμε αρκετά πράγματα για τα ψυχολογικά του χαρακτηριστικά, αλλά όχι πολλά για τις δραστηριότητες του, τα ενδιαφέροντα του και την έκφραση γνώμης.

Ο τρόπος ζωής είναι αυτό που προβάλλει το ολοκληρωμένο πρότυπο του ατόμου όσον αφορά τη δράση και αλληλεπίδρασή του στον κόσμο.

Προετοιμάζοντας, λοιπόν, τη στρατηγική του μάρκετινγκ για ένα προϊόν, θα πρέπει να ψάξει για σχέσεις μεταξύ ενός προϊόντος ή σήματος και ενός καθορισμένου τρόπου ζωής.

Ένας εργοστασιάρχης που παράγει ένα προϊόν, π.χ. κινητό, πρέπει να βρει ποίοι είναι οι κυριότεροι πελάτες, αν π.χ. οι σημαντικότεροι πελάτες του - αυτοί δηλαδή που έχουν αυξημένους λογαριασμούς - είναι επιτυχημένοι επαγγελματίες. Στη συνέχεια ο μάρκετερ θα πρέπει να στρέψει την πολιτική του σήματος περισσότερο ξεκάθαρα σ' αυτό τον τρόπο ζωής.

Ο τρόπος ζωής είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης προσωπικών και κοινωνικών μεταβλητών. Όπως είναι γνωστό τα άτομα δέχονται επιρροές από το περιβάλλον τους. Οι πιο σημαντικές απ' αυτές συμβαίνουν κατά την παιδική ηλικία ενώ εξακολουθούν και στα άλλα στάδια της ζωής διαμέσου της οικογένειας, ομάδων αναφοράς, κοινωνικής τάξης, πολιτισμού κλπ. Επίσης οι οικονομικές επιδράσεις διαμορφώνουν ανάλογα και τον τρόπο ζωής του κάθε ατόμου.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του τρόπου ζωής είναι οι "αξίες". Σύμφωνα με τους J.Engel, R. Blackwell και D.Kollat, τα άτομα δεν γεννιούνται με τις αξίες τους. Αυτές μαθαίνονται και μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. Πολλές αξίες είναι σχετικά διαρκείς από γενιά σε γενιά ενώ άλλες αλλάζουν από τις επιδράσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.

Οι αξίες διαμορφώνονται από ορισμένες πηγές. Οι κυριότερες είναι:

1. Η οικογένεια.
2. Η θρησκεία.
3. Το σχολείο.
4. Η αρχική εμπειρία του ατόμου.

### 1.5.4 Προσωπικότητα και ιδέα για τον εαυτό του

Κάθε άτομο έχει μια ξεχωριστή προσωπικότητα που επηρεάζει την καταναλωτική του συμπεριφορά.

Η προσωπικότητα ενός ατόμου περιγράφεται σε σχέση με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τη κλίμακα του Maslow

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| - Αυτοπεποίθηση | - Επικράτηση    |
| - Κυριαρχία     | - Κοινωνικότητα |
| - Αυτονομία     | - Άμυνα         |
| - Αλλαγή        | - Σύνδεση       |
| - Διαφορά       | - Επιθετικότητα |

Η προσωπικότητα μπορεί να είναι χρήσιμη στην ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, αν φυσικά υπάρχει σχέση μεταξύ δεδομένου τύπου προσωπικότητας και επιλογής προϊόντων ή μάρκας. Για παράδειγμα, μια βιομηχανία μπύρας, ίσως ανακαλύψει ότι αυτοί που πίνουν πολύ μύρα έχουν τα χαρακτηριστικά: ικανότητα προσαρμογής και επιθετικότητα

Αυτό προτείνει μια πιθανή "εικόνα σήματος" για μύρα και το είδος των ανθρώπων που θα δείξουμε στη διαφήμιση.

## 1.6 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η επιλογή για αγορά ενός προϊόντος επηρεάζεται και από τέσσερις ψυχολογικούς παράγοντες: Το κίνητρα, την αντίληψη, την μάθηση και τις πεποιθήσεις και ανταποκρίσεις.

### 1.6.1 Κίνητρα

Κάθε άτομο έχει πολλές ανάγκες. Μερικές ανάγκες είναι *βιογεννητικές*. Αυτές προέρχονται από ψυχολογικές καταστάσεις της έντασης όπως πείνα, δίψα, ταλαιπωρία. Οι περισσότερες απ' αυτές τις ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν χωρίς μεγάλη καθυστέρηση και οπωσδήποτε πριν το άτομο αρχίσει να υποφέρει από στέρηση. Κατά τη διάρκεια του χρόνου που πραγματώνονται οι βιογεννητικές ανάγκες, τείνουν να κυριαρχήσουν στην προσοχή του ατόμου. Από τη στιγμή όμως που θα υπάρξει ικανοποίηση στον ανθρώπινο οργανισμό επιτυγχάνεται ισορροπία.

Άλλες ανάγκες είναι *ψυχογεννητικές*. Αυτές δημιουργούνται από ψυχολογικές καταστάσεις έντασης, όπως ανάγκη για αναγνώριση και εκτίμηση. Οι περισσότερες απ' αυτές τις ανάγκες δεν είναι αρκετά έντονες ώστε να επηρεάσουν τις πράξεις του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο σημείο του χρόνου.

Μια ανάγκη γίνεται κίνητρο για αγορά όταν διεγείρεται σε ένα σημαντικό επίπεδο έντασης. Η ικανοποίηση της ανάγκης επιφέρει την εξάλειψη της έντασης. Οι ψυχογεννητικές, λοιπόν, ανάγκες δημιουργούνται από την πολυσυνθετικότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχετίζονται με τα κοινωνικά, πολιτιστικά, συναισθηματικά, οικονομικά και λοιπά ενδιαφέροντα του ατόμου και τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

Μπορούμε να πούμε ότι "κίνητρο είναι μια εσωτερική παρόρμηση η οποία κινεί ή προτρέπει το άτομο σε δράση". Έτσι κίνητρο για αγορά είναι η "εσωτερική αυτή παρόρμηση που κινεί ή προτρέπει το άτομο για αγορά".

Για να υπάρξει κίνητρο, ασφαλώς θα πρέπει να υπάρχει μια ανάγκη. Ανάγκη είναι "η αίσθηση της στέρησης ενός ατόμου". Οι ανάγκες δημιουργούνται όταν κάτι πέσει στην αντίληψή μας. Αφού αντιληφθούμε λοιπόν την ύπαρξη ενός προϊόντος, ή μιας



υπηρεσίας, τότε μας δημιουργείται το κίνητρο για την απόκτηση του.

Γνωρίζοντας όμως ότι ένα άτομο κινείται από μια επιθυμία, ξέρουμε λίγα πράγματα για το πως θα την ικανοποιήσει. Ο ειδικός του μάρκετινγκ, ο οποίος γνωρίζει τα σημαντικότερα κίνητρα, που οδηγούν στην αγορά του προϊόντος του, μπορεί να αναπτύξει καλύτερα το πρόγραμμα μάρκετινγκ που θα μπορούσε να ικανοποιήσει πιο αποτελεσματικά τα κίνητρα αυτά. Αυτή η διαπίστωση οδήγησε στην ανάγκη να ταξινομηθούν τα κίνητρα, που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτικών μονάδων έναντι του προϊόντος. Έτσι έχουν γίνει διάφορες μελέτες και έρευνες για την ταξινόμηση και ανάλυση των κινήτρων που έχουν μια γενική αξία ανεξαρτήτως προϊόντος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΡΟΣΛΗΨΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

#### 2.1 Προσέλκυση και επιλογή των πωλητών

Η εταιρία πρέπει να προχωρήσει στην προσέλκυση, στην επιλογή, την εκπαίδευση, τη διοίκηση, την υποκίνηση και την αξιολόγηση των πωλητών. Οι αποφάσεις αυτές διέπονται από μια σειρά πολιτικών και διαδικασιών.

Στην καρδιά μιας επιτυχημένης δύναμης πωλήσεων βρίσκεται η επιλογή των αποτελεσματικών πωλητών. Η διαφορά απόδοσης ανάμεσα σε ένα μέσης αξίας και ένα πολύ μεγάλης αξίας πωλητή μπορεί να είναι σημαντική. Πέρα απ' τις διαφορές στην παραγωγικότητα των πωλήσεων είναι οι μεγάλες απώλειες λόγω πρόσληψης μη ενδεδειγμένων ατόμων. Όταν ένας πωλητής παραιτείται, το κόστος εξεύρεσης και εκπαίδευσης ενός νέου πωλητή, συν το κόστος των πωλήσεων που χάθηκαν είναι σημαντικό για την εταιρεία. Επίσης μια δύναμη πωλήσεων που έχει πολλά νέα πρόσωπα είναι λιγότερο παραγωγική.

#### 2.2 Τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει έναν καλό πωλητή

Η επιλογή των πωλητών θα ήταν απλή, αν γνωρίζουν οι επιχειρήσεις ποια χαρακτηριστικά να αναζητήσουν. Ένα καλό σημείο εκκίνησης είναι να ρωτήσουμε τους πελάτες ποια χαρακτηριστικά προτιμούν να έχουν οι πωλητές. Οι περισσότεροι πελάτες λένε ότι θέλουν απ' τους πωλητές να είναι τίμιοι, αξιόπιστοι, ενημερωμένοι και πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν. Η εταιρία πρέπει να αναζητήσει αυτά τα χαρακτηριστικά, όταν θα επιλέγει υποψηφίους.

Μία άλλη μέθοδος είναι να αναζητήσει χαρακτηριστικά που έχουν όλοι οι πιο επιτυχημένοι πωλητές της εταιρίας. Μελέτες που έχουν διεξαχθεί έδειξαν ότι οι

καλύτεροι πωλητές είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το χρόνο τους. Ένα εργαλείο είναι το ετήσιο πρόγραμμα επαφών που δείχνει ποιους πελάτες πρέπει να συναντήσουν κάθε μήνα και ποιες ενέργειες να κάνουν. Ο Charles Garfield, στη μελέτη του για τους πολύ επιτυχημένους πωλητές, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτοί που σημειώνουν σημαντικές πωλήσεις παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά: αναλαμβάνουν κινδύνους, έχουν έντονη αίσθηση της αποστολής, έχουν την τάση να λύνουν προβλήματα, ενδιαφέρονται για τον πελάτη και σχεδιάζουν προσεχτικά τις επαφές για πώληση. Ο Robert McMurry έχει γράψει: "Είμαι σίγουρος ότι αυτός που έχει αποτελεσματική προσωπικότητα πωλητή είναι ο εκ συνηθείας "γαλίφης", δηλαδή ένα άτομο που νιώθει την παρορμητική ανάγκη να κερδίζει και να διατηρεί την ανάγκη των άλλων".

Ανέφερε άλλα πέντε χαρακτηριστικά του ιδανικού πωλητή: "Μεγάλη ενεργητικότητα, άφθονη αυτοπεποίθηση, χρόνια δίψα για χρήματα, εργατικότητα και την τάση να θεωρεί κάθε αντίρρηση, αντίσταση ή εμπόδιο σαν μια πρόκληση". Οι Mayer και Greenberg πρόσφεραν μιά απ' τις πιο σύντομες λίστες με χαρακτηριστικά. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο αποτελεσματικός πωλητής έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά:

- (1) την ικανότητα να αισθάνεται όπως ο πελάτης και
- (2) αυτοπαρακίνηση, μια ισχυρή προσωπική ανάγκη να επιτύχει την πώληση. Κατά τον προσδιορισμό του προφίλ ενός επιθυμητού πωλητή η εταιρία πρέπει να λάβει υπόψη της τη φύση της δουλειάς του πωλητή.

### 2.3 Διαδικασίες προσέλκυσης

Αφού η επιχείρηση καταρτίσει τα κριτήρια επιλογής που θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να προχωρήσει στην προσέλκυση υποψηφίων πωλητών. Το τμήμα προσωπικού αναζητεί υποψηφίους με διάφορα μέσα, μεταξύ των οποίων είναι: η συγκέντρωση

ονομάτων από τους υφισταμένους πωλητές, τα γραφεία εργασίας, η δημοσίευση αγγελιών και η επαφή με σπουδαστές κολεγίων. Για να υπερνικήσουν τις αντιρρήσεις τα τμήματα προσωπικού δίνουν έμφαση στον αρχικό μισθό, στις ευκαιρίες για απόκτηση εισοδήματος και στο γεγονός ότι το ένα τέταρτο των προέδρων μεγάλων αμερικανικών εταιριών ξεκίνησε σαν υπάλληλος σε κάποιο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

## **2.4 Διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων**

Οι διαδικασίες προσέλκυσης, αν είναι επιτυχημένες, θα προσελκύσουν πολλούς υποψηφίους και η εταιρία θα κληθεί να επιλέξει τους καλύτερους. Οι διαδικασίες επιλογής μπορούν να είναι από μια ανεπίσημη συνέντευξη μέχρι και μια μακράς διάρκειας συνέντευξη και εξέταση.

Πολλές εταιρίες υποβάλλουν τους υποψηφίους πωλητές σε τεστ. Παρ' όλο που η βαθμολογία στα τεστ αυτά είναι απλώς ένα στοιχείο πληροφόρησης μέσα σε ένα σύνολο το οποίο εμπεριέχει προσωπικά χαρακτηριστικά, συστάσεις, προϋπηρεσία και αντιδράσεις του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από εταιρίες.

## **2.5 Εκπαίδευση των πωλητών**

Πολλές εταιρίες στέλνουν στην αγορά τους νέους πωλητές σχεδόν αμέσως μετά την πρόσληψή τους. Τους εφοδιάζουν με δείγματα, μπλοκ παραγγελιών και ένα χάρτη της περιφέρειας στην οποία είναι αρμόδιοι. Φυσικά το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεών τους είναι αναποτελεσματικό.

Σήμερα οι πελάτες που είναι πιο απαιτητικοί και ασχολούνται με πολλούς προμηθευτές, δεν θέλουν να συνεργάζονται με τους όχι καλά ενημερωμένους

πωλητές. Οι πελάτες περιμένουν απ' τους πωλητές να έχουν βαθιά γνώση του προϊόντος, να καταθέτουν ιδέες που να βελτιώνουν τη λειτουργία της επιχείρησης του πελάτη και να είναι αποτελεσματικά και αξιόπιστα άτομα. Αυτά όλα έχουν συμβάλει ώστε οι εταιρίες να επενδύουν πολύ περισσότερα στην εκπαίδευση των πωλητών.

