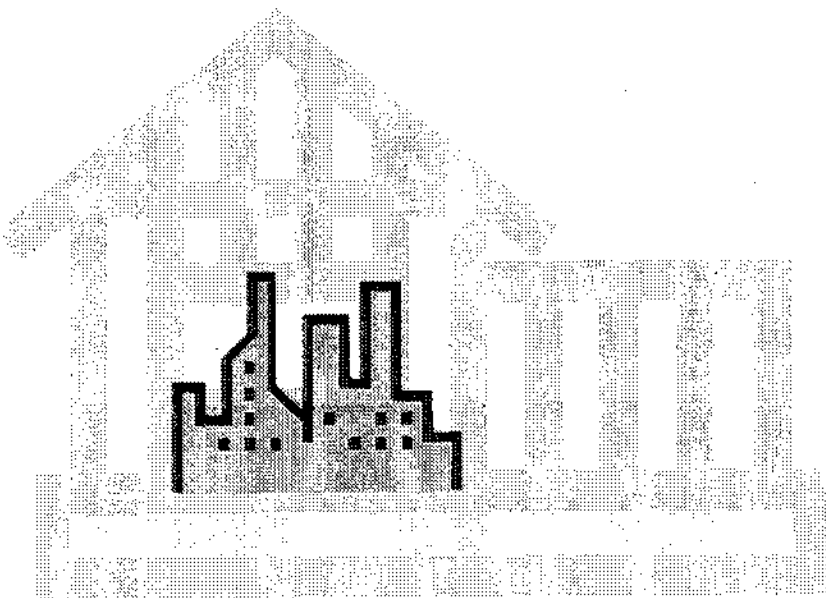


ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ –

ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Α. Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
Διοίκηση Επιχειρήσεων
Εισηγήτρια: Υφαντή Κωνσταντίνα
Σπουδαστής: Θώμος Ηλίας
Α.Μ.: 4844

ΠΑΤΡΑ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6728
----------------------	------



**«...αφιερωμένη σε όλους αυτούς
Που πιστεύουν στις δυνάμεις τους
και τολμούν να προσπαθούν...»**

Σημείωση:Όπου αναφέρεται ο όρος 'ΜΜΕ' σημαίνει 'Μικρομεσαία επιχείρηση' και περιλαμβάνει τόσο τον μικρομεσαίο επιχειρηματία όσο και ολόκληρο το επιτελείο της Διοίκησης της μονάδας.(διευθυντή των πωλήσεων,πωλητέςκ.τ.λ)

Ευχαριστίες

Οφείλω να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου Υφαντή Κωσταντίνα για τις χρήσιμες συμβουλές της και την ελευθερία που μου παρείχε στην προσέγγιση του θέματος, τους συγγραφείς Παν. Γ. Κυριαζόπουλο, Κώστα και Αλεξία Τζωρτζάνη, Κ. Π. Τερζίδη, Νίκο Εξαδάκτυλο, Δρ. Γιάννη Κεχαγιά, Νίκο Γ. Σκουλά, Κώστα Γκόμπλια, P. Allen, Robert D. Hisrich και W. Jackson, καθώς και όλους αυτούς, όπου μέσα από τα αξιόλογα συγγραφικά τους έργα και άρθρα, άντλησα πολλές και αξιόλογες ιδέες και απόψεις, χρήσιμες για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη αυτού του εγχειριδίου. Τον εμπορικό διευθυντή κ. Κ. Ιωάννου της «Ηπειρωτικής Βιομηχανίας Εμφιαλώσεων – Βίκος» για τις χρήσιμες πληροφορίες που μου παρείχε και τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε καθώς και την οικογένειά μου για την στήριξη και την ενίσχυση σε αυτή την προσπάθειά μου.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικός προσανατολισμός ετούτης της εργασίας είναι η δημιουργία ενός εγχειριδίου, αναφορικά με ορισμένα βασικά θέματα των Πωλήσεων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (θα αναφέρονται στο εξής ως ΜΜΕ για συντομία).

Κατά την συγγραφή της βασική μέριμνα ήταν η αποφυγή ωραιόλογων διατυπώσεων, εξειδικευμένων και μεγάλης έντασης αναλύσεων και μέσα από ένα ύφος απλοϊκό με «χειροπιαστές» και εύκολα κατανοητές σκέψεις, πληροφορίες και προτάσεις, έγινε προσπάθεια να δωθεί στον αναγνώστη και ειδικότερα στο νέο μικρομεσαίο επιχειρηματία ή στον μελλοντικό μικρομεσαίο επιχειρηματία μια σφαιρική άποψη γύρω από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις πωλήσεις ώστε να σχηματίσει μια πρώτη άποψη σχετικά με τον σχεδιασμό ορισμένων βασικών θεμάτων του συστήματος πωλήσεων της ΜΜΕ.

Η επιλογή αυτής της απλοϊκότητας που διακρίνει την εργασία δεν είναι τυχαία. Βασίστηκε στο «πιστεύω» ότι αρχικά ο κάθε άνθρωπος όταν ξεκινά μια προσπάθεια πρέπει να ασχολείται με αυτά που φαίνονται απλά και εύκολα αλλά και που συγχρόνως είναι πολύ σημαντικά και έπειτα αναζητώντας ίσως και την συνδρομή ατόμων με περισσότερο εξειδικευμένες γνώσεις να αντιμετωπίζει πολυσύνθετα προβλήματα. Σε αυτή την άποψη βασίζεται και το παραπάνω «πιστεύω», ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας αρχικά πρέπει να ασχολείται με απλά θέματα που έχουν όμως μεγάλη αξία για την εξέλιξη και την ανάπτυξη της μονάδας έτσι ώστε πρώτα να αποκτήσει μια σφαιρική άποψη γύρω από την οργάνωση και την λειτουργία της ΜΜΕ και έπειτα παράλληλα με την συνεχή ανάπτυξή της, να ζητάει και να βασίζεται στις απόψεις ικανών και έμπειρων στελεχών, όπου θα τον πλαισιώσουν.

Παράλληλα σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως η παραπάνω άποψη αποτελεί και έναν ακόμη λόγο για τον οποίο αναφέρονται-αναλύονται συγκεκριμένα θέματα. Δηλαδή ο λόγος όπου δεν αναφέρονται θέματα σχετικά με την τιμή των προϊόντων ή την διανομή τους, δεν είναι γιατί αυτά δεν αποτελούν μέρος των πωλήσεων μιας επιχείρησης, αντίθετα θερμά μπορεί να υποστηριχτεί η άποψης πως αποτελούν αναπόσπαστο και εξίσου σημαντικό κομμάτι του συστήματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης, αλλά απλά θεωρήθηκε ως δεδομένο πως ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα πρέπει να εμπιστευτεί την οργάνωσή τους στα στελέχη αυτά και να

δείξει μεγαλύτερη προσοχή σε άλλα θέματα, τα οποία μπορεί πραγματικά να κατανοήσει και να εφαρμόσει.

Όσον αφορά τα θέματα που διαπραγματεύεται αυτή η εργασία συνοπτικά αναφέρεται πως το **A ΜΕΡΟΣ** περιλαμβάνει θέματα σχετικά με το τι είναι ΜΜΕ, πως δημιουργείται και πως εξελίσσεται, τον ρόλο που διαδραματίζει στον οικονομικό και κοινωνικό γίγνεσθαι καθώς και σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια ΜΜΕ.

Το **B ΜΕΡΟΣ** περιλαμβάνει θέματα σχετικά με την οργάνωση των πωλήσεων της ΜΜΕ. Γίνεται αναφορά σχετικά, τι εννοούμε με τον όρο πωλήσεις, την αναγκαιότητα του καθορισμού των στόχων, τον προγραμματισμό και τις προβλέψεις των πωλήσεων, τα πλεονεκτήματα του καθορισμού των περιοχών πώλησης και την σημασία της ορθής επιλογής και της άρτιας επιμόρφωσης του προσωπικού των πωλήσεων.

Στο **Γ ΜΕΡΟΣ** γίνεται αναφορά σε θέματα που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της πορείας και της εξέλιξης της ΜΜΕ, σχετικά με τις πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση, τα μέσα και τις μεθόδους ενίσχυσης της εικόνας των προϊόντων της, τον εντοπισμό και την προσέγγιση του αγοραστικού κοινού καθώς και με την αξιολόγηση του έργου των πωλήσεων.

Στο **Δ ΜΕΡΟΣ** διαπραγματεύονται θέματα σχετικά με την ανάγκη αναπροσαρμογής ορισμένων παραμέτρων της ΜΜΕ αναφορικά με την ανάπτυξη των προϊόντων, την δραστηριοποίηση της μονάδας σε νέες αγορές αλλά και με την υποκίνηση του προσωπικού.

Τέλος παρουσιάζεται συνοπτικά μια έρευνα σε ΜΜΕ ώστε εκτός από την θεωρητική ανάλυση να παρατηρήσει ο αναγνώστης πως στην πράξη αντιμετωπίζει μια ΜΜΕ τα παραπάνω θέματα, για να αποκομίσει τελικά μέσα από όλη την εργασία χρήσιμα συμπεράσματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	9
ΜΕΡΟΣ Α-ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ	10
Κεφάλαιο 1: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	10
1.1 Τι Είναι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις;.....	10
Κεφάλαιο 2: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ – ΣΥΝΘΕΣΗ ΜΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	13
2.1 Ίδρυση – Πορεία – Αναγνώριση – Κατάληξη ΜΜΕ.....	13
2.1.1 Καμπύλη Ιδεών – Σκέψεις & Ιδέες του Επιχειρηματία	14
2.1.2 Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης.....	15
2.1.3 Καμπύλη των Καταναλωτών.....	16
Κεφάλαιο 3: ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	18
3.1 Ανάπτυξη Οργανωτικού Συστήματος της ΜΜΕ και Επιρροή του ΜΜΕ Επιχειρηματία.....	18
Κεφάλαιο 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΜΕ	21
4.1 Ιδιαίτερη Προσφορά της ΜΜΕ.	21
4.2 Προβλήματα και Αιτίες Αποτυχίας των ΜΜΕ.....	23
4.3 Ελληνική Πολιτεία και ΜΜΕ.	24
ΜΕΡΟΣ Β - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ	26
Εισαγωγή.....	26
Κεφάλαιο 5: ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	27
5.1 Τι είναι πωλήσεις;	27
Κεφάλαιο 6: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	28
6.1 Καθορισμός Στόχων:.....	28
Κεφάλαιο 7 : ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΜΜΕ – ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	31
7.1 Πρόβλεψη.....	31
Κεφάλαιο 8 : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	35
Εισαγωγή.....	35
Κεφάλαιο 9: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΜΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	39
9.1 Εισαγωγή.....	39
9.2 Διαδικασία Αναζήτησης και Επιλογής Πωλητή	40

9.3 Πηγές Υποψηφίων Πωλητών	40
9.4 Τρόπος Προσέγγισης και Επιλογής του Πωλητή	43
9.5 Υποδοχή και Εκπαίδευση Πωλητή στην ΜΜΕ	48
9.6 Περιεχόμενο Εκπαίδευσης Πωλητών	49
9.7 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Πωλητών.....	55
ΜΕΡΟΣ Γ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	59
Εισαγωγή	59
Κεφάλαιο 10: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	60
10.1 Πηγές αναγνώρισης ανταγωνισμού.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΠΡΟΪΟΝ – ΜΕΤΡΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	63
11.1 Λανσάρισμα προϊόντος.....	63
11.2 Marketing Mix.....	64
11.3 Πολιτική Έλξης - Πίεσης	65
11.4 Βασικά Μέσα Ενίσχυσης των Πωλήσεων της ΜΜΕ (Διαφήμιση – Διαδίκτυο – Δημόσιες Σχέσεις)	66
Κεφάλαιο 12: ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΕΛΑΤΗ.....	78
12.1 Εντοπισμός Πελάτη.....	78
12.2 Διαδικασία Προσέγγισης	79
12.3 Τρόποι Προσέγγισης Πελάτη.....	80
12.4 Δεξιότητες και Μέσα για Πειστική Παρουσίαση.....	82
12.5 Επικοινωνία ΜΜΕ & Πελάτη μετά την Πώληση & πώς Μπορεί να Αντιμετωπίσει ο Πωλητής τις Δυσαρέσκειες των Πελατών- Ο Πωλητής της ΜΜΕ.....	84
12.6 Ανάλυση των Πωλήσεων – Αξιολόγηση Προσωπικού	86
ΜΕΡΟΣ Δ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ	92
Εισαγωγή	92
Κεφάλαιο 13: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	93
13.1 Κύκλος Ζωής προϊόντος.....	93
13.2 Τροποποίηση του προϊόντος.....	94
13.3 Επένδυση σε περισσότερα από ένα προϊόντα	94
13.4 Στρατηγική ανάπτυξης νέου προϊόντος.....	95
13.4.1 Δημιουργία ιδεών για νέα προϊόντα	95

13.4.2 Αξιολόγηση Ιδεών – Επιλογή Τελικής Ιδέας	97
13.4.3 Ανάπτυξη προϊόντος	98
13.4.4 Δοκιμή προϊόντος	99
13.4.5 Εισαγωγή προϊόντος στην αγορά	99
Κεφάλαιο 14: ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	100
14.1 Ανάπτυξη αγορών.....	100
Κεφάλαιο 15: ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	101
15.1 Υποκίνηση πωλητών	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Έρευνα σε ΜΜΕ του Νομού Ιωαννίνων –.....	103
“Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων – ΒΙΚΟΣ Α.Ε.”	103
Εισαγωγή	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	104
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	106
ΜΕΡΟΣ Ε-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	119
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ.....	120
ΜΕΡΟΣ Α.....	120
ΜΕΡΟΣ Β.....	120
ΜΕΡΟΣ Γ	121
ΜΕΡΟΣ Δ.....	122
ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	122
INTERNET.....	122

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Την εποχή που ο άνθρωπος τολμά και ξεπερνά τα όρια και το μέλλον γίνεται γρήγορα παρελθόν, η παγκόσμια οικονομία γίνεται παρατηρητής και αποδέκτης σημαντικών ανακατατάξεων. Οι ραγδαίες και έντονες τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η συνεχής βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων γεννούν νέες απαιτήσεις στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό γίγνεσθαι. Σε αυτές τις εξελίξεις και αλλαγές καλείται να προσαρμοστεί και η μικρομεσαία επιχείρηση εκμεταλλευόμενη τα βασικά της πλεονεκτήματα, διορατικότητα, προσαρμοστικότητα, ευελιξία, αμεσότητα και καινοτομία.

Η ίδρυση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης βασισμένη σε μια έξυπνη επιχειρηματική ιδέα αποτελεί ένα ελπιδοφόρο μήνυμα ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού ξεκινήματος. Ανάλογης όμως σημασίας είναι και ένα επιχειρησιακό σχέδιο το οποίο θα βασίζεται και θα λαμβάνει υπόψη του τα νέα δεδομένα, εξασφαλίζοντας μια λαμπρή πορεία στην επιχείρηση.

Στα πλαίσια λοιπόν αυτού του σχεδίου εντάσσεται και η οργάνωση των «Πωλήσεων της Μικρομεσαίας Επιχείρησης», του μέρους δηλαδή του επιχειρησιακού σχεδίου που θα δώσει την ώθηση και θα παρέχει την δύναμη στην μικρομεσαία επιχείρηση να αναπτύξει τις δραστηριότητές και τις λειτουργίες της ώστε να εξασφαλίσει μια αξιόλογη θέση και μια συνεχή και σταθερά αυξανόμενη κερδοφορία.

ΜΕΡΟΣ Α-ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ

Κεφάλαιο 1: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Τι Είναι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις;

Από άποψη μεγέθους οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τις μεγάλες, τις μικρές και τις μεσαίες ή στην καθημερινή όπως συνηθίζεται να λέγονται τις μικρομεσαίες (ΜΜΕ).

Μια σαφής οριοθέτηση μεταξύ των κατηγοριών αυτών είναι δύσκολη δεδομένου ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του μεγέθους, σύμφωνα με την ταξινόμηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διαφέρουν ανά περίπτωση. Το μέγεθος δηλαδή ορίζεται διαφορετικό για κάθε κλάδο επιχειρήσεων (Βιομηχανικές επιχειρήσεις, εμπορικές, χονδρικού / λιανικού εμπορίου, υπηρεσιών κ.α.). Συνήθη κριτήρια πάντως αποτελούν ο αριθμός των εργαζομένων, το μέγεθος του απασχολούμενου κεφαλαίου (ιδίου ή ξένου), ο κύκλος εργασιών, το παραγωγικό δυναμικό – εξοπλισμός, η έκταση του χρησιμοποιούμενου εδάφους καθώς και άλλα πιο εξειδικευμένα κριτήρια, περισσότερο τεχνικής φύσεως, όπως η ποσότητα της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνεται, η ιπποδύναμη των χρησιμοποιούμενων μηχανημάτων κ.α.

Αποτελεί βέβαια κοινή άποψη ότι κάθε ένα από τα παραπάνω κριτήρια μόνο του δεν προσφέρει ικανό μέτρο για τη διάκριση των επιχειρήσεων από άποψη μεγέθους, δεδομένου ότι μια επιχείρηση εντάσεως εργασίας είναι δυνατόν να απασχολεί πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ενώ μια άλλη με μικρό αριθμό εργαζομένων να απασχολεί πολλά κεφάλαια (επιχείρηση έντασης κεφαλαίου) και ως εκ τούτου με βάση το κριτήριο «δυναμικό παραγωγής» να υπερέχει της πρώτης από άποψη μεγέθους.

Για το λόγο αυτό και προκειμένου στη συγκεκριμένη περίπτωση να καταταχθούν επιχειρήσεις σύμφωνα με το μέγεθός τους επιβάλλεται η διάκριση αυτή να περιλαμβάνει ομοειδείς επιχειρήσεις.

Παράλληλα όμως, χρήσιμο είναι να αναφέρουμε ότι ακόμα και αν τηρούνται τα παραπάνω είναι δύσκολο να διασφαλισθεί η διατοπική ισχύς της διάκρισης των επιχειρήσεων με κριτήριο το μέγεθός τους· και αυτό γιατί ενώ επιχειρήσεις που στην Ελλάδα θεωρούνται μεγάλες, είναι δυνατόν στις Η.Π.Α. ή και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης να χαρακτηρίζονται ως μεσαίες, ή και ως μικρές. Ενδεικτικά

αναφέρεται ότι σε μερικές χώρες ως μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις ορίζονται όσες απασχολούν μέχρι 50 άτομα (Γερμανία, Βέλγιο), ενώ αλλού ισχύει ότι μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που απασχολούν μέχρι 200 άτομα (Ηνωμένο Βασίλειο). [πηγή A1]

Ωστόσο, ένα ολοκληρωμένο και ομοιόμορφο πλαίσιο αναφορά για τα προγράμματα, την πολιτική και την νομοθεσία της Ένωσης που αφορούν τις ΜΜΕ προσφέρει η σύσταση της Επιτροπής της 3^{ης} Απριλίου 1996 (69/280/ΕΚ) σχετικά με τον ορισμό των ΜΜΕ.

Ο ορισμός που διατυπώνει η επιτροπή αυτή είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης διαφόρων κριτηρίων όπως: ο αριθμός των εργαζομένων, η ανεξαρτησία της επιχείρησης, ο κύκλος εργασιών και το ύψος του ισολογισμού. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό αυτό για να θεωρείται ως ΜΜΕ μια επιχείρηση πρέπει να έχει περισσότερους από 50 και λιγότερους από 250 εργαζομένους, ο ετήσιος κύκλος εργασιών της να μην είναι άνω των 40 εκατομμυρίων Euro ή ο ετήσιος ισολογισμός της να μην υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια Euro. Ενώ, στις 25-06-2002 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε σε τροποποίηση της σύστασης 96/280 σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αύξησε το ποσοστό του κύκλου εργασιών από 40 σε 50 εκατομμύρια Euro και όσον αφορά στον ετήσιο ισολογισμό έθεσε ως όριο τα 43 εκατομμύρια Euro.

Ταυτόχρονα ένα άλλο βασικό κριτήριο που αξίζει να αναφέρουμε για να θεωρείται μια επιχείρηση ως ΜΜΕ είναι η ανεξαρτησία της. Σύμφωνα με τη σύσταση της Επιτροπής ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ.

Υπέρβαση αυτού του ορίου επιτρέπεται στις εξής δύο περιπτώσεις:

1. Αν το κεφάλαιο είναι διεσπαρμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην είναι δυνατόν να καθορισθεί ποιος το κατέχει. Αν η επιχείρηση δηλώνει ότι μπορεί εύλογα να υποθέσει ότι δεν ανήκει κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο σε μια επιχείρηση ή και περισσότερες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς των ΜΜΕ.

2. Αν η κυριότητα της επιχείρησης ανήκει σε δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, σε εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή θεσμικούς επενδυτές και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος ούτε ατομικά ούτε από κοινού. [*πηγή Α2*]

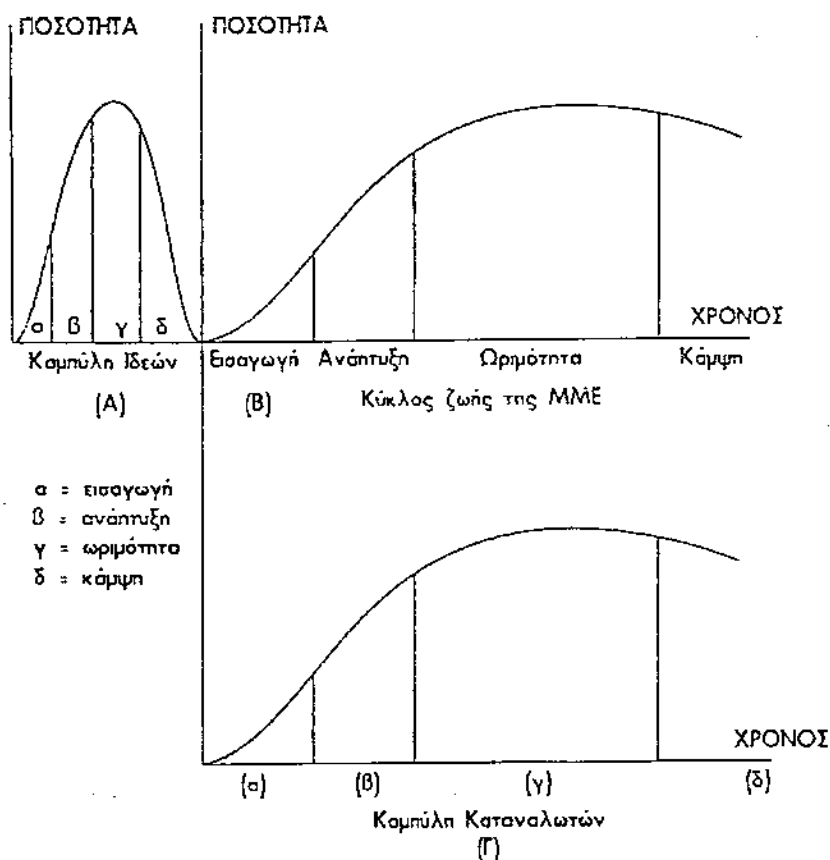
Κεφάλαιο 2: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ – ΣΥΝΘΕΣΗ ΜΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Ίδρυση – Πορεία – Αναγνώριση – Κατάληξη ΜΜΕ

Για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της ΜΜΕ και της εξέλιξής της μέσα στο χρόνο κρίνεται αναγκαία η μελέτη του “στησίματος” της ΜΜΕ, της ίδρυσής της, των προσπαθειών να ορθοποδήσει, να γίνει αποδεκτή και αναγνωρίσιμη από το αγοραστικό κοινό.

Τα παραπάνω, δηλαδή τον κύκλο ζωής της ΜΜΕ, μπορεί να παρατηρήσει κανείς μέσα από τρεις διαστάσεις:

- A)** Την καμπύλη Ιδεών.
- B)** Τον κύκλο ζωής της ΜΜΕ
- Γ)** Την καμπύλη των καταναλωτών



Διάγραμμα 1: Κύκλος Ζωής της ΜΜΕ [πηγή Α3]

2.1.1 Καμπύλη Ιδεών – Σκέψεις & Ιδέες του Επιχειρηματία

Την φάση αυτή μπορούμε εύλογα να την χαρακτηρίσουμε ως το πρώτο βήμα του επιχειρηματία. Είναι η στιγμή κατά την οποία περνά πληθώρα σκέψεων και ιδεών από το μυαλό του επιχειρηματία σχετικά με το τι θα ασχοληθεί, που θα επενδύσει τα χρήματά του.

Αναλυτικότερα, χωρίζοντας τη φάση αυτή σε 4 στάδια για την καλύτερη παρατήρηση και κατανόησή της, ως εξής:

- i) Στάδιο εισαγωγής όπου ο επιχειρηματίας εξετάζει και αναλύει τις οικονομικές συγκυρίες της αγοράς την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αν δηλαδή η αγορά περνά κρίση ή όχι και γενικότερα αν η κατάσταση της ευνοεί την πραγματοποίηση της επένδυσης ή όχι.
- ii) Στο δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης ο επιχειρηματίας προβληματίζεται σχετικά με το τι προϊόν θα παράγει. Έχει στο μυαλό του μια μεγάλη γκάμα προϊόντων και πραγματοποιεί μια έρευνα αγοράς σχετικά με τις προοπτικές που έχει το κάθε προϊόν και την πιθανή πορεία του στην αγορά (για παράδειγμα τα τελευταία χρόνια ένα από τα προϊόντα που έχει μια πάρα πολύ καλή και κερδοφόρα πορεία στην αγορά ήταν τα προϊόντα των τηλεπικοινωνιών, κινητά τηλέφωνα κ.λ.π.).
- iii) Στο τρίτο στάδιο της ωρίμανσης ο επιχειρηματίας έχει σχεδόν επιλέξει να προχωρήσει στην παραγωγή – πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος και αναλύει όλες τις παραμέτρους σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν πριν αποφασίσει οριστικά.
- iv) Τέλος στο τέταρτο στάδιο της κάμψης ο επιχειρηματίας έχει αποφασίσει τι θα παράγει, βρίσκει τον κατάλληλο χώρο που θα στεγάσει την επιχειρηματική του μονάδα, τον εξοπλίζει με τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό, προμηθεύεται τις πρώτες ύλες και προσλαμβάνει το απαραίτητο προσωπικό για να αρχίσει η παραγωγή του προϊόντος. Στο σημείο αυτό βρισκόμαστε στην αρχή του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Είναι το σημείο τομής των συντεταγμένων «Χρόνος και Ποσότητα» - σημείο 0. **{Διάγραμμα 1 Α}**

2.1.2 Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης

Σύμφωνα με το Διάγραμμα **1 Β** παρατηρούμε ότι και ο Κ.Ζ.Ε., ο οποίος απεικονίζει και τις πιο σημαντικές δραστηριότητες μιας ΜΜΕ, διαχωρίζεται σε 4 στάδια: i) Εισαγωγής, ii) Ανάπτυξης, iii) Ωριμότητας και iv) Κάμψης, ως εξής:

i) Το στάδιο της εισαγωγής αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη εμφάνιση της ΜΜΕ στον εμπορικό χώρο. Είναι η στιγμή κατά την οποία η ΜΜΕ προσπαθεί να θέσει σε αρμονική λειτουργία όλα τα τμήματά της προμηθειών – παραγωγής – πωλήσεων κ.λ.π. Αυτή η φάση αξίζει να αναφερθεί ότι αποτελεί την πιο δύσκολη στιγμή για την ΜΜΕ και ιδιαίτερα για το μικρομεσαίο επιχειρηματία αφού οι δυσκολίες διαδέχονται η μία την άλλη, τα προϊόντα δεν είναι ακόμη αναγνωρίσιμα από τους πελάτες, τα έξοδα "τρέχουν" με γοργούς ρυθμούς και ένας διακανονισμός με τα πιστωτικά ιδρύματα φαντάζει αδύνατος αφού λόγω του μικρού μεγέθους της ΜΜΕ και της αβεβαιότητας που την διακρίνει, είναι πολύ δύσκολο οι τράπεζες, αλλά και προμηθευτές της να της δείξουν εμπιστοσύνη. Θα μπορούσε λοιπόν κανείς πολύ εύκολα να χαρακτηρίσει αυτό το στάδιο ως το πιο δύσκολο, αλλά και αυτό που, αν η Διοίκηση της ΜΜΕ φανεί αποτελεσματική, θα την βοηθήσει να σταθεί στα πόδια της, να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών της και να αντέξει τον εμπορικό ανταγωνισμό περνώντας στο δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης.

ii) Στο στάδιο της ανάπτυξης η ΜΜΕ επιχείρηση, πρέπει να δικαιώσει κατά κάποιο τρόπο τους συνεργάτες της, να αποδείξει ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους καθορίζοντας με διαύγεια τους εμπορικούς της στόχους, χρησιμοποιώντας κατάλληλα τα εμπορικά της πλεονεκτήματα και το εργατικό της δυναμικό για να καταφέρει να αποκτήσει μια όλο και πιο δυνατή θέση – εικόνα στον οικονομικό και εμπορικό χώρο, έτσι ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί και στις υποχρεώσεις της. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι δεν είναι χωρίς αλήθεια η άποψη ότι αρκετές ΜΜΕ δεν καταφέρνουν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους λόγω του ότι δεν καθορίζουν είτε καθόλου είτε όχι σωστά τους στόχους και σκοπούς τους αντιμετωπίζοντας ορισμένα θέματα επιφανειακά και ιδιαίτερα ανώριμα.

iii) Στο στάδιο της ωριμότητας ΜΜΕ η επιχείρηση έχει καταφέρει να "συντονίσει" όλα τα τμήματά της ώστε να διασφαλίζεται μια αρμονική - αναπτυξιακή πορεία

όλων των τμημάτων της. Η επιχείρηση είναι πλέον γνωστή στο αγοραστικό κοινό, τα προϊόντα της έχουν αποκτήσει επώνυμη ζήτηση, υπάρχει αναπτυγμένο αίσθημα εμπιστοσύνης από τους προμηθευτές της και τα πιστωτικά ιδρύματα, όπου όλοι μεν πρώτοι είναι πρόθυμοι να ανοίξουν πιστωτικούς λογαριασμούς στην επιχείρηση και οι δεύτεροι πολύ πιο εύκολα χρηματοδοτούν πλέον τις προσπάθειες της ΜΜΕ να εκσυγχρονίσει και να ανανεώσει τον τεχνολογικό της εξοπλισμό και να εξειδικεύσει το προσωπικό της. Αυτό το σημείο όμως κρίνεται ιδιαίτερα κρίσιμο για την ΜΜΕ, διότι παρουσιάζεται η “απειλή του μέλλοντος”, τι θα γίνει δηλαδή στο μέλλον. Η επιχείρηση θα συνεχίσει να μεγαθύνεται και θα μετατραπεί σε μεγάλη ή θα πέσει στο στάδιο της κάμψης.

iv) Στο στάδιο της κάμψης η ΜΜΕ επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα. Παρουσιάζεται πτώση των πωλήσεών της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας, επιφυλακτικότητα των προμηθευτών και των πιστωτικών ιδρυμάτων. Τα Διοικητικά της στελέχη αρχίζουν να απομακρύνονται από την επιχείρηση και οι καταναλωτές αναζητούν νέα υποκατάστατα προϊόντα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Η τεχνολογία της επιχείρησης κρίνεται πλέον παλαιά και ανεπαρκής να ακολουθήσει τους γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης στους οποίους κινείται η αγορά. Το στάδιο αυτό είναι και το τελευταίο για την ΜΜΕ η οποία θα προσπαθήσει να ανασυγκροτηθεί στηριζόμενη στα ιστορικά της πλεονεκτήματα ή θα αναζητήσει τον πλέον ανώδυνο τρόπο παύσης των εργασιών της.

2.1.3 Καμπύλη των Καταναλωτών

Σε αυτή την καμπύλη {**Διάγραμμα 1Γ**} παρουσιάζεται η συμπεριφορά των καταναλωτών.

Στο **i)** στάδιο της εισαγωγής παρουσιάζονται οι πρώτοι καταναλωτές χαρακτηριζόμενοι από το ψυχολογικό μοντέλο του *Ivan Pavlov* (Ρώσου Ψυχολόγου), οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν, αποτελώντας φυσικά και την πρώτη αγοραστική δύναμη για τα νέα προϊόντα.

ii) Στο 2^ο στάδιο της ανάπτυξης υπάρχουν οι καταναλωτές κατά *Maslow* οι οποίοι διαχωρίζουν τις ανάγκες τους σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές, ενώ

παράλληλα τις ιεραρχούν και είναι αυτοί που είναι θετικοί σε υπάρχοντα προϊόντα που έχουν ήδη δοκιμαστεί και δημιουργήσει μια "ιστορία".

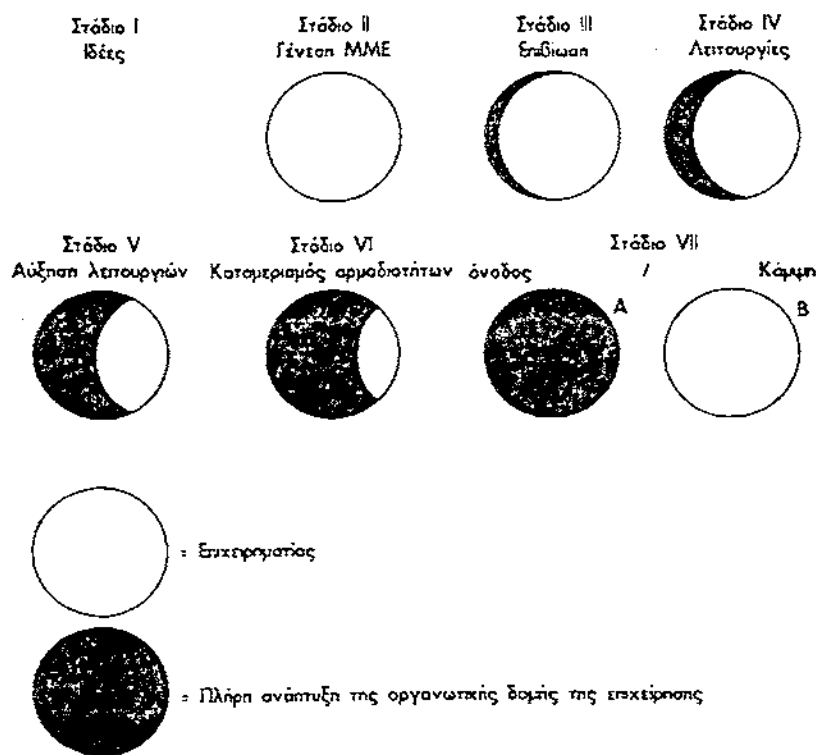
iii) Στο στάδιο της ωριμότητας βρίσκονται οι καταναλωτές κατά *Freud* οι οποίοι παρουσιάζονται συντηρητικοί στις αγοραστικές τους συνήθειες, είναι σταθεροί στην αγορά συγκεκριμένων προϊόντων τα οποία έχουν δοκιμαστεί και έχουν επώνυμη ζήτηση.

iv) Τέλος, στο στάδιο της κάμψης οι καταναλωτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν τα προϊόντα της επιχείρησης πρώτα οι κατά *Pavlov* και τελευταίοι οι κατά *Freud*.

Κεφάλαιο 3: ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Ανάπτυξη Οργανωτικού Συστήματος της ΜΜΕ και Επιρροή του ΜΜΕ Επιχειρηματία.

Για την καλύτερη κατανόηση της πορείας της ΜΜΕ (Γένεση – Εξέλιξη – Κατάληξη) κρίνεται χρήσιμη η παρατήρηση της ανάπτυξης του οργανωτικού συστήματος της ΜΜΕ αλλά και το ρόλο του ΜΜΕ επιχειρηματία στην επιχείρηση, μέσα από το παρακάτω σχήμα Νο.2 του σεληνιακού κύκλου όπου εικονικά παρουσιάζεται η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής της ΜΜΕ.



Διάγραμμα 2: Σεληνιακός Κύκλος της ΜΜΕ [πηγή A4]

Όπως γίνεται φανερό στο **I)** στάδιο των ιδεών ο επιχειρηματίας βρίσκεται στη φάση της έρευνας αγοράς, η επιχείρηση δεν έχει αρχίσει την λειτουργία της ακόμη.

Στο **II)** στάδιο της γένεσης η επιχείρηση αρχίζει την παραγωγική της λειτουργία, το οργανωτικό σχήμα αρχίζει να σχηματίζεται, αποτελούμενο από τον επιχειρηματία και έναν πωλητή ο οποίος λειτουργεί κάτω από την αυστηρή καθοδήγηση ου επιχειρηματία όπου κατέχει τον κυρίαρχο ρόλο, αποφασίζοντας για τα πάντα.

Στο επόμενο στάδιο **III)** της επιβίωσης οι πωλήσεις της επιχείρησης έχουν αυξηθεί με συνέπεια την αύξηση των θέσεων εργασίας στον τομέα των πωλήσεων, της παραγωγής αλλά και στις Οικονομικές Υπηρεσίες όπου κρίνεται πλέον απαραίτητη η λειτουργία Λογιστηρίου ώστε να τηρείται μια τάξη σε όλες τις οικονομικές κινήσεις – εργασίες της επιχείρησης.

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι αν και ο επιχειρηματίας αρχίζει να δέχεται ορισμένες επιδράσεις από τους συνεργάτες του, είναι αυτός που συνεχίζει να παίρνει τις τελικές αποφάσεις.

Στο **IV)** στάδιο των λειτουργιών, το κάθε τμήμα ξεχωριστά παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη ενώ παράλληλα η λειτουργία του τμήματος Μάρκετινγκ κάνει την πρώτη του εμφάνιση, προσπαθώντας να δώσει επώνυμη έκταση στα προϊόντα της ΜΜΕ και να τα σταθεροποιήσει σε ένα όσο πιο ικανοποιητικό επίπεδο γίνεται.

Έπειτα η επιχείρηση περνά στο στάδιο **V)** Αύξησης των Λειτουργιών, όπου όλα τα τμήματα λειτουργούν με έντονους ρυθμούς και θα ήταν αδύνατο η ΜΜΕ να μην εκσυγχρονίσει και τα συστήματα πληροφορικής της. Όλες λοιπόν οι ΜΜΕ οι οποίες επιθυμούν να διατηρήσουν την αναπτυσσόμενη πορεία τους και να κάνουν ένα ακόμη βήμα προς την “μεγέθυνση” θα πρέπει να ακολουθούν τις εξελίξεις της πληροφορικής, η οποία αναμφίβολα απλοποιεί αρκετές εργασίες αλλά και βοηθά στην αρμονική συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης συνεπώς και την ομαλή λειτουργία της. Στη φάση αυτή ο επιχειρηματίας συνεχίζει να διατηρεί κυρίαρχο ρόλο στις αποφάσεις επηρεασμένος όμως σε μεγάλο βαθμό από τους συνεργάτες του.

Τέλος, στο **VI)** στάδιο του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων ή της ωρίμανσης η επιχείρηση βελτιώνει όλο και πιο πολύ την ποιότητα των προϊόντων της και των υπηρεσιών της προς το αγοραστικό κοινό, η πληθώρα και ποικιλία των δραστηριοτήτων της καθιστούν αναγκαία την παρουσία ενός νομικού συμβούλου ενώ τα διοικητικά στελέχη έχουν πλέον και αυτά κυρίαρχο ρόλο στις αποφάσεις της επιχείρησης, στηριζόμενοι από την πείρα του επιχειρηματία.

