

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
ΜΑΘΗΜΑ: ΠΤΥΧΙΑΚΗ

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ- ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΓΑΛΑΝΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΣΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΚΟΛΙΟΓΙΑΝΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΔΑΜΟΥΛΗ ΜΥΡΤΩ

ΠΑΤΡΑ 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	
ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση των Πωλήσεων	

Κεφάλαιο 1^ο

Ο ρόλος Στρατηγικής Μάρκετινγκ

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	1
1.3 Διοίκηση πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	4
1.3.1 Στόχοι επιχείρησης.....	6
1.3.2 Στόχοι Μάρκετινγκ.....	6
1.3.3 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	7
1.3.4 Σχεδιασμός Μίγματος Μάρκετινγκ.....	8
1.4 Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων.....	10

Κεφάλαιο 2^ο

Η διαδικασία της Πώλησης

2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Η διαδικασία της Πώλησης.....	12
2.3 Εντοπισμός υποψηφίων πελατών.....	14
2.3.1 Πηγές εντοπισμού πελατών.....	14
2.3.2 Μέθοδοι εντοπισμού υποψηφίων πελατών.....	15
2.4 Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων.....	16
2.4.1 Τύποι Αντιρρήσεων.....	16
2.4.2 Τεχνικές Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων.....	17

Κεφάλαιο 3^ο

Πρόβλεψη Πωλήσεων

3.1 Εισαγωγή.....	20
3.2 Η σημασία της Πρόβλεψης των Πωλήσεων.....	20
3.3 Ορισμός βασικών εννοιών.....	24
3.4 Μέθοδοι Πρόβλεψης των Πωλήσεων.....	28
3.4.1 Υποκειμενικές- Ποιοτικές Μέθοδοι.....	28
3.5 Κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης των μεθόδων Πρόβλεψης.....	47

Κεφάλαιο 4^ο

Σχεδιασμός Περιοχής Πώλησης

4.1 Εισαγωγή.....	50
4.2 Η έννοια της Περιοχής Πωλήσεων.....	50
4.3 Λόγοι Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων.....	51

4.4 Λόγοι μη Καθορισμού Περιοχών Πωλήσεων.....	53
4.5 Διαδικασία Σχεδιασμού Περιοχών Πωλήσεων.....	54

Κεφάλαιο 5^ο **Καθορισμός Μεγέθους Δύναμης Πωλητών**

5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της δύναμης των πωλητών.....	56
5.1.1 Παραγωγικότητα των πωλητών.....	56
5.1.2 Αριθμός και μέγεθος πωλητών.....	57
5.1.3 Συχνότητα Επισκέψεων.....	61
5.2 Μέθοδοι Καθορισμού του Μεγέθους της Δύναμης Πωλητών.....	63
5.2.1 Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας.....	64
5.2.2 Οριακή Μέθοδος.....	67
5.2.3 Μέθοδοι Επιμερισμού των Πωλήσεων.....	69

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η Εξυπηρέτηση Πελατών ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	71
--	-----------

Κεφάλαιο 1^ο **Η Έννοια του Πελάτη**

1.1 Εισαγωγή.....	72
1.2 Ορισμός του πελάτη.....	73
1.3 Τι αγοράζει ο πελάτης.....	73
1.4 Ο ρόλος του πελάτη στην επιχείρηση.....	74

Κεφάλαιο 2^ο **Εξυπηρέτηση Πελατών**

2.1 Εισαγωγή.....	76
2.2 Η έννοια της εξυπηρέτησης.....	76
2.3 Τι περιλαμβάνει η εξυπηρέτηση.....	77
2.4 Ο ρόλος της εξυπηρέτησης.....	77
2.5 Εξυπηρέτηση Πελατών.....	78
2.6 Η φιλοσοφία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	78
2.6.1 Προσδιορισμός της φιλοσοφίας.....	79
2.6.2 Τεχνικά χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας.....	80
2.7 Ποιοτική Εξυπηρέτηση.....	82
2.7.1 Τεχνικά χαρακτηριστικά της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	83
2.7.2 Οι παράγοντες της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	87
2.7.3 Μέθοδοι της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	90
2.8 Κακή Εξυπηρέτηση.....	95
2.9 Βελτίωση της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	97

Κεφάλαιο 3^ο
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ

3.1 Εισαγωγή.....	99
3.2 Ο ρόλος των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής στην επιχείρηση....	99
3.3 Πρόσληψη των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.....	100
3.3.1 Πηγές άντλησης προσωπικού.....	100
3.3.2 Κριτήρια επιλογής ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.....	102
3.3.3 Διαδικασία επιλογής ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.....	103
3.4 Εκπαίδευση των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.....	104
3.4.1 Θέματα εκπαίδευσης.....	105
3.4.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	106
3.5 Σχέση Πελατών και ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.....	108
3.5.1 Αντιμετώπιση Αρνητικού Πελάτη.....	109
3.5.2 Επίλυση προβλημάτων Πελατών	110
3.5.3 Χειρισμός παραπόνων Πελάτη.....	110
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	113

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι αυτή των πωλήσεων. Οι πωλήσεις αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην επιχείρηση και στην αγορά, επηρεάζει άμεσα τόσο τα έσοδα όσο και τα έξοδα της επιχείρησης και συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μία άλλη βασική λειτουργία η οποία σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία των πωλήσεων, είναι η εξυπηρέτηση πελατών. Χωρίς την εξυπηρέτηση των πελατών δεν υπάρχουν πωλήσεις, άρα δεν υπάρχει επιχείρηση. Δηλαδή η ύπαρξη της μιας λειτουργίας προϋποθέτει την ύπαρξη της άλλης.

Στις σημερινές επιχειρήσεις παρά την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η λειτουργία των πωλήσεων αλλά και της εξυπηρέτησης πελατών παρουσιάζει μεγάλες αδυναμίες και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη ικανών ανθρώπων στις επιχειρήσεις οι οποίοι θα μπορούσαν να οργανώσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες αυτές.

Μέσα από αυτή την εργασία θα σας παρουσιάσουμε μια προσέγγιση του χώρου της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων καθώς και της εξυπηρέτησης πελατών, περιγράφοντας πρακτικές, τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Η εργασία χωρίζεται σε δύο ενότητες.

Το θέμα της πρώτης ενότητας είναι **«Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων»** και αποτελείται από πέντε Κεφάλαια. Η δεύτερη ενότητα έχει θέμα **« Εξυπηρέτηση Πελατών»** και αποτελείται από τρία Κεφάλαια.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 Εισαγωγή

Η επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδά της που προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις. Γίνεται γνωστό ότι η επίτευξη πωλήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων προσεγγίσεων, όπως διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις. Η πολυπλοκότητα, όμως των σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών, αφ' ενός και η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους πελάτες, αφ' ετέρου, έχουν αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις ικανότητες των σύγχρονων επαγγελματιών πωλητών στους οποίους έχει ανατεθεί η υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων της επιχείρησης. Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης, δεν λειτουργεί αυτόνομα. Αντίθετα, αποτελεί ένα μόνο μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με το στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, ώστε το τελευταίο να είναι αποτελεσματικό.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και το ρόλο των πωλήσεων στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

1.2 Έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν για το μέλλον αναλύοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης και καθορίζοντας τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής, ένας από τους ρόλους-κλειδιά για το μάρκετινγκ είναι να προσφέρει προϊόντα σε εκείνα τα τμήματα της αγοράς τα οποία χρειάζονται και επιθυμούν τα προϊόντα αυτά. Ο ρόλος του δικτύου των πωλητών της επιχείρησης είναι να «ενημερώσουν» την

αγορά για τα οφέλη που παρέχουν τα προϊόντα αυτά σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Τα διοικητικά στελέχη του μάρκετινγκ όπως και τα στελέχη των πωλήσεων προσπαθούν συνεχώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς με την συνεχή αναζήτηση βελτιώσεων στους τρόπους με τους οποίους «απευθύνονται» στους πελάτες των επιχειρήσεών τους. Στη προσπάθεια αυτή σχεδιάζουν στρατηγικές και τακτικές κινήσεις που είναι σύμφωνες με τη συνολική στρατηγική της εταιρίας, καθορίζουν στόχους και καταστρώνουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς. Ο βαθμός ικανοποίησης των καταναλωτών εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

Ο ρόλος, όμως, που παίζουν ειδικότερα τα στελέχη των πωλήσεων στη σχεδίαση των παραπάνω ενεργειών εξαρτάται από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται το κάθε στέλεχος. Έτσι, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των αφιερώνουν πολύ περισσότερη προσπάθεια και χρόνο στη λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού απ' ό,τι τα μεσαία και κατώτερα στελέχη των πωλήσεων.

Τα ανώτατα στελέχη των πωλήσεων, εστιάζοντας την προσοχή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό, έχουν μια μακροχρόνια θεώρηση των πραγμάτων και έτσι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων αυτών. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια στρατηγική υψηλής ποιότητας προϊόντων με συνεχή έμφαση στις καινοτομίες.