Οι σημερινοί νέοι πωλητές μπορεί να αφιερώνουν μερικές εβδομάδες μέχρι και πολλούς μήνες για εκπαίδευση. Η μέση περίοδος εκπαίδευσης είναι 28 εβδομάδες για τις εταιρίες που πωλούν βιομηχανικά προϊόντα, 12 εβδομάδες για τις εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες και 4 εβδομάδες για τις εταιρίες που παρέχουν καταναλωτικά προϊόντα. Ο χρόνος εκπαίδευσης ποικίλλει ανάλογα με την πολυπλοκότητα του καθήκοντος πώλησης και τον τύπο του ατόμου που προσλήφθηκε στην επιχείρηση.

## 2.6 Τα προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών έχουν πολλούς στόχους

1. **Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν την εταιρία και να ταυτίζονται με αυτή:** Οι περισσότερες εταιρίες αφιερώνουν το πρώτο μέρος του εκπαιδευτικού τους προγράμματος στο να περιγράψουν την ιστορία της εταιρίας και τους στόχους της, την οργάνωση και τα κλιμάκια εξουσίας, τα ηγετικά στελέχη, την οικονομική δομή και τις εγκαταστάσεις της εταιρίας καθώς και τα κύρια προϊόντα και το ύφος των πωλήσεων.

2. **Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν τα προϊόντα της εταιρίας:** Οι εκπαιδευόμενοι πωλητές βλέπουν πώς κατασκευάζονται τα προϊόντα και πώς λειτουργούν στις διάφορες χρήσεις.

3. **Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των πελατών και των ανταγωνιστών:** Οι πωλητές ενημερώνονται για τους διαφορετικούς τύπους πελατών και τις ανάγκες τους, τα αγοραστικά κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες. Ενημερώνονται για τις στρατηγικές και τις πολιτικές της εταιρίας και των ανταγωνιστών.

4. **Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν πώς να κάνουν αποτελεσματικές παρουσιάσεις πωλήσεων:** Οι πωλητές εκπαιδεύονται στις αρχές της πώλησης. Εκτός αυτού η εταιρία περιγράφει τα βασικά επιχειρήματα πώλησης για κάθε προϊόν και ενδεχομένως να παρουσιάσει ένα "σενάριο" πώλησης.

5. **Οι πωλητές πρέπει να κατανοούν τις διαδικασίες πώλησης και τις ευθύνες:** Οι πωλητές μαθαίνουν πώς να κατανέμουν το χρόνο τους ανάμεσα στους ενεργούς και τους πιθανούς πελάτες, πώς να χρησιμοποιούν το εξοδολόγιο, πώς να συντάσσουν εκθέσεις και πώς να σχεδιάζουν αποτελεσματικά τα δρομολογία τους.

Με τον καιρό παρουσιάζονται συνεχώς καινούριες μέθοδοι εκπαίδευσης. Ανάμεσα στις εκπαιδευτικές μεθόδους είναι το "παίξιμο" ρόλων, η εκπαίδευση στην ευαισθησία, οι κασέτες ήχου και εικόνας, τα CD-ROM, η προγραμματισμένη μάθηση και οι ταινίες που αναφέρονται στις πωλήσεις και στα προϊόντα της εταιρίας.

Το τμήμα εκπαίδευσης πρέπει να συλλέγει αποδεικτικά στοιχεία για την επίπτωση που έχουν οι διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης στην αποτελεσματικότητα των πωλήσεων. Πρέπει να υπάρχει μια μετρήσιμη επίπτωση πάνω στο ρυθμό εναλλαγής της δύναμης πωλήσεων, τον όγκο πωλήσεων, τις απουσίες, το μέσο ύψος πωλήσεων, την αναλογία επαφών προς πραγματοποιηθείσες πωλήσεις, τα παράπονα και τις φιλοφρονήσεις των πελατών, τους νέους πελάτες ανά μονάδα χρόνου και τον όγκο των επιστραφέντων εμπορευμάτων.

## **2.7 Επόπτευση των πωλητών**

Οι νέοι πωλητές εκτός από μια περιφέρεια, ένα πακέτο αμοιβών και εκπαίδευση, χρειάζονται και επόπτευση. Η επόπτευση είναι η μοίρα κάθε ατόμου που εργάζεται για λογαριασμό κάποιου άλλου. Είναι η έκφραση του φυσικού και συνεχούς ενδιαφέροντος των εργοδοτών για τις ενέργειες των συνεργατών τους

Οι εταιρίες διαφέρουν απ' την άποψη του πόσο στενά κατευθύνουν τους πωλητές τους. Οι πωλητές οι οποίοι αμείβονται κυρίως με προμήθεια κατά κανόνα εποπτεύονται λιγότερο. Αυτοί που αμείβονται με μισθό και πρέπει να καλύψουν συγκεκριμένους πελάτες είναι πιθανό να εποπτεύονται σε σημαντικό βαθμό.

## 2.8 Παρακίνηση των πωλητών

Μερικοί πωλητές θα καταβάλουν τις καλύτερες προσπάθειες τους χωρίς να χρειαστεί κάποια ιδιαίτερη καθοδήγηση απ' το μάνατζμεντ. Γι' αυτά τα άτομα η πώληση είναι η πιο συναρπαστική δουλειά που υπάρχει στον κόσμο. Είναι φιλόδοξοι και αυτοδημιούργητοι. Όμως η πλειοψηφία των πωλητών χρειάζεται ενθάρρυνση και παροχή ειδικών κινήτρων για να εργαστούν όσο το δυνατόν καλύτερα. Αυτό ισχύει ειδικότερα για τους "μάχιμους" (εξωτερικούς) πωλητές, για τους εξής λόγους:

*Η φύση της δουλειάς:* Η πώληση συχνά συνοδεύεται από απογοήτευση. Οι ώρες εργασίας τους μπορεί να είναι ακανόνιστες. Αντιμετωπίζουν επιθετικούς – δύσπιστους πελάτες. Από άποψη κύρους είναι κατώτεροι από τον αγοραστή.

*Η ανθρώπινη φύση:* Οι περισσότεροι άνθρωποι αποδίδουν στην εργασία τους λιγότερο απ' όσο μπορούν όταν λείπουν ειδικά κίνητρα, όπως είναι το οικονομικό κέρδος ή η κοινωνική αναγνώριση.

*Προσωπικά προβλήματα:* Συχνά οι πωλητές είναι προβληματισμένοι με τα προσωπικά τους προβλήματα, όπως είναι η ασθένεια κάποιου μέλους της οικογένειας, τα συζυγικά προβλήματα ή τα χρέη.

Το βασικό μοντέλο παρουσιάζεται παρακάτω:

*Παρώθηση -- Προσπάθεια – Απόδοση - Ανταμοιβή - Ικανοποίηση*



Το μοντέλο αυτό λέει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η παρακίνηση του πωλητή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσπάθεια την οποία θα καταβάλει. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η απόδοση. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ανταμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανταμοιβή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίηση. Και, τέλος, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση, τόσο μεγαλύτερη παρακίνηση θα δημιουργείται. Το μοντέλο αυτό συνεπάγεται τα εξής:

1. Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να είναι σε θέση να πείσουν τους πωλητές ότι μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερες πωλήσεις, αν εργαστούν πιο σκληρά ή αν εκπαιδευτούν για να μάθουν να εργάζονται πιο έξυπνα. Αν όμως οι πωλήσεις καθορίζονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό απ' τις οικονομικές συνθήκες ή τις ενέργειες των ανταγωνιστών, αυτή η αλυσίδα υπονομεύεται μέχρι ενός σημείου.

2. Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να είναι σε θέση να πείσουν τους πωλητές ότι οι ανταμοιβές για την καλύτερη απόδοση αξίζουν την επιπλέον προσπάθεια. Αν, όμως, οι ανταμοιβές φαίνονται ότι καθορίζονται αυθαίρετα ή είναι πολύ μικρές ή δεν είναι αυτές που θα έπρεπε, αυτή η αλυσίδα υπονομεύεται και πάλι.

Σύμφωνα με όσα ανέφεραν οι πωλητές των Cosmote, Vodafone, Tim και Γερμανός, η αμοιβή με τη μεγαλύτερη αξία είναι η χρηματική. Στη συνέχεια ακολουθούν η προαγωγή, η προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση της επιτυχίας. Οι αμοιβές με τη λιγότερη αξία είναι η αρέσκεια και ο σεβασμός, η ασφάλεια και η αναγνώριση. Με



άλλα λόγια, οι πωλητές παρακινούνται πάρα πολύ απ' τα χρήματα και την ευκαιρία να προχωρήσουν μπροστά και να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες, ενώ παρακινούνται λιγότερο από την ασφάλεια και τις φιλοφρονήσεις.

## 2.9 Συμπληρωματικά μέσα παρακίνησης

Οι εταιρίες χρησιμοποιούν συμπληρωματικά μέσα παρακίνησης για να ενισχύσουν την προσπάθεια της δύναμης των πωλητών. Οι περιοδικές *συσκέψεις πωλήσεων* προσφέρουν μια κοινωνική εκδήλωση, μια διακοπή της ρουτίνας, μια ευκαιρία για να συναντηθούν οι πωλητές με τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας και μια ευκαιρία για να διατυπώσουν οι πωλητές τα αισθήματά τους ή να ταυτιστούν με μια μεγαλύτερη ομάδα. Οι *συσκέψεις πωλήσεων* είναι ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας και παρακίνησης

Επίσης, οι εταιρίες αναλαμβάνουν τη διενέργεια *διαγωνισμών πωλήσεων προκειμένου* να παρακινήσουν τη δύναμη πωλήσεων να καταβάλει ιδιαίτερες προσπάθειες πάνω απ' αυτές που κανονικά μπορεί κανείς να περιμένει. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι κάποιο αυτοκίνητο, δωρεάν διακοπές, μετρητά χρήματα ή αναγνώριση. Ο διαγωνισμός πρέπει να δίνει την ευκαιρία να κερδίζουν αρκετοί πωλητές. Αν μόνο μερικοί πωλητές μπορούν να κερδίσουν ή σχεδόν ο καθένας μπορεί να κερδίσει, ο διαγωνισμός αυτός δεν θα είναι σε θέση να παρακινήσει για την καταβολή της πρόσθετης προσπάθειας. Η περίοδος του διαγωνισμού πωλήσεων δεν πρέπει να ανακοινώνεται εκ των προτέρων γιατί έτσι μερικοί πωλητές θα αναβάλουν μερικές πωλήσεις για να τις πραγματοποιήσουν στην αρχή της περιόδου.

## 2.10 Αξιολόγηση των πωλητών

Μέχρι στιγμής έχει γίνει λόγος για το τι πρέπει να περιλαμβάνει η επόπτευση των πωλήσεων, πώς το μάνατζμεντ δείχνει τι πρέπει να κάνουν οι πωλητές και πώς τους

παρωθεί να το κάνουν. Όμως αυτό απαιτεί καλή επαναπληροφόρηση.

Καλή επαναπληροφόρηση σημαίνει να παίρνει κανείς τακτικά πληροφορίες απ' τους πωλητές για ν' αξιολογεί την απόδοσή τους.

**ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.** Το μάνατζμεντ εξασφαλίζει πληροφορίες για τους πωλητές με πολλούς τρόπους. Η πιο σημαντική πηγή είναι οι εκθέσεις των πωλητών. Οι επιπρόσθετες πληροφορίες προέρχονται από προσωπικές παρατηρήσεις, επιστολές και παράπονα πελατών, έρευνες που διεξάγονται σε πελάτες και συζητήσεις με άλλους πωλητές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΧΕΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΠΩΛΗΤΩΝ

#### 3.1 Εντοπισμός και αξιολόγηση υποψήφιων πελατών

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας της πώλησης είναι ο εντοπισμός των υποψηφίων πελατών. Παρ' όλο που η εταιρία θα επιχειρήσει να δώσει στοιχεία για επαφές, οι πωλητές πρέπει να βρουν τα δικά τους στοιχεία. Τα στοιχεία μπορούν να προκύψουν με τους εξής τρόπους:

1. Ζητώντας απ' τους τωρινούς πελάτες ονόματα υποψηφίων πελατών.
2. Καλλιεργώντας άλλες πηγές αναφοράς, όπως είναι οι προμηθευτές, οι μη ανταγωνιστικοί πωλητές.
3. Συμμετέχοντας σε οργανώσεις στις οποίες ανήκουν οι υποψήφιοι πελάτες.
4. Εκφωνώντας λόγους και γράφοντας άρθρα τα οποία θα τραβήξουν την προσοχή του κόσμου.
5. Εξετάζοντας πηγές στοιχείων (εφημερίδες, καταλόγους, CD.ROM) με σκοπό την ανεύρεση ονομάτων.
6. Χρησιμοποιώντας το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο για να βρουν στοιχεία.
7. Επισκεπτόμενοι διάφορα γραφεία χωρίς να έχει προηγηθεί καμία προκαταρκτική επαφή.

Οι πωλητές πρέπει να ξέρουν πώς να αποκλείουν τα άχρηστα στοιχεία. Οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να αξιολογηθούν. Η αξιολόγησή τους μπορεί να γίνει με έλεγχο της οικονομικής τους δυνατότητας, του ύψους του κύκλο εργασιών τους, τις ειδικές ανάγκες, τη θέση και την πιθανότητα για συνεχή κίνηση. Τα στοιχεία μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: "καυτά" στοιχεία, "θερμά" στοιχεία και "τυχαία" στοιχεία.

Μερικές φορές οι εταιρίες αναθέτουν σε άλλα στελέχη τους και όχι στους πωλητές τους να ασχοληθούν με τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των υποψηφίων πελατών.

### 3.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία για την εταιρία-υποψήφιο πελάτη (τι χρειάζεται, ποιος ασχολείται με την απόφαση για την αγορά) και για τους αγοραστές της (τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και το αγοραστικό τους στυλ). Ο πωλητής μπορεί να συμβουλευθεί επίσημες πηγές, γνωριμίες και τρίτα πρόσωπα προκειμένου να ενημερωθεί για την εταιρία. Ο πωλητής πρέπει να καθορίσει στόχους επισκέψεων, οι οποίοι μπορεί να είναι αξιολόγηση του υποψηφίου, συγκέντρωση πληροφοριών ή πραγματοποίηση μιας άμεσης πώλησης. Μια άλλη υποχρέωσή του είναι να αποφασίσει ποια είναι η άριστη προσέγγιση, η οποία μπορεί να είναι η προσωπική επίσκεψη, ένα τηλεφώνημα ή μια επιστολή. Επίσης πρέπει να μελετηθεί και ο χρόνος κατά τον οποίο θα γίνει η επαφή, γιατί πολλοί υποψήφιοι είναι απασχολημένοι κάποιες συγκεκριμένες ώρες. Επιπρόσθετα, ο πωλητής πρέπει να καταστρώσει μια συνολική στρατηγική πωλήσεων για τον κάθε πελάτη.