Μετά από όλα αυτά η επιχείρηση βρίσκεται πλέον στην καρδιά της ωρίμανσης, πρέπει να αποφασίσει αν θα αυξήσει ακόμα πιο πολύ τις εργασίες της, ώστε να εξελιχθεί σε μια μεγάλη επιχείρηση **VIIA)** όπου τα τμήματα θα γίνουν περισσότερα, την διοίκηση θα αναλάβουν εξ ολοκλήρου τα διοικητικά στελέχη της οικονομικής μονάδας ή αν η

ΜΜΕ θα περάσει στην φάση της κάμψης **VIIB** δηλαδή του μαρασμού και πιθανόν της πτώχευσης με αποτέλεσμα την απομάκρυνση των διοικητικών στελεχών και την διακοπή των εργασιών της. Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας “εγκαταλείπεται” από τους συνεργάτες του και αναλαμβάνει ξανά την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεών του προσπαθώντας να βρει λύση για τα παρουσιαζόμενα προβλήματα, ώστε να ξαναδώσει αναπτυξιακή πνοή και δύναμη στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΜΕ

4.1 Ιδιαίτερη Προσφορά της ΜΜΕ.

Δεν είναι χωρίς αλήθεια η άποψη ότι ως μέρος της επαγγελματικής κοινότητας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνεισφέρουν στην εθνική οικονομική ευημερία αφού παράγουν και αυτές ένα ουσιαδές μέρος του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών και ειδικότερα κύρια ασχολία τους είναι η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή μια που έχουν τη δυνατότητα της προσαρμογής της παραγωγής τους ανάλογα με τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο η οικονομική τους προσφορά είναι παρόμοια με εκείνη των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όμως έχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία τις καθιστούν ακόμη πιο σημαντικές στον εμπορικό χώρο. Προσφέρουν ιδιαίτερα οφέλη καθώς δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, εισάγουν καινοτομίες, ενισχύουν σημαντικά τον ανταγωνισμό και εξασφαλίζουν μια ποιοτικά καλύτερη παροχή υπηρεσιών.

Αναλυτικότερα:

α) Νέες Θέσεις Εργασίας: Οι ΜΜΕ μέσα από την ανάπτυξη και εξέλιξή τους δημιουργούν συνεχώς νέες θέσεις εργασίας. Το κάθε "βήμα" μεγέθυνσής τους συνεπάγεται και παράλληλη αύξηση του προσωπικού τους είτε στο τμήμα πωλήσεων, προμηθειών, οικονομικού τμήματος κ.λ.π. Συγχρόνως με όλα τα παραπάνω οι ΜΜΕ δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας όχι μόνο μέσα από τη μεγέθυνσή τους αλλά και από την έντονη εμφάνισή τους, την συνεχή δηλαδή ίδρυση νέων ΜΜΕ.

β) Εισαγωγή Καινοτομιών: Η ιστορία του τεχνολογικού χώρου διδάσκει ότι πολλά επιστημονικά επιτεύγματα προήλθαν από ανεξάρτητους επενδυτές και από μικρούς οργανισμούς. Νεωτερισμοί και εφευρέσεις εφαρμόζονται κατ' αρχάς στις ΜΜΕ οι οποίες με την συμπαράσταση του "επιχειρηματικού δαιμονίου" του ιδιοκτήτη κατορθώνουν να δώσουν νέα πνοή στην επιχειρηματική μονάδα. Ο κατάλογος που ακολουθεί αναφέρει παραδείγματα προϊόντων του 20^{ου} αιώνα που προέρχονται από ΜΜΕ*:

- 1) Φωτοτυπικά Μηχανήματα
- 2) Ινσουλίνη
- 3) Πενικιλίνη

- 4) καθαριστής Βαμβακιού
- 5) Φερμουάρ
- 6) Έγχρωμο Φιλμ
- 7) Στυλό Διαρκείας
- 8) Αυτόματο Κιβώτιο Ταχυτήτων

[πηγή Α5]

γ) Ενίσχυση Ανταγωνισμού: Αναντίρρητα αν η παραγωγή γινόταν μόνο από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, οι πελάτες θα βρίσκονταν κυριολεκτικά στο έλεός τους αφού θα μπορούσαν να βάλουν υψηλές τιμές, να εμποδίσουν την τεχνολογική ανάπτυξη, να εξαιρούν νέους ανταγωνιστές εκμεταλλευόμενοι την θέση εξουσίας τους.

Η παρουσία λοιπόν των ΜΜΕ και ειδικότερα ο μεγάλος αριθμός τους, τόσο στο διεθνές στερέωμα όσο και στον Ελλαδικό χώρο, έχει επιφέρει ένα ανταγωνιστικό κύμα έτσι ώστε να μην μπορούν να αναπτυχθούν μονοπωλιακές καταστάσεις ή ακόμη και ολιγοπωλιακές. Οι ΜΜΕ καταφέρνουν να αντέξουν τον έντονο ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων λόγω του ότι προσαρμόζονται εύκολα και πολύ γρήγορα σε νέες συνθήκες, διαθέτουν απεριόριστες δυνατότητες και συνεχώς εκτείνουν τις προσπάθειές τους να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους.

δ) Εξασφάλιση Ποιότητας στα Προϊόντα και Υπηρεσίες τους: Αλήθεια αποτελεί η άποψη ότι η ποσότητα αποτελεί το μεγάλο όπλο των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες με την τυποποίηση της παραγωγής έχουν επιτύχει την αύξηση της παραγωγής τους. Όταν η ζήτηση των παραγόμενων προϊόντων παραμένει μικρότερη από την προσφερόμενη ποσότητα με στρατηγικές "Μάρκετινγκ" μπορούν να επιτύχουν την δημιουργία "νέων" αναγκών ή ακόμη νέων χρήσεων του προϊόντος ή και την εξάπλωση σε νέες αγορές. Από την άλλη μεριά όμως η ποιότητα παραμένει πάντοτε ένα από τα όπλα της μικρομεσαίας επιχείρησης η οποία έχει τη δυνατότητα της δημιουργίας εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία θα απευθύνονται για την θεραπεία εξειδικευμένων αναγκών. Για παράδειγμα μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να κατασκευάσουν καλύτερα ένα αυτοκίνητο ενώ οι μικρομεσαίες μπορούν ευκολότερα να το επιδιορθώσουν.

Όπως προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω η συμβολή των ΜΜΕ στο οικονομικό γίνεσθαι είναι ιδιαίτερα μεγάλη και καθοριστική αφού μέσα από την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, τις ανταγωνιστικές συνθήκες που δημιουργούν και γενικότερα μέσα από την πληθώρα ωφελειών που δημιουργούν για τον καταναλωτή συμβάλλουν σημαντικά στην υγιή ανάπτυξη της οικονομίας της κάθε χώρας.

4.2 Προβλήματα και Αιτίες Αποτυχίας των ΜΜΕ.

Έως τώρα αναφερθήκαμε σε “ευχάριστα” θέματα σχετικά με τις ΜΜΕ, όπως εξέλιξη – μεγέθυνση ΜΜΕ, ενθάρρυνση υγιούς ανταγωνισμού κ.α. Δυστυχώς όμως υπάρχει και η “άσχημη” πλευρά για τις ΜΜΕ, η σωρεία των προβλημάτων και απειλών που παρουσιάζονται αρκετές φορές.

Ένα από τα προβλήματα, ίσως και το κυριότερο, είναι αν ο επιχειρηματίας της ΜΜΕ έχει καταλήξει σε μια ξεκάθαρη ιδέα του τι ακριβώς επιζητεί από τον κύκλο των εργασιών του. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να μην έχει ξεκαθαρίσει τους ακριβείς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης ο ιδιοκτήτης με συνέπεια η επιχείρηση να “βαδίζει” χωρίς πρόγραμμα και στρατηγική.

Παράλληλα μια ακόμη πολύ σημαντική απειλή για την ΜΜΕ προέρχεται από τις μεγάλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν ένα υψηλού επιπέδου οργανωτικό σύστημα με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες για την περαιτέρω ανάπτυξή τους, σε αντίθεση με τις ΜΜΕ όπου το οργανωτικό τους σύστημα δεν είναι αναπτυγμένο σε ικανοποιητικό βαθμό με συνέπεια να μην μπορούν να διατηρήσουν το επιθυμητό αγοραστικό μερίδιο, γεγονός που τις οδηγεί ή να απορροφηθούν από μεγάλες επιχειρήσεις ή να διακόψουν τελείως την λειτουργία τους.

ΑΙΤΙΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ
Οικονομικοί παράγοντες	45%
Οικονομικές αιτίες	30%
Εμπειρία	24%
Λοιπές αιτίες (καταστροφή)	1%

Πίνακας 1: Αιτίες αποτυχίας ΜΜΕ [πηγή Α6]

Όπως δείχνει ο παραπάνω πίνακας η *Dun & Bradstreet* (εταιρεία που ερευνά και δημοσιεύει πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρήσεις) παραθέτει τους “οικονομικούς παράγοντες” ως την κυριότερη αιτία αποτυχίας της επιχείρησης 45%. Εδώ

κατατάσσονται παράγοντες όπως “ανεπαρκείς πωλήσεις”, “μικρά κέρδη” και “μικρές προοπτικές ανάπτυξης”. Ακόμη μια σημαντική κατηγορία είναι οι “οικονομικές αιτίες” οι οποίες περιλαμβάνουν συστατικά μέρη όπως “μεγάλα έξοδα λειτουργίας” και ανεπαρκές κεφάλαιο. Μια άλλη σημαντική κατηγορία αποτυχίας είναι αυτή της “περιορισμένης εμπειρίας”. Σε αυτή οφείλεται ένα σημαντικό ποσοστό αποτυχιών, και συνδέεται με την ποιότητα της Διοίκησης επειδή παρατηρείται “έλλειψη επιχειρηματικών γνώσεων”.

Τέλος, ολοκληρώνοντας μπορούμε να πούμε ότι η ποιότητα της Διοίκησης της ΜΜΕ είναι αυτή που παίζει τον κυρίαρχο ρόλο στην αποτυχία της.

4.3 Ελληνική Πολιτεία και ΜΜΕ.

Αποτελεί κοινό τόπο η άποψη ότι η Ελληνική πολιτεία στηρίζει τις ΜΜΕ μέσα από διάφορες ρυθμίσεις στις οποίες προβαίνει ενθαρρύνοντας τους Μικρομεσαίους επιχειρηματίες στην προσπάθειά τους να μεγεθύνουν τις επιχειρήσεις τους ώστε αποκτώντας το αναγκαίο μέγεθος να μπορέσουν να ανταγωνιστούν στον σημερινό κόσμο, τη σημερινή Ευρώπη της οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

Τα παραπάνω γίνονται αληθινά αν παρατηρήσει κανείς τις ενέργειες – ρυθμίσεις στις οποίες έχει προβεί η ελληνική πολιτεία σχετικά με τις ΜΜΕ. Για παράδειγμα θα αναφερθούν ενδεικτικά ορισμένες ρυθμίσεις όπως σχετικά με την φορολογία των ΜΜΕ το κράτος έχει δημιουργήσει ένα πλέγμα ρυθμίσεων που αφορά κίνητρα, διευκολύνσεις και ελαφρύνσεις. Παράλληλα το κράτος έχει έρθει σε συνεννόηση με τις τράπεζες για τη δημιουργία μιας “φόρμουλας” ώστε να γίνει μια όσο καλύτερη ρύθμιση των οφειλών των δανείων των ΜΜΕ.

Ακόμη ρυθμίσεις έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις οφειλές των ΜΜΕ στα Ασφαλιστικά Ταμεία και τέλος σημαντικότερες είναι οι ενέργειες της πολιτεία μέσω του Υπουργείου Ανάπτυξης για την στήριξη των ΜΜΕ μέσω διαφόρων προγραμμάτων όπως λόγω χάριν το πρόγραμμα “Επιχειρείτε Ηλεκτρονικά” μέσω του οποίου επιδοτούνται οι ΜΜΕ για την εισαγωγή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων ώστε να επιτευχθεί: αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους παραγωγής, διεύρυνση των αγορών καθώς και δικτύωση με τους προμηθευτές και πελάτες.

Μελετώντας λοιπόν όλα τα παραπάνω φαίνεται πως η πολιτεία δεν έχει αφήσει στην τύχη της την πορεία των ΜΜΕ, νοιάζεται γι’ αυτές, τις στηρίζει και προσπαθεί μέσα

από πολλές ρυθμίσεις να τις διατηρήσει “ζωντανές” μέσα στον σκληρό ανταγωνισμό του χώρου των μεγάλων - πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Εύλογα σε αυτό το σημείο μπορεί να αναρωτηθεί κανείς:

«Αρκούν μόνο οι προσπάθειες της πολιτείας για να αναπτυχθεί και εξελιχθεί μια ΜΜΕ;»

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι: Αναντίρρητα ένα μεγάλο όχι! Και αυτό γιατί αν θέλει κάποιος να πετύχει κάτι θα πρέπει πρώτα να στηριχθεί στα “δικά του πόδια”, στις δικές του δυνάμεις. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις, για να πετύχουν ανάπτυξη και πρόοδο θα πρέπει οι ίδιες να οργανώσουν και να σχεδιάσουν σωστά και με πολύ προσοχή τις λειτουργίες- δραστηριότητές τους καθορίζοντας ορθούς και πάνω απ’ όλα εφικτούς στόχους.

Ένα σημείο λοιπόν στο οποίο πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή η ΜΜΕ είναι και η οργάνωση των πωλήσεών της, τις οποίες εύλογα μπορεί να τις χρησιμοποιήσει κανείς ως το “οξυγόνο” για κάθε επιχείρηση. Με αυτό το κομμάτι λοιπόν, τις πωλήσεις των ΜΜΕ θα ασχοληθούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

ΜΕΡΟΣ Β - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος πήραμε μια ιδέα σχετικά με το τι είναι ΜΜΕ επιχείρηση, αναφερθήκαμε στην ίδρυση αλλά και στα στάδια εξέλιξής της, την προσφορά της ως παραγωγός προϊόντων και υπηρεσιών, στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία παρουσιάζει, στις αιτίες αποτυχίας της ΜΜΕ και τέλος στην σχέση ΜΜΕ και κράτους.

Στο δεύτερο μέρος λοιπόν, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε και να αναλύσουμε την οργάνωση των ενεργειών του τμήματος πωλήσεων μιας ΜΜΕ των ενεργειών δηλαδή εκείνων των οποίων σκοπός είναι η δημιουργία ενός άρτιου συστήματος πωλήσεων με αποτέλεσμα την πραγματοποίηση αλλά και την συνεχή αύξηση των κερδών και δικαιολογημένα θα μπορούσε να πει κάποιος ότι από τις πωλήσεις ξεκινούν και στηρίζονται τα πάντα, όπως σχέδια παραγωγής, πολιτική αποθεμάτων, αποφάσεις για το προσωπικό, με λίγα λόγια δηλαδή από αυτές εξαρτάται αν θα επιβιώσει ή όχι μια επιχείρηση.

Κεφάλαιο 5: ΠΩΛΗΣΕΙΣ

5.1 Τι είναι πωλήσεις;

Οι πωλήσεις μπορεί να πει κανείς ότι είναι η κινητήρια δύναμη που χαρίζει ζωή σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα οι πωλήσεις αποτελούν εκείνο το τμήμα της επιχείρησης, όσο μεγάλη ή μικρή και αν είναι αυτή, που συναντά τους πελάτες από τους οποίους προέρχονται και οι δουλειές. Ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η τεχνολογία της εταιρίας, η κατασκευαστική της δυνατότητα, η οικονομική δομή της ή οι ανθρώπινες σχέσεις σε αυτήν, η ποσότητα της δραστηριότητας των πωλήσεων καθορίζει αν η εταιρεία θα επιβιώσει ή όχι.

Ειδικότερα για τις ΜΜΕ το τμήμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία αφού από την μία πλευρά είναι αυτό που θα τις "Χαρίσει Ζωή", αλλά από την άλλη η οργάνωση και η σωστή λειτουργία του απασχολούν ιδιαίτερα τον ΜΜΕ επιχειρηματία και τους συμβούλους του αφού η έλλειψη εμπειρίας, η σχετικά περιορισμένη οικονομική ευχέρεια και συγχρόνως το συνεχώς μεταβαλλόμενο εμπορικό περιβάλλον καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη της θέση της ΜΜΕ επιχείρησης η οποία καλείται με ένα υπό συνεχή ανάπτυξη και διαμόρφωση σύστημα πωλήσεων να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό ομοειδών αλλά και μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ωφέλιμο είναι ο ΜΜΕ επιχειρηματίας και τα στελέχη της επιχείρησης να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να οργανώσουν ένα σύστημα πωλήσεων το ποίο θα προικίσει την ΜΜΕ με δυναμισμό και ευελιξία ώστε να αντιμετωπίσει όλες τις ανταγωνιστικές τάσεις.

Κεφάλαιο 6: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

6.1 Καθορισμός Στόχων:

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα των ΜΜΕ επιχειρήσεων είναι ότι ο επιχειρηματίας δεν έχει καταλήξει σε μια ξεκάθαρη ιδέα, δεν ξέρει τι επιζητά από τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην μπορεί να καθορίσει και μια πολιτική για το πώς θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι σημειωτέον δεν είναι ξεκάθαροι.

Το γεγονός αυτό έχει σαν επακόλουθο η ΜΜΕ να ακολουθεί την φορά των οικονομικών πραγμάτων χωρίς συγκεκριμένο σκοπό και χωρίς συγκεκριμένη “γραμμή πλεύσης”, λόγος που καθιστά αδύναμη την ΜΜΕ να αντέξει τον ανταγωνισμό, τις περιόδους οικονομικής κρίσης και τεχνολογικής επανάστασης.

Κύριο λοιπόν μέλημα του επιχειρηματία της ΜΜΕ είναι, αν θέλει να πετύχει ένα άρτια οργανωμένο σύστημα πωλήσεων, ο καθορισμός των στόχων της οικονομικής μονάδας. Η διατύπωση ενός στόχου αποτελεί την αναγνώριση ενός σκοπού και όταν αυτό εφαρμόζεται στον Management των πωλήσεων γίνεται γενεσιουργός αιτία της υπάρξεως της λειτουργίας και επιβίωσης της επιχείρησης.

Το έργο λοιπόν της ΜΜΕ στον προσδιορισμό των στόχων της είναι ένα πολύ δύσκολο έργο γιατί έχει να κάνει με στοιχεία τα οποία είναι κατά μεγάλο ποσοστό έξω από τον έλεγχο της, καταναλωτικές τάσεις, οικονομικές τάσεις, γενικά επίπεδα επενδύσεων, κοινωνική επίδραση και αυτός είναι ένας χώρος στον οποίο οι μεταβολές μπορεί να επέλθουν πολύ γρήγορα μέσα από την εκμετάλλευση νέων πηγών ενέργειας, τεχνολογικών ανακαλύψεων και καινοτομιών. Είναι λοιπόν φανερός ο μεγάλος βαθμός δυσκολίας για την ΜΜΕ η οποία όμως αν θέλει να επιβιώσει θα πρέπει να οργανωθεί ανάλογα, να καθορίσει στόχους και σκοπούς να χαράξει μια ορθή στρατηγική, γεγονός που θα της χαρίσει ένα βασικό «ρόλο» στο οικονομικό γίγνεσθαι αφού θα καταφέρει να ακολουθεί τις εξελίξεις, να προβλέπει την μόδα, να την ακολουθεί και πάνω απ’ όλα να δημιουργεί μόδα.

Για να πετύχει όμως τα παραπάνω ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα πρέπει πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε ενέργεια, οι στόχοι που έχει υπόψη του, να είναι σαφώς προσδιορισμένοι. Ειδικότερα θα πρέπει:

A) Ο στόχος της ΜΜΕ να είναι προδιαγεγραμμένος και μετρήσιμος για να χαρακτηί μια συγκεκριμένη γραμμή πλεύσης ώστε η επιχείρηση να ξέρει που βαδίζει και τι ακριβώς θέλει να πετύχει ώστε και η δύναμη των πωλήσεων να κατευθύνει προς την ίδια κατεύθυνση την προσπάθειές της, αξιολογώντας συνεχώς τα αποτελέσματα των ενεργειών της μέσα από την σύγκριση του όγκου των πωλήσεων που πραγματοποιούνται και αυτόν που είχαν προβλεφθεί και τεθεί ως στόχος.

B) Ο στόχος πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένος και πιο ειδικά χρήσιμο θα ήταν να είναι γραμμένος, ώστε το προσωπικό να κατανοήσει «τί» πρέπει να πετύχει.

Γ) Οι στόχοι της ΜΜΕ πρέπει να είναι λογικοί ώστε να μπορούν να επιτευχθούν, άλλωστε τα θαύματα σπανίζουν στην εποχή μας. Για παράδειγμα αν κάποια ΜΜΕ προσπαθήσει να «εκτοπίσει» μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία θα φανεί δύσκολο έως αδύνατο, αν όμως προσπαθήσει να κερδίσει και αυτή ένα μικρό κομμάτι της αγοράς αποφεύγοντας να έρθει σε αντιπαράθεση και χωρίς να θίξει ιδιαίτερα τα συμφέροντα της πολυεθνικής, θα φανεί ως στόχος ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί.

Η ΜΜΕ θα πρέπει να θέτει ξεκάθαρους και ρεαλιστικούς στόχους, οι οποίοι να είναι υλοποιήσιμοι και εφικτοί από την μια μεριά και από την άλλη προκλητικοί για το προσωπικό των πωλήσεων ώστε να αποτελούν κίνητρο για τους πωλητές της ΜΜΕ, για έντονη δραστηριοποίηση και προσπάθεια υλοποίησης των κόπων της ΜΜΕ.

6.2 Προγραμματισμός των πωλήσεων της ΜΜΕ

Αφού οριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της ΜΜΕ το τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να προβεί σε ένα προγραμματισμό των επιδιωκόμενων πωλήσεων, έτσι ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει μέχρι πιο βαθμό μπορούν να επιτευχθούν αυτές (πωλήσεις) με τα υπάρχουσα μέσα. Μια απόφαση του μικρομεσαίου επιχειρηματία να εισάγει ή να εξάγει ένα νέο προϊόν ή να ενισχύσει ένα υπάρχον θα χρειαστεί την εξέταση των υπαρχόντων μέσων:

A) Υπάρχουσα δύναμη πωλητών

B) Δυναμικού παραγωγής

Γ) Οικονομικών πόρων και

Δ) Του επιπέδου δαπανών προώθησης (διαφήμιση κτλ).

Το τμήμα πωλήσεων της ΜΜΕ έχει υψηλό βαθμό ευθύνης για τον προγραμματισμό ανεξάρτητα αν ο στόχος είναι η πώληση, η παραγωγή, ή ένας οικονομικός στόχος, αφού τα έσοδα μιας εταιρείας προέρχονται τελικά από κάποια μορφή πώλησης.

Για παράδειγμα μια εταιρεία έχει να αντιμετωπίσει ορισμένες σταθερές δαπάνες, ανεξάρτητα αν πραγματοποιεί πωλήσεις ή όχι (συντήρηση μηχανημάτων, ενοίκια κ.α.) και αυτές οι δαπάνες δεν θα αυξηθούν αν αυξηθούν οι πωλήσεις. Υπάρχουν όμως και μεταβλητές δαπάνες οι οποίες θα αυξηθούν ανάλογα με το ύψος της παραγωγής ή των πωλήσεων που πραγματοποιούνται (εργατικό δυναμικό, μεταφορές, πρώτες ύλες κ.α.).

Το πρόγραμμα λοιπόν των πωλήσεων θα επιδιώξει να προβλέψει τις πωλήσεις έτσι ώστε να προβλεφθεί και το επίπεδο των κερδών έτσι ώστε να δει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας αν τα κέρδη υπερβαίνουν των νέων δαπανών έτσι ώστε να αποφασίσει ή όχι να προβεί σε ένα νέο επενδυτικό βήμα ή σε άλλη περίπτωση με τα υπάρχοντα μέσα (πωλητές κτλ) να δραστηριοποιηθεί ως εκείνο το σημείο που του επιτρέπει η δύναμή του στην αγορά.

Κεφάλαιο 7 : ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΜΜΕ – ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

7.1 Πρόβλεψη

Ένα από τα σημαντικότερα συστατικά του σχεδίου οργάνωσης μιας ΜΜΕ είναι και η πρόβλεψη των πωλήσεων της, η οποία δίνει την δυνατότητα εκτίμησης των πιθανοτήτων επιτυχίας που έχει μια ΜΜΕ στην «αγορά». Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι τα σχέδια παραγωγής, πολιτική αποθεμάτων, αποφάσεις για το προσωπικό καθώς και όλες οι άλλες λειτουργίες της ΜΜΕ εξαρτώνται από την πρόβλεψη των πωλήσεων.

Είναι προφανές όμως ότι μια πρόβλεψη ποτέ δεν μπορεί να είναι ακριβής, και ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας συνήθως, να υποπίπτει στο σφάλμα της υποτίμησης ή της υπερεκτίμησης των πιθανών πωλήσεων. Για πρακτικούς λοιπόν λόγους την πρόβλεψη χρησιμοποιούν περισσότερο επιτυχώς οι μεγάλες επιχειρήσεις παρά οι μικρομεσαίες και αυτό γιατί:

1^{ον} κάθε πρόβλεψη είναι μοναδική, δηλαδή κάθε φορά πρέπει να επαναλαμβάνεται η διαδικασία πρόβλεψης γεγονός που δύσκολα αντέχει η ΜΜΕ λόγω κόστους (οικονομικού – χρόνου)

2^{ον} ο διευθυντής της ΜΜΕ μπορεί να μην γνωρίζει τις μεθόδους ποσοτικής ανάλυσης και παρ' όλο που η ποιοτική πρόβλεψη είναι χρήσιμη και μπορεί να είναι επαρκής, η ποσοτική μέθοδος αποφέρει χρησιμότερα αποτελέσματα.

3^{ον} ο επιχειρηματίας της ΜΜΕ συνήθως δεν γνωρίζει τη διαδικασία πρόβλεψης και είναι απίθανο να προσλάβει έναν υπάλληλο που θα κάνει τις προβλέψεις λόγω του υψηλού κόστους.

Γι' αυτό λοιπόν οι ΜΜΕ για να ξεπεράσουν αυτές τις αδυναμίες χρήσιμο είναι να βρίσκονται σε επαφή με τις βιομηχανικές τάσεις μέσω εμπορικών συνεταιρισμών και μέσα από την ενημέρωσή τους από την ανάγνωση οικονομικών περιοδικών και άλλων εμπορικών εκδόσεων ώστε να μπορέσουν να προβλέψουν τις καταναλωτικές τάσεις.

7.2 Έρευνα αγοράς

Μια πολύ σημαντική μέθοδος που θα βοηθήσει την ΜΜΕ να πραγματοποιήσει ορθή πρόβλεψη των πωλήσεων της είναι η έρευνα αγοράς, η έρευνα δηλαδή που οφείλει να πραγματοποιήσει η ίδια η ΜΜΕ για λογαριασμό της ώστε να προβλέψει σωστά.

Η έρευνα αγοράς αναμφισβήτητα είναι ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία του συστήματος πωλήσεων για κάθε επιχείρηση και λόγω της μεγάλης αυτής σημασίας της υπάρχουν εταιρείες και ειδικευμένα άτομα που ασχολούνται σαν ελεύθεροι επαγγελματίες μ' αυτήν και που μπορεί να προσλάβει κανείς. Παρ' όλα αυτά όμως μια ΜΜΕ που δεν είναι οικονομικά ισχυρή δεν είναι απαραίτητο να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη το έργο της έρευνας, υπάρχουν πολλά πράγματα που μπορούν να γίνουν με λίγα χρήματα και τη διάθεση λίγου χρόνου από την ίδια την επιχείρηση.

Αν κατανοήσει λοιπόν ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας ότι η έρευνα αγοράς είναι ένα μέσον για να εντοπίσει τις ευκαιρίες, τωρινές και μελλοντικές, να παρακολουθεί τις αλλαγές της αγοράς και να προβλέπει τις εξελίξεις της, δεν έχει παρά μόνο να διαθέσει λίγο χρόνο για να σκεφτεί τις πηγές και εκείνους τους τρόπους και τις μεθόδους με του οποίους θα μπορέσει να αντλήσει πληροφορίες χρήσιμες για την πρόβλεψη και αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

Πηγές άντλησης πληροφοριών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η θέση της ΜΜΕ σε οικονομικό επίπεδο αλλά και σε αριθμό στελεχών δεν είναι αρκετά ισχυρή γεγονός που θέτει ορισμένους περιορισμούς στην διαδικασία της έρευνας της αγοράς αφού τα στελέχη της ΜΜΕ δεν είναι εξειδικευμένα πάνω στην έρευνα αγοράς και ακολουθούν απλοποιημένες μεθόδους και πηγές. Εντούτοις το γεγονός αυτό δεν πρέπει να αποθαρρύνει καθόλου τον μικρομεσαίο επιχειρηματία αφού αν «κινηθεί» με συνέπεια και καλή οργάνωση μπορεί εύκολα από απλά πράγματα να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα.

Μια πηγή λοιπόν άντλησης πληροφοριών είναι οι ίδιοι οι πελάτες της επιχείρησης, όπου αν κατανοήσει κανείς πως σκέφτονται και τις συνήθειες τους θα μπορέσει να κατανοήσει τι θέλουν αλλά και να προβλέψει τι θα θέλουν στο μέλλον. Βέβαια αν η επιχείρηση είναι καινούρια και δεν έχει πελατολόγιο μια καλή λύση είναι η παρακολούθηση των ανταγωνιστών όπου δίνει την δυνατότητα ενημέρωσης για πολλά θέματα, όπως προβληματικές περιοχές, δυνατότητες επέκτασης. Η παράμετρος βέβαια αυτή προϋποθέτει το τμήμα αγοράς στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ανταγωνιστές να είναι το ίδιο με αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρησή που πραγματοποιεί την έρευνα και γι' αυτό θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί ποιοι αποτελούν το τμήμα αυτό. Ο διαχωρισμός αυτός προσδιορίζεται από παράγοντες

όπως το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η τοποθεσία, τα προσωπικά συμφέροντα κ.α., του καταναλωτικού κοινού.

Μια άλλη πηγή είναι οι εκθέσεις – αναλύσεις του κλάδου στον οποίο ανήκει η ΜΜΕ και στον οποίο περιλαμβάνονται επιχειρήσεις ανταγωνιστικές και μη ανταγωνιστικές και είναι σίγουρα μια πηγή η οποία μπορεί να προσφέρει έτοιμες πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις, τις νέες τάσεις αλλά και την κατάσταση, όπως αυτή διαμορφώνεται στην αγορά.

Τέλος μια πηγή η οποία είναι πολύ χρήσιμη αλλά ακόμη στην χώρα μας δεν αξιοποιείται όσο θα έπρεπε είναι το διαδίκτυο, μέσα από το οποίο μπορούν να συλλεχθούν οικονομικά, πολλές και χρήσιμες πληροφορίες.

Τρόποι έρευνας αγοράς

Όταν διενεργούμε μια έρευνα αγοράς μπορούμε να ακολουθήσουμε δύο δρόμους την ποσοτική έρευνα η οποία παράγει αριθμητικά στοιχεία και την ποιοτική έρευνα η οποία βοηθά να κατανοήσουμε τις απόψεις των πελατών και είναι πιο χρήσιμη όταν προσπαθούμε να εκτιμήσουμε αντιδράσεις των καταναλωτών σχετικά με τις νέες ιδέες της επιχείρησής μας. Το δεύτερο αυτό είδος είναι και αυτό που χρησιμοποιείται κατά κόρον από τις ΜΜΕ.

Ορισμένοι τρόποι έρευνας είναι:

- Η έρευνα πρόσωπο με πρόσωπο όπου αποτελεί τον παραδοσιακό τρόπο για να συλλέξει κανείς στοιχεία, συνήθως με την μορφή συνέντευξης στο δρόμο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα αυτή πρέπει να γίνεται σ' ένα σχετικό περιβάλλον και η οποία είναι μια πολύ σκληρή δουλειά για τα στελέχη της ΜΜΕ τα οποία θα την πραγματοποιήσουν, γεγονός το οποίο αποτελεί και το λόγο για τον οποίο δεν προτιμάται.
- Η τηλεφωνική έρευνα, η οποία όμως θέλει ιδιαίτερη προσοχή αφού πρέπει μέσα σε λίγο χρόνο που συνήθως αφιερώνει το αγοραστικό κοινό, με εύστοχες ερωτήσεις, να συλλέξει κάποιος τις κατάλληλες πληροφορίες. Η έρευνα αυτή προτιμάται από πολλές ΜΜΕ αφού δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο βαθμό δυσκολίας και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες.
- Τέλος τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνει μόνος του ο πελάτης αποτελούν το πιο φθηνό τρόπο έρευνας. Η μέθοδος έρευνας αυτή θεωρείται

από πολλούς αρκετά χρήσιμη αρκεί το ερωτηματολόγιο να είναι χρήσιμο και απλό, να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, να συμπληρώνεται από τους κατάλληλους ανθρώπους και να συμπληρώνεται από όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές (πάλι βέβαια από αγοραστικό κοινό το οποίο μας ενδιαφέρει).

Αναλύοντας λοιπόν τις πληροφορίες τις οποίες θα συλλέξει η ΜΜΕ , από τις ενδεικτικές πηγές και τους ενδεικτικούς τρόπους οι οποίοι αναφέρθηκαν (σίγουρα η Διοίκηση της κάθε ΜΜΕ μπορεί να σκεφτεί και άλλους τρόπους και πηγές συλλογής πληροφοριών) θα μπορέσει να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι αγοράζουν, γιατί αγοράζουν, που και πότε πραγματοποιούν τις αγορές τους, ποιος τους επηρεάζει και γενικότερα πιο είναι το στυλ που τους διακρίνει, ποιες οι συνήθειές τους και ποιες οι νέες τάσεις τους, γεγονότα που θα βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό την ΜΜΕ να προβλέψει τις πωλήσεις ακολουθώντας τις τάσεις και τις συνήθειες της κάθε εποχής.

Κεφάλαιο 8 : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

Εισαγωγή

Μια από τις σημαντικότερες πτυχές του οργανωτικού σχεδιασμού της ΜΜΕ που συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην εκπλήρωση των στόχων και την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων πωλήσεων είναι ο ορισμός των περιοχών στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, δηλαδή των περιοχών πώλησης και η κατανομή των πωλητών της σ' αυτές.

Εύλογο βέβαια γεννιέται το ερώτημα τι είναι περιοχές πωλήσεων, ποιες οι ωφέλειές τους και πως μια ΜΜΕ μπορεί να ορίσει και να οργανώσει τις περιοχές πωλήσεων ώστε να αποκομίσει τις όσο το δυνατόν μεγαλύτερες ωφέλειες.

Γι' αυτό λοιπόν το λόγο χρήσιμο είναι να δωθεί μια απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα περιγράφοντας και αναλύοντας παράλληλα τα βήματα καθορισμού – σχεδιασμού των περιοχών πώλησης.

8.1 Τι είναι περιοχές πώλησης και ποια τα πλεονεκτήματα χρήσης τους

Η περιοχή πωλήσεων είναι συνήθως μια γεωγραφική περιοχή η οποία αποτελείται από μια ομάδα τωρινών αλλά και μελλοντικών πελατών και η οποία ανατίθεται σε ένα συγκεκριμένο πωλητή ώστε να εξασφαλιστεί η συστηματική κάλυψη της, δεδομένου ότι υπάρχει για το πωλητή μια σαφής ανάθεση ευθύνης για κάθε τωρινό ή μελλοντικό πελάτη.

Τα πλεονεκτήματα του καθορισμού περιοχών πωλήσεων είναι ποικίλα και αφορούν και τους πελάτες αλλά και τους πωλητές της ΜΜΕ. Συνοπτικά αξίζει να αναφερθεί ότι οι πελάτες επωφελούνται από την χρήση περιοχών διότι όταν ένας πωλητής έχει αποκλειστική ευθύνη για μία περιοχή και κάνει επανειλημμένες επισκέψεις, μαθαίνει καλύτερα τον πελάτη, μπορεί ευκολότερα να τον καταλάβει και να συνεννοηθεί μαζί του, αναπτύσσεται δηλαδή μια μεγαλύτερη οικειότητα, η οποία επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των προβλημάτων του πελάτη από την πλευρά του πωλητή, η οποία με την σειρά της συμβάλλει στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο τα προϊόντα της ΜΜΕ θα ανταποκριθούν καλύτερα στις ειδικευμένες ανάγκες του πελάτη. Παράλληλα η οικειότητα αυτή πελάτη – πωλητή ευνοεί και τον συντονισμό της συχνότητας επισκέψεων αφού για παράδειγμα ένα μεγάλο σούπερ

μάρκετ κρίνεται σκόπιμο να το επισκέπτεται κάνεις κάθε δεκαπενθήμερο ενώ ένα «μίνι» μάρκετ της γειτονιάς κάθε μήνα, σε αυτή την περίπτωση μια θερμή σχέση του πωλητή της ΜΜΕ με τον ιδιοκτήτη του μίνι μάρκετ θα δώσει την δυνατότητα στον πρώτο να πραγματοποιεί μηνιαίες επισκέψεις και ενδιάμεσα με τηλεφωνικές επικοινωνίες να παίρνει συμπληρωματικές παραγγελίες ή να ενημερώνει τον πελάτη για τυχόν ανατιμήσεις κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο και χρήμα.

Ταυτόχρονα ο χρόνος κίνησης μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με προσεκτικό σχεδιασμό της κάλυψης της περιοχής έτσι ώστε ο κάθε πωλητής να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην διαδικασία της πώλησης. Επίσης αξιοσημείωτο είναι και ότι μπορεί να αποφευχθεί και η πιθανή επανάληψη των ιδίων επισκέψεων. Επιπλέον ο καθορισμός των περιοχών συμβάλλει στην πρόσληψη, εκπαίδευση και την αξιολόγηση των πωλητών αφού το προσωπικό προσλαμβάνεται και προορίζεται για να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης περιοχής και η τυχόν εκπαίδευση που απαιτεί μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες της. Τέλος επειδή οι πωλητές κινούνται σε μία συγκεκριμένη περιοχή, οι επιδόσεις τους μπορούν να συγκριθούν με δεδομένους στόχους και με τις δυνατότητες τους από περιοχή σε περιοχή.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω μπορεί να ειπωθεί ότι ο καθορισμός των περιοχών πώλησης ενισχύει και την αύξηση των πωλήσεων αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη, καλύπτοντας τις εξειδικευμένες ανάγκες του αλλά συγχρόνως δεν μπορεί να παραλειφθεί και το γεγονός ότι είναι άσκοπο να καθοριστούν περιοχές πώλησης όπου ο αριθμός των πωλητών της ΜΜΕ δεν μπορεί να καλύψει ή ακόμα και οι δυνατότητες της ίδιας της ΜΜΕ (παραγωγή, διανομή) δεν επαρκούν για την κάλυψη τους.

Για τον καθορισμό βέβαια των περιοχών πώλησης θα γίνει ειδικότερη αναφορά στις παρακάτω ενότητες.

8.2 Σχεδιασμός περιοχών πώλησης

Δεδομένων των ωφελειών μιας καλοσχεδιασμένης περιοχής πώλησης, σκόπιμη κρίνεται η ανάλυση σχετικά με το πως μια ΜΜΕ μπορεί να επιτύχει έναν ορθό σχεδιασμό περιοχής πώλησης.