Τα μεσαία στελέχη, από την άλλη, είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό των τακτικών εκείνων που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να επικεντρώσει την προσπάθειά της, στην ενημέρωση των υπευθύνων προμηθειών των δυνητικών πελατών.

Τέλος, τα κατώτερα στελέχη των πωλήσεων (π.χ. ο επιθεωρητής πωλήσεων) ενδιαφέρονται για το τι ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την περιοχή τους. Για παράδειγμα, ο επιθεωρητής πωλήσεων πρέπει να αποφασίσει πόσο συχνά πρέπει οι πωλητές του να επισκέπτονται τους πελάτες τους.

Όμως, οι επιμέρους δραστηριότητες και αποφάσεις των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τις δραστηριότητες και αποφάσεις των στελεχών των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Μια εταιρία θεωρείται ότι είναι «προσανατολισμένη στην

αγορά» όταν όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, καθώς και όλα τα διοικητικά επίπεδα, συμμετέχουν στις διαδικασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των τμημάτων της αγοράς όπου απευθύνεται η επιχείρηση. Η υιοθέτηση, όμως, του «προσανατολισμού στην αγορά» απαιτεί τη συνολική και χωρίς ενδοιασμούς υποστήριξη όλων των μελών της επιχείρησης, καθώς και τη δραστηριοποίησή τους σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στην αγορά όταν πραγματοποιεί τις ακόλουθες ενέργειες:

- Χωρίζει την αγορά σε τμήματα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών.
- «Βρίσκεται κοντά» στους πελάτες για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους ώστε να προσφέρει προϊόντα όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αξίας.
- Εξετάζει πού προσεχτικά όλα τα νέα προϊόντα και τις διαδικασίες ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη αναντίρρητου συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- Συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να κάνει όλες τις απαραίτητες συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό σε θέματα όπως κόστος, χαρακτηριστικά προϊόντων ή χωροθέτηση στην αγορά.
- Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες να έχουν ως κοινό στόχο και σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.
- Σχεδιάζει τα προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνεται ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Γίνεται κατανοητό ότι ενέργειες όπως οι παραπάνω, πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του προγραμματισμού μιας επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, ο μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός είναι στην υπευθυνότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης, που πρέπει όχι μόνο να καθορίσουν τους στόχους για την επιχείρηση, αλλά και να «μεταφέρουν» τις ιδέες αυτές στα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Όμως και τα στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις παίζουν το δικό τους ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του δικτύου των πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρηση.

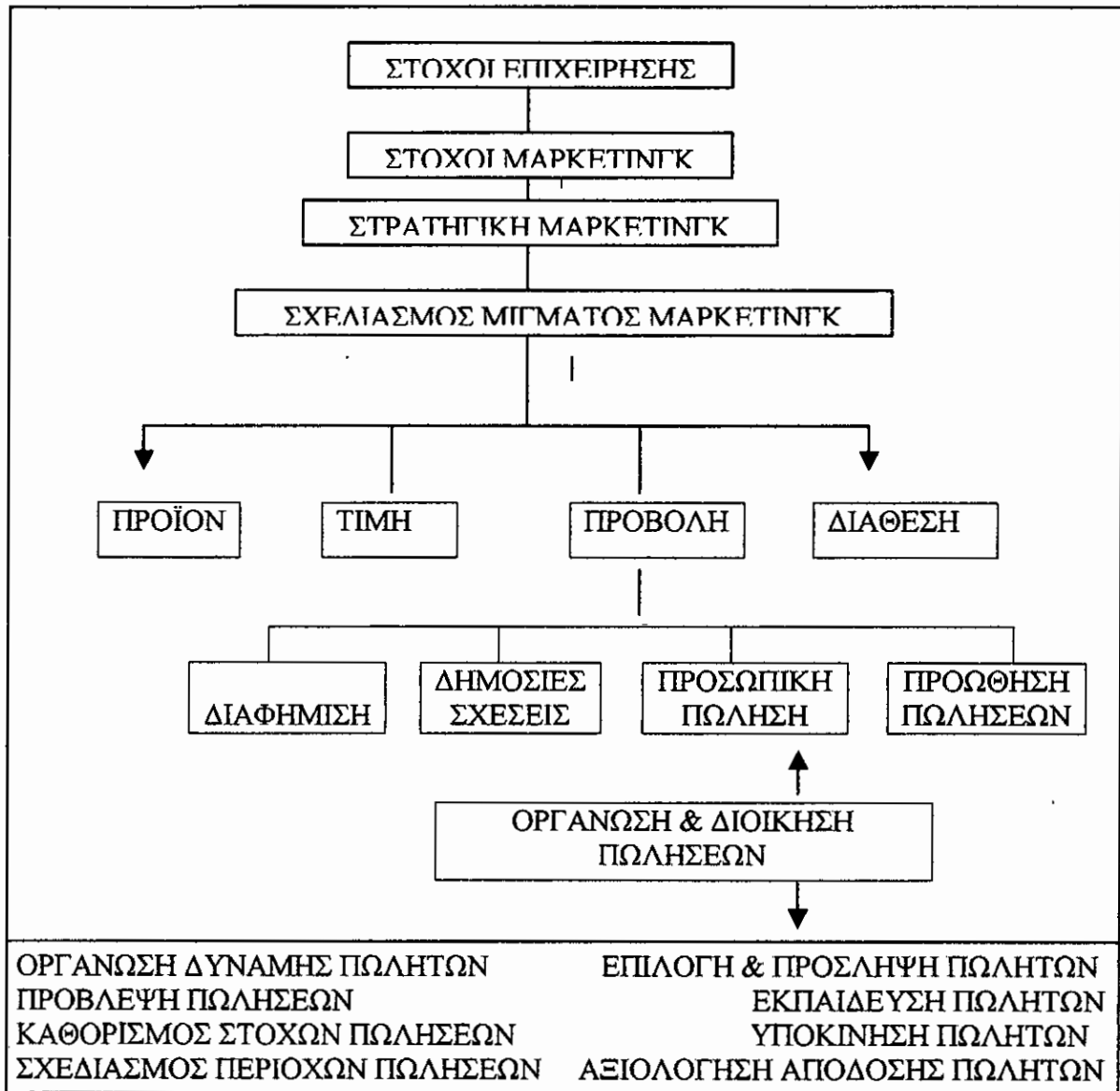
Παρακάτω θα δούμε πιο συγκεκριμένα ποιος είναι ο ακριβής ρόλος των πωλήσεων στα πλαίσια της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

1.3 Διοίκηση Πωλήσεων και Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δεν δημιουργείται και δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες στρατηγικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αντίθετα, πρέπει να αναπτύσσεται σε άρρηκτο συντονισμό με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά προγράμματα (π.χ. μάρκετινγκ, προσωπικού, παραγωγής και χρηματοδότησης) με βάση τη συνολική στρατηγική προσέγγιση της επιχείρησης που έχει επιλεγεί για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης.

Έτσι, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.1 , οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης θα προσδιορίσουν τους στόχους του μάρκετινγκ που πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Ακολουθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix). Το μίγμα μάρκετινγκ αφορά το προϊόν, την προβολή (δηλ. διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις), την τιμολόγηση και την διάθεση. Όλες οι πτυχές του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να σχετίζονται στενά μεταξύ τους και να βρίσκονται σε ισορροπία ώστε να επιτευχθεί συνεργεία (synergy). Όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.1, η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων εστιάζεται στην εφαρμογή και υλοποίηση της προσωπικής πώλησης στο μίγμα μάρκετινγκ. Ειδικότερα, η οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων περιλαμβάνει την οργάνωση της δύναμης των πωλητών, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τον καθορισμό στόχων πωλήσεων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση των πωλητών την υποκίνηση των πωλητών μέσω των συστημάτων (χρηματικών και μη) αμοιβών και την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Παρακάτω θα αναπτύξουμε τα στάδια των πωλήσεων και των στρατηγικών μάρκετινγκ, με τη βοήθεια του Σχήματος

1.1. ΣΧΗΜΑ 1.1 ΣΤΑΔΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



1.3.1 Στόχοι Επιχείρησης

Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση μιας εταιρίας αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά το τι προσδοκά μα πετύχει η επιχείρηση. Συνήθως οι επιχειρήσεις υιοθετούν διάφορα είδη στόχων.

Οι στόχοι αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: τους μακροχρόνιους στόχους και τους βραχυχρόνιους στόχους.

Οι μακροχρόνιοι στόχοι μπορεί να είναι μη ποσοτικοποιημένοι και να μην αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, μακροχρόνιος στόχος μιας επιχείρησης είναι η βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης.