### 3.3 Παρουσίαση και επίδειξη

Ο πωλητής λέει στον αγοραστή την "ιστορία" του προϊόντος για να εξασφαλίσει την προσοχή, να διατηρήσει το ενδιαφέρον, να διεγείρει την επιθυμία και να εξασφαλίσει τη δράση. Σ' όλη τη διάρκεια της παρουσίασης ο πωλητής δίνει έμφαση στα οφέλη για τον πελάτη και επικαλείται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ως απόδειξη γι' αυτά τα οφέλη. *Όφελος* είναι κάθε πλεονέκτημα, όπως το χαμηλότερο κόστος, η λιγότερη εργασία ή το μεγαλύτερο κέρδος που προκύπτει για τον αγοραστή. *Χαρακτηριστικό* είναι κάποιο γνώρισμα του προϊόντος όπως το βάρος ή το μέγεθος. Ένα σύνηθες λάθος των πωλητών είναι να ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (προσανατολισμός προς το προϊόν) αντί με τα οφέλη για τον πελάτη (προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ).

Ανάλογα με το πόσο μπορεί ο αγοραστής να δει ή να ψηλαφίσει το προϊόν, θα θυμάται τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματά του. Κατά τη διάρκεια της

επίδειξης ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει πέντε στρατηγικές επηρεασμού:

1. *Εγκυρότητα*: Ο πωλητής δίνει έμφαση στο κύρος και την εμπειρία της εταιρείας του.
2. *Πείρα*: Ο πωλητής δείχνει βαθιά γνώση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται ο αγοραστής και τα προϊόντα της εταιρείας.
3. *Δύναμη αναφοράς*: Ο πωλητής επικαλείται τυχόν κοινά χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα και γνωριμίες.
4. *Φιλοφρονήσεις*: Ο πωλητής κάνει προσωπικές χάρες (ένα δωρεάν γεύμα, ένα προωθητικό δώρο) για να ενισχύσει τα αισθήματα της αμοιβαίας εκτίμησης και συμπάθειας.
5. *Μάνατζμεντ εντυπώσεων*: Ο πωλητής προσπαθεί να δημιουργήσει ευνοϊκές εντυπώσεις για το άτομό του.

### 3.4 Χειρισμός αντιρρήσεων

Σχεδόν πάντα οι πελάτες προβάλλουν αντιρρήσεις κατά τη διάρκεια της παρουσίασης ή όταν τους ρωτούν αν θα παραγγείλουν. Η αντίστασή τους μπορεί να είναι ψυχολογική ή λογική.

Η *ψυχολογική αντίσταση* περιλαμβάνει την αντίσταση προς την παρενόχληση, την προτίμηση για τις τωρινές πηγές προμήθειας ή τις τωρινές μάρκες, την απάθεια, την απροθυμία να εγκαταλείψει κάποιος κάτι, τους δυσάρεστους συνειρμούς για το άλλο άτομο, τις προκαθορισμένες ιδέες, την απέχθεια για τη λήψη αποφάσεων και τη νευρωτική στάση προς το χρήμα.

Η *λογική αντίσταση* μπορεί να περιλαμβάνει τις αντιρρήσεις για την τιμή, το πρόγραμμα παράδοσης ή ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της εταιρείας. Για ν' αντιμετωπίσει αυτές τις αντιρρήσεις ο πωλητής διατηρεί μια θετική στάση, ερωτά τον αγοραστή για να ξεκαθαρίσει τους παράγοντες που δημιουργούν αντιρρήσεις, ερωτά τον αγοραστή κατά ένα τρόπο που τον υποχρεώνει να δώσει ο ίδιος απάντηση

στην αντίρρησή του, αρνείται την αλήθεια της αντίρρησης ή μετατρέπει την αντίρρηση σε ένα λόγο για τον οποίο πρέπει να αγοράσει. Ο πωλητής χρειάζεται εκπαίδευση στις ευρύτερες ικανότητες της διαπραγμάτευσης, τμήμα της οποίας είναι η αντιμετώπιση και ο χειρισμός των αντιρρήσεων.

### 3.5 Κλείσιμο της πώλησης

Τώρα ο πωλητής επιχειρεί να κλείσει την πώληση. Μερικοί πωλητές δεν φτάνουν σε αυτή τη φάση ή δεν την κάνουν καλά. Τους λείπει η πεποίθηση ή αισθάνονται άσχημα να ζητούν απ' τον αγοραστή να δώσει την παραγγελία ή δεν αναγνωρίζουν την κατάλληλη ψυχολογικά στιγμή για να κλείσουν την πώληση. Οι πωλητές πρέπει να ξέρουν πώς να αναγνωρίζουν τα σημάδια κλεισίματος που δείχνει ο αγοραστής, μεταξύ των οποίων είναι οι φυσικές ενέργειες, οι δηλώσεις ή τα σχόλια καθώς και οι ερωτήσεις. Οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολλές τεχνικές κλεισίματος. Μπορεί να ρωτήσουν τον αγοραστή αν θέλει να δώσει παραγγελία, ανακεφαλαιώνουν τα σημεία στα οποία συμφώνησαν, προσφέρονται να βοηθήσουν τη γραμματέα να γράψει την παραγγελία, ρωτούν τον αγοραστή αν θέλει το Α ή το Β, ζητούν απ' τον αγοραστή να πάρει αποφάσεις δευτερεύουσας σημασίας όπως για το χρώμα ή το μέγεθος ή επισημαίνουν τι θα χάσει ο αγοραστής αν δεν δώσει τώρα την παραγγελία. Ο πωλητής μπορεί να προσφέρει στον αγοραστή ειδικά κίνητρα για να τον πείσει να κλείσει την παραγγελία, όπως είναι η ειδική τιμή, μια επιπλέον ποσότητα χωρίς καμία επιπρόσθετη επιβάρυνση ή κάποιο αναμνηστικό δώρο.

### 3.6 Ενέργειες μετά την πώληση και συντήρηση - υποστήριξη

Το τελευταίο αυτό βήμα είναι απαραίτητο αν θέλει ο πωλητής να εξασφαλίσει την ικανοποίηση του πελάτη και να επαναλάβει τις παραγγελίες. Αμέσως μετά το κλείσιμο ο πωλητής πρέπει να πει οποιεσδήποτε απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με

το χρόνο παράδοσης, τους όρους αγοράς και άλλα συναφή θέματα. Ο πωλητής πρέπει να προγραμματίσει μια επαφή μετά την πώληση όταν γίνει η παραλαβή της αρχικής παραγγελίας, για να βεβαιωθεί ότι έχει γίνει σωστά η εγκατάσταση, ότι έχουν δοθεί οι κατάλληλες οδηγίες και αν γίνεται το σωστό σέρβις. Αυτή η επίσκεψη θα βοηθήσει να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα, να διαβεβαιώσει τον αγοραστή για το ενδιαφέρον του πωλητή και θα εξαλείψει τυχόν παρανοήσεις. Ο πωλητής, επίσης, πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο συντήρησης πελατών ώστε να διασφαλίσει ότι δεν θα ξεχαστεί ή δεν θα χαθεί ο πελάτης.

Οι αρχές της προσωπικής πώλησης και των διαπραγματεύσεων είναι προσανατολισμένες προς τις συναλλαγές, επειδή στοχεύουν να βοηθήσουν τους πωλητές να κλείσουν μια συγκεκριμένη πώληση με κάποιο πελάτη. Όμως σε πολλές περιπτώσεις η εταιρία δεν επιζητεί απλώς μια πώληση, αλλά μάλλον έχει στοχεύσει ένα σημαντικό πελάτη τον οποίο θα επιθυμούσε να κερδίσει και να εξυπηρετήσει. Η εταιρία θα ήθελε να δείξει στον πελάτη ότι έχει τις δυνατότητες να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του πελάτη με τον καλύτερο τρόπο, ειδικότερα αν οι δύο πλευρές μπορούν να σχηματίσουν μια σταθερή σχέση.

Μια μακροχρόνια δέσμευση για συνεργασία απαιτεί την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πακέτου από συμφωνίες.

### **3.7 Χαμένες ευκαιρίες επειδή μιλάμε αντί να ακούμε**

Πολλές φορές το μεγαλύτερο εμπόδιο για να γνωρίζουμε τι σκέφτονται οι πελάτες για μας είναι ο φόβος. Οι περισσότερες εταιρείες δεν ακούνε πολλές φορές τις όποιες πληροφορίες (για τις ίδιες) δίνει ο πελάτης τους. Αντίθετα, πολλές επιτυχημένες εταιρείες χρησιμοποιούν έντονα την πληροφόρηση από τον πελάτη για να αναδιαμορφώσουν την στρατηγική τους στο marketing, την ανάπτυξη των προϊόντων τους και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών τους.

Το να μεθοδεύει μια εταιρεία την εκ των προτέρων συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες της σε αντίθεση με την πληροφόρηση (ιδίως τα παράπονα) που έρχονται αυθόρμητα και σε μη τακτική χρονική βάση από τους πελάτες, είναι η καλύτερη τακτική για σωστή χρήση της πληροφορίας αυτής. Η ερευνητική φίρμα TARP ανακάλυψε ότι για κάθε ένα πελάτη ο οποίος παραπονέθηκε στην εταιρεία του, υπήρξαν 26 (παραπονούμενοι) πελάτες που δεν το έκαναν. Δηλαδή στους 10, οι 260 δεν ασχολήθηκαν με την εταιρεία, και ούτε θα ασχοληθούν ξανά. Η πληροφόρηση από τον πελάτη είναι πολύ χρήσιμη και θα μπορούσε να προκαλείται από την ίδια την εταιρεία, με μεθόδους και με χρήση μιας κουλτούρας όπως συνοπτικά αναφέρεται παρακάτω.

### **3.8 Οι τρόποι ενημέρωσης από τον ίδιο τον πελάτη**

1. Οι πελάτες μπορεί να έχουν καλές ιδέες - υπάρχουν φορές που δημιουργείται εσωτερική αντίδραση μέσα στην εταιρεία σε μια καινοτόμο ιδέα ή προ-ίόν με το επιχείρημα «οι πελάτες μας δεν το θέλουν». Αλλά ήδη μπορεί να υπάρχουν πελάτες οι οποίοι να έχουν δώσει αυτή την επιθυμία προς την εταιρεία. Πολλά στελέχη επιμένουν ότι οι πελάτες είναι ανίκανοι να ξέρουν τι πραγματικά κάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πολύτιμη και επομένως η πληροφόρηση από τους πελάτες είναι άχρηστη. Το να ζητάς από τους πελάτες σου να σου δώσουν τις ιδέες τους ή τη γνώμη τους σε ένα πρόβλημα είναι πράξη θάρρους και όχι αδυναμίας.

2. Κάθε συνάντηση ή συναλλαγή με τον πελάτη είναι μια ευκαιρία για συλλογή πληροφοριών. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση - χρησιμοποιώντας τη βοήθεια των πολύ καλών και αφοσιωμένων πελατών με τις πληροφορίες που μπορούν να δίνουν σε πολύ τακτική βάση (ακόμη και κάθε μήνα) σχετικά με την αναβάθμιση των υπηρεσιών ή της λειτουργίας τους, που έχει ως βάση τη συνεργασία μαζί σας.



3. Θα μπορούσε να προκληθεί μια ερώτηση προς τον πελάτη, του τύπου «ποιο θα ήταν εκείνο το στοιχείο που θα θέλατε να αλλάξει ή να βελτιωθεί μέσα από την εμπειρία της συνεργασίας σας μαζί μας ή της χρήσης του προϊόντος μας;», για άμεση πληροφόρηση.

4. Δεν απαιτείται η επένδυση μεγάλων ποσών για την πληροφόρηση αφού τα πολυσέλιδα ερωτηματολόγια προς τον πελάτη, μπορεί να είναι εντυπωσιακά για την ίδια την εταιρεία αλλά μπορεί να περιέχουν ξεπερασμένη πληροφορία μέχρι τη στιγμή που θα συγκεντρωθούν και θα αναλυθούν. Σύντομες, γρήγορες προσπάθειες συλλογής των πληροφοριών βελτιώνουν σημαντικά το χρόνο απόκρισης της εταιρείας στα όποια θέματα χρήζουν της δράσης της.

5. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διευκολυνθούν οι πελάτες για τη παροχή πληροφοριών : Προσωπικές συναντήσεις, emails, το web site της εταιρείας, διοργάνωση ομαδικών συναντήσεων, μίνι σεμινάρια και το τηλέφωνο.

6. Η πληροφορία του πελάτη χρειάζεται να διανεμηθεί μέσα στην εταιρεία. Η ευθύνη για τον πελάτη δεν τελειώνει μόνο στο τμήμα πωλήσεων ή marketing. Το τεχνικό τμήμα, το τμήμα έρευνας, το ανώτατα διοικητικά στελέχη και συνολικά η εταιρεία συμμετέχει με το ρόλο της στην αναγνώριση της πληροφορίας αυτής και στην περαιτέρω χρήση της, χωρίς να παραγνωρίζεται βεβαίως ότι αυτή δεν θα δημιουργεί ασύνδετες αντιδράσεις προς τους πελάτες αλλά θα αποτελεί την απαραίτητη γνώση για τη χάραξη στρατηγικής και των απαραίτητων κινήσεων.

7. Οι πελάτες που σχετίζονται με άλλους οργανισμούς, οι συνάδελφοί τους και οι πελάτες των πελατών ακόμη και οι ανταγωνιστές τους αλλά πιθανοί πελάτες, λαμβάνουν πολύ θετικά μηνύματα από αυτούς που θεωρούν και διαδίδουν - ότι συνεργάζονται με μια υπεύθυνη εταιρία η οποία τους ακούει, τους λαμβάνει

υπόψη της και συνεργάζεται, τελικά, μαζί τους, προκειμένου να αναβαθμίσει προς τη σωστή κατεύθυνση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

### **3.9 Η σημασία της πληροφορίας**

Η συλλογή της πληροφορίας από τους πελάτες, η καλή αλλά ιδίως η κακή, είναι απαραίτητο στοιχείο μιας εταιρείας η οποία οφείλει να το ενσωματώσει στη στρατηγική της και να μην άπτεται μόνο της επαγγελματικής συνέπειας ή οξυδέρκειας των πωλητών ή του τμήματος marketing. Οι εταιρείες σήμερα υιοθετούν ένα πελατοκεντρικό τρόπο λειτουργίας που οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τον πελάτη - συνεργάτη της.