A) Καθορισμός της βασικής μονάδας: Το πρώτο βήμα κατά τον καθορισμό μιας περιοχής πώλησης είναι η επιλογή της «βάσης». Βάση μπορεί να αποτελεί μια γειτονιά, μια πόλη, ένας νομός ή μια περιφέρεια. Χρήσιμο για τις ΜΜΕ είναι αρχικά τουλάχιστον

να χρησιμοποιεί όσο το δυνατόν μικρότερη βάση διότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει ευκολότερα να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά (ανάγκες πελατών), ιδιομορφίες κάθε βάσης και να επιτύχει καλύτερη συλλογή στοιχείων, η οποία θα τον βοηθήσει στην καλύτερη κάλυψη ειδικευμένων αναγκών.

Ένα παράδειγμα χρήσης μικρής βάσης είναι ο καθορισμός περιοχής πώλησης σύμφωνα με τους ταχυδρομικούς κώδικες όπου μια ΜΜΕ εύκολα μπορεί να συλλέξει στοιχεία μέσω του χρυσού οδηγού για τα είδη των επιχειρήσεων, διεύθυνση και ότι άλλο κρίνεται αναγκαίο.

Παράλληλα με τα παραπάνω αν μια ΜΜΕ θελήσει να καλύψει επιλεκτικά ορισμένα σημεία της αγοράς ωφέλιμο είναι να χρησιμοποιήσει ως βάση τους νομούς. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι βολική, αφού θα χρειαστούν λιγότεροι πωλητές και κατά ένα μέρος θα ευνοηθεί και η γεωγραφική εξάπλωση των προϊόντων, μα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή αφού ένας νομός μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα μεγάλος ώστε να δικαιολογεί τον καθορισμό περιοχής ή από την άλλη μεριά οι δυνατότητες της ΜΜΕ να μην επαρκούν για την κάλυψη της αγοράς – νόμου. Για παράδειγμα αν η συχνότητα ανάγκης για διανομή είναι τόσο μεγάλη ώστε τα αυτοκίνητα της ΜΜΕ να μην μπορούν να την καλύψουν ή αν ακόμη απαιτούνται συχνές επισκέψεις από τον πωλητή και αυτός δεν είναι δυνατόν να τις πραγματοποιήσει λόγω χρόνου, φόρτου εργασίας κ.α.

Γι' αυτό λοιπόν η χρήση μικρής βάσης ευνοεί ιδιαίτερα την ΜΜΕ να θέσει γερά θεμέλια για εξέλιξη και αύξηση των πωλήσεων.

B) Ανάλυση πελατών: Έπειτα από τον καθορισμό της βάσης χρήσιμο είναι η ΜΜΕ να προχωρήσει στον εντοπισμό και ανάλυση των πελατών ώστε να προσδιοριστούν οι δυνατότητες αγορά προϊόντων καθενός από αυτούς και να ταξινομηθούν σύμφωνα με την συχνότητα επισκέψεων που κρίνεται απαραίτητη. Για παράδειγμα ο πωλητής θα επισκέπτεται αυτούς που αγοράζουν τις μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων κάθε δεκαπενθήμερο, αυτούς που αγοράζουν λιγότερες κάθε μήνα και αυτούς που αγοράζουν ελάχιστες κάθε δύο μήνες, με συνέπεια ένας πωλητής να καταβάλει την μεγαλύτερη προσπάθειά του σε επισκέψεις πελατών με τις μεγαλύτερες δυνατότητες πωλήσεων.

Ο εντοπισμός των πελατών μπορεί να γίνει μέσω παλιών αρχείων της ΜΜΕ ή του χρυσού οδηγού, εμπορικό επιμελητήριο κ.α. Έπειτα ο διευθυντής πωλήσεων

αναλύοντας τα παλιά στοιχεία αλλά και κρίνοντας το μέλλον, να καθορίσει και να προγραμματίσει την συχνότητα και τις επισκέψεις των πελατών έτσι ώστε σύμφωνα με τον αριθμό των πελατών, το γεωγραφικό μέγεθος της περιοχής, ένας πωλητής να αναλάβει τόσες περιοχές – πελάτες ώστε να επιτρέπεται η σωστή εκπλήρωση των καθηκόντων του.

Γ) Τοποθέτηση κατάλληλου προσωπικού:

Ένα εξίσου σημαντικό βήμα καθορισμού περιοχής πώλησης είναι και η επιλογή και τοποθέτηση στην κάθε περιοχή του «σωστού» πωλητή. Η ΜΜΕ επειδή δεν έχει την δυνατότητα να απασχολεί έναν μεγάλο αριθμό πωλητών και να στηρίζει τους πωλητές της όπως μια μεγάλη επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ώστε ο κάθε πωλητής να αναλάβει μια περιοχή σύμφωνα με τις δυνατότητες του και επειδή οι πωλητές έχουν διαφορετική ικανότητα, πρωτοβουλία και πείρα πρέπει να δίνεται προσοχή έτσι ώστε ο φόρτος εργασίας της περιοχής να αντιστοιχεί στην ικανότητα του πωλητή, οι πιο ειδικευμένοι πωλητές να αναλαμβάνουν περιοχές με τις μεγαλύτερες δυνατότητες πώλησης και ο κοινωνικός και πολιτιστικός περίγυρος της περιοχής να είναι κατάλληλος για αυτόν.

Κλείνοντας λοιπόν αυτό το κεφάλαιο χρήσιμη είναι η σημείωση ότι μια ΜΜΕ αν θέλει να πετύχει έναν ορθό καθορισμό – σχεδιασμό περιοχής πώλησης θα πρέπει να τμηματοποιήσει την περιοχή πώλησης σύμφωνα με τις δυνατότητές της, να εντοπίσει τους πελάτες που την ενδιαφέρουν και να επιλέξει τους κατάλληλους πωλητές για κάθε περιοχή.

Κεφάλαιο 9: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΜΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

9.1 Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η σπουδαιότητα του προσωπικού σε μια ΜΜΕ είναι πολύ μεγάλη. Ο σχετικά μικρός αριθμός των εργαζομένων κάνει ακόμα πιο σημαντική την διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων αφού ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στην επιβίωση της και αυτό γιατί για τον πελάτη είναι αδιάφορο αν αυτός που τον γοήτευσε ή αυτός που τον προσέλαβε είναι ο ιδιοκτήτης ή ένας απλό υπάλληλος. Και στις δύο περιπτώσεις η επιχείρηση την συγκεκριμένη στιγμή ταυτίζεται με το συγκεκριμένο πρόσωπο.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπ' όψιν τα παραπάνω και ειδικότερα τον μικρό σχετικά αριθμό υπαλλήλων της ΜΜΕ σε σχέση με την μεγάλη, όπου δεν επιτρέπει την τυποποίηση θέσεων με συγκεκριμένο και περιορισμένο αντικείμενο εξειδίκευσης δουλειάς, το προφίλ των υπαλλήλων της ΜΜΕ θα πρέπει να είναι διαφορετικό από εκείνο των υπαλλήλων της μεγάλης επιχείρησης δηλαδή ο υπάλληλος της ΜΜΕ θα πρέπει να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες, να λύνει προβλήματα, να αντιμετωπίζει κρίσεις παίρνοντας αποφάσεις μέσα στα όρια που έχει καθορίσει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας.

Ειδικότερα μια ΜΜΕ πριν πραγματοποιήσει μια πρόσληψη θα πρέπει πρώτα να καταφέρει να εντοπίσει τις δεξιότητες του, ικανότητες διαπροσωπικών σχέσεων, την πείρα που έχει πάνω στις πωλήσεις, το αίσθημα πρωτοβουλίας ώστε να ξεκαθαριστεί αν μπορεί να ανταποκριθεί σε μία θέση με συγκεκριμένες ανάγκες και ιδιαιτερότητες αφού η θέση του πωλητή σε μία ΜΜΕ απαιτεί έντονο αίσθημα πρωτοβουλίας, ιδιαίτερη ταχύτητα και ευελιξία, διορατικότητα, παρατηρητικότητα, ιδιαίτερη προσοχή για την αποφυγή σύγκρουσης με μεγάλες επιχειρήσεις και τέλος μεγάλη δύναμη και κουράγιο για ατομική και μοναχική προσπάθεια για πώληση αφού τις περισσότερες φορές στις ΜΜΕ λείπει η μεγάλη και συνεχής στήριξη των πωλητών.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω η διαδικασία επιλογής ενός πωλητή από μία ΜΜΕ κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτεί πολύ προσοχή, γι' αυτό και στις επόμενες ενότητες θα αναλυθεί πως μπορεί να πραγματοποιηθεί μια ορθή επιλογή πωλητή.

9.2 Διαδικασία Αναζήτησης και Επιλογής Πωλητή

Παρ' όλο που οι επιτυχημένοι πωλητές έχουν κοινά χαρακτηριστικά, κάθε επιχείρηση και κάθε δουλειά πωλητή είναι διαφορετική, κάθε θέση μπορεί να έχει διαφορετικές απαιτήσεις και να προϋποθέτει διαφορετικό συνδυασμό των προσόντων ενός πωλητή.

Για την σωστή επιλογή ενός πωλητή απαραίτητη κρίνεται αρχικά μια περιγραφή και ανάλυση της θέσης πώλησης ώστε να καθοριστούν και να γίνουν ξεκάθαρες οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης με συνέπεια να πραγματοποιηθεί και η πρόσληψη του σωστού ατόμου.

Καθήκον λοιπόν του διευθυντή πωλήσεων της ΜΜΕ είναι να προβεί στην ανάλυση της εργασίας του πωλητή δηλαδή να εξετάσει:

A) την αγορά: Σε ποιον θα απευθύνεται ο πωλητής, σε εμπόρους χονδρικής ή τελικούς χρήστες.

B) την γραμμή προϊόντος: πόσο τεχνική είναι η γραμμή του προϊόντος, για πόσα διαφορετικά προϊόντα θα είναι υπεύθυνος ο πωλητής

Γ) Τα καθήκοντα του πωλητή, αν δηλαδή πέρα από τις καθιερωμένες υποχρεώσεις του που επιβάλλει η πώληση, απαιτούνται και ειδικές ικανότητες ως υπάλληλος γραφείου. Και:

Δ) Το βαθμό αυτονομίας, δηλαδή πόση ελευθερία λήψης αποφάσεων θα έχει ο πωλητής, και πόσο συχνά θα συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του.

Αναλύοντας όλα τα παραπάνω ο διευθυντής πωλήσεων της ΜΜΕ θα μπορέσει εύκολα να εντοπίσει τον αναγκαίο συνδυασμό προσόντων που θα πρέπει να έχει ένας πωλητής ώστε να γίνει και η ορθή επιλογή. Για παράδειγμα δεν μπορεί να επιλεγεί ένα άτομο που τον διακρίνουν αρκετά από τα στοιχεία – προσόντα ενός επιτυχημένου πωλητή αλλά όμως χρειάζεται στην συγκεκριμένη εταιρεία και στην θέση που αυτή του προσφέρει να ασκεί και εργασίες υπαλλήλου γραφείου και αυτός να μην γνωρίζει τα απαραίτητα προγράμματα στον Η/Υ όπως Word, Excel, Access κ.α.

9.3 Πηγές Υποψηφίων Πωλητών

Από την στιγμή που θα καθοριστούν οι απαιτήσεις της θέσης του πωλητή, επόμενο ζήτημα είναι ο τόπος αναζήτησης των κατάλληλων υποψηφίων, που δηλαδή θα μπορέσει να εντοπίσει και να προσλάβει τον «καλύτερο» πωλητή.

Ορισμένες λοιπόν από τις πηγές των υποψηφίων πωλητών είναι:

A) Η ίδια η εταιρεία

B) Ανώτερα και ανώτατα ιδρύματα

Γ) Ανταγωνίστριες εταιρείες. Και:

Δ) επαγγελματίες που δεν προέρχονται από τον χώρο των πωλήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας ή διευθυντής πωλήσεων της ΜΜΕ που είναι υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη, θα πρέπει με ιδιαίτερη προσοχή να αναλύσει όλες τις πτυχές των παραπάνω πηγών, αφού κάθε μία χωριστά παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες, θετικά και αρνητικά στοιχεία.

Αναλύοντας λοιπόν την κάθε μία πηγή χωριστά μπορεί να εντοπίσει κανείς και θετικά και αρνητικά στοιχεία στην διαδικασία αναζήτησης. Ειδικότερα:

A) Πηγή η ίδια η εταιρεία: Στα θετικά αυτής της πηγής μπορεί να συμπεριλάβει κανείς το γεγονός ότι οι υποψήφιοι γνωρίζουν την γραμμή του προϊόντος και την λειτουργία της εταιρείας. Ακόμη οι υποψήφιοι τείνουν να είναι πιο πιστοί στην εταιρεία και υπάρχει ήδη μια πληροφόρηση για τις ικανότητές τους.

Από την άλλη μεριά τα αρνητικά στοιχεία αυτής της πηγής είναι ότι μπορεί να μην υπάρχουν υποψήφιοι μέσα στην εταιρεία κατάλληλοι για την θέση του πωλητή, ακόμη οι υποψήφιοι που εξετάζονται και τελικά απορρίπτονται μπορεί να δυσαρεστηθούν και τέλος υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι υποψήφιοι να δυσκολευτούν αρκετά κατά την μετάβασή τους στο χώρο των πωλήσεων λόγω της εσφαλμένης αντίληψης που ήδη έχουν αποκομίσει από την παρουσία τους μέσα στην εταιρεία για την θέση του πωλητή.

B) Πηγή τα Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι.: Τα θετικά αυτής της πηγής είναι ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων ο οποίος γνωρίζει αρκετά, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο για τις πωλήσεις. Οι υποψήφιοι είναι σε φάση εκπαίδευσης άρα η κατάρτιση τους είναι πιο εύκολη ενώ παράλληλα ανυπομονούν να αρχίσουν την σταδιοδρομία τους και ο ενθουσιασμός τους μεταφέρεται στην εργασία του και τέλος οι αμοιβές για νέους πτυχιούχους είναι συνήθως χαμηλότερες από ό,τι για έμπειρους πωλητές.

Βέβαια τα αρνητικά σημεία δεν εκλείπουν και εδώ διότι οι εν λόγω υποψήφιοι είναι συνήθως άπειροι και μπορεί να μην καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις και μιας σταδιοδρομίας στις πωλήσεις, ακόμη μπορεί να είναι λίγο ανώριμοι ακόμη ώστε να ανταποκριθούν στις πολλές και απαιτητικές υποχρεώσεις του χώρου των πωλήσεων.

Γ) Πηγή οι ανταγωνιστές: Τα θετικά στοιχεία αυτής της πηγής για την ΜΜΕ είναι ότι οι υποψήφιοι για την θέση είναι έμπειροι και γνωρίζουν τον κλάδο τους, καταλαβαίνουν το είδος των πελατών που αγοράζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα, έχουν ρεαλιστική εικόνα για το επάγγελμα του πωλητή, έχουν σταθερούς πελάτες, μερικούς από τους οποίους θα φέρουν στην νέα εταιρεία και τέλος η πορεία τους στο χώρο των πωλήσεων είναι ήδη γνωστή και μπορεί να αξιολογηθεί.

Τα αρνητικά στοιχεία αυτής της πηγής είναι ότι η πρόσληψη των υποψηφίων πωλητών είναι πιο δαπανηρή αφού η αμοιβή τους θα είναι μεγαλύτερη διότι έχουν προϋπηρεσία, ακόμη μπορεί οι υποψήφιοι να μην είναι πιστοί αφού έφυγαν από κάποια άλλη εταιρεία μπορεί να φύγουν και από αυτήν για μία άλλη και να πάρουν μαζί τους και αρκετούς πελάτες με συνέπεια να ζημιωθεί διπλά η εταιρεία και τέλος αν η ανταγωνίστρια εταιρεία είχε διαφορετικό τρόπο εργασίας να είναι δύσκολο να προσαρμοστούν σε νέο τρόπο και νέες συνθήκες εργασίας.

Δ) Πηγή επαγγελματίες που δεν προέρχονται από το χώρο των πωλήσεων:

Στα θετικά σημεία αυτής της πηγής μπορεί να συμπεριληφθεί ότι οι υποψήφιοι αυτοί έχουν ρεαλιστική εικόνα για τη σταδιοδρομία στις πωλήσεις, φέρνουν κάποιο ενθουσιασμό και όρεξη για σκληρή δουλειά ώστε να καταφέρουν να εδραιωθούν και να σταδιοδρομήσουν στο χώρο των πωλήσεων, είναι συνήθως ώριμοι και μπορεί να φέρουν νέα πνοή στην συγκεκριμένη θέση του πωλητή.

Εξετάζοντας όμως και τις αρνητικές πλευρές αυτής της πηγής αξίζει να σημειωθεί ότι αυτοί οι υποψήφιοι μπορεί να έχουν αποκτήσει κάποιες συνήθειες που αν χρειαστεί να είναι πολύ δύσκολο να απαρνηθούν, μπορεί να έχουν συμπεριφορά «ντίβας», μπορεί να μην έχουν υπομονή στην διάρκεια οικοδόμησης της σταδιοδρομίας τους στις πωλήσεις και ίσως η πρόσληψή τους να είναι ακριβή.

Εξετάζοντας τις παραπάνω απόψεις γίνεται κατανοητό το πόσο προσεκτικός θα πρέπει να είναι ο υπεύθυνος επιλογής προσωπικού μιας ΜΜΕ αφού με ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να καθορίσει τις απαιτήσεις της θέσης του πωλητή και έπειτα να αποφασίσει ανάμεσα σε ποιες «ομάδες» - πηγές θα αναζητήσει τον μελλοντικό πωλητή ώστε να καταφέρει να εντοπίσει και να επιλέξει το κατάλληλο άτομο.

9.4 Τρόπος Προσέγγισης και Επιλογής του Πωλητή

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία της διαδικασίας επιλογής πωλητών είναι ο τρόπος προσέγγισης και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η ΜΜΕ ώστε να επιλέξει το κατάλληλο άτομο.

Όπως αναφέρει και ο κ. Νίκος Ε. Σκουλάς στο βιβλίο του «Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία», [πηγή Β1] «οι κύριοι τρόποι εξεύρεσης προσωπικού είναι:

- A)** οι καταχωρήσεις σε εφημερίδες
- B)** οι ανακοινώσεις σε καταστήματα
- Γ)** επαφές με γνωστούς, ώστε να μας συστήσουν κάποιον «καλό»
- Δ)** οι συστάσεις άλλων υπαλλήλων μας, που έτσι αναλαμβάνουν την ευθύνη να βοηθήσουν στην ένταξη και τον σωστό προσανατολισμό των καινούριων
- Ε)** οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων
- Στ)** οι υπάρχοντες υπάλληλοι, εάν βέβαια διαθέτουν τα επιθυμητά προσόντα
- Η)** παρόμοιες επιχειρήσεις που μειώνουν το προσωπικό τους.

Τα παραπάνω λοιπόν αποτελούν τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να κοινοποιήσει την επιθυμία της να προσλάβει ένα άτομο για την κάλυψη μιας θέσης. Πως όμως θα μπορέσει ο υπεύθυνος πρόσληψης προσωπικού να επιλέξει το κατάλληλο άτομο.

Τα βασικά μέσα που έχει στην διάθεσή του κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές, η αίτηση πρόσληψης, η συνέντευξη και το τεστ δεξιοτήτων. Η εξέταση των μέσων αυτών σε συνδυασμό με την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των πηγών επιλογής υποψηφίων πωλητών (παράγραφος 9.2) είναι αυτά που θα οδηγήσουν σε μία ορθή πρόσληψη. Αξίζει όμως να τονιστούν ορισμένα καίρια σημεία των μέσων αυτών όπου ο υπεύθυνος πρόσληψης προσωπικού μιας ΜΜΕ θα πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή:

Βιογραφικό Σημείωμα: Ένα από τα σημαντικότερα μέσα επιλογής προσωπικού είναι το βιογραφικό σημείωμα αφού μέσα από την ανάγνωσή του πέρα από τα τυπικά προσόντα του κάθε υποψηφίου μπορεί κανείς να διακρίνει πολλά στοιχεία για τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου. Για παράδειγμα η καλή

εμφάνιση, η οργάνωσή του, η σωστή ορθογραφία και η διατύπωσή του μπορούν να φανερώσουν αρκετά στοιχεία.

Παράλληλα μέσα από το βιογραφικό σημείωμα διαφαίνεται αν η μέχρι τώρα επαγγελματική πορεία του υποψηφίου, η εμπειρία του σε ορισμένους τομείς αλλά και η ικανότητα του ανάμεσα στις επιχειρήσεις όπου αν παραδείγματος χάριν δηλώσει κάποιος στο βιογραφικό του ότι τα τελευταία χρόνια έχει εργαστεί σε πέντε – έξι επιχειρήσεις είναι σχεδόν βέβαιο ότι αν προσληφθεί από μια άλλη επιχείρηση δεν θα μείνει πάνω από τέσσερις – πέντε μήνες.

Συστατική Επιστολή: Πριν ακόμη αναφερθούν τα οφέλη της συστατικής επιστολής χρήσιμο είναι πάντα ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας ή ο υπεύθυνος για την πρόσληψη του πωλητή να λαμβάνει υπ’ όψιν του:

- Αν η επιστολή είναι πρωτότυπη
- Αν το άτομο που την συνέταξε είναι αξιόπιστη πηγή
- Αν αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία της επαγγελματικής πείρας του υποψηφίου ή σε γενικόλογες διατυπώσεις.

Αν λοιπόν τηρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις η συστατική επιστολή αποτελεί αναμφίβολα μια χρήσιμη πηγή άντλησης πληροφοριών από τον μικρομεσαίο επιχειρηματία για τον υποψήφιο αφού η γνώμη του προηγούμενου εργοδότη που έχει γνωρίσει ήδη τον υποψήφιο και μπορεί να διακρίνει ορισμένα στοιχεία του χαρακτήρα του, να δώσει πληροφορίες τόσο σχετικά με την εντιμότητα του υποψηφίου όσο και για ιδιαίτερα χαρίσματα και προτερήματά τους.

Αξίζει όμως να τονιστεί ξανά ότι κάθε πληροφορία που πηγάζει από την συστατική επιστολή θα πρέπει να ελέγχεται με πολύ προσοχή και κάθε επιφύλαξη αφού κάθε πικρία του προηγούμενου εργοδότη και προσωπική διαφορά με τον υποψήφιο να δημιουργήσει εσκεμμένα αρνητικές εντυπώσεις.

Αίτηση Πρόσληψης: Η αίτηση πρόσληψης μπορεί να θεωρηθεί ως συμπλήρωμα του βιογραφικού σημειώματος αφού ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας μπορεί μέσα από αυτό το έντυπο να αντλήσει πρόσθετες πληροφορίες οι οποίες πιθανόν να μην αναφέρθηκαν στο βιογραφικό, όπως ακριβή καθήκοντα του υποψηφίου στην προηγούμενη δουλειά, η αιτία αποχώρησης κ.α., αφού αυτό συντάσσεται από τον

υποψήφιο έτσι ώστε να αναδεικνύει τα πλεονεκτήματά του και να υποβαθμίσει τις αδυναμίες του.

Συνέντευξη: Η συνέντευξη αποτελεί το πλέον απαραίτητο τμήμα της διαδικασίας αναζήτησης και επιλογής προσωπικού. Εκτός από την δυνατότητα που παρέχει για την επαλήθευση στοιχείων του βιογραφικού και της συστατικής επιστολής, δίνει μια ιδιαίτερα σημαντική εικόνα για τον υποψήφιο ως άτομο αφού μέσα από την προσωπική επαφή, τον διάλογο που αναπτύσσεται και την ζωντανή συνομιλία, δίνεται η ευκαιρία στον «εξεταστή» να ανακαλύψει πολλές πτυχές της προσωπικότητας του εξεταζόμενου όπου μέσα από τον γραπτό λόγο δεν αποτυπώνονται. Για παράδειγμα όπως αναφέρεται στο βιβλίο «Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία» [πηγή Β2] «ο Feargal Quinn ένας πολύ επιτυχημένος ιρλανδός ιδιοκτήτης αλυσίδας σούπερμαρκετ θεωρεί ότι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου πωλητή είναι το «χαμόγελο». Αν ο υποψήφιος δεν χαμογελά κατά την διάρκεια της συνέντευξης απορρίπτεται αυτομάτως. Χαρακτηριστικά λοιπόν όπως το χαμόγελο, η καλή διάθεση, η ευγένεια, η εμφάνιση και γενικότερα χαρακτηριστικά που μπορεί να τα διακρίνει κανείς μέσα από την γλώσσα του σώματος και τους τρόπους συμπεριφοράς του υποψηφίου πωλητή, ανακαλύπτονται μόνο από την γνωριμία και την προσωπική επαφή με τον εξεταζόμενο.

Η συνέντευξη λοιπόν αποτελεί και το «όπλο» του μικρομεσαίου επιχειρηματία στην επιλογή πωλητών αφού η ΜΜΕ δεν έχει την πολυτέλεια να δοκιμάσει τους υποψήφιους πωλητές για ορισμένο χρόνο ώστε να φανούν οι δεξιότητες τους, όπως για παράδειγμα σε μία μεγάλη επιχείρηση, αλλά πρέπει από την αρχή να προσλάβει το κατάλληλο άτομο που ή το ακολουθεί ένα επιτυχημένο παρελθόν στο χώρο των πωλήσεων ή που οι ικανότητες και τα χαρίσματά του που διακρίνονται μέσα από την συνέντευξη υπόσχονται την εξασφάλιση μιας λαμπρής πορείας στο χώρο των πωλήσεων ώστε να τον βοηθήσουν να κερδίσει την θέση του πωλητή.

Ιδιαίτερη λοιπόν σημασία έχει η διαδικασία της συνέντευξης, ιδιαίτερα για μια ΜΜΕ, και γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό και την οργάνωσή της. Μερικά βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο εξεταστής για την ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης είναι τα εξής: [πηγή Β3]

Ο εξεταστής θα πρέπει:

«Να διαβάσει ξανά το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου καθώς και την περιγραφή της θέσης εργασίας που έχει ετοιμάσει ώστε να τα έχει και τα δύο φρέσκα στο μυαλό του»

«Να μην αφήσει τον υποψήφιο να περιμένει». Θα πρέπει να αποτελέσει τον πρώτο διδάξαν σε θέματα ακρίβειας.

«Να φέρεται φιλικά» έτσι ώστε ο εξεταζόμενος να νιώσει άνετα και να βγάλει τον πραγματικό εαυτό του.

«Να μην βιαστεί να διαμορφώσει γνώμη». Η λογική και η αμεροληψία είναι αυτά που θα δώσουν την δυνατότητα να κριθεί ο υποψήφιος αντικειμενικά.

«Να μην αφήσει την συνέντευξη να εξελιχθεί στην τύχη». Θα πρέπει μέσα από συγκεκριμένες ερωτήσεις να αποκομίσει συγκεκριμένα πράγματα.

«Να δώσει στον υποψήφιο τον απαραίτητο χρόνο να εκφραστεί» έτσι ώστε να δοθεί η ευκαιρία στον εξεταζόμενο ελεύθερα, χωρίς πίεση να εκφράσει τις απόψεις του και να απαντήσει στα ερωτήματα του εξεταστή ώστε να εξωτερικεύσει τις γνώσεις του, το στυλ του και τα ιδιαίτερα χαρίσματά του.

«Να εξηγήσει στον υποψήφιο τις απαιτήσεις της θέσης» ώστε να ξεκαθαριστούν θέματα σχετικά με γνώσεις, δεξιότητες, υπευθυνότητες και ωράριο για να αποφευχθούν μετέπειτα παρεξηγήσεις.

«Να δώσει με την σειρά του κάποιες πληροφορίες για την επιχείρηση» σχετικά με τους στόχους, τις αρχές, την φιλοσοφία της, τον τρόπο λειτουργίας της ώστε να αποκτήσει και ο υποψήφιος μια σαφή εικόνα για την επιχείρηση ώστε να αποφασίσει αν τελικά θα συνεργαστεί μαζί της.

ΕΙΔΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τα γενικά είδη των συνεντεύξεων είναι τέσσερα. [πηγή Β4] Η **διαρθρωμένη συνέντευξη** συνίσταται στην χρήση ερωτηματολογίου με συγκεκριμένες ερωτήσεις.

— Παράδειγμα: Από τις παρακάτω απαντήσεις, ποια περιγράφει τον κύριο λόγο για τον οποίο σας ενδιαφέρουν οι πωλήσεις:

- Μου αρέσει στη δουλειά μου να έρχομαι σε επαφή με κόσμο.
- Χαίρομαι να πείθω τους άλλους να κάνουν κάτι που θέλω εγώ.
- Η εργασία απαιτεί γνώση και ικανότητα για διάφορα πράγματα.

- Στις πωλήσεις μπορεί κανείς να κερδίσει πολλά χρήματα.
- Στις πωλήσεις υπάρχουν πάντα νέες προκλήσεις.

Ο υποψήφιος διαβάσει την ερώτηση και πρέπει να αποφασίσει ποια από τις πέντε απαντήσεις του ταιριάζει καλύτερα. Αυτό το είδος συνέντευξης έχει μεγαλύτερη συνοχή από τα άλλα και δεν χρειάζεται ιδιαίτερη ικανότητα του υπεύθυνου για την συνέντευξη. Ωστόσο είναι προφανές ότι περιορίζει τις πληροφορίες που λαμβάνονται και δεν επιτρέπει ποικιλία στις ερωτήσεις.

Η **ημιδιαρθρωμένη συνέντευξη** συνίσταται στην χρήση ερωτηματολογίου με συγκεκριμένες ερωτήσεις που συχνά μένουν ανοιχτές και δίνουν την ευκαιρία στον υπεύθυνο για την συνέντευξη να εμβαθύνει σε ορισμένους τομείς ανάλογα με την απάντηση του υποψηφίου. Παράδειγμα:

Τι σας ενδιαφέρει στις πωλήσεις;

Πως εντάσσεται στους γενικούς σας στόχους μια σταδιοδρομία στις πωλήσεις;

Τέτοιου είδους ερωτήσεις επιτρέπουν στον υποψήφιο να μιλήσει περισσότερο από ό,τι στις διαρθρωμένες συνεντεύξεις, αλλά υπαγορεύει την κατεύθυνση της συζήτησης. Ο υπεύθυνος για την συνέντευξη πρέπει να έχει την ικανότητα να ανακαλύψει τις πληροφορίες που χρειάζονται περαιτέρω διευκρίνιση.

Στην **αδιάρθρωτη συνέντευξη**, ο υπεύθυνος για την συνέντευξη κάνει ανοιχτή ερώτηση, που επιτρέπει στον υποψήφιο εκτεταμένη απάντηση. Ο υπεύθυνος για τη συνέντευξη ενθαρρύνει τον υποψήφιο, ακούγοντας τον προσεκτικά και απαντώντας του από καιρό σε καιρό. Η διαδικασία αυτή παρέχει μια εικόνα για την ικανότητα του υποψηφίου να σκέφτεται σε πραγματικό χρόνο. Συχνά φέρνει σε δύσκολη θέση τους υποψηφίους, που πρέπει να αποφασίσουν ποιες πληροφορίες είναι σχετικές με τη συνέντευξη και να τις παρουσιάσουν με σαφήνεια. Η μέθοδος αυτή απαιτεί μεγάλη πείρα από τον υπεύθυνο για τη συνέντευξη. Παράδειγμα ερωτήσεων:

Μιλήστε μου για εσάς.

Που θα θέλατε να βρίσκεστε μετά από 5 χρόνια;

Προφανώς αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν με τρόπο που απομακρύνεται από οτιδήποτε σχετικό με τις πωλήσεις. Ωστόσο, αν είναι ικανός, ο υπεύθυνος για την συνέντευξη μπορεί να επικεντρωθεί εκεί που θέλει και να την κατευθύνει χωρίς να την χειραγωγεί.

Τέταρτο είδος συνέντευξη είναι η **συνέντευξη επίλυσης προβλήματος**. Ο υποψήφιος πρέπει να λύσει ένα ζήτημα ή ένα πρόβλημα απαντώντας προοδευτικά σε ερωτήσεις. Στις πωλήσεις, η μέθοδος αυτή συνιστάται συχνά σε ένα παιχνίδι ρόλων, όπου ζητείται από τον υποψήφιο να πουλήσει ένα συγκεκριμένο είδος. Ενίοτε παίρνει την μορφή συνέντευξης υπό πίεση, όπου τίθεται στον υποψήφιο ένα πρόβλημα, και εκείνος πρέπει να βρει μια λύση και στη συνέχεια να την υποστηρίξει. Η μορφή αυτή έχει δεχτεί κριτικές, γιατί προκαλεί αντιπαραγωγικό άγχος στον υποψήφιο, αλλά γενικότερα έχει αποδειχθεί χρήσιμη.

ΤΕΣΤ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Τα τεστ δεξιοτήτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη ΜΜΕ για να ελεγχθεί ο δείκτης νοημοσύνης των υποψηφίων πωλητών. Αυτά μπορεί να είναι:

Τεστ ικανότητας: όπου δοκιμάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να διεκπεραιώσει μια εργασία.

Τεστ ευφυΐας: όπου μετρούν τις γενικές πνευματικές δυνατότητες του ατόμου και αφορούν τις επιδόσεις του υποψηφίου στη λογική, στους υπολογισμούς, στη χρήση της γλώσσας, στα μαθηματικά.

Τεστ γενικών γνώσεων: αξιολογούν τις γνώσεις του υποψηφίου πάνω σε ένα θέμα.

Τεστ προσωπικότητας: όπου προσπαθούν να ανακαλύψουν ιδιαίτερα στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου.

Τεστ τιμιότητας: όπου αξιολογούν την κρίση του υποψηφίου σε θέματα τιμιότητας και ηθικών αξιών.

Αξίζει όμως σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι τα τεστ δεξιοτήτων δεν εξασφαλίζουν πάντα έγκυρα αποτελέσματα και ότι μια καλή επίδοση στα τεστ δεν εξασφαλίζει και καλή επίδοση στην εργασία και αυτό γιατί αρκετοί υποψήφιοι μπορεί να αντιλαμβάνονται τις επιθυμητές απαντήσεις και να τις δίνουν αντί για τις ειλικρινείς τους απόψεις.

9.5 Υποδοχή και Εκπαίδευση Πωλητή στην ΜΜΕ

Έπειτα και από την επιλογή κάποιου ατόμου από τους υποψηφίους για την θέση του πωλητή, δεν σημαίνει και ότι η διαδικασία πρόσληψης έχει ολοκληρωθεί. Ένα εξίσου σημαντικό καθήκον για τον υπεύθυνο πρόσληψης προσωπικού της ΜΜΕ εξακολουθεί

να υφίστανται. Εκτός λοιπόν από την επιλογή του πωλητή ο υπεύθυνος πρόσληψης προσωπικού έχει ως χρέος να προσανατολίσει και να βοηθήσει το νέο εργαζόμενο να ενταχθεί ομαλά στην επιχείρηση ώστε γρήγορα να μπορέσει να δείξει τις ικανότητές του και να εφαρμόσει τις γνώσεις και δεξιότητες που έχει στην πράξη.

Καθήκον του διευθυντή πωλήσεων είναι να βοηθήσει τον νέο πωλητή – υπάλληλο να νιώσει άνετα στο νέο περιβάλλον του (στο γραφείο του ή στο χώρο που μοιράζεται με τους υπολοίπους), να τον συστήσει στο υπόλοιπο προσωπικό και να του γνωστοποιήσει τα καθήκοντα του καθενός και σε ποιον μπορεί να απευθύνεται και για ποιο θέμα, να τον ενημερώσει αναλυτικότερα για την φιλοσοφία, την πολιτική, την πορεία, τους στόχους και τις διαδικασίες της επιχείρησης με σκοπό να κατανοήσει το χρέος που αναλαμβάνει απέναντι στην επιχείρηση και τέλος να προγραμματίσει την τυχόν απαραίτητη εκπαίδευση ή επιμόρφωση ώστε να γίνει πιο ικανός και πιο αποδοτικός.

Η τελευταία αυτή αναφορά για την εκπαίδευση των πωλητών αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τις ΜΜΕ αφού όπου δεν υπάρχουν μεγάλα κεφάλαια για επενδύσεις σε εξοπλισμούς, συστήματα και δυνατότητες μεγάλης διαφημιστικής παρέμβασης, ο παράγοντας άνθρωπο αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αφού είναι αυτός που θα χαρίσει την επιβίωση και ανάπτυξη της ΜΜΕ μέσα από την πραγματοποίηση υψηλών πωλήσεων.

Στο Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Μπαμπινιώτη, η **εκπαίδευση** ορίζεται ως *«η συστηματική διαδικασία μετάδοσης γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων σχετικά με συγκεκριμένο αντικείμενο»*. Αυτό λοιπόν οφείλει να κάνει και ο διευθυντής πωλήσεων της ΜΜΕ, να μεταδώσει δηλαδή τις γνώσεις του, την πείρα του, την εμπειρία του και ότι χρειάζεται να γνωρίζει για την επιχείρηση ο νέος πωλητής ώστε μέρα με την μέρα να γίνεται όλο και πιο παραγωγικός.

9.6 Περιεχόμενο Εκπαίδευσης Πωλητών

Όπως αναφέρεται και στο βιβλίο του Δρ. Γιάννη Κεχαγιά «Προσωπική Πώληση» [πηγή B5] *«παρά την συνεχώς διευρυνόμενη χρησιμοποίηση της διαφήμισης σαν εργαλείο αύξησης των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών, η προσωπική πώληση παραμένει ένα συμπληρωματικό και όχι υποκατάστατο στοιχείο της διαφήμισης στα πλαίσια του μίγματος marketing»*.

Η προσωπική πώληση λοιπόν είναι αυτή που αποτελεί το «κλειδί» για επιτυχημένη πορεία της ΜΜΕ, αποτελεί το βασικό όπλο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού των μεγάλων επιχειρήσεων και αν ο διευθυντής πωλήσεων της ΜΜΕ εκπαιδεύσει κατάλληλα τους πωλητές ώστε να δραστηριοποιούνται με επιτυχία στην διαδικασία της προσωπικής πώλησης τότε αυτόματα εξασφαλίζεται και η επιτυχημένη πορεία της ΜΜΕ.

Η μεγάλη λοιπόν έγνοια του μικρομεσαίου επιχειρηματία και του διευθυντή πωλήσεων είναι αυτή. Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος κατάρτισης πωλήσεων, ώστε μέσα σε ένα σχετικά σύντομο διάστημα εκπαίδευσης ο πωλητής ή οι πωλητές της ΜΜΕ να ενημερωθούν για γενικά θέματα πωλήσεων αλλά και ειδικότερα για τις στρατηγικές και την κουλτούρα της επιχείρησης σχετικά με τις πωλήσεις.