Αντίθετα, οι βραχυχρόνιοι στόχοι πρέπει να εκφράζονται με συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη και να είναι απόλυτα καθορισμένοι όσον αφορά το μέγεθός τους και το χρονικό διάστημα επίτευξης. Μια επιχείρηση για παράδειγμα, μπορεί να έχει ως στόχο να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά κατά 10% μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι εξυπηρετούν τρεις σκοπούς σε μια επιχείρηση.

Πρώτον, αποτελούν μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Δεύτερον, μπορεί να αποτελέσουν ένα καλό κριτήριο υποκίνησης για τους εργαζόμενους. Για αυτό το λόγο οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί.

Τρίτον, προσδιορίζουν τα κριτήρια για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών.

Επίσης οι στόχοι μπορεί να αποτελέσουν το μέτρο το οποίο θα βοηθήσει στη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Κάθε τμήμα της επιχείρησης καθορίζει τους δικούς του στόχους. Οι στόχοι όμως πρέπει να είναι σύμφωνοι με τους στόχους των τμημάτων αυτών.

1.3.2 Στόχοι Μάρκετινγκ

Οι στόχοι του μάρκετινγκ σχετίζονται στενά με τους αντίστοιχούς τους σε επίπεδο επιχείρησης. Μερικοί στόχοι μάρκετινγκ είναι:

Διαφήμιση

Αύξηση της αναγνώρισης του προϊόντος.

Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

Ενημέρωση για το λανσάρισμα νέων προϊόντων.

Υπενθύμιση του προϊόντος στους καταναλωτές.

Τιμή

Μεγιστοποίηση κέρδους.

Αύξηση των πωλήσεων «αδύναμων» προϊόντων.

Αντιμετώπιση ανταγωνισμού.

Διανομή

Βελτίωση των σχέσεων με τα μέλη του καναλιού διανομής.

Μείωση των δαπανών διανομής.

Πωλήσεις

Αύξηση των πωλήσεων για επιλεγμένα προϊόντα.

Εξασφάλιση νέων πελατών.

Αύξηση παραγγελιών από ορισμένους λογαριασμούς-πελάτες.

Εξυπηρέτηση πελατών

Μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών.

Βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών.

1.3.3. Στρατηγική Μάρκετινγκ

Οι στόχοι δείχνουν προς τα πού επιθυμεί να κατευθυνθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που πρέπει να ακολουθηθούν για να μπορέσει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης να φθάσει στην επίτευξη των στόχων της.

Η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί πρέπει να γίνεται με βάση την αγορά-στόχο (target market), δηλαδή το τμήμα ή τα τμήματα εκείνα των καταναλωτών / πελατών στα οποία η επιχείρηση θα απευθυνθεί. Η επιλογή της αγοράς-στόχου απαιτεί την καταγραφή των αναγκών της, του μεγέθους της, καθώς και των προοπτικών και δυνατοτήτων ανάπτυξής της. Η αγορά-στόχος ουσιαστικά πρέπει να αποτελεί το φάρο που θα καθοδηγεί όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που περιγράφουν πολλούς τύπους στρατηγικών. Ένα από τα πιο δημοφιλή είναι το μοντέλο του Porter. Ο Porter αναγνωρίζει τρεις γενικούς τύπους στρατηγικών:

Ηγεσία στον τομέα του κόστους (cost leadership). Το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους στην παραγωγή και διανομή, έτσι ώστε να πωλεί το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Για να στεφθεί με επιτυχία η στρατηγική αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει οργανώσει σωστά τα τεχνικά τμήματα, καθώς και τα τμήματα προμηθειών, παραγωγής και

φυσικής διανομής, ενώ απαιτούνται λιγότερες ικανότητες στο μάρκετινγκ.

Διαφοροποίηση (diferrentiation). Όταν ακολουθείται η στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη ανώτερης απόδοσης από τους ανταγωνιστές της σε κάποιον τομέα που θεωρείται σημαντικός και σπουδαίος από την αγορά-στόχο. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, και συνεπώς να ανταγωνιστεί, είτε στο σέρβις ή στην ποιότητα ή στη διανομή ή στην τεχνολογία ή σε κάποιον άλλο τομέα.

Εστίαση (niche or focus). Εδώ η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς και όχι σε όλη την αγορά. Σκοπός της επιχείρησης που ακολουθεί τη στρατηγική στα τμήματα αυτή είναι, με βάση τις ανάγκες των τμημάτων αυτών, να κυριαρχήσει στα τμήματα αυτά είτε στον τομέα του κόστους είτε με κάποια μορφή διαφοροποίησης.

1.3.4 Σχεδιασμός Μίγματος Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση θα αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για το σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ- προϊόν, τιμή, προβολή και διάθεση – αποτελεί το σύνολο των τακτικών που θα επιλεγούν για την υλοποίηση της στρατηγικής και οι οποίες εξαρτώνται από τη στρατηγική που έχει επιλεγεί. Ένας από τους τρόπους προβολής ενός προϊόντος είναι και η προσωπική πώληση.

Η προσωπική πώληση και το πρόγραμμα των πωλήσεων που θα καταστρώσει μια επιχείρηση παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της εκάστοτε στρατηγικής μάρκετινγκ που εφαρμόζει επιχείρηση για τα προϊόντα της. Επειδή, όμως, η διοίκηση των πωλήσεων περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων και ευθυνών(βλ. Σχήμα 1.1), απαιτείται τα προγράμματα και οι πολιτικές των πωλήσεων να διαφοροποιούνται ανάλογα με τις διαφορετικές στρατηγικές που ακολουθούνται. Με άλλα λόγια, ανάλογα με τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται πρέπει να δίνεται έμφαση σε διαφορετικούς στόχους πωλήσεων και σε διαφορετικές εναλλακτικές δραστηριότητες.

Παρόλο, όμως, που είναι ευνόητοι ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία και ευθυγράμμιση ανάμεσα στη στρατηγική μάρκετινγκ, στους στόχους πωλήσεων και στις δραστηριότητες πώλησης προκειμένου να μην υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στα κέρδη της επιχείρησης και προβλήματα στις σχέσεις με τους πελάτες, μια πρόσφατη εμπειρική

μελέτη έδειξε ότι πολλές φορές υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Ο λόγος ύπαρξης της ασυμφωνίας αυτής αποδόθηκε στο γεγονός ότι, συνήθως, τα στελέχη των πωλήσεων «καθοδηγούνται» στην επιλογή των δραστηριοτήτων τους από την προσπάθεια τους να αυξάνουν συνεχώς τον όγκο των πωλήσεων, ακόμα και σε περιπτώσεις που αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την επιλεγείσα στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτό οφείλεται, πρώτον, στο ότι τα στελέχη των πωλήσεων και, δεύτερον, καταλαμβάνονται από άγχος για τυχόν αποτυχία του προϊόντος στην αγορά.

Για να αποφεύγονται τέτοιου είδους προβλήματα, είναι αναγκαία η ανάμιξη των στελεχών πωλήσεων στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, καθώς και στο σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει να παίζουν πρωταρχικό ρόλο στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και στη βελτίωση ήδη υπάρχοντων προϊόντων. Με δεδομένο ότι η δύναμη των πωλητών αποτελεί το «αυτί» της επιχείρησης που αφουγκράζεται τους παλμούς της αγοράς, οι πωλητές πρέπει να ενημερώνουν σε συνεχή βάση την επιχείρηση για τυχόν νέες τάσεις στην αγορά που θα αποτελέσουν το έναυσμα για το λογαριασμό νέων προϊόντων. Επίσης, οι πωλητές είναι οι πρώτοι δέκτες τυχόν παραπόνων των πελατών για τα υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να μεταβιβάζονται όσο το δυνατόν ταχύτερα στην επιχείρηση, για την ανάληψη όλων εκείνων των ενεργειών που θα συντελέσουν στη βελτίωση των προϊόντων.

Τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει, επίσης, να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Ένας από τους κυριότερους προβληματισμούς των διοικητικών στελεχών των πωλήσεων προέρχεται από το γεγονός ότι, πολλές φορές, οι πωλητές, για να εξασφαλίσουν μια πώληση, προχωρούν σε μείωση των τιμών. Αυτό μπορεί να αποτελέσει παγίδα για τις μελλοντικές πωλήσεις, αφού οι πωλητές μπορεί να βρουν πού δύσκολο να εξασφαλίσουν μια νέα παραγγελία σε υψηλότερες τιμές από τις αρχικές.

Όσον αφορά την πολιτική προβολής που ακολουθεί η επιχείρηση, είναι σημαντικό να επιτυγχάνεται ο συντονισμός της προσωπικής πώλησης με τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ και την προώθηση των πωλήσεων. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στο συντονισμό της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης. Ο απώτερος στόχος και των δύο είναι να δημιουργήσουν ενδιαφέρον για τα προϊόντα της επιχείρησης. Έτσι οι δραστηριότητες των πωλητών πρέπει να συμβάλλουν στην αύξηση της επιρροής της διαφήμισης, ενώ η διαφήμιση, πρέπει να συμβάλλει στο να μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μια πώληση. Μόνο στην περίπτωση

αυτή είναι δυνατό επιτευχθεί η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων που αναμένονται τόσο από την προσωπική πώληση όσο και από τη διαφήμιση.