Η αίσθηση της συμμετοχής που απολαμβάνει ο πελάτης στη λήψη αποφάσεων της εταιρείας που συνεργάζεται είναι ιδιαίτερα δυνατή και, εν τέλει, αποδοτικότερη και για τους δύο.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως συμπεραίνουμε από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων μια επιχείρηση για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί στον κλάδο της και γενικότερα στην άκρως ανταγωνιστική αγορά πρέπει να έχει υιοθετήσει μια επιτυχής στρατηγική Marketing. Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον όπου παρατηρούνται διαρκές μεταβολές στην εξέλιξη της τεχνολογίας, στις μορφές του ανταγωνισμού καθώς και στις καταναλωτικές συνήθειες, καθίσταται αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός. Με βάση αυτή την στρατηγική θα μπορέσει η επιχείρηση να προωθήσει τα προϊόντα της να προσελκύσει πελάτες και να τους διατηρήσει. Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα βοηθηθεί στο καθορισμό των στόχων, στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στην απόκτηση εν τέλει του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπρόσθετα πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και στη διατήρηση πελατών (μια και αυτός είναι ο σημαντικότερος στόχος μιας επιχείρησης) έχει η διαδικασία της πώλησης. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται από τη σωστή τεχνική και είναι τόσο σημαντική ώστε οι περισσότερες επιχειρήσεις αναθέτουν αυτή τη διαδικασία σε ξεχωριστό τμήμα που λέγεται διεύθυνση πωλήσεων και η οποία οργανώνει τις πωλήσεις και το Marketing.

Απαραίτητη είναι και η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την εξέλιξη της αγοράς για τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων και στρατηγικών πωλήσεων. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να συλλέγει πληροφορίες να τις επεξεργάζεται και να διαμορφώνει μια άποψη για το πώς θα εξελιχθούν οι πωλήσεις. Για την πρόβλεψη, η διεύθυνση πωλήσεων αυτό που χρειάζεται να κάνει, κυρίως, είναι να θέσει ένα πρόγραμμα μιας α' χρονικής περιόδου ανάλογα με την επιχείρηση και να επικεντρωθεί στις περιοχές που στοχεύει. Αποκτώντας όσο το δυνατόν περισσότερες οικονομικές και κοινωνικές πληροφορίες, όπως (π.χ επίπεδο

εισοδήματος, αγοραστικές συνήθειες, χρήση των πόρων κτλ). Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο.

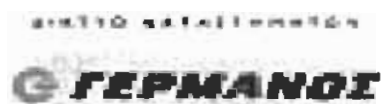
Η οργάνωση και η διοίκηση πωλήσεων είναι το  $A$  και το  $\Omega$  για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μια εταιρίας ιδίως στις μέρες μας με την κοινή ευρωπαϊκή και πλήρως ανταγωνιστική αγορά

Άλλο ένα σημαντικό κεφάλαιο είναι η εξυπηρέτηση πελατών. Για να προσέγγιση το κοινό στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει μια έρευνα πελατών συλλέγοντας πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον για τα χαρακτηριστικά τους (πολιτιστικά, κοινωνικά, προσωπικά, ψυχολογικά). Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν άμεσα τη συμπεριφορά των καταναλωτών γι' αυτό είναι αναγκαία η κατανόηση τους. Αν είναι πλούσιοι, μεσαίοι ή φτωχοί, αν ζουν σε ανοιχτή ή κλειστή κοινωνία, ποσό επηρεάζει η οικογένεια, οι συγγενείς και οι φίλοι, ο τρόπος που ζουν (συντηρητικά ή όχι) κ.τ.λ

Αφού λοιπόν συλλέξει όλες αυτές τις πληροφορίες και κάνει την έρευνα προχωρά στην επιλογή των πωλητών και φυσικά των ικανοτέρων. Οι καλοί πωλητές είναι αυτοί που είναι αξιόπιστοι, ενημερωμένοι, πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το χρόνο τους, σέβονται τους πελάτες και ταυτίζονται με την επιχείρηση. Πέραν όμως από τις ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν μπορεί η επιχείρηση να τους εκπαιδεύσει περαιτέρω ώστε να αντεπεξέλθουν ακόμη και στις πιο ιδιαίζουσες περιπτώσεις πελατών.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν ώστε να γνωρίσουν την εταιρεία, να ταυτιστούν με αυτή και με την κατάλληλη παρακίνηση των προϊσταμένων (επιβραβεύσεις, bonus, κτλ) θα είναι σε θέση να προσεγγίσουν επιτυχώς τους πελάτες και να κλείσουν τις πωλήσεις που επιθυμεί και έχει θέσει σαν στόχο η εταιρεία.

# ΕΡΕΥΝΑ





Δεν υπάρχουν όρια.

Η **STET Hellas** ιδρύθηκε το 1992.

Δραστηριοποιείται με την εμπορική επωνυμία **TELESTET** στην ελληνική αγορά από τις **29 Ιουνίου 1993**, οπότε και πραγματοποιήθηκε η πρώτη κλήση από κινητό στη χώρα μας. Στις **8 Φεβρουαρίου 2004**, η εμπορική επωνυμία της εταιρείας αλλάζει σε **TIM**, εισάγοντας στην ελληνική αγορά την επωνυμία της μητρικής της εταιρείας, η οποία είναι μέλος του τηλεπικοινωνιακού ομίλου της **Telecom Italia** καθώς και της μεγαλύτερης τηλεπικοινωνιακής συμμαχίας στην Ευρώπη, που απαρτίζεται από τις εταιρείες **TIM, Orange**.

Η **TIM** είναι έχει ετήσιο κύκλο εργασιών **€ 808,5 εκατ.** και περισσότερους από **2,4 εκατ. πελάτες** (στοιχεία έτους 2003).

Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Μαρούσι (Λεωφ. Κηφισίας 66) ενώ έχει παρουσία σε όλη την Ελλάδα. Απασχολεί συνολικά περισσότερους από 1350 εργαζόμενους.

Στις αρχές Ιουνίου του 2001, η **TIM** έγινε η πρώτη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και από τις πρώτες στον κόσμο που απέκτησε το πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001: 2000.

### **Το Όραμά**

Να πρωταγωνιστήσει στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών της και προσφέροντας επικοινωνία χωρίς όρια χάρη στην υψηλή τεχνογνωσία και διεθνή κυριαρχία του ομίλου της.

### **Η Αποστολή**

Να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας απαντώντας στις ανάγκες των πελατών τους και καινοτομούν στην τεχνολογία. Στόχος είναι να

διασφαλίσουν την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών τους, των εργαζομένων τους και των μετόχων τους. Οι στρατηγικές παράμετροι που τους διαφοροποιούν είναι οι εξειδικευμένες λύσεις για κάθε τμήμα της αγοράς, άριστη σχέση ποιότητας – κόστους, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα και εξυπηρέτηση, η κοινωνική ευθύνη και προσφορά.

## Οι Αξίες

Με επίκεντρο τον πελάτη: Όλες τους οι δραστηριότητες έχουν ως επίκεντρο τους πελάτες τους. Η κύρια αξία της εταιρείας τους είναι η ικανοποίηση των πελατών τους. Είναι πάντα πρόθυμοι να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών αλλά και να ενεργούμε με προνοητικότητα για την ικανοποίησή τους.

Υπευθυνότητα & Δέσμευση για Αποτελεσματικότητα: Αναλαμβάνουν στόχους. Θεωρούν ότι η επίτευξη των στόχων της εταιρείας είναι προσωπική ευθύνη τους.

Καινοτομία: Αγκαλιάζουν την ανάπτυξη πρωτοποριακών λύσεων και προωθούν τη βελτίωση των υπαρχόντων συστημάτων και διαδικασιών ώστε να ενισχύουν τη θέση της εταιρείας στην αγορά.

Προνοητικότητα: Προνοούν, προβλέπουν με και επηρεάζουν τα γεγονότα. Αναγνωρίζουν και αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες, όσο μικρές και αν είναι, διατυπώνοντας προτάσεις που μπορεί να βοηθήσουν την εταιρεία και τον όμιλο να επιτύχουν τους στόχους τους.



### Ταχύτητα:

Πιστεύουν ότι η ταχύτητα στην παροχή ποιοτικών πάντα λύσεων επηρεάζει σημαντικά το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρουν και την αφοσίωση των πελατών. Χειρίζονται με αποτελεσματικότητα απαιτήσεις και δυσκολίες, περίπλοκα ζητήματα ακόμη και ελλιπείς πληροφορίες προκειμένου να προσφέρουν έγκαιρες και πρακτικές λύσεις.

### Συνεργασία:

Εργάζονται με ομαδικότητα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης ώστε να ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις και παράλληλα να μεγιστοποιούν την πολύτιμη ανταλλαγή πληροφοριών και προσπάθειών για την από κοινού επίτευξη των στόχων της εταιρείας και του ομίλου.

### Διαφάνεια:

Καλλιεργούν ένα ηθικό περιβάλλον. Διαχειρίζονται τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η μέγιστη ροή πληροφοριών.

### Επαγγελματική υπεροχή:

Βελτιώνουν καθημερινά τις επαγγελματικές μας ικανότητες συμβάλλοντας στην επιτυχία της εταιρείας και του ομίλου.

Από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της η **TIM** πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις και δημιούργησε πολλές νέες θέσεις εργασίας. Σήμερα απασχολεί πάνω από 1400 άτομα και αναζητά συνεχώς ικανούς και δραστήριους εργαζόμενους για τις νέες δραστηριότητες και υπηρεσίες που αναπτύσσει.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1



ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΒΑΛΙΟΥ ΤΑΞΙΑΡΧΟΥΡΛΑ & ΣΙΑ Ο.Ε

ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΙΔΟΜΕΝΕΩΣ 87 ΙΑΙΟΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: Λ.ΠΑΠΑΓΟΥ 83 ΖΩΓΡΑΦΟΥ

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

**1) Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).**

2001

**2) Τι προϊόντα ή ποιες κατηγορίες προϊόντων προωθεί η επιχείρησή σας;**

Υπηρεσίες Κινητής Τηλεφωνίας

**3) Ποια ήταν τα βασικά κριτήρια της επιλογής του γεωγραφικού χώρου για την επιχείρησή σας;**

Είναι ο πληθυσμός, το κόστος και η θέση που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση

**4) Πού βρίσκεται το κεντρικό σας κατάστημα και σε ποιες περιοχές τα υπόλοιπα υποκαταστήματα;**

ΕΔΡΑ: ΙΔΟΜΕΝΕΩΣ 87 ΙΑΙΟΝ

[www.tim.com.gr](http://www.tim.com.gr)

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: Λ.ΠΑΠΑΓΟΥ 83 ΖΩΓΡΑΦΟΥ (210-7457130)

**5) Ποιος είναι ο βασικότερος λόγος που οι πελάτες προτιμούν την επιχείρησή σας, (τιμή, ποιότητα, διαπροσωπικές σχέσεις);**

Τιμή, ποιότητα, διαπροσωπικές σχέσεις.

6) Συμβουλευτήκατε ή συμβουλευέστε κάποιο εξειδικευμένο πρόσωπο στον τομέα της διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησής σας ή όχι;

Όχι.

7) Με ποιο τρόπο γίνεται η προβολή – προώθηση των προϊόντων της επιχείρησής σας, (διαφήμιση, προσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Μέσω των κεντρικών της **TIM**

8) Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού και από ποιο γεωγραφικό χώρο προέρχεται; (επαρχία, αστικά κέντρα, εξωτερικό)

Από 22-55 και από αστικά κέντρα –επαρχία.

9) Ποιος αποφασίζει για την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών σας; (μητέρα, πατέρα, παππούς, παιδιά κ.λ.π.);

Κυριότερα τα παιδιά.  
Ζητάνε και την γνώμη μας.

10) Ποιο είναι το βασικό σας επιχείρημα έτσι ώστε να πείσετε τον πελάτη να προτιμήσει την επιχείρησή σας;

Ποιότητα υπηρεσιών ή εξυπηρέτηση.

11) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO);  
Αν ναι μπορείτε να μας τα αναφέρετε;

Ναι. Αυτά που ισχύουν για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

Ποιότητας (ISO 9001:2000)

**12) Οι πελάτες σας μένουν ευχαριστημένοι από τα ISO που έχετε;**

Ναι, γιατί το ISO εξασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων της εταιρείας .

**13) Υπάρχουν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων σας στους πελάτες; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζεται;**

Δεν υπάρχουν γιατί ο πελάτης ενημερώνετε αν αυτό το τηλέφωνο που τον ενδιαφέρει υπάρχει ή έχει έλλειψη.

**14) Μετά την αγορά του προϊόντος σας από τον πελάτη, ενδιαφέρεστε (και αν ναι, με ποιο τρόπο), για την αξιοπιστία του προϊόντος σας;**

Υπάρχει διαδικασία service, αντικατάσταση συσκευής.

**15) Γίνεται πρόβλεψη πωλήσεων από των επιχειρήσεων και σε τι βαθμό βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων;**

Γίνετε στοχοποίηση του καταστήματος στις συνδέσεις οι στόχοι είναι μηνιαίοι για τα λειτουργικά και τριμηνιαίοι για τα BONUS.

**16) Ποιες μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;**

Όλα αυτά γίνονται από τα κεντρικά.

17) Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται για την καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων;

Καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

18) Σε κάθε υποκαταστήματα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;

Ναι.

19) Λαμβάνετε υπόψη σας την αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες σας;

Ναι.

20) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών;

Ναι.

21) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον (εσωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;

Βεβαίως.

22) Έχετε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πωλητές σας;

Ναι.

23) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή σας;

Ναι.

**24) Γίνονται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού σας και αν ναι σε τι χρονικά διαστήματα;**

Σε τακτά χρονικά διαστήματα από τα κεντρικά κάθε εβδομάδα έρχεται ο υπεύθυνος πωλήσεων από τα κεντρικά και εκπαιδεύει το προσωπικό.

**25) Αξιοποιείτε τις ικανότητες ή δεξιότητες του προσωπικού σας σε συγκεκριμένους τομείς;**

Όλοι δουλεύουν σε όλους τους τομείς.

**26) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την πρόσληψη προσωπικού;**

Να υπάρχει όρεξη για δουλειά – χρήση υπολογιστών – απολυτήριο λυκείου – καλή χρήση του λόγου – ευχάριστοι άνθρωποι.

**27) Με ποιους τρόπους ελέγχεται εποπτεύεται τους πωλητές σας; Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής;**

Γίνετε μέσω των κεντρικών από τον υπεύθυνο πωλήσεων.

**28) Αν ο πωλητής δεν λειτουργεί σωστά προχωράτε στην αντικατάσταση του ή τον ενημερώνεται και τον εκπαιδεύεται;**

Πρώτα τον ενημερώνουμε και τον εκπαιδεύουμε και αν δεν βελτιωθεί προχωράμε στη αντικατάστασή του.