Τα θέματα που μπορεί να περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα κατάρτισης πωλήσεων είναι ποικίλα και είναι ιδιαίτερα δύσκολο να παρουσιάσει κανείς ένα τυποποιημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης αφού η σύνθεση κάθε προγράμματος εξαρτάται από τους στόχους της επιχείρησης και από το είδος των εκπαιδευομένων. Ορισμένα όμως από τα θέματα που απαραίτητα πρέπει να περιλαμβάνει η εκπαίδευση των πωλητών είναι τα εξής:

- A) Ικανότητες πώλησης
- B) Ενημέρωση για τα προϊόντα.
- Γ) Ενημέρωση για τους πελάτες
- Δ) Ενημέρωση για την εταιρεία
- Ε) Ενημέρωση για τους ανταγωνιστές

Αναλυτικότερα:

A) Ικανότητες πώλησης: Σε αυτή την φάση εκπαίδευσης ο εκπαιδευτής καλείται να καλλιεργήσει και να αξιοποιήσει στοιχεία της προσωπικότητας του πωλητή που διακρίθηκαν κατά την διαδικασία της επιλογής όπως την καλή εμφάνιση, την ορθή ομιλία και τις σωστές συνήθειες συζήτησης, την κοινωνική μόρφωση, την θετικότητα, την αυτοπεποίθηση, την αποφασιστικότητα και την υπευθυνότητα του πωλητή ώστε μέσα από μια ορθή επεξεργασία να συμπληρωθούν με τις κατάλληλες υποδείξεις και συμβουλές του εκπαιδευτή και να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό πωλητή που να διαθέτει γνώσεις και ικανότητες για μια σωστή παρουσίαση πώλησης, μια άψογη

διαχείριση του χρόνου πώλησης, για μια υπομονετική ακρόαση του πελάτη, αντιμετώπισης των αντιρρήσεων των πελατών, διερεύνησης και συλλογής στοιχείων, αναζήτησης νέων πιθανών πελατών, υποστήριξης παλαιών πελατών, κλεισίματος πολλών και επιτυχημένων πωλήσεων και γενικότερα γνώσεις και οργανωτικές ικανότητες που θα αποφέρουν υψηλές πωλήσεις και συνεπώς κερδοφορία για την ΜΜΕ.

B) Προϊόν

Το πιο συνηθισμένο θέμα της εκπαίδευσης πωλήσεων είναι η γνώση του προϊόντος και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για πολύ τεχνικά προϊόντα ή για πολύ δυναμικούς κλάδους της βιομηχανίας, η εκπαίδευση για την γνώση του προϊόντος δεν σταματά ποτέ. Η γνώση που έχουν οι πωλητές για τα προϊόντα που πωλούν είναι υψίστης σημασίας διότι τίποτε δεν κάνει τους αγοραστές να χάσουν πιο γρήγορα την εμπιστοσύνη τους και το ενδιαφέρον τους από την ατελή γνώση των προϊόντων εκ μέρους των πωλητών και κατ' επέκταση της επιχείρησης στην οποία λειτουργούν.

Για να μπορέσει ένας πωλητής να αντιμετωπίσει με αυτοπεποίθηση ένα μελλοντικό πελάτη θα πρέπει να γνωρίζει σε πολύ υψηλό βαθμό το προϊόν του από την μία μεριά, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη προβάλλοντας την χρησιμότητα και την μοναδικότητα του προϊόντος του, να μπορεί να καινοτομεί στην χρήση του προϊόντος του και να βοηθά παράλληλα τους πελάτες α καινοτομήσουν προτείνοντας νέες ιδέες και χρήσεις και από την άλλη μεριά η γνώση να εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια των δικών του προϊόντων ώστε να γνωρίζει τα ανταγωνιστικά προϊόντα που είναι πολύ όμοια, και όλα τα προϊόντα που αν και δεν είναι πολύ όμοια θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν ως υποκατάστατα, με αποτέλεσμα να είναι πάντα προετοιμασμένος για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό με λογικά επιχειρήματα.

Πιο συγκεκριμένα το ενδιαφέρον και η γνώση των επιμελών πωλητών πρέπει να ενθαρρύνεται και να διευρύνονται με σωστή τεχνική εκπαίδευση η οποία να συμπεριλαμβάνει:

- A)** το ιστορικό του προϊόντος
- B)** έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος
- Γ)** μεθόδους κατασκευής
- Δ)** μεθόδους χρήσης

Ε) συντήρηση και εξυπηρέτηση

Στ) σωστή σύγκριση με ανταγωνιστικά προϊόντα.

Ιδιαίτερα η τελευταία παράμετρος έχει μεγάλη σημασία για την ΜΜΕ αφού κύριο μέλημα της είναι η αποφυγή σύγκρουσής της με ανταγωνιστικά συμφέροντα μεγάλων εταιρειών. Τα κύρια λοιπόν πλεονεκτήματα που οφείλει να παρουσιάσει ο πωλητής της ΜΜΕ είναι η ανθεκτικότητα, η ασφάλεια, η συντήρηση, η λειτουργικότητα και η προσαρμοστικότητα του προϊόντος στις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών.

Ένας πωλητής μιας ΜΜΕ θα πρέπει να ξέρει να παρουσιάζει το προϊόν του με απλό αλλά ακριβή τρόπο, αναλύοντας τεχνικούς όρους σε πελάτες που δυσκολεύονται να τους κατανοήσουν αλλά και σε καμιά περίπτωση να μην προσπαθήσουν να «διδάξουν» σε πελάτες που είναι ειδικοί με το αντικείμενο – προϊόν κάνοντας τους έξυπνους διότι αναμφίβολα θα παρεξηγηθούν και θα απορριφθούν.

Γ) ΠΕΛΑΤΕΣ

Το βασικότερο στάδιο της εκπαίδευσης του πωλητή αναφορικά με τους πελάτες είναι να κατανοήσει τι είναι ο πελάτης;

πελάτης είναι: [πηγή Β6]

- Το πιο σπουδαίο άτομο που έρχεται σε επαφή μαζί μας (πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικά, με ταχυδρομείο, φαξ, courier ή μέσω internet).
- Ο άνθρωπος στον οποίο οφείλουμε το εισόδημά μας, το βίος μας. Σε τελική ανάλυση είναι το αφεντικό μας.
- Κάποιος που δεν αποτελεί ενόχληση ή διακοπή της δουλειάς μας, αλλά είναι ο ίδιος σκοπός της δουλειάς μας και της ύπαρξης της επιχείρησής μας.
- Αυτός που δεν παραπονιέται όταν τον δεν τον εξυπηρετούμε σωστά η του φερόμαστε αδιάφορα. Φεύγει όμως και δεν ξαναέρχεται, χωρίς μάλιστα, να μας κάνει την χάρη να μας πει γιατί.
- Κάποιος που έχει τη δική του ιδιαίτερη προσωπικότητα, την οποία οφείλουμε να σεβόμαστε.
- Κάποιος με έμμονες ιδέες και προκαταλήψεις, διαφορετικές ίσως από τις δικές μας. Ίσως να μην του αρέσουν τα μαλλιά μας και ίσως να μη μας αρέσει το

ντύσιμό του. Είναι όμως ο πελάτης μας και έρχεται σ' εμάς για να τον εξυπηρετήσουμε.

- Κάποιος στον οποίο πρέπει να φερόμαστε με υπομονή και κατανόηση, έστω κι αν εκείνος δεν μας την ανταποδίδει πάντα.
- Εκείνος τον οποίο δεν πρέπει να προσβάλλουμε, ακόμα κι όταν έχει άδικο, επιστρατεύοντας όλη τη δεξιότηρία και διπλωματικότητα που διαθέτουμε, για να τον βοηθήσουμε να δει το σωστό, χωρίς να ζητούμε να παραδεχθεί το λάθος του.
- Κάποιος που προκαλεί τη συναισθηματική μας αντοχή και μας φέρνει στα όρια της έκρηξης, αλλά μας δίνει και την ευκαιρία να μετατρέψουμε την δυσθυμία του σε πλατύ χαμόγελο. Τι θρίαμβος όταν το πετυχαίνουμε!
- Τέλος, αυτός που μας τιμά με την εύνοιά του και μας εμπιστεύεται να ανταποκριθούμε στις ανάγκες του, επιλέγοντας τη δική μας επιχείρηση απ' όλες τις άλλες και στον οποίο οφείλουμε απεριόριστο σεβασμό, αφοσίωση και φιλική εξυπηρέτηση.

Αναλύοντας τα παραπάνω ο κάθε πωλητής θα πρέπει να ενημερωθεί – εκπαιδευτεί ώστε να κατανοήσει ότι ο πελάτης είναι η πρώτη προτεραιότητά του, ποτέ δεν θα πρέπει να διαπληκτίζεται μαζί του αλλά πάντα με χαμόγελο, φιλικότητα και φιλοξενία να τον αντιμετωπίζει, ως ξεχωριστή και μοναδική προσωπικότητα προσπαθώντας να με σεβασμό και ανθρώπινη έγνοια να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Θα πρέπει να εκπαιδευτεί από την διοίκηση έτσι ώστε να μπορεί να επικεντρώσει όλη του την προσοχή στο πελάτη, να κατανοεί τα μηνύματα που εκπέμπει ο πελάτης μέσα από την γλώσσα του σώματος, τόνο φωνής, εκφράσεις και χειρονομίες, να τον ακούει προσεκτικά και υπομονετικά δίνοντας του ακριβής απαντήσεις στις ερωτήσεις του πελάτη. Με δεξιότηρία να αποφεύγει τα εμπόδια ανακαλύπτοντας όλα τα πιθανά προβλήματα της πώλησης, κρυφές ή φανερές αντιρρήσεις και ποτέ να μην πέσει στην παγίδα να κατηγορεί τους ανταγωνιστές και τις επιλογές του πελάτη. Θα πρέπει ο πωλητής να κατανοήσει ότι αν δεν κατάφερε να πουλήσει μια φορά ένα προϊόν σε κάποιον πελάτη δεν σημαίνει ότι δεν θα προσπαθήσει κάποια άλλη στιγμή στο μέλλον να ξαναέρθει σε επαφή με τον συγκεκριμένο πελάτη για να παρουσιάσει ξανά τις

προτάσεις του και τα προϊόντα του, ποτέ δεν θα πρέπει να «κλείνει» καμιά πόρτα συνεργασίας.

Συμπληρώνοντας τα παραπάνω, ο πωλητής μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής του θα πρέπει να έχει κατανοήσει ότι ο πελάτης είναι αυτός που εξασφαλίζει την κερδοφορία και επιβίωση της επιχείρησης, ιδιαίτερα της ΜΜΕ αφού είναι αυτός που θα αγοράσει τα προϊόντα και που αν μείνει ευχαριστημένος θα διαφημίσει την ποιότητά τους.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του πωλητή στην διαδικασία προσέγγισης του πελάτη, τους τρόπους και τις βασικές αρχές προσέγγισης ώστε ο πωλητής να καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να πραγματοποιήσει μια πετυχημένη παρουσίαση.

Ε) ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Ένα βασικό θέμα της εκπαίδευσης του πωλητή ειδικότερα αυτού που μόλις έχει προσληφθεί είναι η ενημέρωση του για θέματα της εταιρείας. Ο κάθε πωλητής οφείλει να γνωρίσει την λειτουργία της εταιρείας και πως εντάσσεται σε αυτήν το προσωπικό πωλήσεων αλλά και να εισαχθεί στην «κουλτούρα» της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ενημερωθεί για τα «πιστεύω» της εταιρείας, τις αξίες που διέπουν την λήψη των αποφάσεων, τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας, την αντίληψη της εταιρείας για την θέση που κατέχει ο πελάτης και ακόμη περισσότερο για πρακτικά ζητήματα σχετικά με την ίδια την ιστορία της επιχείρησης, την μέχρι τώρα πορεία της, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, τις μέχρι τώρα αποτυχημένες ή πετυχημένες προσπάθειες πώλησης, καλές ή κακές σχέσεις με πελάτες. Αν ο πωλητής ενημερωθεί ορθά για όλα τα παραπάνω χωρίς αντίρρηση θα επιτευχθεί η ταχύτερη αφομοίωση του στην επιχείρηση, ορθή κατανόηση από την μεριά του, της τακτικής και της λειτουργίας της επιχείρησης, γεγονότα που βοηθούν στην αποφυγή λαθών από μεριά του.

Στ) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Ένα τελευταίο θέμα της εκπαίδευσης των πωλητών είναι η γνώση των ανταγωνιστών του κλάδου, ειδικότερα δε για την ΜΜΕ όπου βασικό μέλημά της είναι να υπογραμμίζει τα μοναδικά οφέλη και πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα προϊόντα της χωρίς να υποβαθμίζει τον ανταγωνισμό και πάνω απ' όλα χωρίς να έρχεται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μεγάλων εταιρειών που παράγουν παρόμοια εμπορεύματα.

Η γνώση των στρατηγικών πώλησης και των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι εξίσου σημαντικό με την γνώση της λειτουργίας και των προϊόντων της εταιρείας του πωλητή. Είναι πολύ σημαντικό ο πωλητής να μπορεί να συγκρίνει με δεξιότητα και διπλωματία προϊόντα της επιχείρησής του με ανταγωνιστικά προϊόντα.

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω χρήσιμο είναι το παράδειγμα που αναφέρεται στο βιβλίο «*Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων - Ο εντοπισμός της πώλησης στην επιχειρησιακή λειτουργία*», P. Allen, [πηγή Β7] και το οποίο είναι:

Παράδειγμα: Ένας πωλητής πουλά χρώμα απλής επιχρίσεως, για εξωτερική χρήση.

Πωλητής: «Το χρώμα ουδετερέξ είναι το χρώμα απλής επιχρίσεως και προφυλάσσει από τις καιρικές συνθήκες και μπορεί να καλύψει 20 τετραγωνικά μέτρα το γαλόνι».

Πελάτης: «20 τετραγωνικά μέτρα δεν είναι και τόσο πολύ. Χρησιμοποιώ το πλαστιτέξ που μου δίνει 30 τετραγωνικά το γαλόνι και κοστίζει το ίδιο όσα και το δικό σας».

Πωλητής: «Αυτό είναι αληθές κύριε Τράγκα, το πλαστιτέξ είναι ένα εξαιρετικό προϊόν, δίνει 30 τετραγωνικά το γαλόνι αλλά ασφαλώς θα έχετε υπόψη σας ότι το πάχος του είναι περίπου 3 χιλιοστά σε σχέση με 7-8 χιλιοστά που δίνει το δικό μας. Επειδή αυτά τα δύο προϊόντα πουλιούνται για να καλύπτουν ραγίσματα και να προφυλάσσουν από τον καιρό το επιπλέον πάχος είναι πολύ χρήσιμο. Παράλληλα όμως το πάχος του χρώματος μας δίνει και περισσότερη διάρκεια ζωής».

Πελάτης: «Μάλιστα καταλαβαίνω τι εννοείται, δεν το είχα σκεφτεί!»

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η ορθή και πλήρης πληροφόρηση ενός πωλητή για το προϊόν του αλλά και για τα ανταγωνιστικά προϊόντα τον βοήθησαν να αναδείξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος του χωρίς να χρειασθεί να εξαπολύσει κατηγορίες για το ανταγωνιστικό προϊόν αλλά μέσα από την πλήρη ενημέρωση να στηρίξει με λογική και ειλικρινή επιχειρήματα το προϊόν του.

9.7 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Πωλητών

Η επιλογή του τρόπου εκπαίδευσης των πωλητών είναι θέμα ύψιστης σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις, ειδικότερα δε για τις ΜΜΕ όπου οι δυνατότητες εκπαίδευσης από άποψη χρόνου, εγκαταστάσεων, εξοπλισμού είναι περιορισμένες. Ο κάθε μικρομεσαίος επιχειρηματίας μαζί με τον διευθυντή πωλήσεων πρέπει να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο – τεχνική ώστε η σχέση κόστους / ωφέλειας να ικανοποιεί τις προσδοκίες και επιδιώξεις της ΜΜΕ.

Ορισμένοι βασικοί τρόποι εκπαίδευσης πωλητών είναι οι εξής: α) Άμεση πρακτική εξάσκηση, β) εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας γ) εξ αποστάσεως μάθηση, online μέσω του διαδικτύου.

A) Άμεση πρακτική άσκηση

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση στην πράξη. Οι πωλητές είτε ανατίθενται σε ένα πεπειραμένο πωλητή και δουλεύουν μαζί (μέθοδος που χρησιμοποιεί και η Tasty), έχοντας την ευκαιρία ο νέος πωλητής να γνωρίσει την αγορά και να αντλήσει γνώσεις μέσα από την πείρα του έμπειρου πωλητή ή ο διευθυντής πωλήσεων καθοδηγεί τον νέο πωλητή συζητώντας εκ των προτέρων κάθε επίσκεψη του πωλητή, επισημαίνοντάς του τις πιθανές δυσκολίες και αξιολογώντας έπειτα την κάθε επίσκεψη του πωλητή (την οποία πραγματοποιεί μόνος του) επισημαίνοντας τα αρνητικά και θετικά στοιχεία.

Η εκπαίδευση στην πράξη χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον από τις ΜΜΕ αφού το κόστος είναι πολύ μικρό συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους και γιατί αρκετοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν την άποψη ότι η πείρα είναι ο καλύτερος δάσκαλος. Από την άλλη μεριά όμως δεν είναι χωρίς αλήθεια και η άποψη ότι η μείωση της αυτοπεποίθησης του νέου πωλητή και η διάλυση μιας κερδοφόρας συνεργασίας που πιθανόν να προέλθει από την απειρία ενός νέου πωλητή, θα είναι ιδιαίτερα ζημιογόνα για την ΜΜΕ και αναμφίβολα θα έχει αρνητική απήχηση σ' όλα τα λειτουργικά της επίπεδα.

Γι' αυτό το λόγο λοιπόν θα πρέπει με ιδιαίτερη προσοχή να σταθμίζεται η παράμετρος κόστος / ωφέλειας ώστε να αποφεύγονται ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

B) Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας

Η εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας προσφέρεται για την παρουσίαση ορισμένων ειδών πληροφοριών και για τη μεταφορά πληροφοριών με αποδοτικό τρόπο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αξιοποιούν τη μέθοδο της εκπαίδευσης με video και DVD επιτυγχάνοντας μάλιστα εντυπωσιακά αποτελέσματα. Μαγνητοσκοπημένες ταινίες με εκπαιδευτικά θέματα μπορούν χρησιμοποιηθούν κατ' επανάληψη για εκπαίδευση νέων υπαλλήλων αλλά και για φρεσκάρισμα των γνώσεων και δεξιοτήτων των παλαιών.

Κύρια πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι αρχικά ότι μετά την προβολή των ταινιών μπορεί να ακολουθήσει διάλογος και ανταλλαγή ιδεών – απόψεων, έπειτα ότι μπορεί να υπάρξει ακριβής ενημέρωση για συγκεκριμένα προϊόντα αφού αρκετοί

προμηθευτές παράγουν βιντεοταινίες για τα προϊόντα τους και την χρήση τους και τις προσφέρουν δωρεάν γεγονός που εκμηδενίζει το κόστος εκπαίδευσης για την επιχείρηση.

Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και εκπαιδευτικές εταιρείες που παράγουν και προσφέρουν εκπαιδευτικές ταινίες και αν αναλογιστεί μια επιχείρηση το κόστος για τον σχεδιασμό προγράμματος εκπαίδευσης και της παραγωγής της ταινίας το τίμημα της μίσθωσης είναι συγκριτικά εξαιρετικά μικρό.

Παρατηρώντας και τον παρακάτω πίνακα:

Συγκράτηση προφορικών και οπτικών πληροφοριών		
	Ποσοστό συγκράτησης μετά 3 ώρες	Ποσοστό συγκράτησης μετά 3 μέρες
Προφορικά μεταδιδόμενες πληροφορίες	70	10
Οπτικά μεταδιδόμενες πληροφορίες	72	35
Προφορικά και οπτικό μεταδιδόμενες πληροφορίες	85	65

Πηγή: J. Penrose, R. Rasberry and R. Myers, *Advanced Business Communications*, Wadsworth 1993

επιβεβαιώνεται περὶτρανα η λαϊκή ρήση μια εικόνα χίλιες λέξεις· η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης εκπαιδευτικών μηνυμάτων με οπτικά μέσα (εικόνες, σχήματα, γραφικές παραστάσεις κ.α.) συμβάλλει στην άρτια κατάρτιση του προσωπικού της επιχείρησης.

Βέβαια και σε αυτήν την μέθοδο δεν λείπουν τα αρνητικά στοιχεία αφού έντονα παρουσιάζεται ο κίνδυνος της ανίας – κούρασης για τους εκπαιδευόμενους. Με την κατάλληλη όμως παρακίνηση και το απαραίτητο κέντρισμα του ενδιαφέροντος τους όλα μπορούν να ξεπεραστούν.

Γ) Εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου

Οι εξελίξεις των τελευταίων ετών στο επαγγελματικό γίνεσθαι, όπως η ταχύτητα που δίνει στην οικονομία η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός, οι ταχύτεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών δημιούργησαν την ανάγκη για σφαιρική, άμεση και έγκυρη ενημέρωση.

Οι τρεις παραπάνω παράμετροι ενημέρωσης μπορούν εύκολα να εξασφαλιστούν μέσα από την χρήση του διαδικτύου. Η σχεδόν αδιέξοδη χρήση του, η μείωση του χρόνου, η ποικιλία πληροφοριών που μπορεί να αντλήσει κανείς είναι τα δυνατά στοιχεία της χρήσης αυτής της μεθόδου. Η εξ αποστάσεως σύνδεση μέσω του διαδικτύου του πωλητή με τον εκπαιδευτή, κάθε στιγμή απλοποιεί την διαδικασία της πώλησης αφού μέσα από την εξοικείωση του πωλητή με τον κυβερνοχώρο κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής του, δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης της δραστηριότητας του πωλητή αναφορικά με τις πωλήσεις, αφού μέσα από την χρήση του διαδικτύου μπορεί να έρθει σε επαφή με πελάτες και να πραγματοποιήσει πωλήσεις.

Η αρνητικά πλευρά αυτής της μεθόδου έγκειται στο ότι δεν υπάρχει η προσωπική επαφή, αναπτύσσεται μια απρόσωπη σχέση με ότι αρνητικό αυτή συνεπάγεται. Συγχρόνως η εξοικείωση των πωλητών με την χρήση του υπολογιστή και κατ' επέκταση του διαδικτύου μπορεί να απαιτήσει μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ολοκληρώνοντας αυτήν την ενότητα είναι δύσκολο να επιλέξει κανείς μια από τις τρεις μεθόδους αφού η κάθε μία έχει τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά – οφέλη καθώς και μειονεκτήματα. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που μαζί με τον διευθυντή πωλήσεων θα αποφασίσουν ποια μέθοδος ταιριάζει στην επιχείρησή τους σταθμίζοντας όλους τους παράγοντες και υπολογίζοντας τις προσδοκίες, απαιτήσεις, στόχους και σκοπούς της
επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ Γ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**Εισαγωγή**

Έπειτα από τις προσπάθειες των στελεχών του τμήματος πωλήσεων της ΜΜΕ, οργάνωσης του συστήματος πωλήσεων φτάνει η στιγμή της λειτουργίας του εν λόγω συστήματος όπου μέσα από τον σχεδιασμό ορισμένων διαδικασιών, την χάραξη κατευθυντήριων γραμμών και την συνεχή προσπάθεια στήριξης της διαδικασίας πώλησης η ΜΜΕ καλείται – επιδιώκει να πραγματοποιήσει όσο το δυνατόν

μεγαλύτερες πωλήσεις. Είναι η στιγμή όπου οι ιδιοκτήτες της ΜΜΕ και η διοίκησή της αναμένουν την δικαίωση των προσπαθειών και προσδοκιών τους, αλλά συνάμα η χρονική στιγμή όπου σηματοδοτεί την έναρξη του αγώνα επιβίωσης αρχικά και εξέλιξης της ΜΜΕ, γεγονός που υποχρεώνει τα στελέχη της σε μία συνεχή επαγρύπνηση και εγρήγορση και σε μία συνεχή προσπάθεια στήριξης της επιχείρησης.

Τα χρονικά περιθώρια για την ΜΜΕ στενεύουν, οι αποφάσεις της πρέπει να συμβαδίζουν και να προπορεύονται των εξελίξεων, όλα τα τμήματά της θα πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά ώστε να παράγουν – προσφέρουν πάνω απ' όλα ποιοτικά προϊόντα. Κατανοητό λοιπόν είναι ότι ευθύνες και οι έννοιες του επιχειρηματία και της διοίκησης της πολλαπλασιάζονται, η ΜΜΕ κινείται πλέον σε πρακτικό επίπεδο πέρα από το θεωρητικό και για ορθή λειτουργία του συστήματος των πωλήσεων θα πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στα παρακάτω σημεία.

Κεφάλαιο 10: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όπως αναφέρεται και στο βιβλίο «Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» Παν. Γ. Αλεξόπουλος, [πηγή Γ1] *«πολλές μικρομεσαίες αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχουν επιτύχει δίνοντας μεγάλη προσοχή στον παράγοντα πώς να επιλύσουν ένα πρόβλημα χωρίς να «θίξουν» μια μεγάλη ανταγωνιστική επιχείρηση».*

Αναλύοντας τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η επιχείρηση οφείλει να αναλύσει όλους τις παραμέτρους κατά την λειτουργία όλων των διαδικασιών της ώστε να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης το οποίο δεν θα δημιουργήσει σοβαρό πρόβλημα σύγκρουσης με μεγάλες ανταγωνιστικές εταιρείες.

Η σωστή επιλογή του πεδίου δράσης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ανάλυση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων της μεγάλης και της ΜΜΕ επιχείρησης.

Η μεγάλη λοιπόν επιχείρηση από την μια μεριά διαθέτει μεγάλη δύναμη επιτυγχάνοντας έτσι χαμηλό κόστος προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών άρα μπορούν να προσφέρουν χαμηλότερες κατά κανόνα τιμές.

Ωφελείται από την μαζική παραγωγή για μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας, έχει στελέχη εξειδικευμένα στο επαγγελματικό μανάτζμεντ, έχει την δυνατότητα χρησιμοποίησης σύγχρονων μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας γεγονός που συντελεί στην μείωση του κόστους λειτουργίας.

Από την άλλη μεριά η μεγάλη επιχείρηση τείνει να είναι απρόσωπη με τα στελέχη και τους υπαλλήλους της και σχετικά ψυχρή στην συμπεριφορά της απέναντι στους πελάτες της. Συχνά θεωρεί απαραίτητο να εφαρμόζει γραφειοκρατικές διαδικασίες και αυστηρά συστήματα ελέγχου που τείνουν να προκαλούν δυσφορία σε προσωπικό και πελάτες.

Η ΜΜΕ από την άλλη μεριά μπορεί να βρίσκεται σε άμεση προσωπική επαφή με τους πελάτες της γνωρίζοντας έτσι τις ανάγκες και επιθυμίες τους. Έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν φιλική σχέση με τους πελάτες που τους εμπιστεύονται και επιζητούν την συμβουλή τους. Η στενή επαφή με το προσωπικό κάνει το εργασιακό περιβάλλον πιο ευχάριστο και ενθαρρύνει την αφοσίωση στην επιχείρηση. Είναι ευέλικτη και

μπορεί να παίρνει γρήγορα αποφάσεις εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αντιδρώντας στον ανταγωνισμό.

Από την άλλη μεριά όμως δεν λείπουν και μειονεκτήματα σχετικά με το επαγγελματικό μάντζμεντ, σύγχρονα συστήματα, μεθόδους και προγράμματα εκπαίδευσης, δυνατότητας εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας και αγοραστικής δύναμης.

Συμπερασματικά λοιπόν αναλύοντας όλα τα παραπάνω η ΜΜΕ για να επιτύχει μια επιτυχημένη και χωρίς προβλήματα λειτουργία δεν έχει παρά να αναγνωρίσει το συγκριτικό της πλεονεκτήματα και να τα αξιοποιήσει, αποφεύγοντας συγκρούσεις με μεγάλους ανταγωνιστές.

Τα κύρια όπλα της είναι η ευελιξία, η αμεσότητα, η γνώση του πελάτη και η αναγνώριση και εξυπηρέτηση των εξειδικευμένων του αναγκών.

Παράλληλα με τα παραπάνω αξίζει να σημειωθεί ότι ανταγωνισμός δεν υφίσταται μόνο ανάμεσα στην ΜΜΕ και σε μια μεγάλη, ανταγωνισμός μπορεί να υπάρξει μεταξύ μιας ΜΜΕ και μιας μικρής επιχείρησης, μιας επιχείρησης του ίδιου μεγέθους και ίδιας μορφής αλλά και με μια επιχείρησης όχι ακριβώς της ίδιας μορφής (π.χ. καλλυντικά δεν βρίσκει κανείς μόνο στα Hondos Centers αλλά και στα supermarket's). Ανταγωνισμός λοιπόν υπάρχει παντού και με διάφορες μορφές αυτό όμως που πρέπει να κάνει η ΜΜΕ είναι να προσπαθεί να ανακαλύπτει τον ανταγωνισμό, να τον παρακολουθεί, να αναλύει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του κάθε ανταγωνιστή, προσεκτικά να τα συγκρίνει με τα δικά της ώστε να ανακαλύπτει τα δικά της μοναδικά σημεία, ή τουλάχιστον να προσπαθεί να τα δημιουργήσει ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και να ξεχωρίσει.

10.1 Πηγές αναγνώρισης ανταγωνισμού

Οι πηγές όπου μια επιχείρηση μπορεί να ανακαλύψει και να εξετάσει τον ανταγωνισμό είναι οι εξής: Ο χρυσός οδηγός, μέσα μαζικής ενημέρωσης, περιοδικός τύπος, κατάλογοι επιμελητηρίων, ερωτήσεις σε προμηθευτές, ερωτήσεις σε δυνητικούς πελάτες, εταιρείες μάρκετινγκ, κατάλογοι στο διαδίκτυο.

Ειδικότερα στην τελευταία πηγή, στο διαδίκτυο, παρουσιάζεται έντονος ο ανταγωνισμός ιδιαίτερα σε δυσεύρετα είδη όπως παπούτσια χορού, ξενόγλωσσα βιβλία αλλά και CD's. Ενώ στην Ελλάδα δεν υπάρχει ακόμα σημαντική εξοικείωση με αυτόν τον τρόπο αγοράς είναι γεγονός ότι πρόκειται για μία ταχεία αναπτυσσόμενη πηγή που

δεν πρόκειται να εκλείψει. Ακόμη και άτομα που δεν αγοράζουν εμπορεύματα online χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να κάνουν σύγκριση τιμών ή να δουν κριτικές προϊόντων.

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΠΡΟΪΟΝ – ΜΕΤΡΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

11.1 Λανσάρισμα προϊόντος

Σύνηθες φαινόμενο των ημερών μας είναι ανώνυμα προϊόντα μέρα με την μέρα να αποσύρονται από την αγορά παραχωρώντας την θέση τους σε επώνυμα προϊόντα. Γι' αυτό το λόγο ο σκοπός της προώθησης των πωλήσεων της ΜΜΕ σε σχέση με τα προϊόντα της και το επιτυχημένο τους λανσάρισμα θα πρέπει να έχει ως αντικειμενικό στόχο μια γενική διεύρυνση της διανομής και εδραίωσης καθώς και μια συνακόλουθη αύξηση της χρήσης του προϊόντος, δηλαδή να αποκτήσουν οι χρήστες πείρα πάνω στο προϊόν και να βρουν μια χρήση πάνω σ' αυτό.

Βέβαια ο στόχος διεύρυνσης και χρήσης του προϊόντος γίνεται εύκολα κατανοητός αλλά το να κάνει μια ΜΜΕ το άσημο προϊόν γνωστό προσελκύοντας το ενδιαφέρον της αγοράς και παροτρύνοντας τους καταναλωτές να το αγοράσουν πρακτικά δεν είναι και τόσο εύκολο.

Ορισμένα λοιπόν μέτρα που θα συμβάλλουν σε ένα επιτυχημένο λανσάρισμα ενός νέου, άσημου προϊόντος μιας ΜΜΕ και θα αποτελέσουν κίνητρα για τους καταναλωτές για την αγορά του είναι τα εξής:

- α)** Μία ποσοστιαία έκπτωση ή μείωση της μετρητοίς για την αγορά συγκεκριμένης ποσότητας (κιβώτιο κτλ)
- β)** Η παροχή ενός επιπλέον προϊόντος με κάθε παραγγελία, αυτό συνεπάγεται δυνατότητα έκπτωσης κατά την λιανική πώληση, δηλαδή μείωση προϊόντος από το τελικό πωλητή προς τον καταναλωτή και από την άλλη μεταφράζεται ως πίεση για διάδοση του προϊόντος από τον κατασκευαστή.
- γ)** Η παροχή δώρων – διαφημιστικού υλικού έναντι κάποιας ποσότητας παραγγελιών
- ε)** Αυτορευστοποιούμενες προσφορές: Σ' αυτή τη μορφή λανσαρίσματος – προώθησης ο καταναλωτής καλείται να στείλει στους κατασκευαστές ένα αριθμό από καπάκια ή δελτία για ένα προϊόν και να πάρει ως αντάλλαγμα μια συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντος δωρεάν. (Ιδιαίτερη χρήσιμη μέθοδος αυτή σε εταιρείες εμπορίας αλκοολούχων ποτών).

και τέλος **στ)** Η παροχή δειγμάτων δωρεάν στους καταναλωτές για να το δοκιμάσουν σίγουρα θα τους αρέσει. Ο δειγματισμός είναι μια μέθοδος που αν και απαιτεί

σημαντικές δαπάνες λόγω του κόστους παραγωγής πακέτων ειδικού μεγέθους για το δείγμα, του κόστους διανομής και τέλους λόγω του κόστους των «χαμένων πωλήσεων» αφού ορισμένοι πελάτες που έλαβαν το δωρεάν δείγμα θα αγόραζαν ούτως ή αλλιώς το προϊόν αλλά τώρα θα αποφύγουν την αγορά ώσπου να τελειώσει το δείγμα. Τελικά βοηθά σε σημαντικό βαθμό την διάδοση του προϊόντος λόγω της αρέσκειας των ανθρώπων να δοκιμάζουν τα δωρεάν προϊόντα.

11.2 Marketing Mix

Παράλληλα με τις παραπάνω ενέργειες στήριξης της ΜΜΕ και των προϊόντων το τμήμα πωλήσεων πρέπει να επιτύχει μία ισορροπία ανάμεσα στο προϊόν την τιμή την τοποθεσία και την προώθηση ώστε τα προϊόντα της ΜΜΕ να δημιουργήσουν δική τους ζήτηση και να είναι επιθυμητά. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία είναι γνωστά ως «Marketing Mix» και ουσιαστικά σημαίνουν [πηγή Γ2] *«ότι πρέπει να προσφέρεις αυτό που οι πελάτες σου πραγματικά χρειάζονται και επιθυμούν, στην σωστή τιμή και σε χρόνο και τόπο που θεωρούν βολικό καθώς επίσης και να μπορούν να ενημερώνονται για σένα (Μ.Μ.Ε.) με τρόπο τέτοιο που θα τους ενθαρρύνει να αγοράσουν».*

Σχολιάζοντας την παραπάνω άποψη γίνεται κατανοητό ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στην ζήτηση των πελατών και συγχρόνως να είναι ξεχωριστά και ικανά να καλύψουν τις εξειδικευμένες ανάγκες τους.

Επίσης οι πελάτες τις περισσότερες φορές δεν αγοράζουν τα φθηνότερα προϊόντα, αυτό βέβαια δεν εξαφανίζει την σημαντικότητα της τιμής στην επιλογή, αλλά αυτά που πιστεύουν ότι έχουν αξία γι' αυτούς. Δηλαδή δεν θα προτιμήσουν όποιο είναι πιο φθηνό αλλά αυτό που είναι σε καλή τιμή και εκπέμπει συνάμα μια λάμψη ποιότητας και σιγουριάς. Η ΜΜΕ πρέπει να αναζητήσει και να βρει τρόπους να πείσει τους πελάτες της για την ποιότητα των προϊόντων της. Παράλληλα το προϊόν θα πρέπει να είναι διαθέσιμο όπου και όταν το χρειάζονται, ένα προϊόν άσημο, θαμμένο στο τελευταίο ράφι ενός supermarket σίγουρα θα περάσει απαρατήρητο και θα καταταγεί στα «αζήτητα». Τα ίδια ισχύουν και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, ένα κατάστημα σ' ένα δρόμο χωρίς κίνηση, ή θαμμένο σ' ένα υπόγειο που δύσκολα κανείς το διακρίνει και βρίσκει την είσοδο όσο και καλά προϊόντα να έχει είναι εξ' αρχής καταδικασμένο. Τέλος αφού εξασφαλιστούν τα τρία πρώτα στοιχεία η συντήρηση της επιβίωσης –

επιτυχίας των προϊόντων και της ίδιας της ΜΜΕ θα επιτευχθεί μέσα από την διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις.

11.3 Πολιτική Έλεξης - Πίεσης

Μέσα στον διαρκή και έντονο αγώνα της ΜΜΕ να αποκτήσουν τα προϊόντα της επώνυμη ζήτηση δύο είναι οι πολιτικές, οι λύσεις προώθησης των πωλήσεων ώστε να διαδοθούν τα προϊόντα και να πραγματοποιούν πωλήσεις, η πολιτική της πίεσης και της έλεξης.

Πολιτική της πίεσης: Σύμφωνα με αυτήν την πολιτική η ΜΜΕ προωθεί τα προϊόντα στον χονδρέμπορο και τον λιανέμπορο μέσω καλών εκπώσεων, πιστωτικής πολιτικής παροχής διαφημιστικών δώρων κ.α. Ουσιαστικά η ΜΜΕ προσπαθεί να «φορτώσει» - «στοκάρει» τον χονδρέμπορο – λιανέμπορο με τα προϊόντα τους ώστε και αυτοί έπειτα με την σειρά τους να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή και να καταβάλουν φιλότιμες προσπάθειες ώστε μέσα από προσφορές, εκπώσεις, διοργάνωση εκθεσιακών χώρων να καταφέρουν να ξεστοκάρουν μεταφέροντας το στοκ, δηλαδή πουλώντας τα προϊόντα στους καταναλωτές, δημιουργώντας τους το αίσθημα της ανάγκης για κατανάλωση μεγαλύτερων ποσοτήτων από όσο συνήθιζαν.

Η πολιτική αυτή του στοκαρίσματος αξίζει να σημειωθεί ότι κρύβει έναν κίνδυνο για τον χονδρέμπορο ή λιανέμπορο αφού τον κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή του κατέχει ο καταναλωτής και σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι οι σημερινοί πελάτες θα αγοράσουν απερίσκεπτα ότι τους προσφέρουν, κύρια αξία γι' αυτούς έχει πάνω απ' όλα η αξία των προϊόντων και έπειτα τιμή, άρα καθοριστικό παράγοντας πέρα από την τιμή είναι αναντίρρητα και η ποιότητα.

Πολιτική της έλεξης: Μέσα από αυτή την πολιτική η ΜΜΕ προωθεί τα προϊόντα της απ' ευθείας στους πελάτες μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης (περιοδικά, εφημερίδες, τηλεόραση, ραδιόφωνο κτλ) δημιουργώντας έτσι επώνυμη ζήτηση των προϊόντων της, κάνοντας τα επιθυμητά.

Οι καταναλωτές έπειτα ζητούν τα προϊόντα από τον λιανέμπορο, αυτός με την σειρά του από τον χονδρέμπορο και τέλος αυτός είναι τώρα που θα ζητήσει από την ΜΜΕ να τον «στοκάρει».

Όπως γίνεται φανερό πρόκειται για δύο διαφορετικές πολιτικές τις οποίες κάθε φορά ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας αναλύοντας όλες τις παραμέτρους μπορεί να χρησιμοποιήσει για την στήριξη και την προώθηση των προϊόντων της μονάδας.