Τέλος, όσον αφορά τη διάθεση, αφορά άμεσα τα στελέχη πωλήσεων. Έτσι η πολιτική διανομής που ακολουθεί η επιχείρηση (και οι επιμέρους χονδρέμποροι και λιανέμποροι που χρησιμοποιούνται) θα επηρεάσει τη φύση και το ρόλο της δύναμης των πωλητών. Σχετικές αποφάσεις πρέπει να ληφθούν σε θέματα όπως ο αριθμός των απαιτούμενων πωλητών. Ο αριθμός και η συχνότητα των επισκέψεων, ο τρόπος παρουσίασης των προϊόντων, οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν οι πωλητές πέραν της πώλησης, καθώς και ο απαιτούμενος βαθμός εποπτείας τους.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις επιμέρους δραστηριότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση και εφαρμογή της προσωπικής πώλησης μέσα από ένα μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων.

1.4 Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων

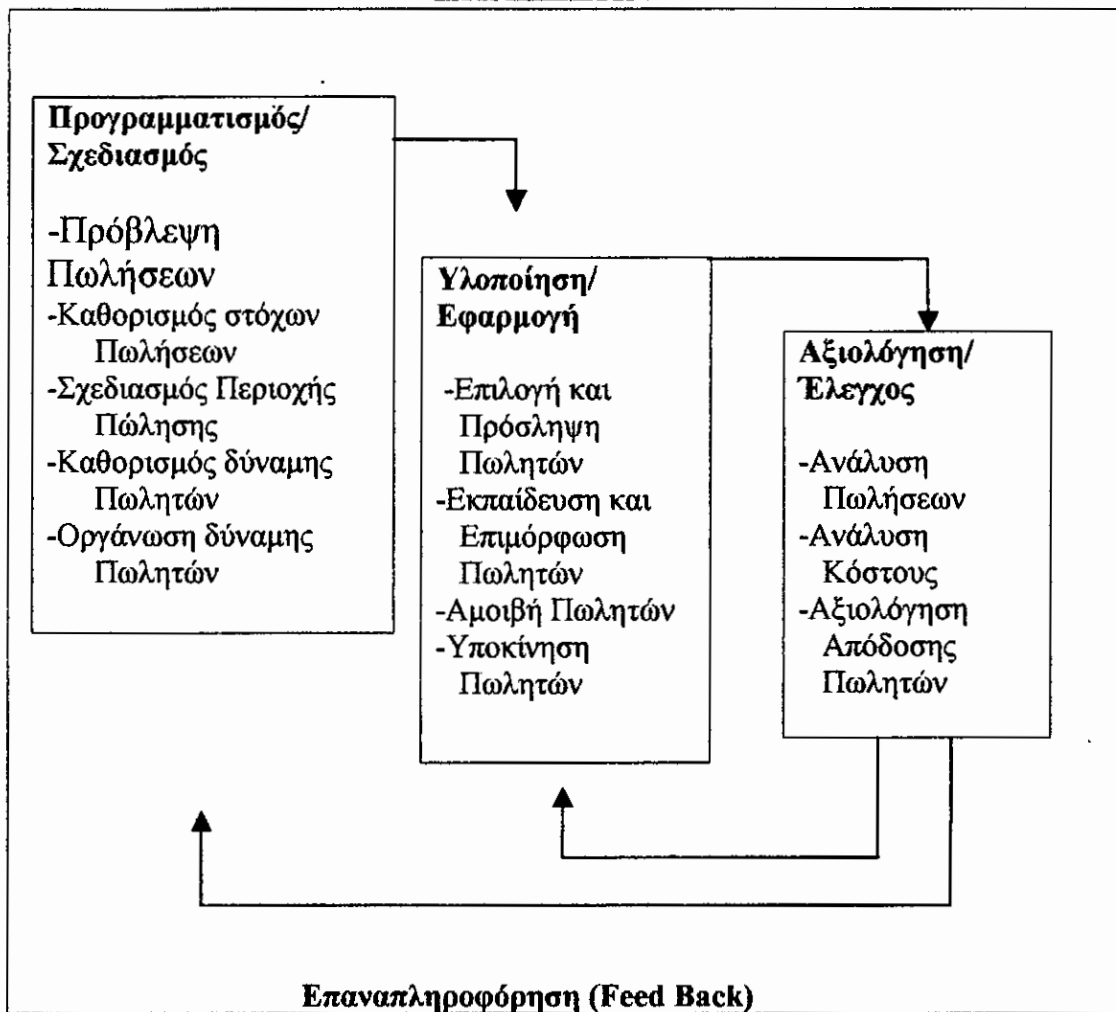
Το συγκεκριμένο μοντέλο που αντικατοπτρίζει την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων απεικονίζεται στο Σχήμα 1.2. Σ' αυτό φαίνεται ότι η διοικητική διαδικασία συνίσταται δε τρία βασικά στάδια:

ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: σχεδιασμός του προγράμματος πωλήσεων.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ: εφαρμογή και υλοποίηση του προγράμματος

ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του

ΣΧΗΜΑ 1.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τη διαδικασία της πώλησης και τις τεχνικές πωλήσεων που είναι συνυφασμένες με τη διαδικασία αυτή. Η πώληση αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο. Στα πλαίσια αυτά, η πώληση ξεπερνάει τα όρια της παραγγελιοληψείας και αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ πωλητών και πελατών.

Για το σκοπό αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος από τον πωλητή και την μετέπειτα πιθανή λήψη της παραγγελίας. Αν και πολλοί παράγοντες πιθανόν να επηρεάσουν το στυλ και το είδος της παρουσίασης που θα επιλέξει να ακολουθήσει ο πωλητής σε κάθε περίπτωση, εν τούτοις υπάρχει μια σειρά λογικών βημάτων, ενεργειών και τεχνικών που μπορεί να ακολουθήσει ο πωλητής για να αυξήσει τις πιθανότητες να επιτύχει την πώληση και να λάβει την παραγγελία.

2.2 Η Διαδικασία της Πώλησης

Η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει ένας πωλητής έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει οκτώ βήματα-στάδια, που είναι τα εξής:

1. ο εντοπισμός των υποψηφίων πελατών (prospecting)
2. η προετοιμασία (preapproach)
3. η προσέγγιση (approach)
4. η παρουσίαση (presentation)
5. το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (trial close)
6. η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)
7. το κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (close) και
8. η μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up)

Τα βήματα – στάδια αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.1. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι κάθε βήμα – στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα βήματα – στάδια. Αυτό σημαίνει ότι ,σε πολλές περιπτώσεις, παρόλο που ο πωλητής θα περάσει από ένα βήμα στάδιο, ίσως είναι απαραίτητο να επανέλθει εκ νέου στο συγκεκριμένο βήμα – στάδιο για να μπορέσει επιτύχει την πώληση.

Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια πώληση να περάσει από όλα τα βήματα – στάδια. Για παράδειγμα ,στην περίπτωση ήδη υπάρχοντων πελατών, ο πωλητής δεν θα περάσει από το πρώτο βήμα – στάδιο.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι οι επιτυχημένες ή μη ενέργειες που κάνει ο πωλητής πριν ,κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση, θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες ανεύρεσης νέων πωλητών.

ΣΧΗΜΑ 2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ



2.3 Εντοπισμός Υποψηφίων Πελατών

Ο εντοπισμός υποψηφίων πελατών είναι το πρώτο βήμα – στάδιο στη διαδικασία της πώλησης. Ο εντοπισμός υποψηφίων πελατών είναι η συστηματική διαδικασία εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών πελατών. Αυτό το βήμα – στάδιο είναι από τα πιο σημαντικά στη διαδικασία της πώλησης, καθώς η ύπαρξη ενός καταλόγου δυνητικών πελατών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις. Σε μια έρευνα πωλητών Η/Υ, βρέθηκε ότι οι περισσότεροι αποτελεσματικοί πωλητές, των οποίων οι πωλήσεις ξεπέρασαν το στόχο τους κατά 150%, εντόπισαν περισσότερους υποψηφίους πελάτες από τους λιγότερο αποτελεσματικούς πωλητές.

Επιπλέον, έχει υπολογιστεί ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια απώλεια κατά μέσον όρο 15-20% από τους υπάρχοντες πελάτες τους. Οι απώλειες αυτές μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους, όπως χρεωκοπία, προτίμηση των προϊόντων των ανταγωνιστών ή διακοπή προμήθειας του προϊόντος. Αυτοί, λοιπόν οι υπάρχοντες πελάτες που «χάθηκαν» πρέπει να αντικατασταθούν. Συνεπώς κάθε πωλητής πρέπει να αναπτύξει εκείνες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον πιο αποτελεσματικό εντοπισμό υποψηφίων πελατών.