**29) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;**

Με στοχοποίηση.

**30) Χρησιμοποιείτε κάποια φόρμα για να ελέγχετε τους πωλητές σας;**

Χρησιμοποιείται μια φόρμα μέσω Word η οποία συμπληρώνεται στο τέλος κάθε μέρα και αναφέρει πόσες συνδέσεις, αναβαθμίσεις, πωλήσεις λιανικής κι διακοπές συμβολαίων έχει κάνει ο κάθε πωλητής.

**31) Σε περίπτωση λήψης αποφάσεων για την επιχείρησή σας συμβουλευέστε ή όχι το προσωπικό σας;**

Ναι

**32) Πώς γνωρίζεται ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι με τους πωλητές που προσλαμβάνεται;**

Κάποιοι μας το αναφέρουν από μόνοι τους και κάποιοι άλλοι το δείχνουν με τον τρόπο τους.

**33) Με ποιόν τρόπο προσεγγίζουν τους νέους πελάτες;**

Προσέγγιση γίνεται μόνο στους εταιρικούς πελάτες (δηλαδή ελ. επαγγελματίες ή εταιρείες που θέλουν συνδέσεις) και γίνεται μέσω τηλεφώνου.

**34) Πώς εντοπίζεται τους δυσαρεστημένους πελάτες και πώς λύνουν το πρόβλημα;**

Οι δυσαρεστημένοι πελάτες έρχονται στο κατάστημα μας αναφέρουν το πρόβλημα και ανάλογα το λύνουμε.

**35) Το καταναλωτικό κοινό κατά την άποψή σας μένει ικανοποιημένο από τα προϊόντα – υπηρεσίες και από την εξυπηρέτηση που προσφέρεται;**

Στο μεγαλύτερο ποσοστό του είναι ευχαριστημένοι.

**36) Υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες;**

Όχι.





Το μεγαλύτερο ελληνικό Δίκτυο Καταστημάτων Τεχνολογίας στην Ευρώπη!

Το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ξεκίνησε το 1980 από την Αθήνα, στην οδό Μπενάκη. Σήμερα, μετά από 23 χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας, διαθέτει 600 καταστήματα σε 6 χώρες (Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Κύπρος, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας)

Πεδίο δραστηριότητας του Δικτύου είναι πλέον μία γεωγραφική περιοχή με πληθυσμό που ξεπερνά τα 100 εκατομμύρια κατοίκους. Πιο συγκεκριμένα, στον ελλαδικό χώρο, το Δίκτυο εξυπηρετεί 35.000 καταναλωτές σε ημερήσια βάση, ενώ ξεπερνά τα 10 εκατομμύρια πελάτες ετησίως.

Μέσα από τα Καταστήματα του Δικτύου, το έμπειρο και άρτια καταρτισμένο προσωπικό αναλαμβάνει να "ξεναγήσει" τον καταναλωτή στον κόσμο της τεχνολογίας και να τον "εκπαιδεύσει", συμβουλευοντάς τον για την ολοκληρωμένη κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών του αναγκών.

Κινητήριος δύναμη σ' αυτόν το στόχο ήταν και είναι το άρτια εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό. Το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ επιλέγει το προσωπικό του με τα αυστηρότερα κριτήρια, για να διασφαλίσει την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες του. Παρέχει ένα άρτιο περιβάλλον εργασίας και συνεχή εκπαίδευση και εξειδίκευση.

Κάθε μέρα, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ δίνει "Λύσεις αντικειμενικά" σε 35.000 καταναλωτές, προσφέροντας ολοκληρωμένη κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών τους αναγκών.

Με περισσότερα από 300 καταστήματα, το Δίκτυο καλύπτει όλη την Ελλάδα, έχοντας πάντα σαν γνώμονα δραστηριοτήτων την τεχνολογική εξειδίκευση, την άριστη εξυπηρέτηση των καταναλωτών και το φιλικό

περιβάλλον. Έτσι, το εταιρικό όραμα "σύνδεσης του καθημερινού ανθρώπου με την τεχνολογία" γίνεται πραγματικότητα.

Χάρη στη θεματική τμηματοποίηση των προϊόντων σε κάθε κατάσταση, ο επισκέπτης έχει άμεση πρόσβαση στα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν. Η τμηματοποίησή τους έχει ως εξής:

1. Τμήμα Κινητής Τηλεφωνίας
2. Τμήμα Σταθερής Τηλεφωνίας
3. Τμήμα Internet
4. Τμήμα Τηλεπικοινωνιών/Ψηφιακής Τεχνολογίας
5. Τμήμα Μπαταριών
6. Τμήμα Games
7. Τμήμα Μικρών Ηλεκτρονικών Συσκευών
8. Τμήμα Service

### **Όμιλος: Στόχοι, Προοπτικές, Όραμα**

Μέσα σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, όπου το παγκόσμιο «επιχειρείν» μοιραία επαναδιαμορφώνεται, η μεγάλη πρόκληση για κάθε διοίκηση είναι να μετατρέπει τους κινδύνους σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτό είναι, άλλωστε, και το «χρέος» κάθε επιχείρησης, να διακρίνει τις απώλειες, να αξιολογεί κάθε προσπάθεια ανάκαμψης, να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία σταθερότητας και υγιούς ανάπτυξης που παρουσιάζεται, και φυσικά να κάνει τη δουλειά της όσο καλύτερα μπορεί, πάντα προς όφελος του κλάδου, των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων της.

Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ το αποδεικνύει καθημερινά, επί 23 συνεχή έτη. Αναπτύσσεται πέρα από συγκυρίες. Ακολουθεί το επιχειρηματικό όραμα, χαράσσει μακρόπνοη στρατηγική, μετατρέπει τις δυσκολίες σε προκλήσεις και αναλαμβάνει το απαιτούμενο ρίσκο της ανάπτυξης. Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ πραγματοποιεί συνεχείς επενδύσεις τόσο σε υποδομή (Ανθρώπινο Δυναμικό, Logistics, Πληροφορική), όσο και στην πολυδιάστατη επιχειρηματική δραστηριότητά του. Αποτέλεσμα των επιχειρηματικών του πρωτοβουλιών είναι η ενδυνάμωση κάθε τομέα δραστηριοποίησής του, η αύξηση των μεριδίων του σε κάθε αγορά όπου κινείται και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα κάθε επιχειρηματικής του δράσης.

Ο Όμιλος στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του.

Στον Όμιλο Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ «οι Άνθρωποι είναι η Δύναμή του», και με αυτή τη φιλοσοφία συμβαδίζουν απόλυτα τόσο τα σύγχρονα μοντέλα εκπαίδευσης και ανάπτυξης τα οποία εφαρμόζει, όσο και τα συστήματα αμοιβών, που λειτουργούν ως κίνητρο για την περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας του πολυάριθμου προσωπικού του. Για το λόγο αυτό πρόσφατα δημιουργήσαμε την Ακαδημία ΓΕΡΜΑΝΟΣ, η οποία στοχεύει στη διά βίου εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης και συμβάλλει στην ουσιαστική αναβάθμιση της απόδοσής του και κατ' επέκταση στην επίτευξη των άμεσων, αλλά και μακροπρόθεσμων, στόχων του Ομίλου.

Στοχεύουμε στην περαιτέρω επέκταση και διεύρυνση των προοπτικών ανάπτυξης του Ομίλου στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή, καθώς και στην παγίωση της ηγετικής του θέσης στην ελληνική αγορά.

Χάρη στην άρτια οργάνωση και το άμεσο service, το Δίκτυο Καταναλωτικών Προϊόντων επιτυγχάνει τη διάθεση των Προϊόντων σε περισσότερα από 35.000 τελικά σημεία πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο έχει κατακτήσει πολύ υψηλά μερίδια αγοράς σε όλα τα Προϊόντα που διανέμει.

Με τα εξειδικευμένα στελέχη του και τους αποκλειστικούς αντιπροσώπους του, το Δίκτυο Καταναλωτικών Προϊόντων επισκέπτεται, σε μηνιαία βάση, περισσότερους από 3.000 πελάτες. Σήμερα, το Δίκτυο εξυπηρετεί supermarkets, ομίλους, πολυκαταστήματα, ενώσεις και πρατήρια, αλυσίδες παιχνιδιών, καταστήματα Cash & Carry, φωτογραφεία, γενικούς χονδρέμπορους κ.ά.

**Οι Άνθρωποι μας: Εκπαίδευση, Επαγγελματισμός, Εργασιακό Περιβάλλον**

### **Εκπαίδευση**

Ο Όμιλος Εταιριών GERMANOS επενδύει στην πολύπλευρη και διαρκή ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του, με στόχο τη συμμετοχή του στις σύγχρονες τεχνολογικές και επιχειρηματικές εξελίξεις. Η συνεχής και εξειδικευμένη εκπαίδευση των στελεχών διασφαλίζεται με πρωτοποριακά προγράμματα e-learning (σύγχρονο και ασύγχρονο) και μαθήματα στο εκπαιδευτικό κέντρο του Ομίλου. Παράλληλα, ξεκίνησε και η λειτουργία της "Ακαδημίας GERMANOS", μία πρωτοποριακή προσπάθεια του Ομίλου που στοχεύει στη διά βίου εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου, η οποία θα συμβάλει στην ουσιαστική αναβάθμιση της απόδοσής

του και κατ' επέκταση στην επίτευξη των άμεσων, αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων του Ομίλου.

### **Επαγγελματισμός**

Ο Όμιλος Εταιριών **ΓΕΡΜΑΝΟΣ** διαθέτει ένα από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης, με τις κατάλληλες διαδικασίες και δομές, ώστε να επιτυγχάνει την ταχύτατη λήψη αποφάσεων, καθώς και ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης όλου του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρακολουθώντας διαρκώς και ενισχύοντας τις συγκεκριμένες διαδικασίες, ο Όμιλος έχει αναδείξει ως σημαντικό ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα το υψηλό επίπεδο γνώσης, δημιουργικότητας, επιχειρηματικότητας, πρωτοβουλίας και επαγγελματισμού των ανθρώπων του, αυτών που καθημερινά υλοποιούν με επιτυχία το όραμά του.

### **Άριστο Περιβάλλον Εργασίας**

Ο Όμιλος Εταιριών **ΓΕΡΜΑΝΟΣ** εξασφαλίζει ένα άριστο περιβάλλον εργασίας στο σύνολο του Ανθρώπινου Δυναμικού του. Γεγονός που συντελεί στην αυξημένη αποδοτικότητα, καθώς και στην περαιτέρω ανάπτυξη κάθε Εταιρίας και του Ομίλου στο σύνολό του. Στο εργασιακό περιβάλλον του Ομίλου, ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να αναδεικνύει τις ικανότητές του, να συνεργάζεται αρμονικά, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να ενημερώνεται και να εκπαιδεύεται διαρκώς, να θέτει νέους στόχους, τόσο προσωπικούς, όσο και στο ευρύτερο πλαίσιο του Ομίλου.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2



ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΕΔΡΑ: ΙΔΟΜΕΝΕΩΣ 87 ΙΛΙΟΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: ΑΠΑΠΑΓΟΥ 77 & ΤΡΑΥΛΑΝΤΩΝΗ 12 ΖΩΓΡΑΦΟΥ

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ: ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

1) Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

1994

2) Τι προϊόντα- ή ποιες κατηγορίες προϊόντων προωθεί η επιχείρησή σας;

Τηλεπικοινωνίες- Ηλεκτρονικά – Κινητή & Σταθερή Τηλεφωνία – Προϊόντα Υψηλής Τεχνολογίας.

3) Ποια ήταν τα βασικά κριτήρια της επιλογής του γεωγραφικού χώρου για την επιχείρησή σας;

Το μέγεθος της αγοράς και η ύπαρξη του πανεπιστημίου.

4) Πού βρίσκεται το κεντρικό σας κατάστημα και σε ποιες περιοχές τα υπόλοιπα υποκαταστήματα;

ΚΕΝΤΡΙΚΟ: ΑΠΑΠΑΓΟΥ 77 & ΤΡΑΥΛΑΝΤΩΝΗ 12 ΖΩΓΡΑΦΟΥ

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: ΙΛΙΣΙΩΝ

5) Ποιος είναι ο βασικότερος λόγος που οι πελάτες προτιμούν την επιχείρησή σας, (τιμή, ποιότητα, διαπροσωπικές σχέσεις);

Κυρίως οι διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και η τιμή και η ποιότητα.

6) Συμβουλευτήκατε ή συμβουλευέστε κάποιο εξειδικευμένο πρόσωπο στον τομέα της διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησής σας ή όχι;

Αυτός ο τομέας καθορίζεται από τα κεντρικά γραφεία του ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

7) Με ποιο τρόπο γίνεται η προβολή – προώθηση των προϊόντων της επιχείρησής σας, (διαφήμιση, προσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Βασικά στηρίζεται στη διαφήμιση και στις προσφορές, αλλά και στα τηλεοπτικά - ραδιοφωνικά μέσα και με έντυπο υλικό.

8) Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού και από ποιο γεωγραφικό χώρο προέρχεται; (επαρχία, αστικά κέντρα, εξωτερικό)

Κυρίως από τη περιοχή κατοικίας, κάποιοι περαστικοί και φοιτητές από επαρχία.

Ηλικία από 22-55 ετών κυρίως.



**9) Ποιος αποφασίζει για την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών σας; (μητέρα, πατέρα, παππούς, παιδιά κ.λ.π.);**

Κυρίως η μαμά, όταν πρόκειται για παιδί, αλλιώς ο ίδιος.

**10) Ποιο είναι το βασικό σας επιχείρημα έτσι ώστε να πείσετε τον πελάτη να προτιμήσει την επιχείρησή σας;**

Ποιότητα και η σχέση τιμής προς απόδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών που τα συνοδεύουν.

**11) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO); Αν ναι μπορείτε να μας τα αναφέρετε;**

Οι υπηρεσίες που παρέχουμε συνοδεύονται από ISO (ISO 9001:2000).

**12) Οι πελάτες σας μένουν ευχαριστημένοι από τα ISO που έχετε;**

Αυτό είναι ένα πιστοποιητικό που ελάχιστοι πελάτες ελέγχουν αν το έχουμε.

**13) Υπάρχουν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων σας στους πελάτες; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζεται;**

Ενημερώνουμε από την αρχή για την περίπτωση τυχόν καθυστέρησης στην παράδοσης.

**14) Μετά την αγορά του προϊόντος σας από τον πελάτη, ενδιαφέρεστε (και αν ναι, με ποιο τρόπο), για την αξιοπιστία του προϊόντος σας;**

Πάντα γίνεται αυτό. Επιτυγχάνεται από τις μαρτυρίες των ιδίων των πελατών, αλλά και από εμάς παρακολουθώντας τη συχνότητα service των προϊόντων.