11.4 Βασικά Μέσα Ενίσχυσης των Πωλήσεων της ΜΜΕ (Διαφήμιση – Διαδίκτυο – Δημόσιες Σχέσεις)

Διαφήμιση

Ορισμός [πλην Γ3] *«Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, με τελικό σκοπό την διάδοση πληροφοριών και την δημιουργία μιας ευνοϊκής γνώμης στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται, και έτσι συμβάλλει στην παραγωγή των επιχειρηματικών στόχων».*

Όπως γίνεται κατανοητό από την ανάλυση του όρου «Διαφήμιση», σκοπός της είναι η διατήρηση, η προσέλκυση και η αύξηση της πελατείας της επιχείρησης ώστε να δικαιολογηθούν και τα κεφάλαια που επενδύθηκαν στην διαφημιστική καμπάνια, αλλά κυρίως να ενισχυθεί η ανάπτυξη της μονάδας.

Ειδικότερα αντικειμενικός σκοπός της ΜΜΕ μέσα από την διαφήμιση είναι:

α) να πετύχει την συνεχή προβολή και υπενθύμιση της ύπαρξης των προϊόντων της, καθώς και των αναγκών που ικανοποιούν ώστε αυτά με την σειρά τους να κερδίσουν μια ευνοϊκή θέση στο μυαλό του καταναλωτή, αποκτώντας έτσι επώνυμη ζήτηση. Για το λόγο αυτό η μετάδοση διαφημιστικών μηνυμάτων θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική ώστε να μην έχει αρνητική επίδραση στην γνώμη που θα σχηματιστεί στο μυαλό του καταναλωτή αλλά αντίθετα να τον ενθαρρύνει στην επιλογή του.

β) Η αύξηση του μεγέθους των παραγγελιών μέσα από την γνωστοποίηση των καταναλωτών για νέες χρήσεις του προϊόντος.

γ) Η εύρεση νέων αγοραστών μέσα από την διάδοση της φήμης των προϊόντων και της επέκτασης τους σε νέες αγορές.

δ) Η ενθάρρυνση και στήριξη των λιανέμπορων που εμπορεύονται τα προϊόντα της ΜΜΕ αλλά και των ίδιων των πωλητών της ΜΜΕ αφού μέσω της διαφήμισης τα προϊόντα ουσιαστικά «προπωλούνται» στους καταναλωτές μέσα από την πληροφόρηση σχετικά με τις χρήσεις, τα χαρακτηριστικά τους και τα οφέλη των προϊόντων, δημιουργείται δηλαδή μία πρώτη ζήτηση, αρκετοί καταναλωτές γνωρίζουν ήδη τα προϊόντα και τις χρήσεις τους και τα αναζητούν οι ίδιοι, κάνοντας έτσι τους

λιανέμπορους να προωθήσουν τα προϊόντα πιο ενεργά και τους πωλητές περισσότερο αποτελεσματικούς.

ε) Η ενίσχυση προϊόντων που παρουσιάζουν εποχική ζήτηση όλους τους μήνες του χρόνου π.χ. «Η ένωση ξενοδόχων της Κρήτης αναπτύσσει διαφημιστικά προγράμματα για χειμερινό τουρισμό, προκειμένου να αυξήσει την ετήσια πληρότητα των ξενοδοχείων των μελών της.». [πηγή Γ4]

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε τα εξής: **1^ο** ότι η διαφήμιση από μόνη της δεν μπορεί να κάνει θαύματα, για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να υποστηρίζεται και από τα υπόλοιπα στοιχεία του Marketing Mix της ΜΜΕ δηλαδή το προϊόν θα πρέπει να μπορεί να ικανοποιεί της εξειδικευμένες ανάγκες του καταναλωτή, να συνοδεύεται με την κατάλληλη τιμή και την κατάλληλη τοποθέτησή του. **2^ο** ότι οι ΜΜΕ στην πλειοψηφία τους προτιμούν την διαφήμιση των προϊόντων τους και όχι της ίδιας της επιχείρησης αφού βασική επιδίωξη είναι η διάδοση της φήμης των προϊόντων τους, με σκοπό να πουληθούν σε πολλά σημεία εκτός από την ίδια την επιχείρηση ακόμη και από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Άλλωστε η μεγέθυνση της φήμης – ονόματος της ΜΜΕ εγκυμονεί κίνδυνο «σύγκρουσης» με τις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού θα αποτελέσει ανταγωνιστική απειλή, γεγονός που δεν επιθυμεί σε καμιά περίπτωση η ΜΜΕ. **3^ο** η διαφήμιση των προϊόντων της ΜΜΕ θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεγμένη και πολύ συγκεκριμένη, δηλαδή αυτό που θα διαφημίζεται να είναι η ιδιαιτερότητα των προϊόντων – υπηρεσιών, αφού αν διαφημιστεί απλά ένα προϊόν της ΜΜΕ που παρόμοιο εμπορεύεται – παράγει και μια μεγάλη επιχείρηση είναι φυσικό να ενισχυθεί το εν λόγω προϊόν αλλά τις ωφέλειες να αποκομίσει η μεγάλη επιχείρηση που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Για παράδειγμα ο αγροτικός συνεταιρισμός «Μυλιέλα» στην Μυτιλήνη που παράγει χειροποίητα μακαρόνια με διάφορες γεύσεις αν διαφημίσει απλά τα μακαρόνια θα καταφέρει απλά να ενισχύσει τις πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος ενισχύοντας άθελα του τα κέρδη της Μίσκο, Barilla κτλ. Ενώ αν τονίσει μέσα από την διαφήμιση τις ιδιαίτερη ποικιλία σε μακαρόνια, ότι είναι χειροποίητα, με διάφορες γεύσεις, ότι παράγονται με αγνές παραδοσιακές μεθόδους και τρόπους και τονίσει και την προέλευση τους τότε σίγουρα θα ενισχύσει την δική της ποικιλία σε μακαρόνια. Η διαφήμιση δηλαδή της ΜΜΕ δεν θα πρέπει να μένει απλά στην προβολή του προϊόντος αλλά πάνω απ' όλα στην ανάλυση

των ιδιαιτεροτήτων και την κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών που αυτά προσφέρουν.

ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΟΥΝ ΟΙ ΜΜΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥΣ;

Η ΜΜΕ αφού αναλύσει και λάβει υπόψη της, την γεωγραφική θέση της αγοράς στόχου, την κατανομή των ηλικιών των καταναλωτών της αγοράς στόχου, το φύλο, το εισόδημα, την εκπαίδευση, την εθνικότητα και τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών και να αποφασίσει που θέλει να απευθυνθεί και να διαφημίσει θα πρέπει να επιλέξει εκείνα τα μέσα διαφήμισης που της παρέχουν την μεγαλύτερη απόδοση για τα χρήματα που θα δαπανήσει για την διαφήμιση.

Ορισμένα βασικά μέσα διαφήμιση είναι τα εξής:

- **Τηλεόραση:** Στην τηλεόραση η διαφήμιση έχει μεγάλη εμβέλεια και αποτελεσματικότητα αφού το μήνυμα συλλαμβάνεται από τον αποδέκτη με τις πιο αποτελεσματικές αισθήσεις, την όραση και την ακοή. Για την ΜΜΕ βέβαια δεν είναι και το πιο προσιτό μέσον αφού το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό.
- **Ραδιόφωνο:** Σε αντίθεση με την τηλεόραση το κόστος διαφήμισης στο ραδιόφωνο είναι πολύ χαμηλό, γεγονός που ευνοεί την ΜΜΕ, αν και υπάρχει ένα σημαντικό μειονέκτημα της έλλειψης οπτικής επαφής. Παρ' όλα αυτά η συχνή επανάληψη ενός μηνύματος είναι εφικτή.
- **Εφημερίδες - Περιοδικά:** Οι εφημερίδες – περιοδικά εθνικής εμβέλειας παρέχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο κοινό και μπορούν να χρησιμοποιηθούν αν η ΜΜΕ έχει υποκαταστήματα σε πολλές περιοχές – πόλεις. Αν πάλι η ΜΜΕ θέλει να διαφημίσει τα προϊόντα της σε μια συγκεκριμένη περιοχή μπορεί να απευθυνθεί σε τοπικές εφημερίδες- περιοδικά όπου το κόστος διαφήμισης είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Γενικότερα η διαφήμιση μέσω του περιοδικού τύπου είναι πολύ αποτελεσματική ειδικότερα στην εποχή μας όπου οι σελίδες των εφημερίδων – περιοδικών είναι θεματοποιημένες, αρκεί η διαφήμιση να βρίσκεται σε σωστό μέρος της σελίδας και με έντονη γραφή.
- **Επαγγελματικές Εκδόσεις:** Πρόκειται για ένα εξαιρετο μέσο διαφήμισης όπου η ΜΜΕ μπορεί να διαφημίσει τα προϊόντα της σε συγκεκριμένο κοινό το κόστος δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό και λόγω της συνήθειας των ανθρώπων να φυλάνε τέτοιου είδους έντυπα τα προϊόντα της ΜΜΕ διαφημίζονται για αρκετό καιρό.

- **Υπαίθρια Διαφήμιση:** Στην υπαίθρια διαφήμιση περιλαμβάνονται οι γιγαντοαφίσες, οι φωτεινές επιγραφές, οι έγχρωμες πινακίδες διάφορου μεγέθους που είναι σταθερές στο έδαφος. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική εάν πρόκειται για τοπική διαφήμιση αν και οι διαδικασίες για χορήγησης άδειας είναι πολύπλοκες και ακόμη η αντοχή τους στο χρόνο δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, οι αφίσες ξεθωριάζουν κτλ
- **Αλληλογραφία:** Το μέσο αυτό πλησιάζει πολύ την προσωπική επαφή, απευθύνεται σε συγκεκριμένους πελάτες και μεταβιβάζει αρκετές πληροφορίες. Βασικό μειονέκτημα είναι το υψηλό κόστος, η περιορισμένη εικόνα που δημιουργεί και ο έντονος ανταγωνισμός που δημιουργείται με την αλληλογραφία ανταγωνιστικών εταιρειών.
- **Εταιρικά Οχήματα:** Η διαφήμιση σ' ένα εταιρικό αυτοκίνητο αποτελεί τον πιο οικονομικό τρόπο διαφήμισης, η εμβέλεια αντιστοιχεί με την δραστηριότητα – κίνηση της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα ένα σλόγκαν – λογότυπο της επιχείρησης ιδιαίτερα προσεγμένο θα ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης και θα διαφημίσει τα προϊόντα της αν και μόνο αν οι οδηγοί της επιχείρησης ενστερνιστούν την ανάγκη να είναι ασφαλής και ευγενικοί· αν αυτό δεν συμβεί η κινητή διαφήμιση θα μετατραπεί σε κινητή δυσφήμιση.
- **Μέσα Μαζικής Μεταφοράς:** Ιδιαίτερη άνθηση παρουσιάζει τον τελευταίο καιρό αυτό το είδος διαφήμισης. Πρόκειται για διαφήμιση τοπικής αλλά και εθνικής εμβέλειας μέσω των δημοτικών αλλά και των τουριστικών λεωφορείων. Οι τιμές κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα γεγονός που ευνοεί ιδιαίτερα τις ΜΜΕ.
- **Διανομή Φυλλαδίων** από πόρτα σε πόρτα: Πρόκειται για την αγαπημένη μέθοδο των Σούπερ Μάρκετ, τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένη περιοχή. Πρόκειται για μέθοδο με χαμηλό κόστος.
- **Εμπορικές Εκθέσεις:** Η χρήση των εκθέσεων επιτρέπει την επίδειξη του προϊόντος ή την «εξ' επαφής» εμπειρία με ένα προϊόν. Είναι μέθοδος διαφήμισης προσιτή για τις ΜΜΕ όπου προσελκύει πελάτες από πολλές περιοχές π.χ. Πανεπιστημιακή έκθεση που πραγματοποιείται στα Ιωάννινα προσελκύει πελάτες από όλη την Ήπειρο.

- Όλα τα παραπάνω αποτελούν ορισμένους ουσιαστικούς τρόπους διαφήμισης. Η κάθε επιχείρηση θα επιλέξει τον κατάλληλο συνδυασμό διαφημιστικών μέσων ανάλογα με το είδος της, τις οικονομικές της δυνατότητες και γενικότερα τις συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Στην προηγούμενη ενότητα σκόπιμα δεν έγινε αναφορά στον τρόπο διαφήμισης μέσω του διαδικτύου αφού θα ήταν άδικο να παραληφθούν οι τόσες άλλες χρήσεις και δυνατότητες που προσφέρει ο κυβερνοχώρος.

Το διαδίκτυο λοιπόν είναι ένα θαυμάσιο εργαλείο που δίνει την δυνατότητα στον μικρομεσαίο επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τους παγκόσμιους κολοσσούς αλλά και τις μεγάλες εθνικές αλυσίδες προσφέροντας προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε απ' ευθείας σύνδεση (on-line) ως τα πέρατα του κόσμου με εξαιρετικό χαμηλό κόστος.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια επιχειρηματική ιδέα που καθιστά δυνατές τις συναλλαγές μέσα από δίκτυα τηλεπικοινωνιών, που δρομολογεί νέες εξελίξεις στην αγορά αφού ακόμη μπορεί και καταργεί και την ανάγκη για συνεργασία μιας επιχείρησης με συνεργάτες μιας άλλης περιοχής – πόλης. Η κάθε επιχείρηση μπορεί πλέον να απευθύνεται απ' ευθείας στον πελάτη, μπορεί να διαφημίζει και να προωθεί τα προϊόντα της ανέξοδα, μπορεί να επικοινωνεί με νέους και παλιούς συνεργάτες, να προσεγγίζει νέους καταναλωτές, μπορεί ακόμη να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό και όλα αυτά με πολύ μικρό κόστος, αρκεί ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας να βρει ένα κατάλληλο, υπεύθυνο και με πλήρη γνώση του αντικειμένου ώστε να πραγματοποιήσει ένα άρτιο, εύκολο στην πρόσβαση και στην χρήση σχεδιασμό της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Βασικά Χαρακτηριστικά Ιστοσελίδας

Για την επιτυχία ενός site, μιας ιστοσελίδας θα πρέπει:

1^{ον} Να διασφαλίζεται η εύκολη πρόσβαση σ' αυτήν, οι πελάτες θα πρέπει να μπορούν να βρουν εύκολα την ηλεκτρονική διεύθυνση της επιχείρησης, γι' αυτό χρήσιμο είναι αυτή να είναι καταχωρημένη στους καταλόγους του δικτύου π.χ. Yahoo, Google κ.α. παράλληλα η ηλεκτρονική διεύθυνση θα πρέπει να περιλαμβάνεται σε όλα τα έντυπα της επιχείρησης, στις τηλεοπτικές διαφημίσεις, στις αφίσες και σε κάθε έντυπο υλικό.

2^ο Τα μηνύματα της ιστοσελίδας θα πρέπει να είναι ευανάγνωστα, έξυπνα και λεπτομερή, η χρήση πολλών φωτογραφιών δεν ευνοεί σε τίποτα αφού στο internet οι φωτογραφίες χάνουν την ακρίβεια και την ζωηρότητα των χρωμάτων τους ενώ συγχρόνως απαιτούν πολύ χρόνο για να εμφανιστούν, γεγονός που κουράζει και κάνει τον πελάτη να δυσανασχετεί.

3^ο Η επιχείρηση που ενδιαφέρεται να κάνει πωλήσεις μέσω του διαδικτύου θα πρέπει να διαθέτει χρόνο και χρήμα για να δίνει πληροφορίες για το προϊόν, π.χ. συνολικές πωλήσεις, νέες χρήσεις, ακόμα θα πρέπει να ενημερώνει τον πελάτη για τον αναμενόμενο χρόνο παράδοσης, για τα αποθέματα του προϊόντος ώστε ο πελάτης να ξέρει πιο προϊόν είναι ετοιμοπαράδοτο και πιο σε αναμονή, η παραγγελιοληψία να μην είναι πολύπλοκη και η διαδικασία της πληρωμής να εξασφαλίζει την ασφάλεια του πελάτη.

Τα παραπάνω αποτελούν βήματα βασικά για την δημιουργία ενός site το οποίο θα εξασφαλίσει στην επιχείρηση αστραπιαία επικοινωνία με ανθρώπους σε όλη την γη, παροχή πληροφοριών για πολλά θέματα και ουσιαστικά να αποτελέσει ένα υποκατάστημα για την επιχείρηση το οποίο παρουσιάζει ικανοποιητικές πωλήσεις.

Για τους παραπάνω λόγους και ακόμη περισσότερο λόγω της ραγδαίας εξέλιξης που παρατηρείται σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, τις υποσχέσεις για καλύτερη και ευκολότερη λειτουργία που δίνουν τα νέα εργαλεία του δικτύου, εξειδικευμένα προγράμματα, μεγαλύτερη ταχύτητα σύνδεση, ευκολότερες γλώσσες προγραμματισμού κ.α., οι υπεύθυνοι της ΜΜΕ χρήσιμο είναι να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή αρχικά στην προσωπική τους εξοικείωση με το διαδίκτυο, στην εκπαίδευση του προσωπικού τους ώστε να μπορούν να χειρίζονται με ευκολία και αποτελεσματικότητα έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή σερφάροντας στον κυβερνοχώρο με σκοπό να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που αυτός παρέχει αλλά και τον νέο τρόπο πώλησης όπου πλέον ο πελάτης έρχεται μέσω του site στην επιχείρηση και η επιχείρηση στον πελάτη.

Αναμφίβολα η χρήση του διαδικτύου είναι ένα θέμα που αξίζει η ΜΜΕ να δείξει ιδιαίτερο προσοχή, αφού αποτελεί γ' αυτήν ένα «δυνατό χαρτί» που ενισχύει την επιβίωση της, την εξέλιξη και ανάπτυξής της.

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ένα από τα πολύ σημαντικά μέσα στήριξης της ίδιας της ΜΜΕ και των πωλήσεών της είναι οι Δημόσιες Σχέσεις. Σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου Δημοσίων Σχέσεων [πηγή Γ5] «*Δημόσιες σχέσεις είναι η συστηματική, προγραμματισμένη, συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και καλής θέλησης, ανάμεσα σε μια οργανωμένη ομάδα (ή άτομο) και τα κοινά της*».

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, από επιχειρηματική άποψη δημόσιες σχέσεις για μία επιχείρηση είναι το «στήσιμο» και η διατήρηση της καλύτερης δυνατής εικόνας γι' αυτήν που θα δημιουργεί εύφορο έδαφος για μία ταχύτατη, ανετότερη και πλουσιότερη συγκομιδή καρπών (ανάπτυξη, αναγνώριση, κέρδη, εξέλιξη), μέσα από μία υγιή επικοινωνία με το αγοραστικό κοινό.

Όπως γίνεται φανερό βασικός σκοπός των δημοσίων σχέσεων είναι η δημιουργία μιας καλής εικόνας για την επιχείρηση, ώστε να προσελκύει πελάτες, η διατήρηση αυτής της εικόνας ώστε να διατηρηθούν και να πολλαπλασιαστούν αυτοί οι πελάτες με σκοπό και την αύξηση κερδών. Αναμφισβήτητα τα παραπάνω, προσέλκυση, διατήρηση, αύξηση πελατών είναι στοιχεία που ταιριάζουν με το σκοπό της διαφήμισης γι' αυτό και δυστυχώς αρκετοί είναι αυτοί, ειδικότερα μικρομεσαίοι επιχειρηματίες που σπεύδουν να αντικαταστήσουν τις δημόσιες σχέσεις με την διαφήμιση υποστηρίζοντας την άποψη ότι είναι ανώφελο να ασκούν δημόσιες σχέσεις αφού τα ίδια πράγματα μπορούν να πετύχουν μέσω της διαφήμισης και ότι δημόσιες σχέσεις μπορούν να ασκούν μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις λόγω της ισχυρής τους οικονομικής θέσης, άποψη εντελώς λανθασμένη για δυο βασικούς λόγους.

1^ο διότι η διαφήμιση πετυχαίνει αυτούς τους σκοπούς μέσα από το στοιχείο της πληρωμής ενώ οι δημόσιες σχέσεις μέσα από την κοινωνική προσφορά και δραστηριότητα της επιχείρησης, δηλαδή με την διαφήμιση η επιχείρηση πετυχαίνει να κερδίσει το εφήμερο ενδιαφέρον των καταναλωτών ενώ με τις δημόσιες σχέσεις μια διαχρονική συμπάθεια, εκτίμηση και ενδιαφέρον του αγοραστικού κοινού.

2^ο σχετικά με το κόστος των δημοσίων σχέσεων οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν συμβουλευτούν έναν έμπειρο Σύμβουλο θα κατανοήσουν πόσο δαπανηρές μπορεί να είναι και αυτό γιατί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν εξ' ορισμού μέσα σε ένα μεσαίο περιβάλλον μεγεθών – επενδύσεις, πωλήσεις, προσωπικό, ομάδες κοινού, γεωγραφική κάλυψη, προβλήματα, ευκαιρίες – και δεδομένου αυτού, μεσαίου

μεγέθους θα είναι και η δραστηριότητά τους στον τομέα δημοσίων σχέσεων, άρα μεσαίο θα είναι και το κόστος αυτής της δραστηριότητας, αλλά τεράστιο μακροπρόθεσμα το κέρδος τους.

Χρήσιμο λοιπόν κρίνεται να εξετάσουμε πως και με ποιους είναι χρήσιμο η ΜΜΕ να αναπτύξει τις δημόσιες σχέσεις.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

Πριν από την ανάπτυξη αυτής της ενότητας χρήσιμο είναι να γίνει μια διευκρίνιση στην παραπάνω αναφορά ότι «μεσαίου μεγέθους θα είναι η δραστηριότητα της ΜΜΕ στον τομέα των δημοσίων σχέσεων». Αυτό λοιπόν σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ότι οι αρχές, τα μέσα, οι μέθοδοι και οι πρακτικές των δημοσίων σχέσεων αλλάζουν, απλώς προσαρμόζονται στις ανάγκες του κάθε οργανισμού.

Έπειτα λοιπόν από αυτή την διευκρίνιση και με βάση την παραδοχή ότι οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα λίπασμα που κάνει να βγάζει πλουσιότερους καρπούς η σπορά – δραστηριότητα κάθε οργανισμού, η διοίκηση της ΜΜΕ δεν έχει παρά να σχεδιάσει ένα πλάνο ενεργειών, όπου η συστηματική εφαρμογή του θα βοηθήσει την ανάπτυξη καλών σχέσεων με όλες τις ομάδες του κοινού.

Εύλογα λοιπόν γεννιέται το ερώτημα ποιες είναι οι ομάδες κοινού οι οποίες ενδιαφέρουν την επιχείρηση και πως θα αναπτύξει καλές δημόσιες σχέσεις μαζί τους. Τα κοινά λοιπόν με τα οποία μία επιχείρηση – οργανισμός πρέπει να αναπτύξει καλές δημόσιες σχέσεις είναι:

~ *οι εργαζόμενοι* ~ *η κοινότητα* ~ *οι καταναλωτές*

~ *το κράτος* ~ *η κυβέρνηση*

~ *οι προμηθευτές* ~ *τα Μ.Μ.Ε.* ~ *οι ανταγωνιστές*

1. Οι εργαζόμενοι : Αναμφίβολα η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ μιας ΜΜΕ (της διοίκησής της) και των εργαζομένων κρίνεται άκρως απαραίτητη αφού είναι κοινός αποδεκτό πως οι εργαζόμενοι αποτελούν την «καρδιά» της επιχείρησης. Για την ανάπτυξη λοιπόν και την διατήρηση καλών σχέσεων πρέπει η διοίκηση σαν επίκεντρο του ενδιαφέροντός της, τον παράγοντα άνθρωπο και όχι την μηχανή. Παράλληλα οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες σε μια κοινή προσπάθεια (ανάπτυξη επιχείρησης) και άρα πρέπει να καταβάλλεται κάθε αναγκαία φροντίδα για να

διερευνηθούν οι βαθύτερες ανάγκες τους. Από αυτή την άποψη δεν αρκεί η παροχή ικανοποιητικής αμοιβής, αλλά πρέπει να κερδισθούν ψυχικά οι εργαζόμενοι και να νιώσουν «δική» τους την επιχείρηση.

Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω θα πρέπει η επιχείρηση να τα διατυπώνει με σαφήνεια ώστε να κατανοηθούν από τους εργαζομένους, επίσης να γίνει προσπάθεια αποφυγής κάθε πράξης αδικίας προς τους εργαζομένους, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, συμπάθειας, κατανόησης, που θα θωρακίσει την ομαλή συνεργασία αφενός μεν ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους της και αφετέρου μεταξύ των εργαζομένων.

Ορισμένες βασικές αρχές για καλές δημόσιες σχέσεις με τους εργαζομένους είναι:

- Η δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων
- Η σωστή και δίκαιη ανταμοιβή για την προσφερόμενη υπηρεσία
- Παροχή κινήτρων – υλικών – ηθικών στην εργασία
- Κατάλληλοι όροι και συνθήκες εργασίας
- Έμπρακτη απόδειξη της ταύτισης των συμφερόντων μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, δηλαδή η άνοδος της επιχείρησης να συνεπάγεται και άνοδο υλική – ηθική για κάθε εργαζόμενο.

2. Η κοινότητα : Με τον όρο κοινότητα εννοούμε τον γεωγραφικό χώρο μέσα στον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Μεταξύ της επιχείρησης – οργανισμού και της κοινότητας υπάρχει μία αλληλεξάρτηση λόγω του ότι η πρόοδος της επιχείρησης επηρεάζει την κοινότητα και αντίστροφα. Έτσι η επιχείρηση επωφελείται από την καλή οργάνωση των τοπικών υπηρεσιών ή την ίδρυση τεχνικών και επαγγελματικών σχολών ενώ παράλληλα η κοινότητα απολαμβάνει τα αγαθά τα οποία προέρχονται από την καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα η επιχείρηση με την συμμετοχή της στην δραστηριότητα της κοινότητας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αποδεικνύει ότι αντιλαμβάνεται τον κοινωνικό ρόλο της, γεγονός που εκτιμάται ιδιαίτερα από τα μέλη των κοινωνικών ομάδων.

Το πρόγραμμα λοιπόν των δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης προς την κοινότητα αποβλέπει στην προβολή του κοινωνικού ρόλου της και την συμμετοχή της σε έργα γενικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος όπως:

- Την προστασία του περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση μπορεί να συντελέσει με διάφορες εκστρατείες στην προστασία του περιβάλλοντος
- Την κοινωνική στοργή, η επιχείρηση μπορεί να δείξει την στοργή της σε ανθρώπους που την έχουν ανάγκη παρέχοντας ηθική και υλική συμπαράσταση
- Διοργανώνοντας αθλητικές εκδηλώσεις, μια επιχείρηση μπορεί να οργανώσει διάφορες αθλητικές οργανώσεις, χρηματοδοτώντας αυτές, πετυχαίνοντας την αντίστοιχη προβολή και
- Παρέχοντας βραβεία – υποτροφίες σε μαθητές και φοιτητές αναπτύσσοντας έτσι ιδανικές σχέσεις με την κοινότητα αφού δείχνει ενδιαφέρον για το πιο σημαντικό κομμάτι του πληθυσμού τους νέους.

3. Οι καταναλωτές : Όπως είναι γνωστό η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από τους καταναλωτές. Το βασικότερο πρόβλημα για μια επιχείρηση δεν είναι μόνο πως θα κάνει τους καταναλωτές πελάτες, αλλά πως θα διατηρήσει τους πελάτες που απέκτησε και για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες που θα δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ αυτής και του καταναλωτικού κοινού. Ταυτόχρονα η επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίζει σοβαρά τις επιθυμίες των καταναλωτών και γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενημέρωση αυτής για τις τάσεις, επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών.

Να λαμβάνεται πρόνοια για την αντιμετώπιση των δυσαρεστημένων πελατών και για την αντιμετώπιση των διαμαρτυριών τους, να προβλέπεται και να ενθαρρύνεται η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες από ειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης και τέλος να εξασφαλίζεται η ευνοϊκή αντίδραση εκείνων των κοινωνικών ομάδων που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα προϊόντα που προσφέρονται.

4. Κράτος – Κυβέρνηση : Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν την δημιουργία κλίματος κατανόησης και συνεργασίας με τις κυβερνητικές και λοιπές κρατικές αρχές έτσι ώστε να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη τους.

Το πρόγραμμα δημοσιών σχέσεων προς τις κυβερνητικές – κρατικές αρχές πρέπει να αποβλέπει στην διατήρηση επαφής, από την επιχείρηση, με τις κυβερνητικές υπηρεσίες για να γίνεται ευκολότερη η ρύθμιση των παρουσιαζόμενων κάθε φορά προβλημάτων. Ακόμη η επιχείρηση πρέπει να επιδιώξει τη λεπτομερή ενημέρωση των κρατικών υπηρεσιών για τις δραστηριότητες της, τις επιτεύξεις της, το απασχολούμενο

προσωπικό, τα παραγόμενα προϊόντα, την συμβολή της στην οικονομική ζωή της χώρας, την κοινωνική της προσφορά έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα συνεννόησης ανάμεσα στα δύο μέρη, χρήσιμο για την μετέπειτα ανάπτυξη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

5. Προμηθευτές : Μια άλλη ομάδα κοινού με την οποία η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει καλές δημόσιες σχέσεις είναι οι προμηθευτές. Από αυτούς εξαρτάται σημαντικά η ομαλή λειτουργία και η εδραίωση ενός καλού ονόματος για την επιχείρηση αφού οι προμηθευτές έρχονται σε επαφή με πολλές επιχειρήσεις και μεμονωμένα άτομα, έτσι μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην εδραίωση της καλής φήμης της επιχείρησης και παράλληλα με την έγκαιρη εκτέλεση των παραγγελιών να μην εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της μονάδος.

Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων με τους προμηθευτές – συνεργάτες της επιχείρησης.

6. Μ.Μ.Ε. : Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες για την διαμόρφωση και τον επηρεασμό της κοινής γνώμης. Γι' αυτό και οι φορείς των δημοσίων σχέσεων καταρτίζουν διάφορα προγράμματα για να πετύχουν την προσέγγιση των Μ.Μ.Ε. και την δημιουργία συνεργασίας.

Όμως και τα Μ.Μ.Ε. έχουν συνεχώς την ανάγκη πληροφοριακού υλικού, ώστε και αυτοί να επιθυμούν μια σταθερή συνεργασία με τις υπηρεσίες, γεγονός που βοηθά το έργο των δημοσίων σχέσεων.

7. Ανταγωνιστές : Όλοι σχεδόν παραδέχονται ότι η άμβλυση των αντιθέσεων αποτελεί ένα από τα καθήκοντα των δημοσίων σχέσεων. Σε καμία περίπτωση η διαφορά συμφερόντων δεν δικαιολογεί εχθρική συμπεριφορά. Τις σχέσεις με τον ανταγωνισμό πρέπει να τις διακρίνουν η τιμιότητα και ο αλληλοσεβασμός. Σ' ένα λοιπόν πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να υπάρχει χώρος για συνεργασία με τον ανταγωνισμό, ενώ αντίθετα θα πρέπει να απουσιάζουν τα δόλια – αθέμιτα μέσα που σκοπό έχουν να βλάψουν τους ανταγωνιστές.

Τα παραπάνω αποτελούν ορισμένες βασικές ενέργειες και ιδέες άσκησης δημοσίων σχέσεων. Η κάθε ΜΜΕ από τη μεριά της αυτό που πρέπει να πράξει είναι αρχικά να κατανοήσει πόσο αναγκαίες είναι οι δημόσιες σχέσεις και έπειτα με την βοήθεια ενός

ικανού Συμβούλου, να οργανώσει ένα πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων σύμφωνα με τις ανάγκες, τους στόχους, τους σκοπούς και την οικονομική της δυνατότητά της ώστε να δημιουργήσει μια εικόνα που να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια στο αγοραστικό κοινό με συνέπεια οι δημόσιες σχέσεις να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην εξασφάλιση της επιβίωσης της και της εξέλιξής της.

Κεφάλαιο 12: ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

12.1 Εντοπισμός Πελάτη

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του πωλητή/ών της ΜΜΕ είναι και ο εντοπισμός πελατών δηλαδή «του ατόμου ή του οργανισμού που μπορεί όχι μόνο να έχει οφέλη από το προϊόν, αλλά να έχει και την οικονομική δυνατότητα να το αγοράσει». [πηγή Γ6]

Χρέος λοιπόν των πωλητών μιας ΜΜΕ όπως και κάθε επιχείρησης είναι να εντοπίσουν πελάτες τις ανάγκες των οποίων μπορεί να ικανοποιήσει το προϊόν της ΜΜΕ αλλά με τον περιορισμό ότι αυτοί (οι πελάτες) μπορούν αν όντως το προϊόν ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες τους, να το αγοράσουν, διότι αρκετοί θα είναι αυτοί που θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον για το προϊόν αλλά δεν θα μπορέσουν λόγω οικονομικής αδυναμίας να το αποκτήσουν. Ο εντοπισμός λοιπόν πελατών από την ΜΜΕ δεν είναι απλή υπόθεση και ούτε υπάρχει μια φόρμουλα που να εγγυάται επιτυχία στην αναζήτηση. Η εμπειρία και η μεθοδική και συνεχής προσπάθεια είναι αυτές που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία.

Ειδικότερα όμως ένας πωλητής μπορεί να αναζητήσει πελάτες στην αγορά στόχο που έχει προσδιοριστεί από την διοίκηση της ΜΜΕ με τους εξής ενδεικτικούς τρόπους:

- **Πωλήσεις μέσω συστάσεων:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι σε κάθε επίσκεψη σε έναν πιθανό πελάτη ο πωλητής είτε πραγματοποιεί πώληση είτε όχι, να εξασφαλίζει ονόματα νέων πελατών μέσα από τον διάλογο που αναπτύσσει με τον πελάτη, ρωτώντας τον για άλλες επιχειρήσεις που πιθανόν να συνεργάζεται και ίσως να ενδιαφέρονται για το προϊόν και γενικότερα αν γνωρίζει κάποιον που μπορεί να ενδιαφέρεται για το προϊόν της κτλ. Ζητώντας του μάλιστα την άδεια ο πωλητής να χρησιμοποιήσει στην επόμενη προσπάθεια αναζήτησης και προσέγγισης πελάτη το όνομά του, και να αναφέρει την συνεργασία τους δημιουργεί αυτόματα στον νέο πιθανό πελάτη ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.
- **Δικτύωση – γνωριμίες:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στις προσωπικές γνωριμίες του μικρομεσαίου επιχειρηματία και του πωλητή και στην επιρροή που ασκούν αυτοί στους γνωστούς τους. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τις

ΜΜΕ αφού μέσα από τους «γνωστούς» της επιχείρησης επιχειρείται να βρεθούν και άλλοι και έτσι δημιουργείται μια αλυσίδα από γνωστό σε γνωστό.

- **Προσωπική παρατήρηση:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην διορατικότητα και την έντονη δραστηριότητα του πωλητή στον εμπορικό χώρο. Αν ο πωλητής παρακολουθεί τις εξελίξεις, συγκυρίες – φήμες της αγοράς στόχου που τον ενδιαφέρει τότε θα είναι εύκολο να διακρίνει νέους πελάτες.
- **Άμεση επίσκεψη:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στις επισκέψεις του πωλητή από πόρτα σε πόρτα, πρόκειται για μια μέθοδο που χρησιμοποιούνταν σε παλιότερα χρόνια αλλά στις μέρες μας τείνει να εκλείψει αφού απαιτεί αρκετό χρόνο, και είναι ιδιαίτερα κουραστική και πλέον έχει αντικατασταθεί με την τηλεφωνική επικοινωνία.
- **Εμπορικά περιοδικά – Εμπορικό Επιμελητήριο:** Είναι μια μέθοδος ιδιαίτερα εύκολη και ανέξοδη αφού ο πωλητής δεν έχει παρά να διαβάσει ορισμένους εμπορικούς οδηγούς, να ζητήσει πληροφορίες από το εμπορικό επιμελητήριο και έτσι να εντοπίσει πελάτες.
- **Παλαιοί πελάτες:** Η αναζήτηση στα αρχεία της επιχείρησης μπορεί να φανερώσει ανενεργούς πελάτες που ήδη έχουν δοκιμάσει στο παρελθόν προϊόντα της επιχείρησης, δίνοντας έτσι στον πωλητή την δυνατότητα επαναπροσέγγισης αυτών, ώστε να ανακαλύψει τις αιτίες της διακοπής της συνεργασίας, και να προσπαθήσει να την «ζωντανέψει» και πάλι.

12.2 Διαδικασία Προσέγγισης

Το επόμενο βήμα έπειτα από τον εντοπισμό των πελατών είναι η προσέγγιση του πελάτη. Πριν όμως από την υλοποίηση αυτού του βήματος χρήσιμο είναι ο πωλητής/ες να προετοιμάσει το πλάνο σύμφωνα με το οποίο θα πραγματοποιήσει την προσέγγιση, δηλαδή να αποφασίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες οι οποίες θα στηρίξουν την προσέγγιση.

Συγκεκριμένα:

Α) Ο πωλητής αρχικά θα πρέπει να συλλέξει ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το ποιος διοικεί την επιχείρηση, ποιος ασκεί επιρροές στις αγορές, ποιος πραγματοποιεί την τελική αγορά. Οι πληροφορίες αυτές θα βοηθήσουν τον πωλητή να κλείσει ραντεβού με το κατάλληλο άτομο της επιχείρησης, το οποίο έχει και την αρμοδιότητα

να παίρνει αποφάσεις για τις αγορές. Αξίζει να σημειωθεί πως η προσέγγιση αυτού του ατόμου δεν είναι απλή υπόθεση, αφού μέσω των γραμματέων τους συνηθίζουν να αποφεύγουν «ενοχλητικούς» πωλητές και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται ιδιαίτερη επιμονή και υπομονή για να πετύχει ένας πωλητής, ο οποίος όμως αν το καταφέρει θα γλιτώσει ταλαιπωρία και σπατάλη χρόνου.

Β) Ο πωλητής θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να έχει απόλυτη γνώση για τα προϊόντα του, να μπορεί να συζητήσει θέματα όπως η απόδοση, η ποιότητα, η αξιοπιστία, το κόστος, η έγκαιρη παράδοση, οι υπηρεσίες μετά την πώληση κ.α. Παράλληλα ο πωλητής θα πρέπει να έχει μαζί του υλικό σχετικά με τις πωλήσεις (τιμοκαταλόγους, επαγγελματικές κάρτες, έντυπα παραγγελίας, προσπέκτους, δείγματα) φροντίζοντας το έντυπο υλικό να είναι ενημερωμένο και το υλικό επίδειξης να είναι εντάξει.

Γ) Ο κάθε πωλητής θα πρέπει να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με τυχόν προσωπικές ιδιαιτερότητες του πελάτη, τα προσωπικά του ενδιαφέροντα, τις απαιτήσεις που έχει σχετικά με τα προϊόν ώστε να επιλέξει με ποια σειρά θα παρουσιάσει τα οφέλη του προϊόντος, π.χ. αν ο πελάτης ενδιαφέρεται για την ποιότητα του προϊόντος θα ήταν ανώφελο για τον πωλητή να σπαταλήσει τον χρόνο του στο θέμα της χαμηλής τιμής.