Παρόλα αυτά, η διαδικασία εντοπισμού υποψηφίων πελατών δεν είναι εξίσου σημαντική για όλους τους πωλητές. Πωλητές που πωλούν προϊόντα απευθείας στους τελικούς καταναλωτές, όπως ασφαλιστές, θεωρούν περισσότερο αναγκαίο τον εντοπισμό υποψηφίων πελατών σε σχέση με πωλητές βιομηχανικών προϊόντων ή καταναλωτικών προϊόντων που πωλούν σε χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους, καθώς στην τελευταία περίπτωση οι δυνητικοί πελάτες είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν.

2.3.1 Πηγές Εντοπισμού Πελατών

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής για να συντάξει τον κατάλογο των δυνητικών πελατών. Η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την εμπειρία του πωλητή. Μερικοί από τους πιο βασικούς τρόπους είναι

- κατάλογοι ICAP
- προσωπικοί γνωστοί
- συστάσεις από τους υπάρχοντες πελάτες
- πελάτες ανταγωνιστών
- διαφημίσεις
- συνέδρια / εκθέσεις

- ανακοινώσεις στον Τύπο
- χρυσός οδηγός

2.3.2 Μέθοδοι Εντοπισμού Υποψηφίων Πελατών

Η τακτική / μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής για τον εντοπισμό υποψηφίων πελατών είναι συνήθως διαφορετική για κάθε περίπτωση. Υπάρχουν πολλές τεχνικές όπως η μέθοδος «ψυχρού σαρώματος» (cold canvas), η μέθοδος της ατελείωτης αλυσίδας (endless chain), το κέντρο επηρεασμού (center of influence) και η άμεση μέθοδος (direct mail).

Η μέθοδος του ψυχρού σαρώματος (cold canvas) βασίζεται στο νόμο των μέσων όρων. Αν, δηλαδή, από τους δέκα υποψήφιους πελάτες που επισκέπτεται ένας πωλητής αγοράζει το προϊόν μόνον ένας, τότε για να πραγματοποιηθούν πέντε πωλήσεις πρέπει ο πωλητής να επικοινωνήσει με 50 υποψήφιους πελάτες. Με βάση τη λογική αυτή, ένας πωλητής επικοινωνεί με όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών πελατών. Συνήθως ο πωλητής δεν έχει καμία πληροφορία όσον αφορά τους πελάτες αυτούς.

Με την **μέθοδο της ατέλειωτης αλυσίδας**, ο πωλητής προσπαθεί σε κάθε επαφή του να αποκτήσει το όνομα ενός τουλάχιστον επιπρόσθετου πιθανού πελάτη. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν η πηγή είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης και χρησιμοποιείται ευρύτερα στην πώληση βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. ασφάλειες).

Το κέντρο επηρεασμού είναι παραλλαγή της προηγούμενης τεχνικής. Με την μέθοδο αυτή, ο πωλητής διατηρεί σχέσεις με ανθρώπους οι οποίοι ασκούν επιρροή είτε στην κοινωνία είτε στην περιφέρεια και είναι σε θέση να δώσουν ονόματα υποψηφίων πελατών. Καθηγητές, άνθρωποι των Γραμμάτων και των Τεχνών, πολιτικοί, θρησκευτικοί ηγέτες και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μπορούν να παίξουν αυτό τον ρόλο.

Τέλος, η **άμεση μέθοδος** συνίσταται στην ταχυδρόμηση κουπονιών ή γραμμάτων σε δυνητικούς πελάτες, με την ελπίδα ότι αυτοί θα ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν. Η τεχνική αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων και δυνητικών πελατών.

2.4 Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων

Οι αντιρρήσεις αναφέρονται στο σκεπτικισμό, προβληματισμό, διαφωνία ή ερωτήσεις του υποψήφιου πελάτη που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Οι αντιρρήσεις μπορεί να είναι είτε πολύ απλές (π.χ. έχετε το προϊόν σε κόκκινο χρώμα), είτε πολύ σοβαρές (π.χ. η ποιότητα του προϊόντος είναι πολύ χαμηλή). Οι αντιρρήσεις που διατυπώνουν οι πελάτες πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες καθώς υποδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν.

Οι πωλητές αντιμετωπίζουν πάντα αντιρρήσεις και επομένως πρέπει να τις θεωρούν αναπόσπαστο τμήμα της παρουσιάσής τους. Αντιρρήσεις δε μπορούν να διατυπωθούν σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας της πώλησης. Χρήσιμο θα ήταν να αναφέρουμε ορισμένες βασικές αρχές όσον αφορά τις αντιρρήσεις.

Πρώτον, ο πωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τις αντιρρήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την παρουσίαση του προϊόντος και τους τρόπους αντιμετώπισης τους. Δεύτερον, ο πωλητής πρέπει να είναι υπομονετικός και να ακούει προσεχτικά τις αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη. Τρίτον, οι λογομαχίες και οι διαμάχες πρέπει να αποφεύγονται πάση θυσία καθώς οδηγούν σε μη κλείσιμο συμφωνίας. Τέταρτον, ο πωλητής πρέπει να αποφύγει να προσβάλει τον υποψήφιο πελάτη ακόμη και στην περίπτωση που ο πελάτης δεν έχει δίκιο. Πέμπτον, ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει την προσοχή του πελάτη στην παρουσίαση αυτή καθ' αυτή. Τέλος, κάθε πωλητής πρέπει να καλλιεργήσει μια θετική στάση απέναντι στις αντιρρήσεις.

2.4.1 Τύποι Αντιρρήσεων

Οι υποψήφιοι πελάτες μπορεί να εκδηλώσουν πολυάριθμους τύπους αντιρρήσεων. Είναι αδύνατο, όμως, να μπορέσουμε να περιγράψουμε όλα τα είδη αντιρρήσεων που μπορούν να διατυπωθούν κατά την παρουσίαση του προϊόντος. Εν τούτοις, θα αναλύσουμε κατωτέρω τις πιο συνηθισμένες

Έλλειψη χρηματικών πόρων. Η αντίρρηση αυτή μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως «η τιμή αυτή είναι πολύ υψηλή», ή «Δεν μπορώ να διαθέσω τόσα χρήματα». Όπως αναφέρθηκε στο στάδιο εντοπισμού υποψήφιων πελατών, η χρηματοοικονομική ικανότητα του πελάτη πρέπει να είναι ένα βασικό κριτήριο που να επιτρέπει την επιλογή μόνο των καλών υποψήφιων πελατών. Συνεπώς, αν ο πωλητής δεν έχει αξιολογήσει τον πελάτη σωστά όσον αφορά την ικανότητα πληρωμής, αυτό σημαίνει ότι έγινε κακός εντοπισμός και ο πωλητής πρέπει να προχωρήσει σε άλλον πελάτη.

Η αξία δεν υπερβαίνει το κόστος. Η χρηματική αντίρρηση ίσως είναι η πιο συχνή αντίρρηση που ακούν οι πωλητές. Παίρνει δε την μορφή «Το προϊόν δεν αξίζει τόσα πολλά χρήματα». Σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να διευκρινίσει τι ακριβώς συγκρίνει ο πελάτης, ποιο κόστος τον ενδιαφέρει και αν η τιμή είναι το μόνο κριτήριο σύγκρισης.

Μη ύπαρξη ανάγκης για το προϊόν. Ο τύπος αυτός αντίρρησης χρησιμοποιείται ευρύτερα, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο πελάτη να απαλλαγεί από τον πωλητή με ευγένεια. Η αντίρρηση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί υπό την μορφή «Δεν χρειάζομαι τίποτα», «Είμαι ικανοποιημένος με το προϊόν που έχω», ή «Δεν είναι ο τύπος του προϊόντος που θέλουμε». Αν η αντίρρηση αυτή είναι πραγματική, τότε ο πωλητής απέτυχε να αξιολογήσει σωστά τον υποψήφιο πελάτη.

Κρυφή αντίρρηση. Ο τύπος αυτός της αντίρρησης είναι ο δυσκολότερος να αντιμετωπιστεί. Με την κρυφή αντίρρηση ο υποψήφιος πελάτης αποκρύπτει τους πραγματικούς λόγους που δεν θέλει να αγοράσει. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να ανακαλύψει το τι πραγματικά εμποδίζει τον υποψήφιο πελάτη να πραγματοποιήσει την αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει με την υποβολή προσεχτικών διερευνητικών ερωτήσεων που δίνουν στον πελάτη τη δυνατότητα να μιλάει ώστε ο πωλητής να μπορέσει να εντοπίσει τον πραγματικό λόγο της άρνησης.