**15) Γίνεται πρόβλεψη πωλήσεων από των επιχειρήσεων και σε τι βαθμό βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων;**

Πάντα γίνεται πρόβλεψη και βοηθάει κατά 80%.

**16) Ποιες μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;**

- 1) ποιότητα του προϊόντος.
- 2) κόστος του προϊόντος.

**17) Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται για την καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων;**

Συνεχής εκπαίδευση των πωλητών μας.

**18) Σε κάθε υποκαταστήματα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;**

Βέβαια.

19) Λαμβάνετε υπόψη σας την αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες σας;

Όταν είναι καλοπροαίρετες και μόνο.

20) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών;

Βεβαίως

21) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον (εσωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;

Είναι βασικό για την προώθηση των πωλήσεων.

22) Έχετε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πωλητές σας;

Καθημερινά.

23) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή σας;

Υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό στο κατάστημά μας.

**24) Γίνονται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού σας και αν ναι σε τι χρονικά διαστήματα;**

Κάθε έξι μήνες και ενημερώσεις κάθε δεκαπέντε μέρες.

**25) Αξιοποιείτε τις ικανότητες ή δεξιότητες του προσωπικού σας σε συγκεκριμένους τομείς;**

Κάθε ένας έχει και κάποιο συγκεκριμένο τομέα που ειδικεύονται.

**26) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την πρόσληψη προσωπικού;**

Βασικό κριτήριο είναι η ικανότητα επικοινωνίας με τους πελάτες, η αντίληψη, η προσωπικότητα και οι γνώσεις.

**27) Με ποιους τρόπους ελέγχεται εποπτεύεται τους πωλητές σας; Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής;**

Ο έλεγχος είναι συνεχής και άτυπος.

**28) Αν ο πωλητής δεν λειτουργεί σωστά προχωράτε στην αντικατάσταση του ή τον ενημερώνεται και τον εκπαιδεύεται;**

Προχωράμε σε ενημέρωση και εκπαίδευση αν σαν βελτιωθεί, τότε αντικαθίσταται.

**29) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;**

Με τον καθημερινό έλεγχο καθώς και με στατιστική απόδοση ανά περιόδους πώλησης.

**30) Χρησιμοποιείτε κάποια φόρμα για να ελέγχετε τους πωλητές σας;**

Μέχρις στιγμής δεν γίνεται.

**31) Σε περίπτωση λήψης αποφάσεων για την επιχείρησή σας συμβουλευέστε ή όχι το προσωπικό σας;**

Σε κάποιες αποφάσεις που αφορούν και τους ίδιους όπως επίσης για αποφάσεις που αφορούν την καθημερινή διαβίωση και συνεργασία στο κατάστημα.

**32) Πώς γνωρίζεται ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι με τους πωλητές που προσλαμβάνεται;**

Αυτό διαπιστώνεται από τον καθημερινό έλεγχο, καθώς και από την αυξανόμενη πίστη πελατείας.

**33) Με ποιόν τρόπο προσεγγίζουν τους νέους πελάτες;**

Με καλωσόρισμα και ευγένεια.

**34) Πώς εντοπίζεται τους δυσαρεστημένους πελάτες και πώς λύνουν το πρόβλημα;**

Όταν είναι εφικτό να δοθεί λύση, αν μπορεί λύνεται άμεσα, αλλιώς κρατάμε αριθμό τηλεφώνου και επικοινωνούμε αργότερα με τον πελάτη.

**35) Το καταναλωτικό κοινό κατά την άποψή σας μένει ικανοποιημένο από τα προϊόντα – υπηρεσίες και από την εξυπηρέτηση που προσφέρεται;**

Στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που μπορούμε να προσφέρουμε πιστεύουμε ότι εξυπηρετούμε σωστά σε πολύ μεγάλο ποσοστό.

**36) Υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες;**

Υπάρχει συχνά για διάφορους λόγους : παραλαβή προϊόντων, service, πληροφορίες, επίλυση προβλημάτων και εκκρεμότητες.

**GEOSMOTE**

Η cosmΟΤΕ ξεκίνησε μ'ένα στόχο: Να κάνει την κινητή τηλεφωνία προσιτή σε κάθε Έλληνα και το πέτυχε. Με καθαρά πελατοκεντρική φιλοσοφία, με ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, με προηγμένες και εύχρηστες υπηρεσίες.

Το όραμά τους είναι να εδραιώσουν την κυριαρχία τους σε όλα τα μέτωπα: συνδρομητές, ποιότητα υπηρεσιών και κερδοφορία ώστε να αναδείξουν την cosmΟΤΕ ως μία από τις πέντε καλύτερες εταιρίες στον κλάδο σε πανευρωπαϊκό επίπεδο που θα συνεχίσει να παρέχει διαρκή αυξανόμενη αξία προς τους μετόχους της.

ΑΠΡ. 1998 Έναρξη εμπορικής λειτουργίας.

ΔΕΚ. 1998 Εισαγωγή υπηρεσιών προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας COSMOKARTA.

ΝΟΕΜ. 1999 Γεωγραφική Κάλυψη δικτύου: 97% του Ελληνικού πληθυσμού.

ΑΥΓ. 2000 Επέκταση στα Βαλκάνια με την εξαγορά του 85% του μετοχικού κεφαλαίου της αλβανικής εταιρίας κινητής τηλεφωνίας AMC

ΟΚΤ. 2000 Εισαγωγή των μετοχών της Εταιρίας προς διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας και του Λονδίνου (LSE).

ΦΕΒΡ. 2001 Ανάθεση στην Εταιρία, σε κοινοπραξία με τον ΟΤΕ και την ΟΤΕnet, της Εθνικής Χορηγίας των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004» στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.



## *Η Ποιοτική Εικόνα της COSMOTE*

Η πίστη στις αξίες, στους στόχους, στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, αλλά και στο όραμα της "να γίνει μια από τις πέντε καλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στη Ευρώπη", η **COSMOTE** σχεδιάζει, υλοποιεί, εφαρμόζει και συνεχώς βελτιώνει Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της.

Επιδίωξη της Εταιρείας από την έναρξη της λειτουργία της ήταν η προβολή μιας ουσιαστικής «ποιοτικής εικόνας», η οποία άλλωστε καταγράφεται στη συνείδηση πελατών, εργαζομένων, μετόχων, συνεργατών αλλά και από το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Εφαρμόζοντας πιστά τις απαιτήσεις της σειράς προτύπων ISO 9000: 1994, η **COSMOTE** πιστοποιήθηκε το 2000 από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), μέλος του Διεθνούς Δικτύου Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (IQNet), για:

Τηλεφωνική Υποστήριξη Υπηρεσιών, Τιμολόγησης και Παροχή Πληροφοριών, Εγγραφή και Εξυπηρέτηση Πελατών Καρτοκινητής και Συνδρομικής Τηλεφωνίας, Διατήρηση συνδρομητών στο Δίκτυο και Διαχείριση Προγραμμάτων Ανανέωσης συσκευών, Διαχείριση SIM Καρτών, Διαχείριση Παραπόνων και Πρόληψη Απάτης.

## Διαχείριση προμηθειών και Συμβάσεων.

Στη συνέχεια, η COSMOTE επέκτεινε την εφαρμογή «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας», καλύπτοντας μεγαλύτερο πεδίο των δραστηριοτήτων της, με αποτέλεσμα την πιστοποίηση της τη χρονιά που πέρασε κατά ISO 9001: 1994 από τον ίδιο οργανισμό για :

Σχεδιασμό, Υλοποίηση, Λειτουργία και Συντήρηση του Δικτύου και Λειτουργία / Συντήρηση των Συστημάτων Υπηρεσιών της.

Στην παρούσα φάση η Εταιρεία ενοποιεί τα διαφορετικά Συστήματα Ποιότητας (υφιστάμενα και αναπτυσσόμενα), δημιουργώντας ένα μόνο Σύστημα που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της, συμπεριλαμβανομένων των εμπορικών και του Μάρκετινγκ, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται στο δίκτυο αποκλειστικών καταστημάτων COSMOTE, καθώς και στις νέες τεχνολογίες.

Στους άμεσους στόχους της (και σύμφωνα με τις αρχές «Διαρκούς Βελτίωσης») περιλαμβάνει η ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης για:

- Το περιβάλλον κατά ISO 14001, που θα πιστοποιήσει την αποδεδειγμένη περιβαλλοντική ευαισθησία της COSMOTE, όπως εκφράζονται σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της.

- Την Υγιεινή και Ασφάλεια κατά OHSAS 18001, που θα τεκμηριώσει την πίστη της Εταιρείας στο ανθρώπινο δυναμικό της, παροχή και διατήρηση ενός Υγιεινού και Ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους τους εργαζομένους της.

- Την Κοινωνική Εταιρικά Ευθύνη κατά SA 8000, καθώς η Εταιρία τηρεί όχι μόνο το ισχύον Εθνικό Δίκαιο, αλλά και τις Αρχές των Διεθνών Συμβάσεων Εργασίας και της Διακήρυξης των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων και επιδεικνύει σεβασμό στο προσωπικό της και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, μέσω της υλοποίησης σημαντικών προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης.

Επιπλέον των παραπάνω, η **COSMOTE** έχει υιοθετήσει τη Διαρκή Ποιοτική Παρακολούθηση των Υπηρεσιών που παρέχει στους συνδρομητές της. Επίσης, εφαρμόζει συστήματα παρακολούθησης ποιότητας δικτύου, φωνής σήματος, κάλυψης, ώστε να μπορεί να παρεμβαίνει άμεσα, όπου και οπουδήποτε χρειαστεί, με κατασταλτικές, αλλά κυρίως με προληπτικές ενέργειες.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό της **cosmOTE** ανέρχεται σήμερα σε 1780 εργαζόμενους και ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι 31 έτη.

Η **cosmOTE** αποδίδει μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση των εργαζομένων της. Το έτος 2002 διοργανώθηκαν 370 εκπαιδευτικά σεμινάρια που κάλυψαν εκπαιδευτικές ανάγκες όλων των τομέων λειτουργίας της εταιρίας και οι συνολικές ανθρωποώρες που δαπανήθηκαν ανέρχονται σε 36.000.

Ενδεικτικά οι θεματικές ενότητες των εκπαιδεύσεων αφορούσαν θέματα εξυπηρέτησης πελατών, ειδικά θέματα και τεχνικές πωλήσεων, management, επικοινωνία, σεμινάρια για την ασφάλεια και υγεία κατά την εργασία και

τέλος θέματα

τεχνολογίας

δικτύων.

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων της cosmOTE επιτυγχάνεται κυρίως με δυο τρόπους :

1) με τη διεξαγωγή κέντρων ανάπτυξης με σκοπό τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και το σχεδιασμό της περαιτέρω επαγγελματικής τους πορείας

2) με την εσωτερική ανακοίνωση νέων θέσεων εργασίας μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων (Intranet).

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:



ΕΔΡΑ: Α ΚΗΦΙΣΙΑΣ 44 ΜΑΡΟΥΣΙ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΜΙΚΡΑΣ ΑΣΙΑΣ 47 ΓΟΥΔΙ

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

1) Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

1998

2) Τι προϊόντα- ή ποιες κατηγορίες προϊόντων προωθεί η επιχείρησή σας;

Υπηρεσίες Κινητής Τηλεφωνίας.

3) Ποια ήταν τα βασικά κριτήρια της επιλογής του γεωγραφικού χώρου για την επιχείρησή σας;

Η Πολυπληθής περιοχή (αγορά) και η εμπορικότητα της.

4) Πού βρίσκεται το κεντρικό σας κατάστημα και σε ποιες περιοχές τα υπόλοιπα υποκαταστήματα;

ΕΔΡΑ: ΚΗΦΙΣΙΑΣ & ΜΑΡΟΥΣΙ

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: ΜΙΚΡΑΣ ΑΣΙΑΣ 47 ΓΟΥΔΙ (210-7788999)

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ: Όλες τις πόλεις και κομοπόλεις της Ελλάδος

5) Ποιος είναι ο βασικότερος λόγος που οι πελάτες προτιμούν την επιχείρησή σας, (τιμή, ποιότητα, διαπροσωπικές σχέσεις);

Οι χαμηλές τιμές, η άριστη ποιότητα και η άμεση σχέση των πωλητών με το κοινό.

6) Συμβουλευτήκατε ή συμβουλευέστε κάποιο εξειδικευμένο πρόσωπο στον τομέα της διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησής σας ή όχι;

Υπάρχει στην ίδια την εταιρεία τμήμα ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

7) Με ποιο τρόπο γίνεται η προβολή – προώθηση των προϊόντων της επιχείρησής σας, (διαφήμιση, προσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Με διαφήμιση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, με διαφημιστικά έντυπα και προσφορές και μέσω των πωλητών μας.

8) Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού και από ποιο γεωγραφικό χώρο προέρχεται; (επαρχία, αστικά κέντρα, εξωτερικό)

Ηλικία από 22-55 ετών και προέρχονται από αστικά κέντρα.

9) Ποιος αποφασίζει για την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών σας; (μητέρα, πατέρα, παππούς, παιδιά, ο ενδιαφερόμενος κ.λ.π.);

Συνήθως οι γονείς.

**10) Ποιο είναι το βασικό σας επιχείρημα έτσι ώστε να πείσετε τον πελάτη να προτιμήσει την επιχείρησή σας;**

Για την καλή ποιότητα των υπηρεσιών μας και το φθηνό τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών.

**11) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO);  
Αν ναι μπορείτε να μας τα αναφέρετε;**

Συνοδεύονται από εγγύηση ενός έτους.

**12) Οι πελάτες σας μένουν ευχαριστημένοι από τα ISO που έχετε;**

Η εταιρεία δεν έχει ISO για τις υπηρεσίες γιατί τα προϊόντα έχουν την εγγύηση.

**13) Υπάρχουν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων σας στους πελάτες; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζεται;**

Όχι, γιατί πουλάμε μόνο τα προϊόντα που είναι διαθέσιμα.

**14) Μετά την αγορά του προϊόντος σας από τον πελάτη, ενδιαφέρεστε (και αν ναι, με ποιο τρόπο), για την αξιοπιστία του προϊόντος σας;**

Πάντα ενδιαφερόμαστε για την αξιοπιστία του προϊόντος μας και οι πληροφορίες έρχονται από τον ίδιο τον πελάτη.

15) Γίνεται πρόβλεψη πωλήσεων από των επιχειρήσεων και σε τι βαθμό βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων;

Πάντα. Γίνεται κάθε μήνα και βοηθάει αρκετά.