Δ) Τέλος, ο πωλητής θα πρέπει να οπλιστεί με αυτοπεποίθηση και θάρρος ώστε να προετοιμαστεί για μια επιτυχημένη παρουσίαση. Θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός σχετικά με την ροή του λόγου του, να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει τις αντιρρήσεις του πελάτη με λογικά επιχειρήματα και πάνω από όλα να οπλιστεί με ψυχραιμία για να απαντήσει στις ερωτήσεις του πελάτη.

12.3 Τρόποι Προσέγγισης Πελάτη

Έπειτα από την προετοιμασία προσέγγισης πελάτη έρχεται η στιγμή που ο πωλητής αρχίζει να θέτει σε εφαρμογή το «πλάνο» προσέγγισης. Ως πρωταρχικό στάδιο θεωρείται η προσπάθεια επαφής με τον πελάτη και η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για να προχωρήσει έπειτα στην παρουσίαση των προτάσεών του και του προϊόντος ειδικότερα.

Πιο συγκεκριμένα ορισμένοι βασικοί τρόποι μιας πρώτης επαφής με τους πελάτες είναι οι εξής:

Α) Άμεση επίσκεψη: Ο πωλητής να επισκέπτεται τον πελάτη και να συστήνεται κατ' ευθείαν. Πρόκειται για μια μέθοδο χαμηλής αποτελεσματικότητας αφού το ενδιαφέρον του πελάτη είναι χαμηλό, ιδιαίτερα αν τα προϊόντα της επιχείρησης δεν είναι ήδη γνωστά και διαδεδομένα στο αγοραστικό κοινό.

Β) Προσέγγιση μέσω προϊόντος: Με αυτή την μέθοδο ο πωλητής παραδίδει το προϊόν – δείγμα στον πελάτη για να εξετάσει και να το επεξεργαστεί πετυχαίνοντας έτσι να κεντρίσει το ενδιαφέρον του. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερα καλά αποτελέσματα αν το προϊόν έχει «καλό μάτι» δηλαδή είναι ελκυστικό οπτικά γεγονός που κάνει τον αγοραστή να εντυπωσιαστεί και να σχηματίσει μια πρώτη καλή εικόνα και αν το «καλό μάτι» συνοδεύεται και από καλή ποιότητα και τιμή τότε όλη η διαδικασία της πώλησης θα εξελιχθεί ομαλά.

Γ) Μέθοδο ωφελειών του πελάτη: Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο ο πωλητής αρχίζει την προσέγγιση ρωτώντας το πελάτη για τα οφέλη που προσδοκά από την απόκτηση ενός προϊόντος ερεθίζοντας έτσι την περιέργειά του και κεντρίζοντας το ενδιαφέρον του, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία να παρουσιάσει τις ωφέλειες που προκύπτουν από την απόκτηση του δικού του προϊόντος.

Δ) Σοκάρισμα: Με αυτή την μέθοδο ο πωλητής τονίζει μια αδυναμία, ένα πρόβλημα του πελάτη για το οποίο μέχρι τώρα δεν έχει δείξει το ανάλογο ενδιαφέρον. Για παράδειγμα αν ο πελάτης χρησιμοποιεί το παλιό και φθαρμένο μηχάνημα ο πωλητής τονίζει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτό να χαλάσει με συνέπεια να μείνει πίσω η παραγωγή αλλά ακόμη ότι μπορεί να θέσει και σε κίνδυνο την ασφάλεια των εργαζομένων, να κοστίσει δηλαδή ακόμη και ανθρώπινες ζωές, γεγονός που αναμφίβολα σοκάρουν τον πελάτη και τον κάνουν να σκεφτεί έντονα την ιδέα της αντικατάστασης του μηχανήματος.

Ε) Προσέγγιση μέσω ερωτήσεων: Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πολιορκία του πελάτη με ερωτήσεις έτσι ώστε να εξασφαλίσει ο πωλητής την συμμετοχή του πελάτη στην συζήτηση τους κεντρίζοντας έτσι το ενδιαφέρον του. Βασική προϋπόθεση αυτής της μεθόδου είναι οι ερωτήσεις του πωλητή να είναι συγκεκριμένες, προσαρμοσμένες στον πελάτη, να μην είναι αδιάκριτες και να περιστρέφονται γύρω από κάποιο όφελος που μπορεί να έχει ο πελάτης έτσι ώστε να προάγεται και η δυνατότητα και ευκαιρία παρουσίασης των ωφελειών του προϊόντος του πωλητή.

Στ) Φιλοφρόνηση: Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην κολακεία προς τον πελάτη, την εκδήλωση θαυμασμού και εντυπωσιασμού. Πρόκειται για έναν τρόπο που δημιουργεί αρχικά θετικό κλίμα αλλά απαιτεί συγχρόνως και ιδιαίτερη προσοχή αφού σε καμιά περίπτωση ο πωλητής δεν θα πρέπει να το παρακάνει. Η επανάληψη της κολακείας και η υπερβολή λειτουργεί τις περισσότερες φορές αρνητικά. Παράλληλα με τα παραπάνω η φιλοφρόνηση θα πρέπει να συνοδεύεται και από «δυνατά» επιχειρήματα για το προϊόν αφού από μόνη της είναι ουσιαστικά ανίσχυρη.

Τα παραπάνω αποτελούν βασικούς τρόπους προσέγγισης τους οποίους μπορεί ο πωλητής να χρησιμοποιεί τον κάθε ένα χωριστά ή σε συνδυασμό ανάλογα με την κάθε περίπτωση και τις ιδιαιτερότητες του πελάτη. Συμπληρωματικά με το παραπάνω αξίζει να σημειωθεί ότι για μια επιτυχημένη προσέγγιση και θετική δημιουργία θετικού κλίματος ο πωλητής θα πρέπει:

- να είναι συνεπής στα ραντεβού του και να προτιμά να κλείνει ραντεβού σε κατάλληλες ώρες π.χ. 10:15 ή 14:15 δηλαδή ανάμεσα και μετά το διαλείμμα του πελάτη έτσι ώστε να δείχνει ότι ο πωλητής σέβεται το χρόνο του πελάτη,
- να χρησιμοποιεί κάθε φορά ισχυρά, λογικά επιχειρήματα και αγοραστικά κίνητρα ώστε να κερδίζει κάθε φορά την προσοχή του πελάτη και να ενεργοποιεί άμεσα το ενδιαφέρον του
- να είναι οπλισμένος πάντα με χαμόγελο, ευγένεια, υπομονή και επιμονή, γνώση για τα προϊόντα και τις ωφέλειες που παράγουν ώστε ποτέ να μην βρεθεί σε δύσκολη θέση.

12.4 Δεξιότητες και Μέσα για Πειστική Παρουσίαση

Αφού καταφέρει να έρθει σε επαφή ο πωλητής με τον πελάτη κύριος σκοπός του είναι να πραγματοποιήσει μια πειστική, με καλή ροή παρουσίαση των προϊόντων του και γενικότερα των προτάσεων του.

Δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν την άποψη πως η παρουσίαση είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής πρέπει να «δώσει» τον καλύτερο εαυτό του. Οι λόγοι που δικαιολογούν αυτή την άποψη είναι ότι οι πελάτες θυμούνται θετικά τους σπουδαίους ομιλητές, δείχνουν προσοχή σε ενδιαφέροντες και διασκεδαστικούς πωλητές ενώ αντίθετα ξεχνούν μέτριες παρουσιάσεις και δυσανασχετούν με βαρετές και αδιάφορες παρουσιάσεις γεγονότα που βλάπτουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Το «μυστικό» λοιπόν για μια επιτυχημένη παρουσίαση δεν είναι άλλο από την οργάνωση της. Η χρήση ενός σχεδιαγράμματος, ενός μοντέλου δηλαδή παρουσίασης που θα χρησιμοποιεί ο πωλητής ως βάση αναπροσαρμόζοντάς το κάθε φορά στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη είναι αυτό που θα αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Ένα πλάνο μιας επιτυχημένης παρουσίασης μπορεί να είναι το εξής: Ο πωλητής χωρίζει την παρουσίαση σε τέσσερα μέρη:

- Εισαγωγή
- Κύριο μέρος
- Συμπεράσματα
- Κλείσιμο.

Στο πρώτο μέρος (εισαγωγή) ο πωλητής παρέχει πληροφορίες για το σκοπό της παρουσίασης στους πελάτες, καθώς και εγγυήσεις – υπόσχεση ότι η παρουσίαση και τα αποτελέσματα της θα τους αποζημιώσει για τον πολύτιμο χρόνο που του αφιερώνουν.

Έπειτα στο δεύτερο στάδιο είναι η στιγμή που ο πωλητής πρέπει να αποδείξει την αξία και τις ικανότητές του, δηλαδή να πραγματοποιήσει την πώληση. Σ' αυτό το στάδιο ο πωλητής παρέχει στον αγοραστή πληροφορίες για το προϊόν και την ίδια την εταιρεία απαριθμώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα που αυτά παρέχουν.

Στο επόμενο στάδιο η παρουσίαση φτάνει στο τέλος, μια μικρή επανάληψη και αναφορά στα βασικά σημεία θα βοηθήσουν ιδιαίτερα τον «αγοραστή» να «φρεσκάρει» στο μυαλό του όσα άκουσε δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά που τον ενδιαφέρουν.

Παράλληλα με την ανακεφαλαίωση ο πωλητής πρέπει να αρχίσει την «κίνηση» για να αποσπάσει την παραγγελία ή έσω να εξασφαλίσει ένα δεύτερο ραντεβού ωστόσο ο πελάτης αποφασίζει. Η απόσπαση μιας δέσμευσης από τον πελάτη είναι άκρως απαραίτητη. Ο κάθε πωλητής οφείλει να την αποσπάσει χρησιμοποιώντας όλες του τις δεξιότητες.

Τέλος ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι μετά το κλείσιμο της παραγγελίας ο πωλητής να πάψει να μιλά αναφορικά με την πώληση – επιλογή του πελάτη γιατί υπάρχει πιθανότητα να ειπωθεί κάτι, να παρερμηνευτεί ή απλά να ενοχλήσει τον πελάτη και να τον κάνει να αλλάξει γνώμη διαλύοντας την συμφωνία.

Όλα τα παραπάνω θα βοηθήσουν τον πωλητή να σχεδιάσει μια παρουσίαση κατά την οποία θα προάγεται από το μέρος του πωλητή, η ομαλή ροή του λόγου, η ορθή παρουσίαση των προτάσεων και των ιδεών του γεγονός που θα δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα – επιρροή στην διαδικασία της πώλησης.

Χρήσιμο όμως θα ήταν πέρα από την οργάνωση του λόγου ο πωλητής να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στην εμφάνισή του και στα μέσα τα οποία θα στηρίξουν την παρουσίαση· φωτογραφίες, αφίσες, τιμοκατάλογοι, παρουσίαση προϊόντων μέσω υπολογιστή, ή slides είναι παράγοντες που θα «στολίσουν» την παρουσίαση. Παράλληλα η εμφάνιση είναι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Καλό θα ήταν ο πωλητής να πληροφορηθεί πριν από την επίσκεψη για το ντύσιμο της επιχείρησης, ώστε να ντυθεί ανάλογα. Τα καθαρά ρούχα, τα προσεγμένα αξεσουάρ, το καλό χτένισμα δημιουργούν θετικές εντυπώσεις. Συγχρόνως μια έξυπνη χρήση της γλώσσας του σώματος, θερμή χειραψία, λαμπερό χαμόγελο, καλοστημένη κορμοστασιά, μετρημένη και ορθή χρήση των χεριών είναι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πώληση. Γι' αυτό το λόγο καλό θα ήταν ο πωλητής να πραγματοποιεί μία πρόβα μπροστά σε έναν καθρέπτη πριν από την κάθε παρουσίαση ώστε να γεμίσει σιγουριά και αυτοπεποίθηση βλέποντας και διορθώνοντας τα λάθη του. Άλλωστε ορθά θα υποστήριζε κανείς την αναγκαιότητα των παραπάνω αφού οι πελάτες αγοράζουν πρώτα τον άνθρωπο – πωλητή και έπειτα τα προϊόντα του.

12.5 Επικοινωνία ΜΜΕ & Πελάτη μετά την Πώληση & πώς Μπορεί να Αντιμετωπίσει ο Πωλητής τις Δυσαρέσκειες των Πελατών- Ο Πωλητής της ΜΜΕ

Έπειτα από μια επιτυχημένη και πειστική παρουσίαση με τελικό αποτέλεσμα το κλείσιμο μιας συμφωνίας – παραγγελίας θα ήταν λάθος να υποστηρίξει κανείς πως η αποστολή του πωλητή της ΜΜΕ έχει ολοκληρωθεί. Αντίθετα σωστά θα υποστήριζε κανείς πως και η στιγμή που μπορεί να εκμεταλλευτεί η ΜΜΕ, αξιοποιώντας την στενή της σχέση με τους πελάτες, για να κερδίσει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των πελατών.

Ειδικότερα χρήσιμο είναι ο πωλητής της ΜΜΕ να δείξει ενδιαφέρον προς τον πελάτη και μετά την λήψη της παραγγελίας σχετικά με το αν τα εμπορεύματα παραδόθηκαν έγκαιρα, αν υπήρξε πρόβλημα αλλοίωσης τους κατά την αγορά, και γενικότερα αν νιώθουν ικανοποιημένοι από την επιλογή τους έπειτα από την παραλαβή των

εμπορευμάτων. Με άλλα λόγια είναι πολύ σημαντικό ο πωλητής της ΜΜΕ να κατανοήσει την αναγκαιότητα της συνεχούς παρακολούθησης των πελατών, αυτό είναι αναμφίβολα ένα από τα πιο δυνατά «όπλα» της ΜΜΕ, «η εκδήλωση ενδιαφέροντος» προς τον πελάτη και η εξάλειψη των όποιων δυνατών παραπόνων – δυσαρεσκειών. Αν τελικά η ΜΜΕ συνειδητοποιήσει πραγματικά αυτή την αλήθεια και την μετουσιώσει σε πράξη τότε χωρίς αντίρρηση θα μπορέσει να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες. Και αυτό γιατί η ίδια η ιστορία έχει διδάξει πως η φροντίδα και το ενδιαφέρον είναι παράμετροι όπου ο κάθε άνθρωπος από την φύση του, έχει ανάγκη και αποζητά, αποκτώντας παράλληλα την δυνατότητα να αντιμετωπίσει τους μεγάλους γίγαντες της αγοράς.

Δυστυχώς, γιατί η δημιουργία αρνητικού κλίματος και δυσαρεστημένων πελατών δεν είναι ότι πιο ευχάριστο και καλό για την ΜΜΕ ή ευτυχώς γιατί μέσα από τα παράπονα των πελατών η ΜΜΕ αποκτά την δυνατότητα να εντοπίζει τα λάθη της, συνεχώς να πραγματοποιεί βελτιώσεις σε τομείς που παρουσιάζονται αδυναμίες. Τα παράπονα και η δυσαρέσκεια αρκετές φορές έπειτα από την παράδοση των εμπορευμάτων και γενικότερα κατά την διάρκεια της εμπορικής συνεργασίας της ΜΜΕ με τους πελάτες αποτελούν σύνθητες φαινόμενο. Αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές εξ' αιτίας κακοτυχιών, απροσεξίας ορισμένων ατόμων, ανευθυνότητας κ.α., κατά την μεταφορά των προϊόντων από τον προμηθευτή στον πελάτη με αποτέλεσμα να καταστρέφονται κάποια προϊόντα με απώτερη συνέπεια την δυσανασχέτηση του δεύτερου και ακόμη αρκετές φορές η τιμή, ο τρόπος πληρωμής είναι αυτά που δημιουργούν προβλήματα σε εμπορικές συνεργασίες. Οι λόγοι που δημιουργούν δυσαρέσκειες ποικίλουν ανά περίπτωση και μπορεί να δημιουργηθούν πολλές φορές αναίτια. Παρ' όλα αυτά όμως ο πωλητής της επιχείρησης είναι αυτός που καλείται να λύσει το πρόβλημα. Το έργο της αντιμετώπισης των παραπόνων των πελατών αποτελεί σίγουρα ένα «βραχνά» στην καριέρα του πωλητή, όπου με ιδιαίτερη διπλωματία πρέπει να αντιμετωπισθεί. Ορισμένες χρήσιμες ενέργειες που οφείλει να ακολουθήσει ο πωλητής για την μετατροπή ενός δυσφορούντα σε πιστό και αφοσιωμένο πελάτη είναι οι εξής:

A) Βασικός παράγοντας είναι η διατήρηση της ψυχραιμίας του πωλητή της επιχείρησης απέναντι σ' ένα εξοργισμένο πελάτη. Βασικό μέλημα του πωλητή είναι να προσπαθήσει να μειώσει τον θυμό του πελάτη έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα ήρεμα και αντικειμενικά. Σε καμιά περίπτωση το να έρθει σε σύγκρουση ο πωλητής με τον

πελάτη, διαφωνώντας και σηκώνοντας τον τόνο της φωνής του ο ένας περισσότερο από τον άλλο, δεν θα ενισχυθεί η λύση του προβλήματος. Αντίθετα η ηρεμία είναι αυτή που θα βοηθήσει την συζήτηση για την επίλυση του προβλήματος.

Β) Το επόμενο βήμα του πωλητή είναι να ακούσει τον πελάτη με προσοχή, αφήνοντας να ξεσπάσει, αποβάλλοντας τον θυμό του αλλά παράλληλα συλλέγοντας και όλες τις πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν να καταλάβει πραγματικά τι συνέβη.

Γ) Έπειτα ο πωλητής πρέπει να δείξει ότι κατανοεί τον πελάτη, ότι συμπάσχει μ' αυτόν και ότι ταυτίζεται μ' αυτόν. Καθώς ο πελάτης παρατηρεί ότι ο πωλητής δείχνει ότι κατανοεί την διάσταση του προβλήματος τότε αυτόματα αρχίζουν να μειώνονται τα αρνητικά του συναισθήματα και αρχίζει να βλέπει τον πωλητή ως σύμμαχο θέτοντας έτσι το θεμέλιο για να συνεχιστεί μια θετική σχέση.

Δ) Το επόμενο βήμα του πωλητή είναι να συζητήσει μια ειλικρινή συγνώμη, όπου να φαίνεται τουλάχιστον πως την εννοεί. Μια συγνώμη είναι μια πράξη όπου οι πελάτες παίρνουν ως ένδειξη σεβασμού και πρόθεσης επανόρθωσης και όπου αρκετές φορές εκτιμούν και αποδέχονται ειδικότερα αν ο πωλητής εκφράσει την άποψη ότι κατανοεί το λάθος της επιχείρησης και δώσει υπόσχεση για βελτίωση αλλά και επίλυση του προβλήματος.

Ε) Τέλος αυτό που έχει να πράξει ο πωλητής είναι να δώσει μια λύση στο πρόβλημα, η οποία να ικανοποιεί τον πελάτη έτσι ώστε να τον καθησυχάσει παράλληλα. Ο πωλητής με βάση τις πληροφορίες που απέσπασε από τις διηγήσεις του πελάτη και σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία του πρέπει άμεσα να επιλύσει το πρόβλημα έτσι ώστε σε καμία περίπτωση να μην κινδυνέψει η φήμη και το κύρος της επιχείρησης.

Χρήσιμο λοιπόν είναι ο κάθε πωλητής της ΜΜΕ να εκπαιδευτεί σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών έτσι ώστε να μπορεί να ακούει ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα, να ακούει με προσοχή και ευαισθησία τον πελάτη, δίνοντας ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα του, κερδίζοντας την εύνοια και την αφοσίωσή του, εξασφαλίζοντας παράλληλα την φήμη και το κύρος της επιχείρησης.

12.6 Ανάλυση των Πωλήσεων – Αξιολόγηση Προσωπικού

Έπειτα από τις προσπάθειες των στελεχών και του ιδιοκτήτη της ΜΜΕ για μία άρτια οργάνωση και ορθή λειτουργία του συστήματος πωλήσεων της επιχείρησης, βασικό

μέλημα της διοίκησης είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Αν δηλαδή τα αποτελέσματα των πωλήσεων είναι αναμενόμενη ή αν οι στόχοι του τμήματος πωλήσεων δεν υλοποιήθηκαν τελικά, να εντοπισθούν οι αιτίες και τα λάθη που ευθύνονται για την αναποτελεσματικότητα του συστήματος και παράλληλα να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες βελτιώσεις.

Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του συστήματος των πωλήσεων μπορεί να προκύψει μέσα από την α) ανάλυση των πωλήσεων κατά προϊόν, β) την ανάλυση των πωλήσεων κατά περιοχή και γ) την ανάλυση των πωλήσεων κατά πελάτη.

Αναλυτικότερα:

A) Ανάλυση πωλήσεων κατά προϊόν: Το βασικότερο πράγμα κατά την ανάλυση των πωλήσεων της διοίκησης της ΜΜΕ είναι ο προσδιορισμός σχετικά με το αν τα προϊόντα της πωλούνται – προτιμούνται από τον κόσμο ή όχι, ποια παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση και ποια πιο μικρή. Αυτό εύκολα μπορεί να το πετύχουν τα στελέχη της ΜΜΕ μέσα από την συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων για κάθε προϊόν ή ομάδα προϊόντος και συγκρίνοντας αυτά με τις πωλήσεις προηγούμενων ετών έτσι ώστε να επιτευχθεί ο προσδιορισμός της τάσης των πωλήσεων για κάθε προϊόν. Παράλληλα χρήσιμο είναι τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν να μην συγκριθούν μόνο με στοιχεία της προηγούμενων ετών, αυτό άλλωστε μπορεί να γίνει μόνο σε προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αγορά τα προηγούμενα έτη και όχι με τα νεοεισαχθέντα, αλλά και με τις πωλήσεις ανταγωνιστικών ομοειδών προϊόντων και ακόμη με στοιχεία του κλάδου της βιομηχανίας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση π.χ. μια επιχείρηση που παράγει τυρί μπορεί να συγκρίνει τα στοιχεία των πωλήσεων με τα στοιχεία απόδοσης ολόκληρου του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων. Εάν ο κλάδος βρίσκεται σε άνοδο και οι πωλήσεις της επιχείρησης σε άνοδο τότε η επιχείρηση πηγαίνει καλά. Αν πάλι ο κλάδος παρουσιάζει άνοδο και οι πωλήσεις της επιχείρησης παραμένουν σταθερές ή μειώνονται τότε αναντίρρητα υπάρχει πρόβλημα.

Ολοκληρώνοντας το τμήμα πωλήσεων της ΜΜΕ αυτό που έχει να κάνει είναι εξετάζοντας τα παραπάνω να εντοπίσει τα προϊόντα που παρουσιάζουν ανερχόμενες πωλήσεις ώστε να τα προωθήσει περισσότερο και συγχρόνως όσον αφορά τα προϊόντα που παρουσιάζουν μειωμένες πωλήσεις να αποφασίσει αν θα τα εγκαταλείψει τελείως ή αν θα προχωρήσει στον εντοπισμό των αδυναμιών τους ώστε να

πραγματοποιήσει τις απαραίτητες βελτιώσεις και να τα επαναπροωθήσει δίνοντας τους μια δεύτερη ευκαιρία.

Β) Ανάλυση πωλήσεων ανά περιοχή: Θέμα ύψιστης σημασίας ειδικότερα για την ΜΜΕ είναι να πραγματοποιήσει ορθή επιλογή σχετικά με την περιοχή όπου προτίμησε να δραστηριοποιηθεί, αν τελικά πραγματοποιήσει ορθή τμηματοποίηση της αγοράς όπου όντως θα της αποφέρει κέρδη. Μέσα λοιπόν από την ανάλυση των πωλήσεων κατά περιοχή μπορεί να επιτευχθεί ο προσδιορισμός σχετικά με το σε ποια περιοχή βρίσκονται οι «καλύτεροι» πελάτες της μονάδας, ποια περιοχή αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη, σε ποια περιοχή έχουν τα προϊόντα την μεγαλύτερη απήχηση ώστε να αξίζει να δείξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και να επενδύσει περισσότερο η μονάδα αλλά και σε ποια περιοχή παρουσιάζονται αδυναμίες και χάνεται σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η σύγκριση σε αυτή την περίπτωση μπορεί να γίνει ανάμεσα σε διάφορες περιοχές αλλά και ανάμεσα στα στοιχεία των πωλήσεων που παρουσιάζει μια περιοχή με αυτά τα στοιχεία που είχαν προγραμματισθεί ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός απόκλισης από τον αρχικό στόχο.

Οι παραπάνω συγκρίσεις χρήσιμο είναι να γίνονται σε ποσοστά αλλά και σε χρηματικές μονάδες αφού μια μικρή ποσοστιαία απόκλιση σε μια μεγάλη περιοχή είναι δυνατόν να αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσό χρημάτων.

Ολοκληρώνοντας αξίζει να σημειωθεί πως η ανάλυση των πωλήσεων κατά περιοχή αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι ο όγκος των πωλήσεων στις διάφορες περιοχές, θα επηρεάσει ολόκληρο το πρόγραμμα προβολής και προώθησης της επιχείρησης.

Γ) Ανάλυση των πωλήσεων κατά πελάτη: Η μοναδική περίπτωση που θα μπορούσε να παραβλέψει μια ΜΜΕ την ανάλυση των πωλήσεων κατά πελάτη είναι εάν παράβλεπε τους εξής βασικούς παράγοντες:

1^{ον} Τον βασικό σκοπό της ΜΜΕ που είναι η ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών και

2^{ον} Την στενή σχέση που αναπτύσσει μια ΜΜΕ με τους πελάτες της.

Η ανάλυση των πωλήσεων κατά πελάτη μπορεί να δείξει στην ΜΜΕ ποιοι είναι οι πελάτες της, η εξέταση της καρτέλας αγορών ενός πελάτη μπορεί να δείξει στην επιχείρηση αν αξίζει πραγματικά η συνεργασία μαζί του, αν το κέρδος που αποφέρει ο

πελάτης μέσα από τις αγορές του δικαιολογεί το ενδιαφέρον της επιχείρησης προς αυτόν. Παράλληλα μέσα από την ανάλυση των πωλήσεων ανά πελάτη μπορεί η ΜΜΕ να εντοπίσει προβλήματα, όπως για παράδειγμα αν στην ίδια περιοχή ένας πελάτης πραγματοποιεί πολύ υψηλές πωλήσεις και ένας άλλος μηδαμινές τότε σίγουρα υπάρχει πρόβλημα είτε από το μέρος του πελάτη, ο οποίος λόγω προσωπικών λαθεμένων κινήσεων να μην πραγματοποιεί ικανοποιητικές πωλήσεις, είτε από το μέρος της ΜΜΕ που μπορεί να ενισχύει μόνο τον ένα πελάτη. Συνοψίζοντας πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση των πωλήσεων ανά πελάτη από την ΜΜΕ μπορεί να της δώσει την δυνατότητα να εντοπίσει ωφέλειες και αδυναμίες, αξιοποιώντας ή βελτιώνοντας αυτές αντίστοιχα, σύμφωνα με την κάθε περίπτωση, μέσα από την αναδιοργάνωση ολόκληρου του συστήματος πωλήσεων, δείχνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία με τους πελάτες της ώστε να σχηματίσει για όλους ορθή άποψη η οποία θα την βοηθήσει να οργανώσει ολόκληρο το σύστημα των πωλήσεων και της διανομής της.

Συμπληρώνοντας τα παραπάνω χρήσιμο είναι να αναφερθεί ότι η ΜΜΕ για να καταφέρει να πραγματοποιήσει με επιτυχία, ευκολία και χωρίς να δαπανήσει αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο των στελεχών της, τις παραπάνω αναλύσεις έτσι ώστε να οργανώσει ένα άρτιο και αποτελεσματικό σύστημα πωλήσεων, προσαρμοσμένο στις συνθήκες και τις περιστάσεις των «καιρών», απαραίτητο είναι να συντηρεί αρχείο σχετικά με τις πωλήσεις της. Η εύκολη και γρήγορη συλλογή στατιστικών στοιχείων αναμφισβήτητα είναι στοιχεία που θα βοηθήσουν – ενισχύσουν τον σχεδιασμό της λειτουργίας των πωλήσεων.

Η δημιουργία αρχείου μπορεί αδάπανα να πραγματοποιηθεί μέσα από την προσωπική παρατήρηση των πωλητών της επιχείρησης και της συγκέντρωσης των στοιχείων από το τμήμα πωλήσεων αρκεί μόνο οι πωλητές να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της δημιουργίας αρχείου για την μονάδα αλλά και για την ίδια τους την προσωπική δραστηριότητα στο χώρο των πωλήσεων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε συνέχεια με την ανάλυση του συστήματος των πωλήσεων της ΜΜΕ και του προσδιορισμού της αποτελεσματικότητάς του, σημαντική κρίνεται και η αξιοποίηση του έργου των πωλήσεων της επιχείρησης, των ατόμων δηλαδή που ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Η αξιολόγηση των πωλητών έγκειται στο αν αυτοί εκτελούν το έργο τους ικανοποιητικά, αν δηλαδή τα αποτελέσματα των πωλήσεων τους μεταφρασμένα σε όρους ποσότητας, ποιότητας καλύπτουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Αναλύοντας τους παραπάνω όρους ποσότητας και ποιότητας ο διευθυντής του τμήματος πωλήσεων της ΜΜΕ όσον αφορά τον όγκο δουλειάς που διεκπεραιώθηκε από τον πωλητή (ποσότητα) αυτά που έχει να βαθμολογήσει και να συγκρίνει είναι ο όγκος των πωλήσεων, που πραγματοποιεί ο πωλητής, η δημιουργία νέων πελατών, η αύξηση των επισκέψεων, η αύξηση των παραγγελιών κ.α. Εύλογα θα μπορούσε σε αυτό το σημείο να υποστηρίξει κανείς την άποψη πως η ανοδική πορεία των παραπάνω συνεπάγεται και θετικά αποτελέσματα σχετικά με τις πωλήσεις για την ΜΜΕ. Τα πράγματα όμως δεν είναι ακριβώς έτσι, αυτό που έχει να αξιολογήσει ο διευθυντής των πωλήσεων είναι η κερδοφορία που δημιουργείται για την ΜΜΕ από την άνοδο των πωλήσεων, αύξηση παραγγελιών, αύξηση πελατών, δηλαδή αν ο όγκος των πωλήσεων αυξάνεται και παράλληλα αυξάνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό και τα έξοδα κίνησης του πωλητή με συνέπεια να μην πραγματοποιούνται κέρδη για την επιχείρηση. Τότε η αύξηση του όγκου των πωλήσεων κρίνεται ανώφελη ή ακόμη όταν δημιουργούνται συνεχώς νέοι πελάτες και το μέγεθος των παραγγελιών μικραίνει σε σημείο που ο όγκος των παραγγελιών μετά την δημιουργία νέων πελατών να είναι μικρότερος από όταν οι πελάτες ήταν λιγότεροι τότε και εδώ η δημιουργία νέων πελατών γίνεται ανώφελη και ζημιογόνα αφού αυτό που προσφέρει είναι απλά η αύξηση των εξόδων κίνησης των πωλητών.

Αυτό λοιπόν που έχει να αξιολογήσει ο διευθυντής πωλήσεων της ΜΜΕ είναι ο συνδυασμός των μετρήσιμων αποτελεσμάτων της δουλειάς του πωλητή, αν επιτρέπει την ΜΜΕ να κινείται σε πραγματικά επίπεδα κέρδους.

Πέρα από τα ποσοτικά αποτελέσματα της δουλειάς των πωλητών σημαντική και αναγκαία κρίνεται η παρατήρηση και αξιολόγηση της ποιότητας της δουλειάς των πωλητών. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να προκύψει μέσα από διάφορες πλευρές τις δραστηριότητας των πωλητών, η εμφάνιση και οι τρόποι τους, η στάση τους, η πείρα τους και οι χειρισμοί τους είναι στοιχεία που μπορούν να προσφέρουν αποτελέσματα ανώτερης ποιότητας στο έργο τους.

Ειδικότερα ορισμένα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του έργου του, για τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί ένας πωλητής είναι σχετικά με την συμπεριφορά του, την

γνώση του προϊόντος, ικανότητες πώλησης, εμφάνιση, τρόποι, ικανότητες επικοινωνίας, πρωτοβουλία, ικανότητα προγραμματισμού, διαχείριση χρόνου, γνώση ανταγωνισμού, κρίση, δημιουργικότητα, γνώση πολιτικής της εταιρείας, δημιουργία καλής θέλησης με πελάτες, εντιμότητα κ.α.

Οι ποιοτικές αυτές πτυχές της δουλειάς είναι δυσκολότερες στην αξιολόγηση από ότι οι ποιοτικές γιατί απαιτούν από τον διευθυντή των πωλήσεων να περνάει κάποιο χρόνο με κάθε πωλητή για να αποκομίσει ίδια άποψη για τις επιδόσεις του σε αντίθεση με την ποσοτική αξιολόγηση όπου τα αποτελέσματα μπορούν να εντοπισθούν μέσα από την ανάλυση ορισμένων ποσοστών.

Συνοψίζοντας αξίζει να σημειωθεί ότι η ποσοτική αξιολόγηση μπορεί να γίνει μέσα από την ανάλυση και την παρατήρηση, μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν τα λογιστικά και πληροφοριακά προγράμματα, ορισμένων μετρήσιμων αποτελεσμάτων ενώ η ποιοτική αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί συνοδεύοντας ο διευθυντής τον πωλητή στην καθημερινή του εργασία, πραγματοποιώντας ο διευθυντής των πωλήσεων επισκέψεις μόνος του στους πελάτες για να ελέγξει τις προσπάθειες του πωλητή όταν αυτός είναι μόνος του και τέλος πραγματοποιώντας τυχαίους ελέγχους για την ακρίβεια των καθημερινών εκθέσεων του πωλητή.

Παράλληλα αναγκαίο είναι να αναφερθεί πως η αξιολόγηση της απόδοσης δεν θα πρέπει να αποσκοπεί στο να προτρέψει τον διευθυντή να πάρει κατηγορηματικές αποφάσεις. Κύριος σκοπός θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών και η βελτίωση τους μέσα από την δημιουργία συνθηκών εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στα δύο μέρη.

Τέλος κλείνοντας αυτή την ενότητα, ο διευθυντής της ΜΜΕ χρήσιμο είναι να διατηρεί στα αρχεία του το παρακάτω υπόδειγμα «Αξιολόγησης Αποδοτικότητας Υπαλλήλου» και το οποίο παρουσιάζεται στο CDROM του βιβλίου *«Το Εγχειρίδιο του Μικρομεσαίου Επιχειρηματία»* του Νίκου Ε. Σκουλά, [πηγή Γ7] ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να ελέγχει τα αποτελέσματα του έργου των πωλητών του και την πορεία τους μέσα στην ίδια την επιχείρηση αλλά και γενικότερα στον χώρο των πωλήσεων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΘΕΣΗ: _____

ΤΜΗΜΑ: _____

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ: _____

ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ: _____

	ΟΡΙΑΚΗ / ΜΗ ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΤΙΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ / ΥΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΤΙΚΗ	ΠΛΗΡΩΣ ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΤΙΚΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΥΨΗΛΗ
1. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές των απαιτήσεων και των καθηκόντων;					
2. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και την ιεραρχία χωρίς να δημιουργεί προβλήματα;					
3. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ Επιχειρεί με ποιον βαθμό αντεπεξέρχεται στις εργασίες που ανέλαβε σε συγκεκριμένα προνοδιαγράμματα χωρίς τη συνεχή μας επίβλεψη;					
4. ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ Επιχειρεί με ποιον βαθμό αποδέχεται οδηγίες; Έχει προδιάθεση να δεχτεί συμβουλές για την προσωπική του/της βελτίωση; Συμβάλλει στην οργανωτική πορεία της εταιρίας;					
5. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ Προβλέπει τις ανάγκες του τμήματος παίρνει πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι συνθήκες;					
6. ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ, ΛΟΓΙΚΗ Αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη;					
7. ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ Επιχειρεί κατά πόσο τα προσόντα εναρμονίζονται με τα καθήκοντα που απαιτούνται από τις υπευθυνότητες;					
8. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Επιχειρεί κατά πόσο τον/την χαρακτηρίζει η ακρίβεια, η πληρότητα και η τακτικότητα;					
9. ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Επιχειρεί υπάρχει αναλογία στην ποσότητα της εργασίας που έχει διεκπεραιώσει και στις απαιτήσεις της εργασίας;					

10. ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Σε ποιον βαθμό είναι ακριβής, οργανωτικός/ή, φροντίζει για τα μηχανήματα και για την ασφάλειά του/της;					
11. ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ Καθ' όλη τη διάρκεια της υπο-αξιολόγησης περιόδου, κατά πόσο ήταν ακριβής στην ώρα προσέλευσης στην εργασία;					
12. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ Κατά πόσο έχει επιδείξει ικανότητα ανάπτυξης και προαγωγής;					
13. ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟ					
14. ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΝΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ					
15. ΝΕΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ					
16. ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ					
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	Ημ/νία	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ	Ημ/νία	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤ. ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ	Ημ/νία

ΜΕΡΟΣ 4 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

Εισαγωγή

Αποτελεί κοινό τόπο η άποψη πως ζούμε μια εποχή συνεχούς ανάπτυξης και έντονων αλλαγών. Οι αλλαγές στην γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, η δημιουργία νέων τεχνολογιών (πληροφορικής, βιοτεχνολογίας κ.α.), η εκμετάλλευση νέων πηγών ενέργειας π.χ. ηλιακή, αιολική, θερμική, δημιούργησαν νέες προοπτικές στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και εμπορικό γίνεσθαι. Ο τρόπος ζωής των ανθρώπων συνεχώς αλλάζει, οι συνήθειες μεταβάλλονται, συνεχώς δημιουργούνται νέες απαιτήσεις από το καταναλωτικό κοινό και αν η ΜΜΕ θέλει να εξασφαλίσει αρχικά την επιβίωσή της και έπειτα έναν πρωταγωνιστικό ρόλο θα πρέπει να καταφέρει να ακολουθήσει τους έντονους ρυθμούς ανάπτυξης, να προβλέψει τις εξελίξεις ώστε να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες και τις συνήθειες της κάθε εποχής.

Βασική λοιπόν μέριμνα της ΜΜΕ πρέπει να είναι η συνεχής αναβάθμιση και ανάπτυξη ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών της που θα αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη για την εξέλιξη και πρόοδο της ίδιας (της ΜΜΕ).

Ειδικότερα όσον αφορά το τμήμα των πωλήσεων που εξετάζουμε, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δείξει η διοίκηση της ΜΜΕ στην εξέλιξη των προϊόντων της, στην ανάπτυξη της δραστηριότητάς της, και γενικότερα στην αναπροσαρμογή ορισμένων παραμέτρων που θα ενισχύσουν τις πωλήσεις της.

Κεφάλαιο 13: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

13.1 Κύκλος Ζωής προϊόντος

Όπως και η ίδια η ΜΜΕ έχει έναν κύκλο ζωής έτσι και τα προϊόντα της έχουν τον δικό τους κύκλο ζωής. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μια αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος και υπάρχουν προϊόντα που μπορεί να έχουν μικρό κύκλο ζωής και άλλα μεγάλο.

Τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος ανεξάρτητα από το αν αυτός διαρκεί πολύ ή όχι είναι τα εξής:

α) Εισαγωγή προϊόντος στην αγορά: Το στάδιο αυτό αποτελεί την στιγμή όπου το προϊόν της ΜΜΕ πρωτοεμφανίζεται στην αγορά. Το ύψος των πωλήσεων είναι ιδιαίτερα χαμηλό, η διανομή περιορισμένη, άμεσος ανταγωνισμός δεν υπάρχει και οι υπεύθυνοι του τμήματος των πωλήσεων προσπαθούν για να το τοποθετήσουν σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία.