- **Αναβλητική αντίρρηση.** Οι πελάτες συνήθως αποφεύγουν να πάρουν άμεση απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος. Κατά κανόνα προτιμούν να αναβάλουν την απόφαση για αργότερα. Έτσι, ένας πελάτης μπορεί πει «Θέλω να το σκεφτώ», «Θα δούμε». Στην περίπτωση αυτή ο στόχος του πωλητή θα πρέπει να δείξει στον πελάτη τα οφέλη που θα προκύψουν από την πραγματοποίηση της αγοράς άμεσα.

2.4.2 Τεχνικές Αντιμετώπισης Αντιρρήσεων

Αφού ο πωλητής εντοπίζει όλες τις τυχόν αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη, θα πρέπει κατόπιν να προσπαθήσει να τις αντιμετωπίσει με τον καλύτερο τρόπο. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε έξι διαφορετικές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή αντιμετώπιση των αντιρρήσεων. Πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι οι τεχνικές αυτές δεν θα είναι το ίδιο αποτελεσματικές σε όλες τις περιπτώσεις.

Άμεση Άρνηση. Αρκετές φορές οι πωλητές αντιμετωπίζουν αντιρρήσεις που βασίζονται σε ελλείψεις ή λανθασμένες (αβάσιμες) πληροφορίες. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να απαντήσουν παρέχοντας τη σωστή πληροφόρηση. Με την μέθοδο της άμεσης άρνησης ο πωλητής αρνείται με διπλωματικότητα τα λεχθέντα του πελάτη ως μη βάσιμα.

Παράδειγμα

Πελάτης: Η ποιότητα του προϊόντος σας είναι πολύ χαμηλή.

Πωλητής: Αυτό δεν είναι αλήθεια. Το προϊόν έχει αναδειχθεί το καλύτερο στην αγορά τα τελευταία τρία χρόνια.

Η τεχνική αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται με πολύ προσοχή, καθώς κανένας άνθρωπος δεν θέλει να ακούσει ότι κάνει λάθος. Επίσης, για την χρησιμοποίηση της τεχνικής αυτής ο πωλητής πρέπει να διαθέτει όλα τα στοιχεία για να υποστηρίξει τη θέση του. Τέλος, η μέθοδος αυτή δεν πρέπει να χρησιμοποιείται αν ο πελάτης εκφράζει απλά τη γνώμη του.

Έμμεση Άρνηση / Ναι μεν ... Αλλά. Με την τεχνική αυτή ο πωλητής συμφωνεί ότι η αντίρρηση είναι μεν σημαντική, αλλά διαφωνεί ότι είναι λόγος μη πραγματοποίησης της αγοράς. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρύτερα γιατί βασίζεται στην άποψη ότι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους να γίνονται αποδεκτές οι απόψεις τους.

Παράδειγμα

Πελάτης : Αγοράζοντας κάποια από τα προϊόντα της εταιρίας , στο παρελθόν, είχα δυσκολίες να βρω ανταλλακτικά για την επισκευή τους.

Πωλητής: Γνωρίζοντας τα προβλήματα αυτά έχουμε προβεί πλέον σε λύσεις οι οποίες έχουν εγγυημένα αποτελέσματα. Είμαστε σίγουροι ότι τέτοιες προβλήματα δεν θα ξαναπαρουσιαστούν. Παρόλα αυτά είμαστε διατεθειμένοι να σας αποζημιώσουμε για ό,τι δουλειές χάνετε λόγω έλλειψης των ανταλλακτικών μας.

Ο τρόπος αυτός είναι αρκετά διπλωματικός και συνήθως πείθει τον πελάτη ότι η αντίρρησή του είναι αβάσιμη. Επιπλέον, η αναγνώρισης του δικαίου που έχει ο πελάτης δημιουργηθεί θετικό κλίμα για τη συνέχεια της παρουσίασης.

Επιστροφή της αντίρρησης (Boomerang). Με την χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής ο πωλητής μετατρέπει την αντίρρηση σε λόγο πραγματοποίησης της αγοράς του προϊόντος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να αρχίσει να αντιμετωπίζει θετικό το προϊόν.

Παράδειγμα

Πελάτης: Οι πελάτες δεν θέλουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.

Πωλητής: Για αυτό ακριβώς το λόγο έχουμε πέντε διαφορετικά μοντέλα. Έτσι ο πελάτης μπορεί να αποφασίσει ποιο μοντέλο θα αγοράσει σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί.

Η τεχνική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αρκετά είδη αντιρρήσεων. Χρησιμοποιώντας αντίστροφη ψυχολογία δίνεται στον πελάτη ένας λόγος αγοράς και όχι μη αγοράς.

Αντιστάθμιση. Όλα τα προϊόντα έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα και ορισμένα μειονεκτήματα σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Εξάλλου το τέλειο προϊόν δεν έχει ακόμα παραχθεί. Έτσι, ένας πωλητής παραδέχεται ότι το προϊόν έχει ορισμένα μειονεκτήματα, στη συνέχεια όμως δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα του προϊόντος. Αυτή είναι η μέθοδος της αντιστάθμισης.

Παράδειγμα

Πελάτης: Αυτό το αυτοκίνητο είναι πολύ μικρό.

Πωλητής: Λόγω του μεγέθους του είναι πολύ οικονομικό και εύκολο στο παρκάρισμα.

Μαρτυρία. Με την μέθοδο αυτή ο πωλητής δηλώνει ότι άλλοι είχαν ακριβώς την ίδια γνώμη με τον υποψήφιο πελάτη, άλλαξαν όμως γνώμη όταν δοκίμασαν / χρησιμοποίησαν το προϊόν. προώθησης του προϊόντος και να καθορίσει τους στόχους των πωλητών, τις περιοχές πωλήσεων, την αμοιβή των πωλητών και τις βάσεις για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και του ελέγχου των πωλήσεων.

Πελάτης: Πιστεύω πως ο εκτυπωτής της Epson, είναι καλύτερος από το δικό σας.

Πωλητής: Η εταιρία X αντικατέστησε πέρυσι τον εκτυπωτή της EPSON με τον εκτυπωτή της δικής μας εταιρίας και μας εκμυστηρεύτηκαν ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