16) Ποιες μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

Στατιστικά από τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών καθώς και από την παρακολούθηση και από την πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς.

17) Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται για την καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων;

Καλύτερη οργάνωση του προσωπικού.

18) Σε κάθε υποκαταστήματα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;

Υπάρχει υπεύθυνος καταστήματος.

19) Λαμβάνετε υπόψη σας την αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες σας;

Όταν είναι καλοπροαίρετες και μόνο.

20) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών;

Στο μέτρο του δυνατού γίνεται αυτό, όταν το επιτρέπουν οι συνθήκες να υπάρξει το μέγιστο της εξυπηρέτηση.



21) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον (εσωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;

Πάντα πρέπει να είναι ευχάριστο για το προσωπικό και για τους πελάτες.

22) Έχετε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πωλητές σας;

Καθημερινά.

23) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή σας;

Ναι.

24) Γίνονται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού σας και αν ναι σε τι χρονικά διαστήματα;

Κάθε έξι μήνες, και ενημερώσεις κάθε δεκαπέντε ημέρες.

25) Αξιοποιείτε τις ικανότητες ή δεξιότητες του προσωπικού σας σε συγκεκριμένους τομείς;

Κάθε ένας έχει κάποιο συγκεκριμένο τομέα που ειδικεύεται.

26) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την πρόσληψη προσωπικού;

Η προσωπικότητα του υποψήφιου πωλητή, η ικανότητα επικοινωνίας με τους πελάτες, η αντίληψη και οι γνώσεις του.

27) Με ποιους τρόπους ελέγχεται εποπτεύεται τους πωλητές σας; Ο έλεγχος είναι περιοδικός ή συνεχής;

Συνεχής.

28) Αν ο πωλητής δεν λειτουργεί σωστά προχωράτε στην αντικατάσταση του ή τον ενημερώνεται και τον εκπαιδεύεται;

Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται.

29) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;

Μέσω των πελατών αν είναι ευχαριστημένοι ή όχι από την εξυπηρέτηση που τους προσφέρει.

30) Σε περίπτωση λήψης αποφάσεων για την επιχείρησή σας συμβουλευέστε ή όχι το προσωπικό σας;

Όχι.

31) Πως γνωρίζεται ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι με τους πωλητές που προσλαμβάνεται;

Από τα παράπονα ή όχι που εκφράζουν.

32) Χρησιμοποιείτε κάποια φόρμα για να ελέγχετε τους πωλητές σας;

Φυσικά. Είναι τα λεγόμενα φύλλα ποιότητας, τα οποία συμπληρώνονται κάθε τέλος του χρόνου και είναι άκρως απόρρητα. Με τη φόρμα ελέγχουμε την απόδοση, την συμπεριφορά του πωλητή, τον χρόνο εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και τις γνώσεις του πάνω στα προϊόντα – υπηρεσίες.

**33) Το καταναλωτικό κοινό κατά την άποψή σας μένει ικανοποιημένο από τα προϊόντα – υπηρεσίες και από την εξυπηρέτηση που προσφέρεται;**

Στο μεγαλύτερο ποσοστό του είναι ευχαριστημένοι.

**34) Με ποιόν τρόπο προσεγγίζουν τους νέους πελάτες;**

Με τη διαφήμιση, με τις διάφορες προσφορές στα προγράμματα που κάνουμε. Αυτά καθορίζονται από το κεντρικό.

**35) Πώς εντοπίζεται τους δυσαρεστημένους πελάτες και πώς λύνουν το πρόβλημα;**

Αν κάποιος πελάτης είναι δυσαρεστημένος έρχεται στο κατάστημα μας και μας αναφέρει το πρόβλημα και εμείς από πλευρά μας προσπαθούμε να το λύσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα και γρήγορα.

**36) Υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες;**

Γενικά όχι. Μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, τους ενημερώνουμε πριν τη διακοπή στη περίπτωση που υπάρχει ανεξόφλητος λογαριασμός και μετά την διακοπή. Βέβαια κάνουμε διευκολύνσεις στην περίπτωση που το ποσό του λογαριασμού είναι μεγάλο. Τότε γίνεται διακανονισμός με τον πελάτη.

 **vodafone™**

Η Vodafone ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1994. Στα 10 χρόνια παρουσίας της στην ελληνική οικονομία και κοινωνία, ως η εταιρία κινητής επικοινωνίας. Βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει διανύσει μια πορεία στο χώρο της κινητής επικοινωνίας προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις. Διαθέτει το εκτεταμένο και τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, γεγονός που της επιτρέπει να παρέχει ευρεία κάλυψη και υψηλής ποιότητας επικοινωνία. Καθώς όμως, για τη Vodafone η πρόοδος συμβαδίζει με τη φροντίδα και το σεβασμό για την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, έχει προσφέρει σημαντικό έργο σε τομείς που άπτονται καίριων κοινωνικών θεμάτων.

Αναγνωρίζοντας το μέγεθος της ευθύνης που φέρει απέναντι στην κοινωνία, ως ένα από τα ισχυρότερα εμπορικά ονόματα της ελληνικής αγοράς, η Vodafone δίνει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση καταναλωτών με ιδιαίτερες ανάγκες, καθώς και στον τρόπο προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών της.

### **Το όραμα της vodafone**

Όραμά μας είναι να είμαστε η κορυφαία εταιρία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.

Βασισμένη στο Όραμα της, η Vodafone, εκδηλώνει έμπρακτα σεβασμό για το περιβάλλον, μεριμνά για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της, δεσμεύεται στους μετόχους και στους πελάτες της για την ασφαλή

διαχείριση πληροφοριών προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και πληροφοριών που αφορούν τα επιχειρηματικά της στοιχεία.

Αυτοαξιολόγηση: Στόχος, η Επιχειρηματική Τελειότητα

Οι πιστοποιήσεις της εταιρίας:

Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης

Ποιότητα στις Υπηρεσίες

Πρακτικές και Προσεγγίσεις σε θέματα Ποιότητας

**Αυτο-Αξιολόγηση: Στόχος, η Επιχειρηματική Τελειότητα**

Από τον Φεβρουάριο του 1997, η Vodafone είναι μέλος του European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M. – Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας), σε μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης, μέσω ενός μοντέλου σύμφωνου με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Η φιλοσοφία και οι πρακτικές της Αυτοαξιολόγησης (Self-Assessment) εφαρμόζονται στην εταιρεία σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της. Με την πρακτική αυτή, η εταιρεία συστηματικά και σε ετήσια βάση, αξιολογεί την απόδοσή της, με σκοπό να εστιάσει, και στη συνέχεια να βελτιώσει τις περιοχές εκείνες, από όπου θα προκύψουν οφέλη, στα πλαίσια των στρατηγικών της στόχων.

Για την καλύτερη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης, το μοντέλο βάσει του οποίου αξιολογήθηκε η εταιρία φέτος, προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες του τηλεπικοινωνιακού χώρου.

Τον Μάιο του 2001, η Vodafone, μετά από αξιολόγησή της από ανεξάρτητους αξιολογητές του EFQM, έλαβε τη διάκριση “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Τελειότητα”. Η Vodafone είναι μια από τις δέκα εταιρίες πανευρωπαϊκά, η μοναδική στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και η πρώτη ελληνική εταιρία που έλαβε τη διάκριση αυτή. Τον Μάρτιο του 2002, έλαβε διάκριση από τον EFQM και την ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων) ως προς τη “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Τελειότητα στην Ευρώπη”.

### **Οι πιστοποιήσεις της εταιρίας: Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης**

Η εταιρία πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά τον Μάρτιο του 1996 με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:1994 και στη συνέχεια, τον Ιούνιο του 1999 για το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης από δύο ανεξάρτητους φορείς, τον ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης), μέλος του Διεθνούς Δικτύου Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (IQNet) και τον βρετανικό NQA (National Quality Assurance). Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης παρέχει ένα συστηματικό τρόπο διαχείρισης και παρακολούθησης των κρίσιμων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθιστώντας την ποιότητα υπόθεση όλων των εργαζομένων.

Η Vodafone είναι η πρώτη και μοναδική εταιρία στην Ελλάδα, και από τις ελάχιστες διεθνώς, που έχει πιστοποιηθεί για την λειτουργία όλων των παρακάτω συστημάτων, στα πλαίσια του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης:

- Διαχείρισης της Ποιότητας κατά ISO 9001:2000, με στόχο την συνεχή και συστηματική βελτίωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και

ικανοποίηση των πελατών της (ΕΛΟΤ/IQNet).

- Διαχείρισης Περιβάλλοντος κατά ISO 14001, με στόχο τη συστηματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της εταιρίας που επιδρούν στο περιβάλλον (ΕΛΟΤ).
- Υγιεινής και Ασφάλειας κατά OHSAS 18001, με στόχο την παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους τους εργαζόμενους- (ΕΛΟΤ).
- Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών κατά BS 7799, με στόχο την διασφάλιση του απόρρητου πληροφοριών και δεδομένων της εταιρίας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών της - (NQA).
- Τον Ιούλιο 2002 πιστοποιήθηκε με επιτυχία το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Αλυσίδα Καταστημάτων Vodafone σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 (ΕΛΟΤ/IQNet), για « την διαχείριση πωλήσεων, πωλήσεις και εξυπηρέτηση μετά την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας και πρόσβασης διαδικτύου».

## **Ποιότητα στις Υπηρεσίες**

Η Vodafone στα πλαίσια ανάπτυξης υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, έχει αναπτύξει συγκεκριμένες μεθόδους συστηματικής μέτρησης της ποιότητας από το σχεδιασμό των υπηρεσιών μέχρι και την διάθεση τους στην αγορά. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες:

- Δοκιμές πριν την διάθεση της υπηρεσίας

Η πιστοποίηση της επίδοσης της υπηρεσίας, σε σύγκριση με τις αρχικές προδιαγραφές, πραγματοποιείται με πειραματικές δοκιμές που διεξάγει η εταιρία πριν την εμπορική της διάθεση. Οι δοκιμές αυτές έχουν σαν στόχο



να αξιολογηθούν τόσο τα τεχνικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όσο και τα ποιοτικά στοιχεία που θα την κάνουν χρήσιμη στον πελάτη.

- Παρακολούθηση ποιότητας Δικτύου

Ένα από τα βασικά εργαλεία στοχοθέτησης και προτεραιοποίησης της ανάπτυξης του δικτύου αποτελεί η προσομοίωση της αντίληψης των πελατών κατά τη χρήση των δικτύων κινητής τηλεφωνίας. Οι βασικοί δείκτες που δείχνουν την απόδοση του δικτύου της Vodafone είναι το ποσοστό των Επιτυχημένων Κλήσεων το οποίο ο πελάτης το αντιλαμβάνεται ως την σωστή εγκατάσταση, διατήρηση και απελευθέρωση της κλήσης και ο δείκτης Ποιότητας της Φωνής Δοκιμές Επιβεβαίωσης Χρέωσης.

Η ακρίβεια της Vodafone στη χρέωση των κλήσεων πιστοποιείται με τη χρήση ειδικού εξοπλισμού ο οποίος πραγματοποιεί στατιστικά αποδεκτό δείγμα κλήσεων-δοκιμών που προσομοιώνουν την πραγματική κίνηση της εταιρείας. Οι δοκιμές επιβεβαιώνουν την ορθή χρέωση των προσομοιωμένων πελατών ανά τύπο κλήσης, προορισμό, και διάρκεια κλήσης.

- Ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών

Η προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας, που αποτελεί στρατηγική επιλογή της εταιρίας, έχει οριστεί και παρακολουθείται από δείκτες απόδοσης που σχετίζονται τόσο με το χρόνο απόκρισης όσο και με την ποιότητα εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, τόσο στο τηλεφωνικό κέντρο της Vodafone όσο και στο εμπορικό της δίκτυο διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης για να εντοπίζονται και να βελτιώνονται συνεχώς οι περιοχές που αναδεικνύονται. Ένας τρόπος παρακολούθησης της ικανοποίησης είναι η συστηματική εφαρμογή της τεχνικής του μυστικού πελάτη. Ειδικά για εταιρικούς πελάτες εκτελούνται συστηματικά έρευνες ικανοποίησης που καταλήγουν σε σχέδια δράσης με καθορισμένες ενέργειες βελτίωσης.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:  **vodafone**

ΕΔΡΑ: Α ΠΑΠΑΓΟΥ 60, ΖΩΓΡΑΦΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:  
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΝΙΚΗΦΟΡΟΡΙΑΣ 4, ΠΑΙ ΚΡΑΤΙ

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ: ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

1) Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

2001

2) Τι προϊόντα- ή ποιες κατηγορίες προϊόντων προωθεί η επιχείρησή σας;

Κινητά τηλέφωνα, αξεσουάρ, υπηρεσίες.

3) Ποια ήταν τα βασικά κριτήρια της επιλογής του γεωγραφικού χώρου για την επιχείρησή σας;

Από τον πληθυσμό και την αγορά.

4) Πού βρίσκεται το κεντρικό σας κατάστημα και σε ποιες περιοχές τα υπόλοιπα υποκαταστήματα;

ΕΔΡΑ: Α. ΠΑΠΑΓΟΥ 60, ΖΩΓΡΑΦΟΥ

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: ΝΙΚΗΦΟΡΟΡΙΑΣ 4, ΠΑΙ ΚΡΑΤΙ

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ: Όλες τις πόλεις και κομσπόλεις της Ελλάδος

5) Ποιος είναι ο βασικότερος λόγος που οι πελάτες προτιμούν την επιχείρησή σας, (τιμή, ποιότητα, διαπροσωπικές σχέσεις);

Το σήμα της Vodafone, οι τιμές, η ποιότητα και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

6) Συμβουλευτήκατε ή συμβουλευέστε κάποιο εξειδικευμένο πρόσωπο στον τομέα της διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησής σας ή όχι;

Από τα κεντρικά της Vodafone.

7) Με ποιο τρόπο γίνεται η προβολή – προώθηση των προϊόντων της επιχείρησής σας, (διαφήμιση, προσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Κυρίως από την τηλεόραση

Ανήκουμε κάτω από το σήμα της Vodafone και εκείνη ορίζει τη διαφήμιση της.

8) Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού και από ποιο γεωγραφικό χώρο προέρχεται; (επαρχία, αστικά κέντρα, εξωτερικό)

Ηλικία από 16-55 ετών και προέρχονται από Αθήνα.

9) Ποιος αποφασίζει για την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών σας; (μητέρα, πατέρα, παππούς, παιδιά κ.λ.π.);

Μητέρα – πατέρας.

**10) Ποιο είναι το βασικό σας επιχείρημα έτσι ώστε να πείσετε τον πελάτη να προτιμήσει την επιχείρησή σας;**

Η εξυπηρέτηση μετά τη πώληση.