β) Ανάπτυξη πωλήσεων: Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος. Αφού το προϊόν κατάφερε να ορθοποδήσει κατά το στάδιο της εισαγωγής του, ταυτόχρονα εξασφάλισε και τη συνέχιση της παρουσίας του στην αγορά και την συνεχή αύξηση των πωλήσεων του αφού όλο και πιο πολλοί καταναλωτές το δοκιμάζουν ενώ τα πλοκάμια του ανταγωνισμού αρχίζουν να το κυκλώνουν.

γ) Στάδιο ωριμότητας: Στο στάδιο αυτό το προϊόν φτάνει στο ζενίθ της αποδοχής του από την πλευρά των καταναλωτών, του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται. Η εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών προϊόντων έχει αρχίσει να πριονίζει την θέση του στην αγορά.

δ) Στάδιο κορεσμού: Στο στάδιο αυτό η δημοτικότητα του προϊόντος έχει εξασθενήσει σε μεγάλο βαθμό, οι πωλήσεις του έχουν μειωθεί σε μεγάλο βαθμό λόγω του ότι οι καταναλωτές προτιμούν άλλα προϊόντα που ικανοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες τους και πλέον η τροποποίησή του κρίνεται επιβεβλημένη.

Και **ε) Στάδιο παρακμής:** Το στάδιο αυτό αποτελεί τη στιγμή όπου το προϊόν χάνει την θέση του στην αγορά, τελειώνει ο κύκλος ζωής του και η αντικατάστασή του από

νέα προϊόντα της επιχείρησης όπου το παράγει, πρέπει να αποτελέσει μια πραγματικότητα αν η ΜΜΕ θέλει να ξανακερδίσει το χαμένο έδαφος στην αγορά.

Παρατηρώντας κανείς την συνοπτική αυτή ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος διαπιστώνει ότι η ανάγκη λήψης μέτρων, ανάπτυξης και αναπροσαρμογής των προϊόντων της ΜΜΕ είναι άκρως απαραίτητη για την εξασφάλιση της ύπαρξής της. Ορισμένα λοιπόν μέτρα που μπορεί να πάρει η διοίκηση της ΜΜΕ και οι υπεύθυνοι του τμήματος των πωλήσεων ώστε να δοθεί λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι τα παρακάτω:

13.2 Τροποποίηση του προϊόντος

Ως τροποποίηση, "θεωρείται κάθε εσκεμμένη αλλαγή των φυσικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή της συσκευασίας του [πηγή Δ1]. Δηλαδή η τροποποίηση είναι εκείνες οι ενέργειες του παραγωγού – ΜΜΕ, κατά το στάδιο του κορεσμού όπου η δημοτικότητα του προϊόντος αρχίζει να εξασθενεί, που αποσκοπούν στην ανανέωση του προϊόντος μέσα από την βελτίωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του.

Η τροποποίηση του προϊόντος της ΜΜΕ μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την βελτίωση της ποιότητας του με την οποία ανέρχεται η φήμη και το γόητρο ολόκληρης της επιχείρησης, την βελτίωση των λειτουργικών χαρακτηριστικών του, δηλαδή την δημιουργία νέων χρήσεων για το προϊόν, την βελτίωση της εμφάνισής του, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα face lifting του προϊόντος, αλλαγή συσκευασίας κ.α.

Τέλος η τροποποίηση του προϊόντος, αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελεί μια καλή λύση σε μια επερχόμενη κάμψη των πωλήσεων αλλά η λύση αυτή δεν θα είναι τις περισσότερες τουλάχιστον φορές μεγάλης διάρκειας, απλά θα δώσει μια παράταση ζωής στο προϊόν δίνοντας παράλληλα την ευκαιρία στην επιχείρηση να ετοιμάσει την παρουσίαση ενός νέου προϊόντος.

13.3 Επένδυση σε περισσότερα από ένα προϊόντα

Δεν είναι χωρίς αλήθεια η άποψη πως κάθε επιχείρηση, κατά πόσο μάλλον μια ΜΜΕ, που εμπορεύεται ή παράγει μόνο ένα προϊόν στην αγορά, κινείται σ' ένα περιβάλλον έντονης αβεβαιότητας και κινδύνου και αυτό γιατί είναι τρωτή στις μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Αναλυτικότερα αν μια επιχείρηση παρήγαγε μόνο ένα προϊόν και λόγω απότομης μεταβολής των προτιμήσεων του αγοραστικού κοινού το εν

λόγω προϊόν περνούσε πολύ γρήγορα στο στάδιο της παρακμής τα περιθώρια αντίδρασης της επιχείρησης θα ήταν σθεναρά και ένα τεράστιο πρόβλημα ουσιαστικά που θα απειλούσε και την ίδια την επιβίωση της θα προέκυπτε, αφού τα κέρδη θα ήταν ανύπαρκτα και η λειτουργία της επιχείρησης ζημιογόνα, διότι θα χρειαζόταν μεγάλο διάστημα μέχρι η επιχείρηση να βρει – ετοιμάσει και να λανσάρει – προωθήσει ένα νέο προϊόν στην αγορά όπου σιγά – σιγά να καταφέρει την εδραίωση και την κερδοφόρα πορεία του, που και πάλι αυτή δεν θα ήταν σίγουρη.

Για αυτόν το λόγο λοιπόν αναγκαίο, ειδικότερα για την ΜΜΕ που η λειτουργία της επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις μεταβολές του περιβάλλοντός της λόγω της μικρής της δύναμης, να επενδύει τα κεφάλαιά της σε περισσότερα από ένα προϊόντα – υπηρεσίες. Δηλαδή αν για παράδειγμα μια ΜΜΕ παράγει τρία προϊόντα, φυσικό είναι το κάθε προϊόν να έχει τον δικό του κύκλο ζωής, και το ένα από τρία προϊόντα περάσει λόγω μεταβολής των προτιμήσεων των καταναλωτών ή τεχνολογικής αλλαγής, στο στάδιο της παρακμής, τότε η λειτουργία της ΜΜΕ δεν θα επηρεαστεί σημαντικά αν τα δύο άλλα προϊόντα βρίσκονται σε άλλο στάδιο του κύκλου ζωής π.χ. ανάπτυξης, ωριμότητας αφού η επιχείρηση θα έχει άλλη πηγή η οποία θα της παράγει κέρδη.

Αυτό που έχει να κάνει λοιπόν το τμήμα Marketing της ΜΜΕ είναι να παρατηρεί και να αναλύει τον κύκλο ζωής των προϊόντων της ώστε όταν ένα προϊόν περάσει στο στάδιο του κορεσμού, να αρχίσει την διαδικασία αντικατάστασής του με την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.

13.4 Στρατηγική ανάπτυξης νέου προϊόντος

Όπως γίνεται φανερό και μέσα από την παρατήρηση των παραπάνω μέτρων την λύση στο πρόβλημα της παρακμής ενός προϊόντος, η οποία ξεκινά είτε από την εμφάνιση ενός ανταγωνιστικού προϊόντος είτε από την εμφάνιση νέας τεχνολογίας είτε την αλλαγή του νομοθετικού καθεστώτος, την δίνει η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Το ζήτημα λοιπόν που προκύπτει, και το οποίο θα αναλυθεί, είναι οι ενέργειες τις οποίες πρέπει να πράξει η ΜΜΕ ώστε να πραγματοποιήσει μια επιτυχής ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Τα βήματα, η στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει η ΜΜΕ για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι τα εξής:

13.4.1 Δημιουργία ιδεών για νέα προϊόντα

Πριν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος χρειάζονται κάποιες αρχικές ιδέες για νέα προϊόντα, μία από τις οποίες θα αποτελέσει και το νέο προϊόν. Η δημιουργία αυτών των ιδεών αποτελεί την βάση της σωστής ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, και μπορούν να αντληθούν από τις εξής πηγές:

A) Ιδέες από πελάτες ή χρήστες προϊόντων της επιχείρησης

Ιδέες για νέα προϊόντα μπορούν εύκολα να προέλθουν από τους ίδιους τους πελάτες της επιχείρησης ή τους χρήστες παλαιότερων προϊόντων της επιχείρησης. Ο χρυσός κανόνας σε μια τέτοια περίπτωση είναι ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που θέλουν και όχι αυτό που η ίδια νομίζει ότι θέλουν. Η συγκομιδή τέτοιων ιδεών μπορεί εύκολα να γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων είτε κατά την διάρκεια μιας αγοράς (έρευνα στα καταστήματα πώλησης των προϊόντων) είτε τηλεφωνικώς (τηλεφωνική έρευνα με βάση το πελατολόγιο της επιχείρησης) είτε με τη χρήση του διαδικτύου (on line questioners)

B) Ιδέες προερχόμενες από έρευνα αγοράς

Μια άλλη καλή πηγή ιδεών για νέα προϊόντα είναι η χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς. Επιτυχής ανάπτυξη νέου προϊόντος απαιτεί πολύ καλή γνώση των πελατών και των αναγκών τους και γενικότερα της αγοράς στην οποία απευθύνεται το νέο προϊόν. Γι' αυτόν τον λόγο χρήσιμο είναι για την ΜΜΕ να αναπτύξει νέα προϊόντα βασισμένα στον προσανατολισμό της αγοράς. Προσανατολισμός της αγοράς ορίζεται ως ένα σετ αλληλένδετων διαδικασιών και δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν ως στόχο τη δημιουργία και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσα από μια συνεχή εκτίμηση των αναγκών αυτών. Με άλλα λόγια λοιπόν επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν τα προϊόντα τους μέσω προσανατολισμού της αγοράς, αναπτύσσουν εργαλεία με τα οποία μελετούν την αγορά και αναπτύσσουν στρατηγικές ανάπτυξης ώστε να ικανοποιούν πάντοτε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών – καταναλωτών.

Γ) Ιδέες προερχόμενες από ανταγωνιστές

Εκθέσεις, επιδείξεις και σεμινάρια ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να αποτελούν ένα πολύ καλό τρόπο για τις ΜΜΕ, δημιουργίας ιδεών διότι μέσα από αυτές τις εκδηλώσεις μια επιχείρηση μπορεί να πληροφορηθεί τις καινοτομίες της αγοράς, ποιες είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις και ποιες βελτιώσεις ήδη υπάρχοντων προϊόντων – ανταγωνιστικών ή μη – μπορούν να γίνουν.

Δ) Ιδέες από εργαζόμενους της επιχείρησης ή από μεσάζοντες

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση και οι μεσάζοντες, σε περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία αγορά μέσω αυτών, μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμοι στην δημιουργία ιδεών. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που έρχονται σε συνεχή επαφή με το κοινό – πελάτες και μη – από το οποίο μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης. Τυχόν αναγκαίες βελτιώσεις, παράπονα για ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή ανάγκες νέων προϊόντων μπορούν να εκδηλωθούν από το κοινό προς αυτούς. Επίσης σε περιπτώσεις που υπάρχει διαφοροποίηση της αγοράς λόγω γεωγραφικής θέσης, οι μεσάζοντες και οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι που μπορούν να προσφέρουν τέτοιες πληροφορίες σε μια επιχείρηση της οποίας η βάση βρίσκεται μακριά από την αγορά στην οποία απευθύνεται.

13.4.2 Αξιολόγηση Ιδεών – Επιλογή Τελικής Ιδέας

Το επόμενο βήμα της ΜΜΕ έπειτα από την συλλογή ιδεών είναι η αξιολόγησή τους και η επιλογή της καλύτερης ιδέας. Αυτό μπορεί να προκύψει με βάση τα εξής κριτήρια:

Α) Αξιολόγηση ιδεών με βάση τους στόχους της ΜΜΕ

Η αξιολόγηση των ιδεών για νέα προϊόντα με βάση τους στόχους της ΜΜΕ και την στρατηγική της πορεία μέσα σε μια αγορά μπορεί να ενισχύσει τους στόχους αλλά και να επιτρέψει την επιλογή της καλύτερης ιδέας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, η οποία είναι σύμφωνη με την μελλοντική πορεία της επιχείρησης όπως αυτή έχει ορισθεί μετά από τον στρατηγικό της σχεδιασμό. Με αυτό τον τρόπο η επιλογή σωστής στρατηγικής μπορεί να λειτουργήσει και ως οδηγός για την αξιολόγηση των διαφόρων ιδεών και την υιοθέτηση της καλύτερης. Με βάση λοιπόν το στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει:

Να ορίζεται η ομάδα των πελατών, είτε δημογραφικά είτε σύμφωνα με τον τρόπο διαβίωσης του, στον οποίο θα απευθύνεται ένα προϊόν.

Να αποκρυπτογραφούνται οι στόχοι της επιχείρησης σε ετήσιο αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Να οριοθετεί τις προϋποθέσεις με τις οποίες κάθε νέο προϊόν θεωρείται επιτυχές π.χ. Ποιότητα, τιμή, θέση προϊόντος στην αγορά σε σύγκριση με ανταγωνιστικά προϊόντα.

Στην περίπτωση που μία από τις ιδέες για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ικανοποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΜΜΕ όπως ορίζεται παραπάνω, τότε η περαιτέρω πορεία προς ανάπτυξη του είναι εφικτή.

Β) Αξιολόγηση ιδεών με βάση τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης

Κάθε νέο προϊόν που πρόκειται να αναπτυχθεί ή κάθε καινούρια ιδέα που θα μεταφρασθεί σε νέο προϊόν θα πρέπει να έχει την δυνατότητα της παραγωγής ενός ελάχιστου ποσοστού πωλήσεων, και συνεπώς κερδών για την επιχείρηση. Αν δηλαδή η ανάπτυξη ενός προϊόντος "υπόσχεται" πωλήσεις – κέρδη μεγαλύτερα από το κόστος παραγωγής και ικανοποιητικά για την επιχείρηση τότε η ιδέα μπορεί να υλοποιηθεί αν όμως συμβεί το αντίθετο τότε αυτόματα απορρίπτεται.

Γ) Αξιολόγηση ιδεών με βάση τους πελάτες

Ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο είναι η ανάπτυξη ενός προϊόντος προερχόμενου από μια καλή ιδέα, χωρίς όμως την ανάμειξη – γνώμη των καταναλωτών με αποτέλεσμα όταν το προϊόν εισάγεται στην αγορά να αποτυγχάνει, είτε λόγω της υποτίμησης των ανταγωνιστών, ή της υπερτίμησης του καταναλωτικού κοινού, ή της μη αναγνώρισης ώριμων αγορών για την διάθεση του προϊόντος, θέτοντας σε κίνδυνο όλες τις επενδύσεις που έχουν γίνει για την ανάπτυξή του καθώς και το μέλλον της επιχείρησης.

Γι' αυτό το λόγο χρήσιμο είναι κατά την αξιολόγηση των ιδεών, το τμήμα πωλήσεων της ΜΜΕ πριν επιλέξει την ιδέα για να την μεταφράσει σε νέο προϊόν, να υπολογίζει την γνώμη των πελατών της, να επιδιώκει δηλαδή επικοινωνία με τους τελικούς χρήστες του προϊόντος ώστε να αποφευχθούν αρνητικά αποτελέσματα.

13.4.3 Ανάπτυξη προϊόντος

Έπειτα και από την επιλογή της τελικής ιδέας φτάνει η στιγμή κατά την οποία η ιδέα μεταουσιώνεται σε φυσικό προϊόν. Δουλειά πλέον αναλαμβάνει το τμήμα παραγωγής

της ΜΜΕ όπου κατασκευάζει αρχικά δείγματα του προϊόντος σε μικρές ποσότητες και πραγματοποιούνται οι πρώτες δοκιμές μέσα στους κόλπους της επιχείρησης. Πραγματοποιούνται οι απαραίτητες βελτιώσεις και έπετα από την συνεργασία του τμήματος πωλήσεων, του οικονομικού τμήματος και του ιδιοκτήτη καθώς και του τμήματος παραγωγής πραγματοποιείται και μια εκτίμηση για τις δυνατότητες πώλησης του προϊόντος.

13.4.4 Δοκιμή προϊόντος

Μετά την δοκιμαστική παραγωγή το προϊόν πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο καλύπτει την ανάγκη για την οποία δημιουργήθηκε, κατά πόσο δηλαδή καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών. Η επιχείρηση ερευνά την στάση των καταναλωτών όπου απευθύνεται έναντι του προϊόντος μέσα από δοκιμαστική, επιλεκτική κυκλοφορία του προϊόντος και αν διαπιστώσει προβλήματα προβαίνει στις ανάλογες τροποποιήσεις, έτσι ώστε το νέο προϊόν να είναι φιλικό προς τον χρήστη, ασφαλές και απλό, το κόστος αγοράς και συντήρησής του να κινείται σε λογικά πλαίσια και οι χρήσεις του και λειτουργίες του να προσδίδουν μια ιδιαιτερότητα και μια πρωτοτυπία. Με το τέλος αυτού του σταδίου η διοίκηση της ΜΜΕ θα αποφασίσει αν θα παράγει ή όχι το προϊόν.

13.4.5 Εισαγωγή προϊόντος στην αγορά

Το στάδιο αυτό αποτελεί και το τελευταίο βήμα της ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Το προϊόν εισάγεται δοκιμασμένο πλέον στην αγορά. Η καλή οργάνωση της παραγωγής, η επιλογή των μέσων προώθησης, διανομής καθώς και φυσικής διακίνησης είναι τα κύρια προβλήματα που απασχολούν πλέον την ΜΜΕ. Από αυτή την στιγμή αρχίζει ο κύκλος ζωής του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα αρχίζει και η διαδικασία ανάπτυξης ενός άλλου, νέου προϊόντος.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως το “δυνατό” χαρτί της ΜΜΕ είναι αναμφίβολα το προϊόν της και ειδικότερα τα προϊόντα της. Η τροποποίηση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι παράγοντες που θα βοηθήσουν την ΜΜΕ να ακολουθήσει τις ραγδαίες μεταβολές και τις νέες εξελίξεις του εμπορικού χώρου, ενώ παράλληλα θα ενισχύσουν την εξασφάλιση της σταθεροποίησης αλλά και της ανάπτυξης των πωλήσεων της.

Κεφάλαιο 14: ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

14.1 Ανάπτυξη αγορών

Μια επιπλέον ευκαιρία για την ΜΜΕ για ανάπτυξη – αύξηση των πωλήσεών της είναι και η στρατηγική ανάπτυξη νέων αγορών.

Η ΜΜΕ μπορεί να εισέλθει σε νέα τμήματα της αγοράς προκειμένου να επιτύχει την ανάπτυξή της. Η είσοδος και η δραστηριοποίηση της ΜΜΕ σε νέα τμήματα θα καλύψει την πτωτική της πορεία σε τμήματα που έχει ήδη δραστηριοποιηθεί, εδραιωθεί και αναγνωριστεί αλλά λόγω μεταβολών ή απλά λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους τα προϊόντα της έχουν κορεστεί και δεν είναι πλέον επιθυμητά. Παράλληλα η ΜΜΕ μέσα από την ανάπτυξη νέων χρήσεων για τα προϊόντα της μπορεί να αποκτήσει νέους πελάτες, μεγεθύνοντας με αυτόν τον τρόπο την αγορά της και αυξάνοντας τις πωλήσεις της.

Τέλος η εξάπλωση σε νέες γεωγραφικές περιοχές αναμφίβολα θα συντελέσει στην ανάπτυξη των πωλήσεων της αφού νέες ευκαιρίες και δυνατότητες δραστηριοποίησης θα δημιουργηθούν δίνοντας την ευκαιρία στην ΜΜΕ να διαδώσει τα προϊόντα της. Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως η εξάπλωση σε νέες γεωγραφικές περιοχές δεν αναφέρεται μόνο στις εσωτερική αγορά δηλαδή σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας αλλά και σε αγορές του εξωτερικού, μέσω εξαγωγών, και δεν είναι λίγες οι ΜΜΕ όπου τα προϊόντα τους, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια γνωρίσουν ιδιαίτερη αναγνώριση στις “ξένες” αγορές.

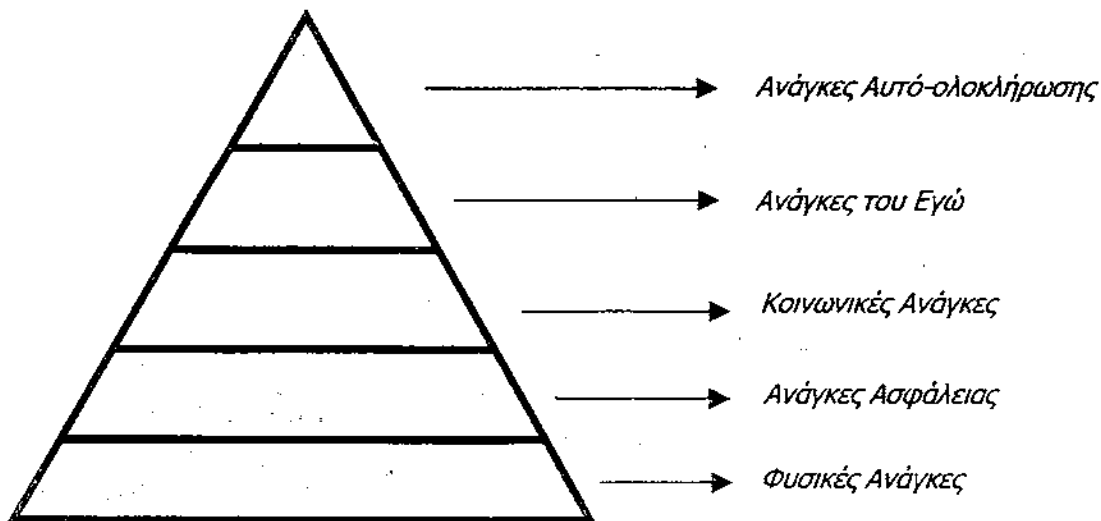
Κεφάλαιο 15: ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

15.1 Υποκίνηση πωλητών

Μια αναμφίβολα πολύ σημαντική ευκαιρία για την ΜΜΕ να αναπτύξει τις πωλήσεις της προέρχεται μέσα από την αύξηση της αποδοτικότητας των πωλητών της, των ανθρώπων δηλαδή που είναι πιο σημαντικοί από τα κτίρια, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα κομπιούτερ, τα εμπορεύματα κ.τ.λ. Γι' αυτό το λόγο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να αναζητήσει απάντηση στο ερώτημα: "Τι είναι αυτό που ενθαρρύνει το προσωπικό να κατευθύνει την ενέργειά του προς την ικανοποίηση των επιχειρηματικών στόχων, τι είναι εκείνο που θα τους κάνει να μοχθήσουν περισσότερο, να δουλέψουν με περισσότερη όρεξη, με λίγα λόγια τι είναι εκείνο που θα τους εμπνεύσει για δουλειά και δημιουργία ώστε να εκτοξεύσουν τις πωλήσεις στα ύψη".

Η απάντηση σε ετούτο το ερώτημα, δηλαδή τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας ώστε να παρακινήσει το προσωπικό να εργασθεί με περισσότερο ζήλο, μεγαλύτερη όρεξη και υπευθυνότητα ώστε να αποδώσει καλύτερα στην δουλειά του ενισχύοντας παράλληλα και την ανάπτυξη των πωλήσεων είναι απλά.

Σύμφωνα με την γνωστή θεωρία της πυραμίδας του καθηγητή Maslow του πανεπιστημίου Μπραντάις, [πηγή Δ2]



η τάση της βελτίωσης της ζωής και η διεκδίκηση της είναι στην φύση του ανθρώπου, μόλις ικανοποιηθεί μία από τις ανάγκες του εμφανίζεται άλλη στη θέση της. Ο άνθρωπος ξεκινά με την ικανοποίηση της ανάγκης του για φαγητό, ένδυση, έπειτα για προστασία από τον κίνδυνο στην συνέχεια για δημιουργία φίλων, μετά ανάγκες που αφορούν το αίσθημα του αυτοσεβασμού, αυτοπεποίθησης και τέλος ανάγκες που αφορούν την εκπλήρωση προσωπικών προσδοκιών – ονείρων. Έχοντας αυτά υπόψη του ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας μπορεί να κατανοήσει πως η σωστή διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό βήμα για την αποτελεσματική υποκίνησή τους.

Οι ενέργειες λοιπόν στις οποίες μπορεί να προβεί ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Παροχή ικανοποιητικού μισθού, bonus ή ποσοστιαία αύξηση του μισθού ανάλογη με την αύξηση των πωλήσεων.
- Παροχή καλών συνθηκών εργασίας.
- Παροχή καλής επικοινωνίας και συνεννόησης στους κόλπους της επιχείρησης.
- Σεβασμό στην προσωπικότητά του.
- Συμπράσταση σε ατομικά προβλήματα.
- Συμμετοχή στις αποφάσεις και σεβασμός στις απόψεις του.
- Πλήρης αναγνώριση της δουλειάς του.
- Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς του και τέλος
- Παροχή της ευκαιρίας να αξιοποιεί τα δημιουργικά του ταλέντα.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ενέργειες που θα ενισχύσουν την προσπάθεια του προσωπικού των πωλήσεων και θα το εμπνεύσουν για περισσότερη δουλειά. Η παρακίνηση για ατομική εξέλιξη θα συμβάλλει και στην εξέλιξη όλης της επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη των συνολικών πωλήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Έρευνα σε ΜΜΕ του Νομού Ιωαννίνων –

“Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων – ΒΙΚΟΣ Α.Ε.”

Εισαγωγή

Σε συνέχεια με την ανάλυση ορισμένων βασικών θεμάτων αναφορικά με τις πωλήσεις στις ΜΜΕ σε θεωρητικό επίπεδο, χρήσιμο κρίνεται και η εξέτασή τους σε πρακτικό επίπεδο δηλαδή πως αντιμετωπίζει μια ΜΜΕ όλα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα σχετικά με τις πωλήσεις στην πράξη.

Η παρατήρηση των θεμάτων αυτών σε πρακτικό επίπεδο θα επιτευχθεί μέσα από την έρευνα στην ΜΜΕ του Νομού Ιωαννίνων “Βίκος – Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε.” (Η.Β.Ε. για συντομία).

Η Η.Β.Ε. Α.Ε. Είναι από τις πλέον γνωστές και καταξιωμένες εταιρείες στον χώρο των εμφιαλωμένων νερών, παράγει το μεταλλικό νερό “Βίκος” και διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 7300m² σε έκταση 26 στρεμμάτων κοντά στα ονομαστά για την φυσική του ομορφιά Ζαγοροχώρια του Νόμου Ιωαννίνων.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1990 έπειτα από την έγκριση για την εμφιάλωση του νερού από την πηγή Βίκος. Έπειτα από τις απαραίτητες προετοιμασίες και την κατασκευή των εγκαταστάσεων δίνεται η άδεια λειτουργίας της εταιρείας στα μισά περίπου του έτους 1992. Από την στιγμή αυτή και έπειτα η εταιρεία πραγματοποιεί μια ανοδική πορεία, αυξάνει συνεχώς τις πωλήσεις της, διευρύνει το πεδίο δραστηριότητάς της πραγματοποιώντας εξαγωγές στην Γερμανία, Κύπρο, Αγγλία και στα Βαλκάνια, επενδύει σε γραμμές παραγωγής και σε νέα προϊόντα. Διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων της μέσα από την πιστοποίηση της εταιρείας κατά HACCP (Σύστημα διαχείρισης της υγιεινής και της ασφάλειας τροφίμων) και ISO9001/9002 και καταφέρνει να ξεχωρίζει πάντα στην αγορά μέσα από την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών της. *[πηγή παράρτημα 1]*

ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα στην Η.Β.Ε. Α.Ε. Βασίστηκε στις παρακάτω ερωτήσεις οι οποίες αποτέλεσαν την βάση για την ανάπτυξη διαλόγου με τον εμπορικό Διευθυντή της εταιρείας ώστε να επιτευχθεί η διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Τι σημαίνει για εσάς ο όρος "πώληση";
2. Κρίνεται αναγκαίο τον καθορισμό στόχων στις πωλήσεις και ποια είναι τα χαρακτηριστικά – παράμετροι που κρίνεται απαραίτητα στον καθορισμό των στόχων;
3. Ποια είναι τα κριτήρια τα οποία λαμβάνεται υπόψη σας στον προγραμματισμό των πωλήσεων;
4. Πιστεύετε πως είναι δυνατή από την επιχείρησή σας η πρόβλεψη των πωλήσεων, και αν ναι με ποιους τρόπους μπορεί να γίνει μια ορθή πρόβλεψη;
5. Ποια πιστεύετε είναι τα οφέλη από την τμηματοποίηση της αγοράς και πως γίνεται η "κάλυψη" των περιοχών πώλησης;
6. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά προσόντα που θεωρείται απαραίτητα για ένα πωλητή μικρομεσαίας επιχείρησης ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στον εμπορικό χώρο;
7. Σε ποιες ομάδες ανθρώπων στρέφεται η επιχείρησή σας αναφορικά με την αναζήτηση προσωπικού πωλήσεων; [άτομα που ήδη εργάζονται στην εταιρεία – από Α.Ε.Ι. Ή Τ.Ε.Ι. - ανταγωνίστριες εταιρείες – επαγγελματίες που προέρχονται από τον χώρο των πωλήσεων]
8. Σε ποια μέσα δίνεται ιδιαίτερη βάση αναφορικά με την επιλογή πωλητών; [βιογραφικό σημείωμα – συστατική επιστολή – αίτηση πρόσληψης – συνέντευξη – τεστ δεξιοτήτων – κάτι άλλο]
9. Έπειτα από την επιλογή του/των πωλητών ποιες διαδικασίες ακολουθείτε σχετικά με την αφομοίωσή τους στην επιχείρηση;
10. Σε ποια σημεία δίνεται ιδιαίτερη βάση κατά την εκπαίδευση – επιμόρφωση των πωλητών;
11. Πως γίνεται η εκπαίδευση των πωλητών;
12. Ποια πιστεύετε είναι τα δυνατά χαρτιά της επιχείρησής σας έναντι του έντονου ανταγωνισμού της εποχής;
13. Πως λανσάρονται – προωθούνται τα προϊόντα σας στην αγορά και ποιες οι ενέργειες της επιχείρησής σας που στοχεύουν στην στήριξη και ενίσχυσή τους;

14. Τι είναι αυτό που θα στήριζε περισσότερο την πορεία ενός προϊόντος; [η ποιότητά του – η χρησιμότητά του – η τιμή του – η τοποθεσία του – η προώθησή του]
15. Ποια είναι η πολιτική που ακολουθείται από την επιχείρησή σας σχετικά με την προώθηση των προϊόντων, η πολιτική της πίεσης δηλαδή του στοκαρισματος των εμπόρων ή της έλξης, της αναζήτησης δηλαδή των προϊόντων από την μεριά των πελατών.
16. Τι γνώμη έχετε για τον ρόλο της διαφήμισης και πως διαφημίζονται τα προϊόντα σας;
17. Γίνεται χρήση του διαδικτύου από την επιχείρησή σας, ποια πιστεύεται είναι τα οφέλη τα οποία προάγει και ποιες οι μεταβολές που μπορεί να προσφέρει στο εμπορικό και οικονομικό γίνεσθαι;
18. Έχουν λόγο οι ΜΜΕ να ασκούν δημόσιες σχέσεις και αν ναι, πως η επιχείρησή σας τι κάνει;
19. Πως πραγματοποιείται ο εντοπισμός των πελατών και πως αυτοί προσεγγίζονται;
20. Πως πιστεύεται ένας πωλητής μπορεί να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη και πειστική παρουσίαση;
21. Μετά την πώληση υπάρχει τακτική επικοινωνία με τους πελάτες σας;
22. Πως γίνεται η αξιολόγηση των πωλήσεων και πως του προσωπικού των πωλήσεων;
23. Ποια η στρατηγική που ακολουθείται αναφορικά με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και πώς αντιμετωπίζεται την πτώση των πωλήσεων ενός προϊόντος;
24. κρίνεται πως είναι αναγκαία η υποκίνηση του προσωπικού πωλήσεων και πως αυτή πραγματοποιείται από την επιχείρησή σας;

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Οι απαντήσεις και τα σχόλια στα παραπάνω ερωτήματα των υπευθύνων της Η.Β.Ε. Α.Ε. περικλείονται στα εξής:

Ερώτηση 1η: Ο όρος πώληση χαρακτηρίστηκε από τους υπεύθυνους της Η.Β.Ε. ως η "τροφή" για ολόκληρη την επιχείρηση. Οι πωλήσεις σύμφωνα με τα λεγόμενα των υπευθύνων της εταιρείας αποτελούν το κλειδί για κερδοφορία, αλλά για να αποκτήσει κανείς αυτό το κλειδί τονίστηκε ότι θα πρέπει πραγματικά να μοχθήσει, αφού τα δεδομένα στον εμπορικό χώρο έχουν αλλάξει, οι εποχές των "εύκολων" πωλήσεων έχουν περάσει ανεπιστρεπτή, οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν με περισσότερη προσοχή τις αγορές τους, δέχονται πολλαπλάσια ερεθίσματα σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια, ενώ ο ανταγωνισμός είναι κάτι που τους κρατά θέλοντας και μη σε μια συνεχή εγρήγορση συντηρώντας ένα κλίμα αβεβαιότητας. Γ' αυτόν το λόγο λοιπόν ιδιαίτερη σημασία δόθηκε και δίνεται από την εταιρεία στην οργάνωση και τη συνεχή ενίσχυση του τμήματος πωλήσεων σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών και τις εξελίξεις στο εμπορικό γίγνεσθαι.

Τέλος ως μυστικό της ανοδικής πορείας των πωλήσεων της είναι η μετάφραση του όρου πώληση σε *"κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού, γρήγορα, αποδοτικά και φιλικά"*.

Ερώτηση 2η: Η Η.Β.Ε. Α.Ε. όπως τονίζει πάντα ενεργεί σύμφωνα με ένα πλάνο, πιο συγκεκριμένα βαδίζει με τους ακόλουθους στόχους:

Την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παραγωγή νέων προϊόντων, σύμφωνα με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των εποχών με ταυτόχρονη αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού.

Συνεχής εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων (κτιρίων – εξοπλισμού)_για την κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν από την ανάπτυξη της εταιρείας.

Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας και βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Συνεχής προστασία του ευρύτερου περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού).

Με λίγα λόγια δηλαδή φροντίζει οι στόχοι της να είναι συγκεκριμένοι, να καλύπτουν όλες τις παραμέτρους της λειτουργίας της εταιρείας και παράλληλα να την ενισχύουν

και να την προστατεύουν από τον ανταγωνισμό, να είναι ξεκάθαροι όχι μόνο στο προσωπικό της εταιρείας αλλά και σε εξωτερικούς συνεργάτες και στο αγοραστικό κοινό, ενώ σε τακτά χρονικά διαστήματα φροντίζει να ελέγχει την πορεία των στόχων της, κατά πόσο αυτοί εφαρμόζονται και υλοποιούνται.

Το πιστεύω της εταιρείας είναι ότι "πορεία χωρίς συγκεκριμένους και ορατούς στόχους, δεν θα αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, αντίθετα το πιθανότερο είναι να οδηγήσει στην καταστροφή.

Ερώτηση 3η: Όσον αφορά τον προγραμματισμό των επιδιωκόμενων πωλήσεων η Η.Β.Ε. δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο κατά πόσο η υπάρχουσα δύναμη (προσωπικό, παραγωγή, μέσα διανομής, μέσα προώθησης) μπορούν να καλύψουν τις επιδιωκόμενες πωλήσεις και αν αυτά δεν επαρκούν, εξετάζει κατά πόσο οι επιθυμητές πωλήσεις θα μπορούσαν να καλύψουν το κόστος ενίσχυσης του δυναμικού της εταιρείας. (Οι έντονες προσπάθειες βέβαια, για συνεχή 'εξάπλωση' των Πωλήσεων θεωρούνται δεδομένες.) Παράλληλα με τα παραπάνω η εταιρεία δεν παύει να υπολογίζει τον παράγοντα ανταγωνισμό και τους περιορισμούς που αυτός επιβάλλει. Δηλαδή καθορίζει – προγραμματίζει το ύψος των πωλήσεων που επιθυμεί να πραγματοποιήσει αλλά και που πιστεύει ότι πραγματικά μπορεί να καταφέρει, φροντίζοντας να απαντήσει όλα τα απαραίτητα μέσα που κρίνονται απαραίτητα για την υλοποίηση αυτού του στόχου αλλά ταυτόχρονα παρατηρώντας προσεκτικά τις κινήσεις των ανταγωνιστών της ώστε να κινηθεί σε λογικά και όχι ουτοπικά πλαίσια που απλά και μόνο θα την οδηγήσουν σε σπατάλη κονδυλίων, χωρίς να αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ερώτηση 4η: Αναφορικά με την πρόβλεψη των πωλήσεων η επιχείρηση την συνδέει με κάθε επενδυτικό της βήμα, την κρίνει άκρως απαραίτητη ειδικότερα κατά το στάδιο του προγραμματισμού και του καθορισμού των στόχων των πωλήσεων, αφού με την πρόβλεψη της δίνεται η δυνατότητα να διαμορφώσει τις κινήσεις και την δράση της, θεωρεί την έρευνα αγοράς ως ένα κατάλληλο μέσο για ορθή πρόβλεψη πωλήσεων αλλά παράλληλα δηλώνει και μια αδυναμία όσον αφορά τις νέες αγορές διότι για παράδειγμα για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος σε αγορά που ήδη δραστηριοποιείται, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως πηγή άντλησης πληροφοριών τους πελάτες της, ενώ σε νέες αγορές όπου δεν έχει ακόμη πελατεία, οι κλαδικές μελέτες ή η πορεία του ανταγωνισμού αποτελούν τις βασικές πηγές άντλησης πληροφοριών που

δεν την ενθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό να πάρει αποφάσεις. Από την άλλη η ανάθεση της έρευνας αγοράς σε εξωτερικούς συνεργάτες αποτελεί κίνηση που ανεβάζει όλο και πιο πολύ το συνολικό κόστος γι' αυτό και αποκλείεται. Μια λύση που γίνεται προσπάθεια να δοθεί σε αυτό το θέμα είναι η έρευνα μέσω διαδικτύου αλλά και αυτή ακόμη δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να εκμεταλλευτεί στο έπακρον λόγω του ότι ακόμη δυστυχώς η χρήση του δεν είναι τόσο διαδεδομένη και συνεπώς δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο κυβερνοχώρος ως αποκλειστική πηγή άντλησης πληροφοριών.

Ερώτηση 5η: Για την Η.Β.Ε. Α.Ε. Τα οφέλη της τμηματοποίησης της αγοράς εντοπίζονται στην δυνατότητα άρτιας κάλυψης των περιοχών πώλησης και στην δημιουργία και διατήρηση στενής – φιλικής σχέσεις των πωλητών με τους πελάτες. Με την τμηματοποίηση της αγοράς οι πωλητές έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιούν τις επισκέψεις στους πελάτες της επιχείρησης, σύμφωνα με το πρόγραμμα που έχουν συντάξει, χωρίς καθυστερήσεις, μπορούν μέσα από την συνεχή επαφή με τους πελάτες να αναπτύξουν στενή σχέση με αποτέλεσμα να κατανοούν ευκολότερα τις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα μπορούν ευκολότερα να αναλύουν όλες τις παραμέτρους (ανταγωνισμός, ευκαιρίες κ.α.) στην περιοχή ευθύνης τους, μέσα από την καθημερινή δραστηριότητά τους σ' αυτή. Ουσιαστικά δίνεται η δυνατότητα για υλοποίηση του στόχου της επιχείρησης αναφορικά με την κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού, μέσα από μια γρήγορη, αποδοτική και φιλική εξυπηρέτηση.

Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται ανά νομούς, δηλαδή ο κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για έναν ή περισσότερους νομούς ανάλογα με την γεωγραφική έκταση και τον αριθμό των πελατών, και σε περίπτωση που κάποιος πωλητής χρειαστεί να λείπει, αυτός αντικαθίσταται από τον προϊστάμενο των πωλήσεων που όλο τον προηγούμενο καιρό παρακολουθεί σφαιρικά την δραστηριότητα όλων των πωλητών και ενημερώνεται.

Ερώτηση 6η: Τα βασικά χαρακτηριστικά – προσόντα που θεωρεί η Η.Β.Ε. ότι πρέπει να έχει ένας πωλητής, είναι γενικές γνώσεις όχι μόνο σχετικά με θέματα του κλάδου του νερού αλλά για γενικότερα θέματα δηλαδή ικανοποιητικό επίπεδο μόρφωσης, πρωτοβουλία, αντίληψη, εμφάνιση, δυνατότητα χρήσης των νέων τεχνολογιών και εμπειρία – προϋπηρεσία σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν και αυτό γιατί ο ήδη πωλητής θα γνωρίζει αρκετά πράγματα για το αντικείμενο αλλά ακόμη η προϋπηρεσία

του σε ομοειδή ανταγωνίστρια επιχείρηση υπόσχεται αυτόματα και την δημιουργία ορισμένων νέων πελατών που θα ακολουθήσουν τον πωλητή στην νέα του εταιρεία.

Ερώτηση 7η: Ιδιαίτερη προτίμηση η εταιρεία δείχνει στους απόφοιτους Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων που αποκτούν στις σχολές σχετικά με τις πωλήσεις και της υψηλής δυνατότητας για προσαρμογή και αφομοίωση των νέων τεχνολογιών χωρίς όμως να υφίσταται κάποιο είδος «ρατσισμού» προς τις άλλες ομάδες κοινού. Κάθε ανταπόκριση όλων των ατόμων στο κάλεσμα της επιχείρησης για την στελέχωση μιας θέσης εξετάζεται με πλήρη αμεροληψία, από τους υπευθύνους πρόσληψης προσωπικού, οι οποίοι προσπαθούν να επιλέξουν κάθε φορά το σωστό άτομο απαλλαγμένοι από κάθε είδους προκατάληψη. Αξίζει ακόμη να αναφερθεί πως και τα άτομα που δουλεύουν σε ανταγωνίστριες εταιρείες συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον της εταιρείας λόγω της εμπειρίας που πλέον έχουν, της γνώσης του προϊόντος αλλά και του πελατολογίου που ήδη έχουν δημιουργήσει.

Τέλος πολύ πιθανό είναι μια θέση στο τμήμα πωλήσεων να καλυφθεί από άτομα που ήδη εργάζεται στην εταιρεία μέσα από σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης – προαγωγών που εφαρμόζει η εταιρεία.

Ερώτηση 8η: Ιδιαίτερη βάση αναφορικά με την επιλογή πωλητών δίνεται στην συνέντευξη και αυτό γιατί οι υπεύθυνοι της εταιρείας πιστεύουν πως μέσα από την συνέντευξη και την άμεση επαφή μπορούν να ανακαλύψουν την προσωπικότητα του υποψηφίου πωλητή, τι πραγματικά είναι, και αν αληθεύουν όσα έχει αναφέρει στο βιογραφικό του. Στο βιογραφικό και στη συστατική επιστολή δεν δίνεται ιδιαίτερη βάση, λόγω του ότι δεν θεωρούνται και τόσο αξιόπιστα μέσα ενώ ταυτόχρονα απορρίπτονται τα τεστ δεξιοτήτων λόγω αδυναμίας των υπευθύνων να τα αναλύσουν και να τα αξιολογήσουν.

Ερώτηση 9η: Έπειτα από την πρόσληψη ενός πωλητή, η εταιρεία για 2-3 μέρες “ξεναγεί” το νέο μέλος στο εργοστάσιο. Τον ενημερώνει για τα καθήκοντά του, τις πολιτικές, της στρατηγικές, τους στόχους, την ιστορία και την φιλοσοφία της εταιρείας. Με λίγα λόγια προσπαθεί να ενημερώσει το νέο μέλος για καθετί που αφορά την επιχείρηση σχετικά με την οργάνωση και την λειτουργία της. Βασική επιδίωξη είναι η δημιουργία μιας ειλικρινούς σχέσης, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι προσδοκίες και οι στόχοι και των δύο.

Ερώτηση 10η: Ιδιαίτερη προσοχή δείχνει η Η.Β.Ε. κατά το στάδιο εκπαίδευσης του προσωπικού των πωλήσεων της, αναφορικά με την ιστορία και την φιλοσοφία της ίδιας της εταιρείας. Παράλληλα το μεγαλύτερο ίσως μέρος της εκπαίδευσης καταλαμβάνει η ενημέρωση για το ίδιο το προϊόν, την ιστορία του, τις μεθόδους παραγωγής και εμφιάλωσης, σχετικά με την συντήρησή του, τις ιδιότητες που έχει (απαραίτητα στοιχεία που διοχετεύει στο οργανισμό του ανθρώπου κ.α.).

Συγχρόνως με τα παραπάνω σημαντική είναι η ενημέρωση αναφορικά με τις πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση σε διάφορα θέματα στην διαδικασία της πώλησης, με τις τυχόν ιδιαιτερότητες που μπορεί να παρουσιάζουν οι υπάρχοντες πελάτες, καθώς και όλες τις παραμέτρους που αφορούν τον ανταγωνισμό (δραστηριότητα ανταγωνιστών, πορεία ανταγωνιστικών προϊόντων, μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν κ.α.).

Ερώτηση 11η: Η Η.Β.Ε. Α.Ε. ως μέθοδο εκπαίδευσης των πωλητών της χρησιμοποιεί την άμεση πρακτική εφαρμογή, δηλαδή για ένα μήνα περίπου ο πωλητής πραγματοποιεί επισκέψεις μαζί με τον προϊστάμενο πωλήσεων ο οποίος του μεταδίδει τις γνώσεις και την πείρα του. Πρόκειται για μια ανέξοδη μέθοδο που βοηθάει όμως στην μετάδοση της φιλοσοφίας και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης στο νέο πωλητή από ένα κατάλληλο πρόσωπο, το οποίο φροντίζει για την συνεπή, έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση του προσωπικού των πωλήσεων.

Ερώτηση 12η: Η Η.Β.Ε. Α.Ε. τα δυνατά χαρτιά που θεωρεί πως έχει έναντι του ανταγωνισμού της εποχής είναι αρχικά η άριστη ποιότητα του προϊόντος της. Η ποιότητα του νερού στην πηγή όσο και οι αυστηρά ελεγχόμενες συνθήκες εμφιάλωσης διασφαλίζουν την κυκλοφορία ενός προϊόντος που σέβεται τον άνθρωπο. Αξίζει να σημειωθεί πως είναι η πρώτη εταιρεία τροφίμων του κλάδου της που έχει πιστοποιητικό HACCP για τον έλεγχο και την ποιοτική διασφάλιση των προϊόντων της. Πέρα όμως από τα ποιοτικά κριτήρια βασικό προσόν για την Η.Β.Ε. θεωρείται η δυνατότητα κατανόησης των αναγκών των καταναλωτών, διότι δεν χρειάζεται μόνο η διάθεση για ικανοποίηση των αναγκών αλλά και ο έγκυρος και έγκαιρος εντοπισμός τους, και η άμεση και αποδοτική κάλυψή τους. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο, όπως τόνισε ο υπεύθυνος πωλήσεων της Η.Β.Ε. πως πρώτη η Η.Β.Ε. στο χώρο των εμφιαλωμένων νερών χρησιμοποίησε βιδωτό καπάκι αποστειρωμένο ώστε να διαφυλαχτεί η μικροβιακή καθαρότητα του προϊόντος ή ότι πρώτη εισήγαγε πλαστική φιάλη PET του 1,0 Lit σε σχήμα γυάλινου μπουκαλιού. Όλα τα παραπάνω λοιπόν φανερώνουν τη

μεγάλη έγνοια της εταιρείας για το αγοραστικό κοινό της αλλά και την μέριμνά της για εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων, στοιχεία που δίκαια της χαρίζουν την επιβίωση αλλά και την διάκριση στον εμπορικό χώρο.

Ερώτηση 13η: Η Η.Β.Ε. στηρίζει το "λανσάρισμα" των προϊόντων της στην μειωμένη τιμή που δημιουργείται μέσω διάφορων προσφορών, έναντι των άλλων εμφιαλωμένων νερών π.χ. η πιο συνηθισμένη προσφορά είναι να πληρώνει ο αγοραστής 5 φιάλες και να παίρνει και μία δώρο ή σε μεγάλες παραγγελίες να γίνεται ειδική έκπτωση επί του τιμολογίου. Ουσιαστικά η μειωμένη τιμή είναι αυτή όπου η Η.Β.Ε. στηρίζει το λανσάρισμα των προϊόντων παλαιών ή νέων σε νέες ή υπάρχουσες αγορές.

Ερώτηση 14η: Όπως ήδη αναφέρθηκε ιδιαίτερο βάρος ρίχνει η Η.Β.Ε. στην ποιότητα και στην τιμή των προϊόντων της. Ο συνδυασμός αυτών των δύο παραμέτρων είναι αυτός που θα διατηρήσει άθικτη την παρουσία των προϊόντων της στην αγορά. Παράλληλα όμως με τα παραπάνω αξίζει να σημειωθεί η αναφορά των υπευθύνων της Η.Β.Ε. ότι αναντίρρητα η τοποθεσία και η προώθηση των προϊόντων της δεν εγκαταλείπονται, δηλαδή δεν αφήνονται στην τύχη τους. Σίγουρα υπάρχουν στρατηγικές που ακολουθούνται και σε αυτά τα θέματα αλλά απλά η ποιότητα και η τιμή συγκεντρώνουν μεγαλύτερο μέρος από το ενδιαφέρον της.

Συγχρόνως όσον αφορά το θέμα της μειωμένης τιμής όπως προαναφέρθηκε χρήσιμο είναι να τονιστεί ότι αυτή σχηματίζεται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην προκαλέσει αναστάτωση στην αγορά και δημιουργήσει έναν πόλεμο τιμών μεταξύ των εταιρειών εμφιάλωσης νερού.

Ερώτηση 15η: Αναφορικά με τις πολιτικές έλξης και πίεσης η Η.Β.Ε. ακολουθεί την πολιτική της πίεσης 1ον γιατί η πολιτική της έλξης απαιτεί υψηλά κονδύλια για διαφήμιση – προώθηση του προϊόντος, 2ον γιατί με το "στοκάρισμα" ενός χονδρεμπόρου τον αναγκάζει να προωθήσει ο ίδιος πραγματικά το προϊόν και 3ον διότι με το στοκάρισμα αποτρέπεται η εισχώρηση ανταγωνιστικού προϊόντος, αν για παράδειγμα ένα σούπερ μάρκετ ξεμείνει από νερό "Βίκος" και περάσει κάποιος άλλος πωλητής νερού διαφορετικής μάρκας τότε ο κίνδυνος να χάσει την θέση του το νερό "Βίκος" είναι μεγάλος, ενώ αν υπάρχει στις αποθήκες του σούπερ μάρκετ μεγάλη ποσότητα τότε ο ιδιοκτήτης θέλοντας και μη θα προωθήσει το "Βίκος".

Ερώτηση 16η: Η γνώμη των υπεύθυνων της Η.Β.Ε. για τον ρόλο της διαφήμισης είναι άκρως θετική. Θεωρούν την διαφήμιση ως το πλέον ενδεδειγμένο μέσο για διάδοση της φήμης του προϊόντος της εταιρείας. Υποστηρίζουν θερμά την άποψη πως η διαφήμιση ενισχύει την εικόνα του προϊόντος συντηρώντας την στο μυαλό του καταναλωτή, κάνοντάς τον όταν βρίσκεται μπροστά στο ράφι να προτιμά το διαφημιζόμενο προϊόν. Συνοπτικά δηλαδή υποστηρίχτηκε η άποψη πως η αξία και η χρησιμότητα της διαφήμισης είναι αναμφισβήτητη και ότι αν και το κόστος μιας διαφήμισης είναι τις περισσότερες φορές υψηλό, αν αυτή σχεδιαστεί από τα κατάλληλα άτομα με ιδιαίτερη προσοχή τα αποτελέσματα αναμφίβολα θα είναι θετικά.

Οι τρόποι που προτιμά η Η.Β.Ε. να διαφημίζει τα προϊόντα της είναι:

α) τα τηλεοπτικά κανάλια με μεγάλη εμβέλεια ώστε η φήμη του προϊόντος της να διαδίδεται σε όλη τη χώρα

β) μέσω των οχημάτων της ίδιας της εταιρείας, διότι πρόκειται για μία ανέξοδη και διαρκή διαφήμιση της ίδιας της εταιρείας και των προϊόντων της και

γ) μέσω επαγγελματικών εκδόσεων όπου έχουν απήχηση σε επαγγελματίες που πιθανόν να θελήσουν να εμπορευτούν τα προϊόντα της Η.Β.Ε.

Ερώτηση 17η: Η χρήση του διαδικτύου από την Η.Β.Ε. δεν θα μπορούσε να πει κανείς πως είναι μεγάλη. Στην εγχώρια αγορά δεν χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου απλά περιορίζεται μόνο στην ύπαρξη της ιστοσελίδας της εταιρείας. Όσον αφορά τις αγορές του εξωτερικού τον τελευταίο καιρό έχει αρχίσει η προσπάθεια προσέγγισης νέων αγορών μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά οι ενέργειες αυτές κρίνονται πολύ περιορισμένες και διακρίνονται από έντονη επιφυλακτικότητα. Παρ' όλα αυτά οι υπεύθυνοι της Η.Β.Ε. κατανοούν πως η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, οι αλλαγές στις συνήθειες και στην νοοτροπία των ανθρώπων δημιουργεί πλέον πιο έντονη την ανάγκη για μεγαλύτερη χρήση του διαδικτύου, γι' αυτό το λόγο στους βραχυπρόθεσμους στόχους της συμπεριλαμβάνεται και η επένδυση σχετικά με αυτό το θέμα (εκπαίδευση και εξοικείωση του προσωπικού με το διαδίκτυο, ανανέωση των πληροφοριακών συστημάτων, Η/Υ κ.α.).

Ερώτηση 18η: Η εταιρεία Η.Β.Ε. όσον αφορά τις δημόσιες σχέσεις δεν θεωρεί αναγκαία την συστηματική άσκησή τους. Θεωρεί πως οι δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης μπορούν να καλυφθούν μέσα από την διαφήμιση και τις δραστηριότητες

του ιδιοκτήτη και των υψηλόβαθμων στελεχών και συνεπώς θεωρεί άσκοπη την σπατάλη κονδυλίων, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου πλάνου δημοσίων σχέσεων.

Ερώτηση 19η: Ο εντοπισμός των πελατών βασίζεται κατά βάση στην δραστηριότητα των πωλητών της επιχείρησης. Οι πωλητές είναι αυτοί που οφείλουν να συλλέξουν πληροφορίες για νέους πελάτες μέσα από την παρατήρηση της αγοράς, εμπορικούς οδηγούς, εμπορικά επιμελητήρια και άμεσα χωρίς χάσιμο χρόνου να επιδιώξουν και να προγραμματίσουν συνάντηση με τους υπεύθυνους της εν λόγω εταιρείας. Πρώτη μέριμνα του πωλητή είναι να δειγματίσει το προϊόν στον πελάτη και έπειτα να του αναλύσει τα οφέλη που "υπόσχεται" η αγορά του.

Ερώτηση 20η: Σχετικά με την πετυχημένη παρουσίαση ενός πωλητή ο υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων της Η.Β.Ε. τόνισε χαρακτηριστικά: *"πετυχημένη παρουσίαση σημαίνει κάνω καλά την δουλειά μου"* συμπληρώνοντας πως για να πραγματοποιηθεί μια επιτυχημένη παρουσίαση ο πωλητής θα πρέπει αρχικά ο ίδιος να κάνει καλή εντύπωση, αφού η εικόνα του συνοδεύει και την εικόνα του προϊόντος, θα πρέπει να είναι καλοντυμένος, να χαμογελά ώστε να δημιουργεί θετική αύρα, να είναι ενημερωμένος για το προϊόν (τις ιδιότητες δηλαδή του νερού), αναλυτικά στοιχεία για την πηγή και την ποιότητα του νερού, τον τρόπο και την διαδικασία εμφιάλωσης κ.α. Με λίγα λόγια δηλαδή να γνωρίζει όχι μόνο βασικά θέματα σχετικά με το προϊόν π.χ. σχετικά με την τιμή, διανομή κ.τ.λ. αλλά αναλυτικά καθετί που αφορά το προϊόν και τα θετικά αλλά και τυχόν αρνητικά στοιχεία που σκίασανε την εικόνα κατά το παρελθόν, ώστε να μπορέσει και να τις αντιμετωπίσει. (Για παράδειγμα δύο φορές κατά το παρελθόν έχει εντοπιστεί μικροβιακό φορτίο στο νερό "Βίκος" αλλά όπως ξεκάθαρα αποδείχθηκε οφειλόταν στην κακή συντήρησή του, και την έκθεσή του στον ήλιο στις αποθήκες του καταστήματος όπου και το πουλούσε. Η Η.Β.Ε. απαλλάχτηκε από κάθε κατηγορία). Η σωστή ενημέρωση και η αυτοπεποίθηση είναι τα στοιχεία με τα οποία οπλίζει η Η.Β.Ε. τους πωλητές της για να πετύχουν αποτελεσματικές παρουσιάσεις.

Ερώτηση 21η: Οι υπεύθυνοι της εταιρείας Η.Β.Ε. τόνισαν πως έπειτα από την πραγματοποίηση μιας πώλησης δεν εγκαταλείπουν τον πελάτη, αλλά προσπαθούν να διατηρήσουν μια θερμή σχέση απαλλαγμένη από δυσαρέσκειες. Το τμήμα διανομής επικοινωνεί τηλεφωνικά με τον πελάτη για να εξακριβώσει αν έγινε έγκαιρη και χωρίς

προβλήματα παράδοση των προϊόντων ενώ οι πωλητές αναλαμβάνουν να υπενθυμίσουν στους πελάτες την ανάγκη για ορθή συντήρηση του προϊόντος λόγω του ότι το νερό είναι πολύ ευπαθές προϊόν και η ορθή αποθήκευσή του σε κατάλληλους χώρους κρίνεται επιβεβλημένη. Συγχρόνως με αυτή την υπόδειξη βασική μέριμνα τους είναι η αντιμετώπιση των παραπόνων που μπορεί να δημιουργηθούν από την μεριά των πελατών και η επίλυση κάθε προβλήματος.

Ερώτηση 22η: Η αξιολόγηση των πωλήσεων της Η.Β.Ε. πραγματοποιείται μέσα από την σύγκριση του επιπέδου των πωλήσεων σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Εξετάζεται αν κάθε συσκευασία του νερού “Βίκος” παρουσιάζει ανοδική πορεία και αν όχι γίνεται προσπάθεια για να εντοπιστεί η αδυναμία, εξετάζεται αν σε περιόδους ανόδου ολόκληρου του κλάδου των τροφίμων και των ποτών π.χ. καλοκαιρινούς μήνες ή περιοχές όπου το νερό της βρύσης κρίνεται ακατάλληλο λόγω μικροβιακών φορτίων, αν το εμφιαλωμένο νερό “Βίκος” παρουσιάζει άνοδο, και γενικότερα αν ο όγκος των πωλήσεων, η δημιουργία νέων πελατών και η γεωγραφική εξάπλωση έχουν ως συνέπεια η σχέση ωφέλειας – κόστους να αποδίδει όλο και θετικότερα αποτελέσματα δηλαδή αν η εξάπλωση του νερού “Βίκος” καλύπτει τις δαπάνες παραγωγής και προώθησής του ώστε να επιτρέπεται στην Η.Β.Ε. η πραγματοποίηση κέρδους.

Αναφορικά με τους πωλητές της Η.Β.Ε. η αξιολόγηση τους έγκειται στο αν κατά τις επισκέψεις τους στους πελάτες τους χαρακτηρίζει η ακρίβεια, η τακτικότητα και η φιλική εξυπηρέτηση, αν οι ίδιοι οι πελάτες δηλώνουν ευχαριστημένοι από την συνεργασία τους με του πωλητές, αν η απόδοσή τους στην εργασία συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας, αν έχουν την δυνατότητα να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών, αν αντιλαμβάνονται τότε οι συνθήκες απαιτούν να πάρουν πρωτοβουλίες και αν γενικότερα όλη η δράση τους συντελεί στην καλύτερευση της εικόνας της εταιρείας και της υλοποίησης των σκοπών της. Παράλληλα με τα παραπάνω σε αυτό που δίνει ιδιαίτερη βάση η διοίκηση της Η.Β.Ε. είναι η σταθερότητα της απόδοσης των πωλητών της και η εικόνα του συνολικού έργου τους κάθε εξάμηνο όπου πραγματοποιείται και η αξιολόγηση.

Ερώτηση 23η: Η στρατηγική η οποία ακολουθείται από την Η.Β.Ε. σχετικά με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος περιλαμβάνει αρχικά, μέσα από την στενή σχέση όπου έχει φροντίσει να αναπτύξει η επιχείρηση μέσω των πωλητών της με το αγοραστικό

κοινό, τον εντοπισμό νέων αναγκών των καταναλωτών ώστε να καταφέρει να μαντέψει – προβλέψει τις μελλοντικές τους επιθυμίες. (Εδώ περιλαμβάνονται οι αλλαγές στις συσκευασίες, το Ανθρακούχο Νερό, οι εξοπλισμοί παροχής εμφιαλωμένου νερού στους χώρους εργασίας). Έπειτα από αυτό συγκεντρώνει το σύνολο των προβλέψεων και των ιδεών αναφορικά με το νέο προϊόν, τις αξιολογεί υπολογίζοντας μάλιστα σε μεγάλο βαθμό και τις κινήσεις των ανταγωνιστών και επιλέγει την πιο ενδεδειγμένη ιδέα. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι οι προβλέψεις πραγματοποιούνται από την διοίκηση της Η.Β.Ε. η οποία παίρνει και την τελική απόφαση αλλά και από τους πωλητές της και ακόμη ότι η αξιολόγηση των ιδεών γίνεται πάντα με γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών.

Το επόμενο βήμα αφορά την δημιουργία προϊόντος (συσκευασίας) και τον δειγματισμό του σε πιστούς πελάτες στα όρια του νομού Ιωαννίνων. Αν τα αποτελέσματα κριθούν ικανοποιητικά και το προϊόν έχει ανάλογη απήχηση τότε αρχίζει η παραγωγή της νέας συσκευασίας του εμφιαλωμένου νερού “Βίκος” και η εισαγωγή του στην αγορά.

Αναφορικά με το πως αντιμετωπίζει η Η.Β.Ε. την πτώση των πωλήσεων, η πρώτη κίνηση είναι να εντοπίσει αν οφείλεται η πτώση: στην τιμή, στο σύστημα διανομής, σε αδράνεια των πωλητών, στην ακαταλληλότητα του προϊόντος λόγω κακής συντήρησής του από τον “διανομέα” (χονδρέμπορο – λιανέμπορο) ή στην μη έγκαιρη αντικατάσταση της συσκευασίας του από την εταιρεία με αποτέλεσμα την φθορά της εικόνας του στο πέρασμα του χρόνου. Αν λοιπόν εντοπιστεί πρόβλημα σε εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης (διανομή, πωλητές κ.α.) τότε μέσα από προσφορές, εκπτώσεις, διαφήμιση η εταιρεία προσπαθεί να ενισχύσει ξανά τις πωλήσεις του προϊόντος, αν όμως το πρόβλημα εντοπιστεί στον κορεσμό από το πέρασμα των χρόνων και της μη προσαρμογής του προϊόντος στις νέες εξελίξεις τότε η εταιρεία σπεύδει να τροποποιήσει ή να αλλάξει τελείως την συσκευασία του προϊόντος αναζητώντας παράλληλα νέες αγορές για την παλαιά συσκευασία όπου συνήθως πρόκειται για την αγορά της Αλβανίας. [Σχετικά με την αλλαγή συσκευασίας η Η.Β.Ε. ήταν η πρώτη που παρήγαγε φιάλη 1,0Lit όταν άρχισαν να κατασκευάζονται ψυγεία μικρού μεγέθους.]

Ερώτηση 24η: Οι υπεύθυνοι της Η.Β.Ε. χαρακτηρίζουν το προσωπικό των πωλήσεων ως τους «τροχούς» με τους οποίους κινείται ολόκληρη η επιχείρηση, πιστεύουν ότι όσο πιο γρήγορα κινούνται αυτοί τόσο πιο γρήγορα αναπτύσσεται ολόκληρη η

επιχείρηση. Τονίζουν πως μέσα από τις φιλότιμες προσπάθειες του προσωπικού των πωλήσεων υλοποιούνται οι στόχοι της Η.Β.Ε. και γι' αυτό το λόγο συνεχώς παρέχουν κίνητρα για την διατήρηση της φιλότιμης προσπάθειας του προσωπικού των πωλήσεων της. Πιο συγκεκριμένα πέρα από τον βασικό μισθό παρέχουν χρηματικά bonus ανάλογα με την επίτευξη όλο και μεγαλύτερων στόχων στις πωλήσεις, παράλληλα παρέχουν την δυνατότητα για εξέλιξη στην ιεραρχία της εταιρείας μέσα από προαγωγές και τέλος αν κάποιος πωλητής μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ξεπεράσει ένα συγκεκριμένο στόχο πωλήσεων τότε το αυτοκίνητο το οποίο του παρέχει η εταιρεία για τις μετακινήσεις του κατά την διάρκεια της δουλειάς του περνά στην κυριότητά του. (Δηλαδή χαρίζεται έπειτα από τη λήξη του renting.)

Παράλληλα με την συνοπτική παρουσίαση σχετικά με το πως χειρίζεται η Η.Β.Ε. ορισμένα βασικά θέματα πωλήσεων από τον εμπορικό διευθυντή της, αξίζει να σημειωθεί η αναφορά του ότι το θέμα των πωλήσεων είναι δύσκολο να αποτυπωθεί σε ορισμένες κόλλες χαρτί, διότι πάνω απ' όλα, όπως χαρακτηριστικά τόνισε, « οι πωλήσεις είναι εμπειρία», είναι τόσα πολλά τα θέματα που έχει να αντιμετωπίσει κανείς στο χώρο των πωλήσεων όπου θα ήταν πολύ δύσκολο να τα απαριθμήσει κανείς. Παρ' όλα αυτά τόνισε πως η χρήση σχεδιαγράμματος και ο καθορισμός στόχων κρίνονται απαραίτητοι παράγοντες για να κινηθούν οι πωλήσεις σε υψηλά επίπεδα και να αποδώσουν μεγάλα κέρδη.

❧ ❧

ΜΕΡΟΣ Ε-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έπειτα από την ανάλυση της οργάνωσης, λειτουργίας και ανάπτυξης του συστήματος πωλήσεων των ΜΜΕ , τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, οι σημειώσεις, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που μπορεί να σχηματίσει κάποιος που ασχολείται με τις ΜΜΕ και ειδικότερα ένας μικρομεσαίος επιχειρηματίας περικλείονται στις εξής παρατηρήσεις.

Αρχικά αξίζει να σημειωθεί, ο βασικός ρόλος και η ουσία της δράσης της ΜΜΕ, "η ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών των πελατών", όπου η ΜΜΕ μπορεί να πετύχει μέσα από τα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει και παρέχει. Γίνεται λοιπόν σαφές πως εκτός από μια έξυπνη ιδέα ίδρυσης μιας ΜΜΕ, το "κλειδί" που εγγυάται την ανάπτυξή της ΜΜΕ είναι η δημιουργία και η παροχή στο αγοραστικό κοινό «καινοτομιών». Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί πως όσο προσπθή φαίνεται η επιτυχία και ανάπτυξη της ΜΜΕ τόσο έντονα κάνει την παρουσία της η αβεβαιότητα της ίδιας της επιβίωσης της, λόγω των έντονων φαινομένων ανταγωνισμού που παρατηρούνται. Είναι αλήθεια πως οι Μεγάλες επιχειρήσεις δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια δράσης στις ΜΜΕ και όπου αυτές στέκονται εμπόδιο , δεν διστάζουν ακόμη και να τις αφανίσουν.

Για να ανταπεξέλθει λοιπόν στον βασικό της ρόλο η ΜΜΕ αντιμετωπίζοντας τον έντονο ανταγωνισμό της εποχής άκρως απαραίτητη κρίνεται, από την Διοίκηση της ΜΜΕ, η αποδοχή της άποψης ότι οι Πωλήσεις, αποτελούν «πηγή Ζωής για την επιχείρηση», την κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της. Η κατάρτιση ενός πλάνου-σχεδιαγράμματος, στο οποίο θα βασίζεται η δράση του τμήματος των πωλήσεων θα ενισχύσει την ορθή εξέλιξη του συστήματος των πωλήσεων και την δράση του τμήματος, αφού θα παρέχεται η δυνατότητα ανάλυσης της επόμενης ενέργειας-βήματος. Η πορεία σύμφωνα με συγκεκριμένους, λογικούς και εφικτούς στόχους και η δημιουργία μοντέλων δραστηριότητας σύμφωνων με τις δυνατότητες της ίδιας της ΜΜΕ θα συμβάλλει στην αποτροπή του αποπροσανατολισμού της ΜΜΕ ενισχύοντας ταυτόχρονα την υλοποίηση των σκοπών και στόχων, αφού η επιχείρηση θα πορεύεται σύμφωνα με συγκεκριμένες στρατηγικές και θα αποσκοπεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Ταυτόχρονα άκρως απαραίτητη κρίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος-τμήματος στο οποίο σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί η ΜΜΕ ώστε να παράγει προϊόντα που να έχουν απήχηση στο αγοραστικό κοινό, σύμφωνα με τις ανάγκες της εποχής αλλά και τις προοπτικές του μέλλοντος.

Η προσαρμογή της ΜΜΕ στις απαιτήσεις της εποχής αλλά και η παράλληλη προσαρμογή των στρατηγικών, των πολιτικών, των μεθόδων και των μέσων προώθησης (όπως marketing mix, Διαφήμιση, Διαδύκτιο, Δημόσιες σχέσεις) σύμφωνα με τα επίπεδα και την έκταση της δραστηριότητας της αποτελούν παράγοντες που αναμφίβολα ενισχύουν την λειτουργία των Πωλήσεων. Αν η διοίκηση της ΜΜΕ κατανοήσει την αναγκαιότητα της χρήσης μεθόδων και μέσων (νέες τεχνολογίες) που όχι μόνο άμεσα (Διαφήμιση) αλλά και έμμεσα (Δημόσιες σχέσεις), συμβάλλουν στην προσέγγιση των πελατών, τότε αναντίρρητα ο βασικός σκοπός της, δηλαδή η ικανοποίηση τους, θα βρεθεί πολύ κοντά στην υλοποίηση του.

Μια ακόμη πολύ σημαντική παράμετρος η οποία θα συντελέσει στην ενίσχυση των πωλήσεων της ΜΜΕ είναι η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα, και ειδικότερα στο προσωπικό των πωλήσεων, στα άτομα δηλαδή που ταυτίζονται με την δραστηριότητα και την εικόνα ολόκληρης της επιχείρησης λόγω του καθήκοντος τους να προσεγγίσουν το αγοραστικό κοινό για να του μεταφέρουν τις προτάσεις της εταιρείας και τελικά να «κλείσουν» μια συμφωνία. Απαραίτητο λοιπόν κρίνεται για κάθε ΜΜΕ να επενδύσει σε εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης των πωλητών της ώστε να τους εξοπλίσει με τα απαραίτητα εφόδια για την αντιμετώπιση των συνεχώς μεταβαλλόμενων εμπορικών δεδομένων, και των έντονων ανταγωνιστικών τάσεων παρακινώντας τους παράλληλα ώστε να θέτουν όλο και πιο υψηλούς στόχους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής ανάπτυξη της ίδιας της ΜΜΕ.

Συγχρόνως η «επένδυση στο μέλλον» είναι αυτή που θα συμβάλλει στην συνεχή εξέλιξη της, η ανανέωση, οι νέες ιδέες, τα νέα προϊόντα, οι νέοι χώροι δραστηριότητας αποτελούν παράγοντες που θα απαλλάξουν την ΜΜΕ από την στασιμότητα. Η ΜΜΕ αν επιθυμεί έναν πρωταγωνιστικό ρόλο στο οικονομικό γίγνεσθαι οφείλει συνεχώς να εξελίσσεται και να πρωτοπορεί μέσα από τις καινοτομίες της.

Ολοκληρώνοντας χρήσιμη είναι η σημείωση πως ένα από τα βασικότερα μυστικά της επιτυχίας των πωλήσεων μιας ΜΜΕ είναι η ταυτιση των φράσεων, «Πουλάω προϊόντα» και «ικανοποιώ τις ανάγκες των καταναλωτών»....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «ΔΙΑΦΗΜΙΖΟΝΤΑΣ» Κώστας Γκομπλιας, εκδόσεις ΛΙΒΑΝΗ, Αθήνα 1991
- «ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ» Δρ.Γιάννης Κεχαγιάς, εκδόσεις Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Πειραιάς 1991.
- «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή Στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση», Π.Γ.ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ (Ph.D)-Κ.Π.ΤΕΡΖΙΔΗΣ (Ph.D), εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα 2000.
- «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» Παν.Γ.Κυριαζόπουλος, εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΚΩΣΤΑΣ-ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, εκδόσεις ROSILI.
- «ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ», ΝΙΚΟΥ ΕΞΑΔΑΚΤΥΛΟΥ, εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", Αθήνα 1996.
- «ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ» Β' έκδοση, ΘΑΛΛΗ Π. ΚΟΥΤΟΥΠΗ, εκδόσεις ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα 1991.
- «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002
- «ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ» εκδόσεις SINGULAR, (Ελληνική μετάφραση) "SELLING AND SALES MANAGEMENT" by Robert D. Hisrich, Ph.D., and Ralph W. Jackson, Ph.D. , Copyright by Barron's Educational Series Inc., Haurpage. New York, 1993.
- «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING» πέμπτη έκδοση (Ελληνική μετάφραση), εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ". Subhash C. Jain.
- «ΠΩΛΗΣΕΙΣ- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ», (Ελληνική μετάφραση, τέταρτη Αγγλική έκδοση), P.Allen, εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.

- «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Ό συντονισμός της πώλησης στην επιχειρησιακή λειτουργία», Ρ.Allen, εκδόσεις ΘΕΟΔΩΡΟΣ Π. ΤΥΡΟΒΟΛΑ, Αθήνα 1980.
- «MANATZMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» 9^η έκδοση ,Justin G. Longnecker-Carlos W. Moore-J.WilliamPetty,(Απόδοση στην Ελληνική Γλώσσα Νίκος Σαρρής), εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ".

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

ΜΕΡΟΣ Α

- [πηγή Α1] «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση»,Π.Γ.ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ (Ph.D)-Κ.Π.ΤΕΡΖΙΔΗΣ (Ph.D), εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα 2000 σελ. 16.
- [πηγή Α2] «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση»,Π.Γ.ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ (Ph.D)-Κ.Π.ΤΕΡΖΙΔΗΣ (Ph.D), εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα 2000 σελ. 18-19.
- [πηγή Α3] «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» Παν.Γ.Κυριαζόπουλος, εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ σελ. 36.
- [πηγή Α4] «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση»,Π.Γ.ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ (Ph.D)-Κ.Π.ΤΕΡΖΙΔΗΣ (Ph.D), εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα 2000 σελ. 63.
- [πηγή Α5] «MANATZMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» 9^η έκδοση ,Justin G. Longnecker-Carlos W. Moore-J.WilliamPetty,(Απόδοση στην Ελληνική Γλώσσα Νίκος Σαρρής), εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ".
- [πηγή Α6] Αρχεία για την αποτυχία των επιχειρήσεων Dum & Brandstreet ΕΠΕ Νέα Υόρκη σελ. 18.

ΜΕΡΟΣ Β

- [πηγή Β1] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 σελ. 275.
- [πηγή Β2] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 σελ. 278.
- [πηγή Β3] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 σελ. 279.
- [πηγή Β4] «ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ» εκδόσεις SINGULAR, (Ελληνική μετάφραση) "SELLING AND SALES MANAGEMENT" by Robert D. Hisrich, Ph.D., and Ralph W. Jackson, Ph.D., Copyright by Barron's Educational Series Inc., Hauppauge. New York, 1993 σελ. 33-34.
- [πηγή Β5] «ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ» Δρ. Γιάννης Κεχαγιάς, εκδόσεις Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Πειραιάς 1991 σελ. 11.
- [πηγή Β6] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 σελ. 255.
- [πηγή Β7] «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 'Ο συντονισμός της πώλησης στην επιχειρησιακή λειτουργία», P.Allen, εκδόσεις ΘΕΟΔΩΡΟΣ Π. ΤΥΡΟΒΟΛΑ, Αθήνα 1980 σελ. 150.

ΜΕΡΟΣ Γ

- [πηγή Γ1] «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» Παν.Γ.Κυριαζόπουλος, εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ σελ. 33.
- [πηγή Γ2] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 σελ. 182.
- [πηγή Γ3] «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΚΩΣΤΑΣ-ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, εκδόσεις ROSILI σελ. 446.

- [πηγή Γ4] «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΚΩΣΤΑΣ-ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, εκδόσεις ROSILI σελ. 451.
- [πηγή Γ5] «ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ» Β' έκδοση, ΘΑΛΛΗ Π. ΚΟΥΤΟΥΠΗ, εκδόσεις ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα 1991 σελ. 81.
- [πηγή Γ6] «ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ» Δρ. Γιάννης Κεχαγιάς, εκδόσεις Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Πειραιάς 1991 σελ. 35.
- [πηγή Γ7] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 cd-rom.

ΜΕΡΟΣ Δ

- [πηγή Δ1] «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΚΩΣΤΑΣ-ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, εκδόσεις ROSILI σελ. 336.
- [πηγή Δ2] «ΤΟ ΕΓΧΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ – πρακτικός οδηγός για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση», Νίκος Ε. Σκουλάς, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002 σελ. 302.
- [πηγή παράρτημα 1] <http://www.vikos.com.gr/>

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Οικονομικός Ταχυδρόμος Αριθμός Φύλλου 3(2541 18 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2003).
- Οικονομικός Ταχυδρόμος. Αριθμός Φύλλου 4(2542 25 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2003).
- Εφημερίδα "Το Βήμα" Ένθετο Ανάπτυξη. Αριθμός Φύλλου 13976 28 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2003 Άρθρο "Ευκαιρία για τις ΜΜΕ να εκσυγχρονιστούν ηλεκτρονικά" σελ. Β15
- Εφημερίδα "Καθημερινή" Ένθετο Οικονομική 21 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2003 Άρθρο Η "έξοδος" των μικρομεσαίων επόμενος στόχος των μεγάλων σελ. 3.

INTERNET

- www.ypan.gr

- www.go-online.gr
- www.bicepirus.gr
- www.vicos.com.gr
- www.urenio.org/el/