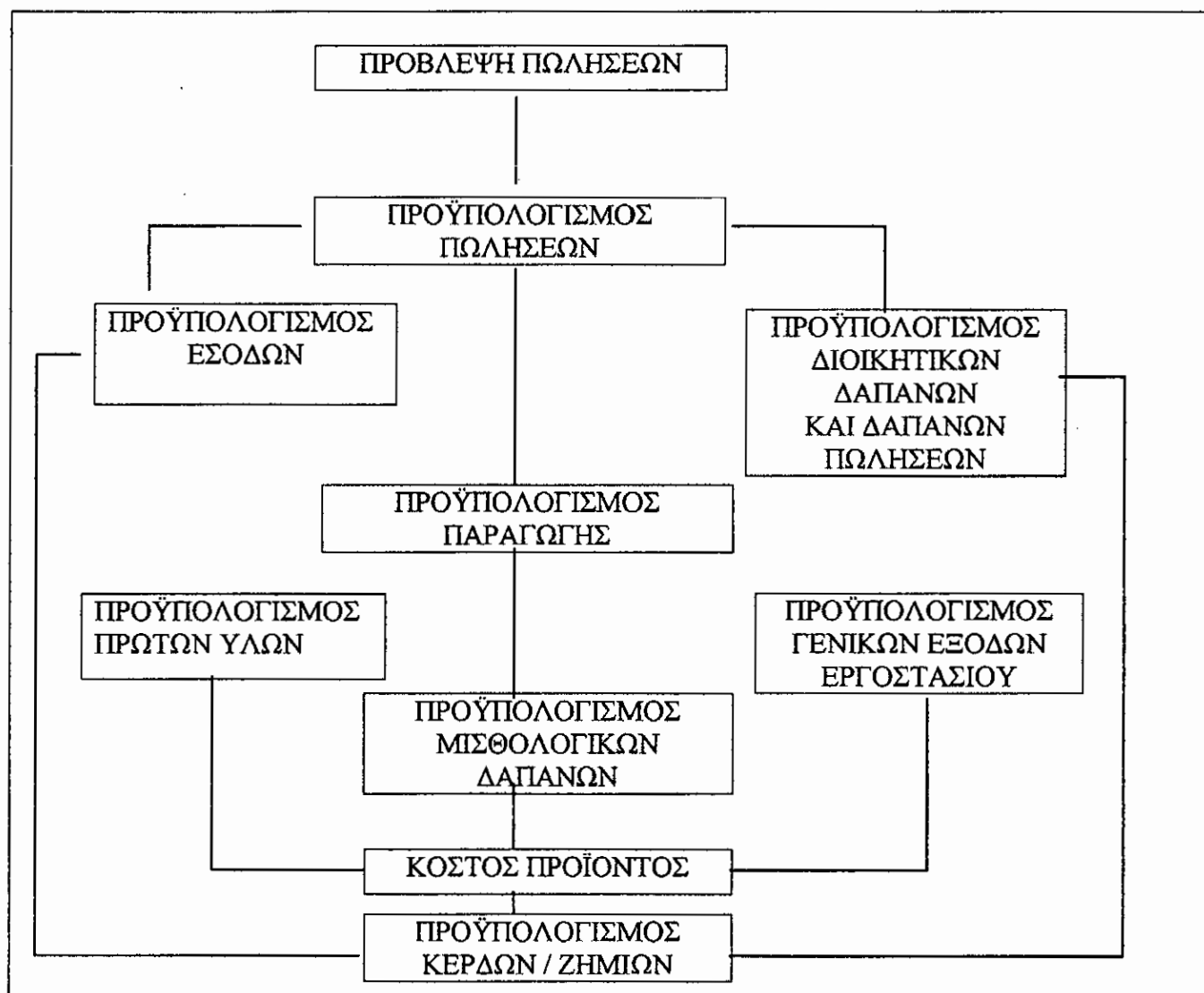
3.1 Εισαγωγή

Η μέτρηση της ζήτησης της αγοράς και η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι δραστηριότητες που αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Η πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί σαν τον ακρογωνιαίο λίθο που επηρεάζει όλες τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης και όχι μόνο το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις, προσπαθούν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο να αναλύσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεών τους, αφού η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων είναι συνυφασμένη με την οικονομική επιτυχία και ευρωστία της επιχείρησης. Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό, αφού τονίσουμε αρχικά τη σπουδαιότητα που έχει η πρόβλεψη των πωλήσεων για την επιχείρηση, θα περιγράψουμε όλες εκείνες τις μεθόδους και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για την πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς.

3.2 Η Σημασία της Πρόβλεψης των Πωλήσεων.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί το σημείο εκκίνησης για ολόκληρη τη διαδικασία του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης. Το Σχήμα 3.1 δείχνει πως η πρόβλεψη των πωλήσεων χρησιμοποιείται από μια επιχείρηση για να καθοριστούν οι προϋπολογισμοί των εσόδων, της παραγωγής και των διοικητικών δαπανών. Από το σχήμα αυτό φαίνεται ότι όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης κάνουν χρήση των εκτιμήσεων για τις μελλοντικές πωλήσεις.

ΣΧΗΜΑ 3.1 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



Πιο συγκεκριμένα:

Το χρηματοοικονομικό τμήμα, χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να εξασφαλίσει έγκαιρα τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες επενδύσεις.

Το τμήμα παραγωγής επίσης χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για καθορίσει το ύψος των αποθεμάτων και την αγορά πρώτων υλών σε ευνοϊκές τιμές.

Το τμήμα προσωπικού χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να καθορίσει τις ανάγκες σε υπαλληλικό προσωπικό και να προβεί στις απαραίτητες προσλήψεις.

Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων χρησιμοποιεί την πρόβλεψη πωλήσεων για να σχεδιάσει τη γινική στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας, να προγραμματίσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος και να καθορίσει τους στόχους των πωλητών και τις βάσεις για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και του ελέγχου των πωλήσεων. Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι διάφορες χρήσεις της πρόβλεψης των πωλήσεων από τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΧΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ / ΤΜΗΜΑ	ΧΡΗΣΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	<ul style="list-style-type: none"> • ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ κλπ) • ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ • ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ • ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> • ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ • ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ • ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ • ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΣΕ ΕΥΝΟΪΚΕΣ ΤΙΜΕΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> • ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ • ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> • ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ • ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ • ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ, ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Τώρα, όσον αφορά τις πωλήσεις πρέπει να τονιστεί ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων παίζει καθοριστικό ρόλο το σχεδιασμό, στην υλοποίηση και την αξιολόγηση του στρατηγικού προγράμματος μιας επιχείρησης. Βάση της πρόβλεψης των πωλήσεων καθορίζονται λογικοί στόχοι για τους πωλητές. Η πρόβλεψη των πωλήσεων συμβάλλει στην καλύτερη και αρτιότερη οργάνωση του δικτύου των πωλητών και των περιοχών πωλήσεων. Επίσης βάση των εκτιμήσεων για τη ζήτηση καθορίζεται από

την επιχείρηση και το κατά πόσο χρειάζεται να προχωρήσει στην πρόσληψη επιπλέον πωλητών για την πληρέστερη κάλυψη της αγοράς. Νέοι πωλητές όμως, σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να μεριμνήσει για τη σωστή εκπαίδευσή τους μέσω των απαραίτητων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Η πρόβλεψη των πωλήσεων θα βοηθήσει, επιπλέον, στο σχεδιασμό του όσο το δυνατόν πιο ελκυστικού πακέτου αμοιβών για τους πωλητές, ώστε να εξασφαλιστεί η καταβολή του ύψιστου βαθμού των προσπάθειών τους. Επίσης χωρίς τη πρόβλεψη των πωλήσεων είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικός έλεγχος και σωστή αξιολόγηση των πωλήσεων, του κόστους και της αποδοτικότητας των πωλητών. Για τα στελέχη των πωλήσεων η πρόβλεψη των πωλήσεων δεν συνίσταται μόνο στο συνολικό τους ύψος αλλά και σε εκτιμήσεις για τις αναμενόμενες πωλήσεις για κάθε πελάτη και για κάθε περιοχή πώλησης. Από την άλλη μεριά, η μη σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση. Αν, για παράδειγμα, η πρόβλεψη των πωλήσεων μιας επιχείρησης είναι πολύ υψηλή, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μεγάλα αποθέματα μη πωληθέντων προϊόντων, μειώσεις τιμών, μερική ανενεργία εργοστασιακών εγκαταστάσεων και απολύσεις προσωπικού. Αν όμως η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι πολύ χαμηλή, αυτό συνεπάγεται απώλεια εισοδήματος ή ακόμα και πελατών, καθώς η αγορά δε μπορεί να καλυφθεί πλήρως λόγω έλλειψης του προϊόντος.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων δεν είναι ούτε εύκολη ούτε απλή υπόθεση. Όμως παρά τα προβλήματα, τις δυσκολίες, τις ατέλειες και τη μερική ανακρίβεια της πρόβλεψης των πωλήσεων, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα συνεχίσουν να βασίζονται σε αυτή καθώς γνωρίζουν ότι είναι ο μόνος δρόμος που οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διοικητικών τους αποφάσεων.

3.3 Ορισμός βασικών εννοιών

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη πρόβλεψη των πωλήσεων, βασίζονται πάνω σε έννοιες και όρους. Πριν προχωρήσουμε στη παρουσίαση των μεθόδων αυτών, κρίνουμε σκόπιμο, να ερμηνεύσουμε μερικούς από αυτούς τους όρους, έτσι ώστε να κατανοήσουμε τη σχετική ορολογία που χρησιμοποιείται. Η κατανόηση, η ερμηνεία και η γνώση των όρων αυτών είναι πολύ σημαντική, γιατί έτσι αποφεύγεται οποιαδήποτε παρανόηση η οποία οδηγεί σε σύγχυση.

Θα ερμηνεύσουμε και θα εξηγήσουμε τέσσερις βασικούς όρους. Για την καλύτερη κατανόηση αυτών θα χρησιμοποιήσουμε και το Σχήμα 3.2.

Οι όροι είναι:

- Δυνητική αγορά (market potential)

- Πρόβλεψη αγοράς (market forecast)
- Δυνητικές πωλήσεις (sales rotential)
- Πρόβλεψη πωλήσεων (sales forecast)

ΣΧΗΜΑ 3.2 ΣΧΕΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

		ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΜΕΓΙΣΤΕΣ ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΚΛΑΔΟΣ		ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Σύμφωνα με το σχήμα οι τέσσερις αυτές έννοιες διαφέρουν ως προς δύο βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι, ότι αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ πωλήσεων και αγοράς. Ο όρος πωλήσεις αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ ο όρος αγορά καλύπτει όλες τις επιχειρήσεις ενός κλάδου για το συγκεκριμένο προϊόν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η διαφορά μεταξύ πρόβλεψης πωλήσεων ή αγοράς και δυνητικών πωλήσεων ή δυνητικής αγοράς. Η έννοια της πρόβλεψης σχετίζεται με τις αναμενόμενες πωλήσεις για το προϊόν με δεδομένη μια συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ, ενώ η έννοια των δυνητικών πωλήσεων ή δυνητικής αγοράς με το συνολικό ύψος των πωλήσεων που θα μπορούσε να επιτευχθεί αν όλοι οι δυνητικοί αγοραστές αγόραζαν το προϊόν. Έτσι, η πρόβλεψη ποτέ δεν πρέπει να υπερκαλύπτει τη δυνητική και σπάνια είναι ίσες, μια και τα προγράμματα μάρκετινγκ που σχεδιάζουν οι επιχειρήσεις σχεδόν ποτέ δεν απευθύνονται σε όλους τους δυνητικούς αγοραστές. Άλλοι από τους δυνητικούς αγοραστές μπορεί να

μην αποτελούν στόχο της εταιρίας, ενώ άλλοι δεν προσελκύονται λόγω αναποτελεσματικότητας της διαφήμισης, της προώθησης, της διανομής ή κάποιου άλλου στοιχείου του προγράμματος μάρκετινγκ.