**11) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO);**

**Αν ναι μπορείτε να μας τα αναφέρετε;**

Η Vodafone έχει αναγνωριστεί από τον Ευρωπαϊκό οργανισμό ποιότητας EFQM με τη διάκριση Recognition of Excellence in Europe" και έχει πιστοποιηθεί για τη λειτουργία διαχείρισης σε όλους τους παρακάτω τομείς:

1. Ποιότητας (ISO 9001:2000)
2. Περιβάλλοντος (ISO 14001)
3. Υγιεινής και Ασφάλειας (OHSAS 18001)
4. Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών (BS 7799)

**12) Μέσω των ISO μπορείτε να ελέγχεται αν είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες σας;**

Ναι

**13) Υπάρχουν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων σας στους πελάτες; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζεται;**

Δεν υπάρχουν.

**14) Μετά την αγορά του προϊόντος σας από τον πελάτη, ενδιαφέρεστε (και αν ναι, με ποιο τρόπο), για την αξιοπιστία του προϊόντος σας;**

Δεν μπορώ να γνωρίζω εάν κάποιο προϊόν έχει πρόβλημα. Το σίγουρο είναι ότι εάν έρθει στο κατάστημα γιατί υπάρχει κάποιο πρόβλημα προσπαθούμε να το λύσουμε.

**15) Γίνεται πρόβλεψη πωλήσεων από των επιχειρήσεων και σε τι βαθμό βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων;**

Γίνεται πρόβλεψη σε μηνιαία βάση.

**16) Ποιες μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;**

Στατιστικές μεθόδους.

**17) Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται για την καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων;**

Γίνονται σεμινάρια από τη Vodafone για τον τρόπο.

**18) Σε κάθε υποκαταστήματα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;**

Ναι και στα δύο καταστήματα.

**19) Λαμβάνετε υπόψη σας την αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες σας;**

Βεβαίως.

**20) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών;**

Ναι, οι πωλητές μας είναι εκπαιδευμένοι από τη Vodafone.

**21) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον (εσωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;**

Ναι.

**22) Έχετε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πωλητές σας;**

Ναι

**23) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή σας;**

Εξειδικευμένο.

**24) Γίνονται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού σας και αν ναι σε τι χρονικά διαστήματα;**

Κάθε δύο μήνες,

25) Αξιοποιείτε τις ικανότητες ή δεξιότητες του προσωπικού σας σε συγκεκριμένους τομείς;

Ναι.

26) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την πρόσληψη προσωπικού;

Η προσωπικότητα και η ευχέρεια επικοινωνίας.

27) Με ποιους τρόπους ελέγχεται εποπτεύεται τους πωλητές σας; Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής, τυπικός ή άτυπος ;

Καθημερινός άτυπος έλεγχος από προϊσταμένους και τυπικός από τους προϊσταμένους και επιθεωρητές της Vodafone.

28) Αν ο πωλητής δεν λειτουργεί σωστά προχωράτε στην αντικατάσταση του ή τον ενημερώνεται και τον εκπαιδεύεται;

Πρώτα ενημερώνεται και αν δεν συμμορφωθεί τότε αντικαθιστάται.

29) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;

Με βάση τις πωλήσεις τους.

30) Χρησιμοποιείτε κάποια φόρμα για να ελέγχετε τους πωλητές σας;

Όχι.

**31) Σε περίπτωση λήψης αποφάσεων για την επιχείρησή σας συμβουλευέστε ή όχι το προσωπικό σας;**

Ναι

**32) Πώς γνωρίζεται ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι με τους πωλητές που προσλαμβάνεται;**

Από τη συχνότητα των επισκέψεων τους και από τις φόρμες ικανοποίησης πελατών

**33) Με ποιόν τρόπο προσεγγίζουν τους νέους πελάτες;**

Γίνονται σεμινάρια από την Vodafone για τον τρόπο.

**34) Πώς εντοπίζεται τους δυσαρεστημένους πελάτες και πώς λύνουν το πρόβλημα;**

Προσπαθούμε όσο μπορούμε να λύσουμε τα προβλήματα που προκύπτουν χωρίς να δημιουργούνται παρεξηγήσεις.

**35) Το καταναλωτικό κοινό κατά την άποψή σας μένει ικανοποιημένο από τα προϊόντα – υπηρεσίες και από την εξυπηρέτηση που προσφέρεται;**

Ναι.

**36) Υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες;**

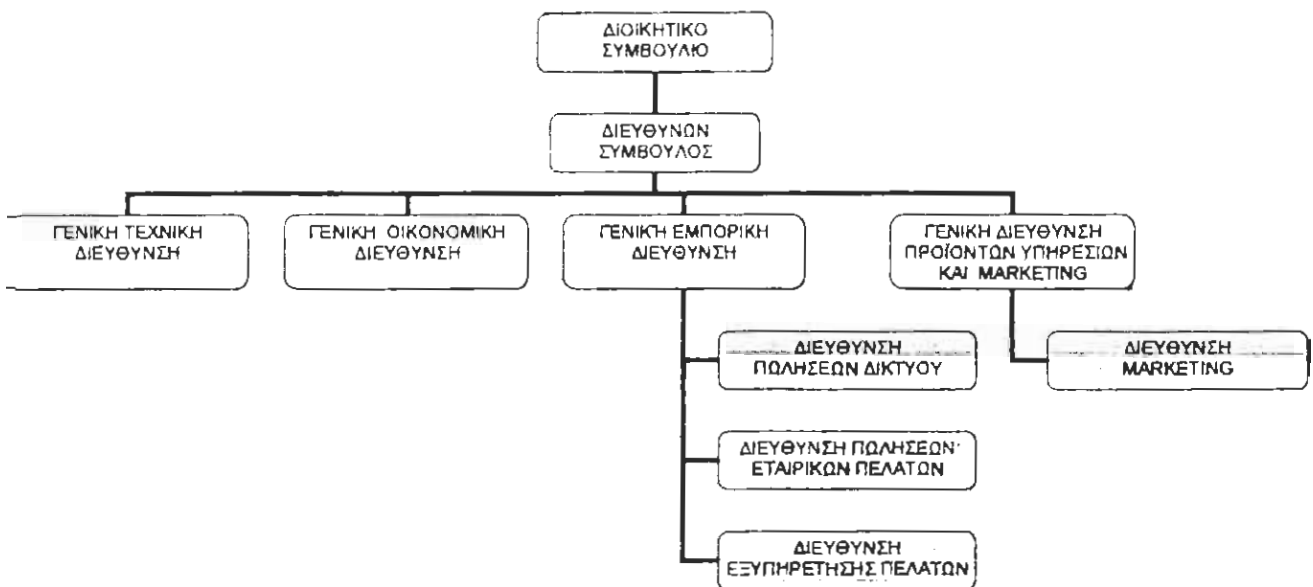
Όχι.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εταιρείες με τις οποίες ασχοληθήκαμε (Cosmote, Vodafone, TIM και Γερμανός) προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, το αγοραστικό κοινό είναι σχετικά μεγάλο αφού οι ηλικίες οι οποίες αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, ηλικιακά, κυμαίνονται από 20-55.

Για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη τους και την αύξηση του μεριδίου αγοράς οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει μια δομή η οποία παρουσιάζεται ως εξής:



Η γενική εμπορική διεύθυνση και η γενική διεύθυνση προϊόντων, υπηρεσιών και μάρκετινγκ είναι αυτές που ασχολούνται περισσότερο και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τα υποκαταστήματα ώστε να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στις πωλήσεις και αντιπροσωπεύουν επιτυχημένα τις εταιρείες.

Πιο συγκεκριμένα η διαφημιστική καμπάνια, η πρόβλεψη πωλήσεων και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη, η εκπαίδευση των υπεύθυνων πωλήσεων κάθε υποκαταστήματος, όλα αυτά, οργανώνονται από την ίδια την εταιρεία.

Τα υποκαταστήματα δημιουργούνται συνήθως σε γεωγραφικούς χώρους με αυξημένη εμπορική κίνηση σύμφωνα με τη σχετική έρευνα τόπου εγκατάστασης. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων κάθε καταστήματος είναι αυτή που θα προσλάβουν τους υπαλλήλους και εκπαιδεύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από την εταιρεία με σεμινάρια και άλλες μορφές εκπαίδευσης. Έτσι γίνονται πιο έμπειροι, συγκροτημένοι, υπεύθυνοι και αποτελεσματικοί στο χειρισμό τυχών αντιρρήσεων ή δύσπιστων πελατών. Η αποτελεσματικότητά τους ελέγχεται συχνά με διάφορες φόρμες από τους υπεύθυνους πωλήσεων.

Τα υποκαταστήματα όλων των εταιρειών κάνουν προσφορές και προβάλλουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτουν ώστε να προσελκύσουν νέους πελάτες και να διατηρήσουν τους παλιούς. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού οι αναφερόμενες εταιρείες έχουν τηλεφωνικές γραμμές για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

Σε αυτό το σημείο, όμως, πρέπει να επισημάνουμε κάποια αδύναμα σημεία και να κάνουμε κάποιες προτάσεις που θεωρούμε ότι θα βοηθούσαν αρκετά ώστε να προβληθούν περισσότερο οι εταιρείες αυτές.

Αυτές οι αδυναμίες αυτές εντοπίστηκαν όχι μόνο από τα όσα διαπιστώσαμε με την έρευνα που κάναμε αλλά και από ερωτήσεις σε πελάτες των καταστημάτων και γνωστούς. Το σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία είναι το *after sales service*, το οποίο δεν είναι αναπτυγμένο στο σημείο που θα έπρεπε. Δηλαδή δεν ενδιαφέρονται άμεσα αν οι πελάτες έχουν μείνει ευχαριστημένοι μετά την πώληση. Θεωρούν ότι οι δυσαρεστημένοι είναι μόνο όσοι επιστρέφουν στο κατάστημα για παράπονα ή για κάποιο πρόβλημα.

Επιπρόσθετα το *service* που διαθέτουν είναι σχετικά αργό. Μια πρόταση είναι, λοιπόν, να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους πελάτες μετά την αγορά τηλεφωνικώς ή ταχυδρομικώς ή μέσω email.

Ακόμα ένα μειονέκτημα είναι η σύγχυση που προκαλείται στους πελάτες λόγω της πληθώρας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν όλες οι εταιρείες (Cosmote, Vodafone, TIM και Γερμανός) ταυτόχρονα. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ θα πρέπει να προβλέπει ώστε να αποστέλλονται τα απαραίτητα ενημερωτικά δελτία προς τους πελάτες.

Τελειώνοντας αναφέρουμε ότι σωστό είναι να προβάλλονται τα ISO που διαθέτουν και να εξηγούν γιατί είναι απαραίτητο η εταιρεία να κατέχει τέτοιες πιστοποιήσεις. Οι εταιρείες που δεν έχουν είναι σημαντικό να αποκτήσουν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. D.P.GEORGIES – Λ. ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ- Δ.Κ.ΤΣΙΤΟΣ: "Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάρκετινγκ", εκδ. Interbooks, 1996
2. ΔΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Χ.: "Μάρκετινγκ έρευνας αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων" Αθήνα, 1986
3. Εξαδάκτυλου: "Συμπεριφορά Καταναλωτή", εκδ. Έλλην, 1996
4. ΚΕΧΑΓΙΑΣ Γ.: " Προσωπικές Πωλήσεις", εκδ. Α.Σταμούλης ,(1995)
5. ΚΟΝΤΟΣ Γ.: "Διοίκηση και Τεχνικές Πωλήσεις", εκδ.Σταμούλης, 1990
6. Κ.ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ: "Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ", εκδ. ROSILI, 1990
7. Κ.ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ: "Μάρκετινγκ Χονδρικού – Λιανικού Εμπορίου", εκδ. ROSILI, 1992
8. Κ.ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ: "Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση", εκδ. ROSILI, 1992
9. ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ: "Εκπαίδευση πωλητών", (φυλλάδιο από το ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ)
10. ΜΑΥΡΟΥΛΕΑΣ, Ν.: "Τεχνικές Πωλήσεων", εκδ.Σταμούλης, 1993
11. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ: " Τεχνική Ανάπτυξη Λιανικής Πώλησης"
12. ΣΙΜΩΚΟΣ Γ. Ph.D: "Εισαγωγή στο Στρατηγικό Marketing", εκδ. Α.Σταμούλης, 1995
13. ΣΙΜΩΚΟΣ Γ. Ph.D: "Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ", εκδ. Α.Σταμούλης, 1994
14. ΠΕΤΑΣΗΣ Α. : "Μέθοδος Εκπαίδευσης Προσωπικού", Α.Κυριακίδης, 1994
15. ΤΖΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α."Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ, Ανάλυση και Έρευνα Αγοράς", εκδ. Κυριακίδης, 1980

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

1. ANTONIDES G. AND FRED W.VAN RAAIJQ: " Consumer Behaviour", OCTOBER England (University of Reading), 1998
2. BERRY T.H.: "Μετασχηματισμοί Ολικής Ποιότητας Στη Διοίκηση" εκδ.International, 1993
3. BAKER M.: " Marketing Strategy and Management", edition 2<sup>nd</sup>, England (University of Reading), 1992
4. CROSBY P.B. : "Let`s talk about ... Quality" εκδ.Σμπίλια, 1992
5. DOLAN ROBERT J. : "marketing Planning", Harvard Business School, 1984
6. LUCK D.: "Marketing Strategy and Plans" Prentice Hall ed3<sup>rd</sup>, 1989
7. PHILIP KOTLER: "Marketing and Management", εκδ.Interbooks, (Μεταφραση EMI και Interbooks, Αθήνα ), 1994
8. PHILIP KOTLER: "Principle of Marketing (analysis planning)", edition 9<sup>th</sup> 1993 England

### **Περιοδικά /Internet**

1. Επιστημονικό Μάρκετινγκ, "Η Φιλοσοφία των Πωλήσεων" εκδ. MORAX Ιανουαρίου 2004, τεύχος 1
2. Επιστημονικό Μάρκετινγκ, "Τι πρέπει να Περιλαμβάνει Ένα Πλάνο Μάρκετινγκ", εκδ. MORAX, Φεβρουαρίου 2004, τεύχος 2
3. Εφημερίδα "ΚΕΡΔΟΣ", " Χαμένες ευκαιρίες, επειδή μιλάμε αντί να ακούμε" Νοεμβρίου 2003,
4. Εφημερίδα "ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ", " Οι τρόποι ενημέρωσης από τον ίδιο τον πελάτη" Μάρτιος 2003,

5. [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
6. [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr)
7. [www.tim.com.gr](http://www.tim.com.gr)
8. [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)
9. [www.multimedia.gr](http://www.multimedia.gr)