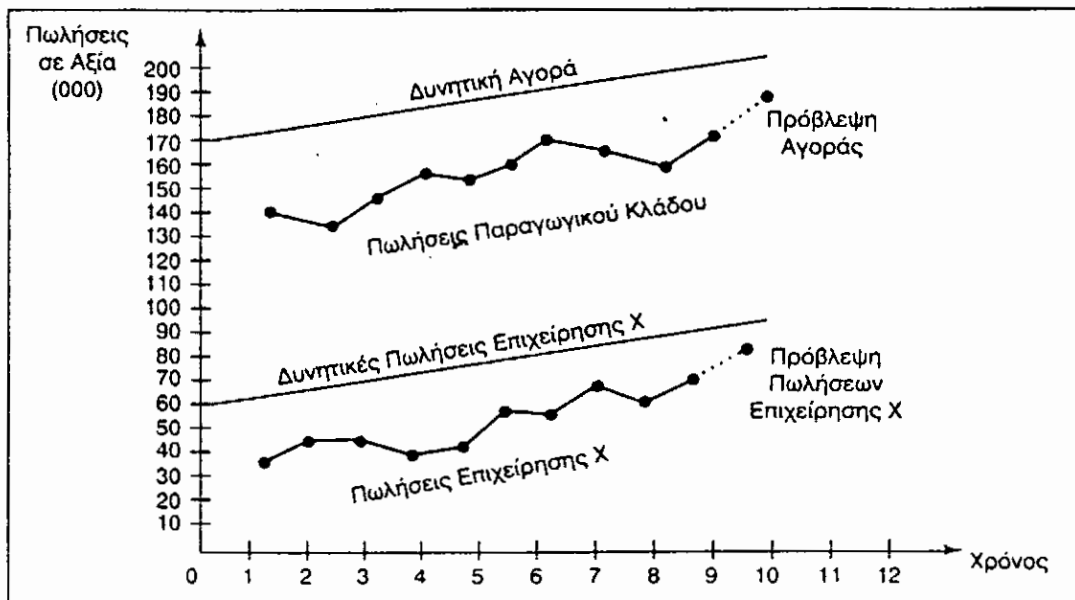
Σύμφωνα με αυτή τη ταξινόμηση δίνονται οι παρακάτω ορισμοί:

- **Δυνητική αγορά**, είναι το μέγιστο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή σε αξία) ολόκληρου του παραγωγικού κλάδου σε μια συγκεκριμένη αγορά, κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.
- **Πρόβλεψη αγοράς** είναι το αναμενόμενο συνολικό ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή αξία) από όλες τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με τα αντίστοιχα προτεινόμενα προγράμματα μάρκετινγκ των μονάδων αυτών.
- **Δυνητικές πωλήσεις** είναι το μέγιστο δυνατό μερίδιο (σε μονάδες ή αξία) της δυνητικής αγοράς που μια μεμονωμένη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου υπό ιδανικές συνθήκες.
- **Πρόβλεψη πωλήσεων** είναι το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος (σε μονάδες ή αξία) για μια μεμονωμένη επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη αγορά κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σύμφωνα με κάποιο προτεινόμενο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Οι διαφορές μεταξύ των παραπάνω όρων φαίνονται επίσης και στο Σχήμα 3.3. Χρησιμοποιούνται πωλήσεις παρελθοντικών περιόδων καθώς αποτελούν βασικό στοιχείο στη πρόβλεψη των πωλήσεων.

Επίσης σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι οι εκτιμήσεις για τη πρόβλεψη αγοράς και δυνητικής αγοράς προηγούνται των εκτιμήσεων για τις δυνητικές πωλήσεις και την πρόβλεψη των πωλήσεων.

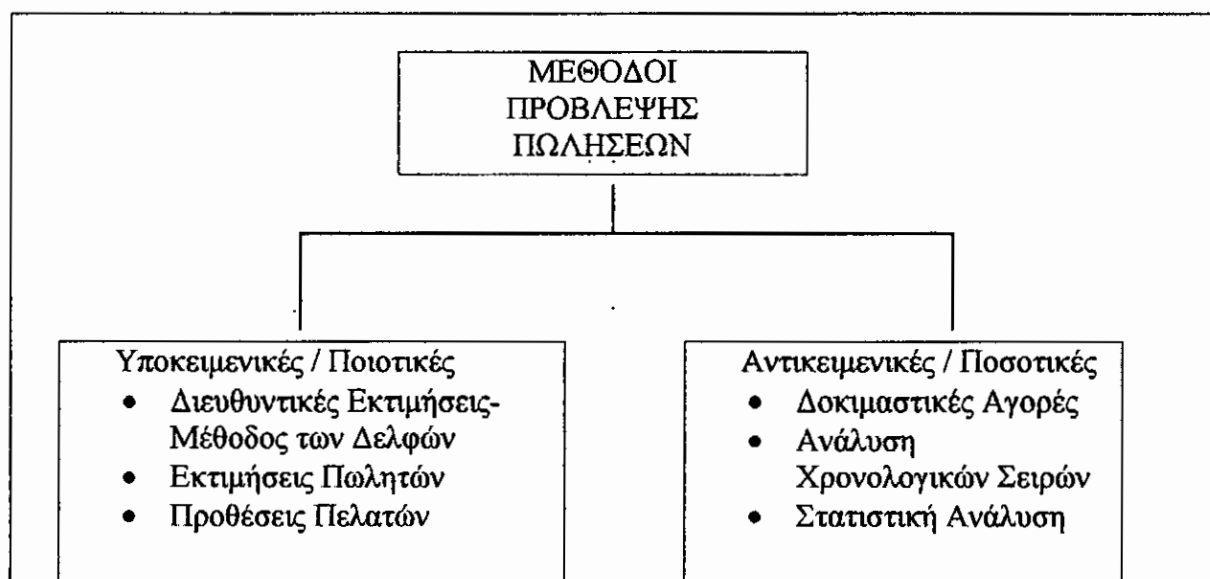
**ΣΧΗΜΑ 3.3 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ,
ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**



3.4 Μέθοδοι Πρόβλεψης των πωλήσεων

Οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: υποκειμενικές / ποιοτικές και αντικειμενικές / ποσοτικές. Στο Σχήμα 3.4 παρουσιάζονται οι δύο αυτές κατηγορίες.

ΣΧΗΜΑ 3.4 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



3.4.1 Υποκειμενικές / Ποιοτικές Μέθοδοι

Οι υποκειμενικές / ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται κυρίως σε κρίσεις ή σε γνώμες. Οι μέθοδοι που θα αναπτύξουμε είναι η μέθοδος των διευθυντικών εκτιμήσεων (jury of executive / expert opinion), η μέθοδος των Δελφών (Delfi method), η μέθοδος που στηρίζεται στις εκτιμήσεις των πωλητών (sales force composite) και η μέθοδος που βασίζεται στις προθέσεις των πελατών (users expectations).

Η μέθοδος αυτή είναι ή παλαιότερη και απλούστερη από όλες τις μεθόδους. Στηρίζεται στη συγκέντρωση των απόψεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης σε σχέση με το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Τα στελέχη αυτά προέρχονται συνήθως από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως παραγωγή, πωλήσεις, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό και ανώτατη διοίκηση. Με βάση τις απόψεις αυτές προσδιορίζεται ένας μέσος όρος σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Τα στελέχη αυτά μπορεί να βασίσουν τις απόψεις

μελλοντικές πωλήσεις. Τα στελέχη αυτά μπορεί να βασίσουν τις απόψεις τους σε πραγματικά γεγονότα χρησιμοποιώντας κάποια άλλη τεχνική. Μπορούν όμως να εκφράσουν τις απόψεις τους στηριζόμενα στη διαίσθηση τους.

3.4.1.α) Διευθυντικές Εκτιμήσεις

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Στη περίπτωση αυτή ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και ο γενικός διευθυντής εξετάζουν από κοινού όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και με βάση την εμπειρία τους καταλήγουν σε κάποια εκτίμηση για το ύψος των πωλήσεων για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Τη διαδικασία της μεθόδου αυτής τη περιγράφουμε στο Πίνακα 3.2, ο οποίος είναι βασισμένος στο εξής παράδειγμα: Υποθέτουμε ότι επτά διοικητικά στελέχη, κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, «Ποιο ύψος πωλήσεων σε αξία του προϊόντος Χ, πιστεύετε ότι μπορούμε να επιτύχουμε μέσα στο 2000;»

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΝ

ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων	105.000.000 δρχ
Διευθυντής Μάρκετινγκ	120.000.000
Διευθυντής Παραγωγής	100.000.000
Εμπορικός Διευθυντής	150.000.000
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 1	165.000.000
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 2	120.000.000
Επιθεωρητής Πωλήσεων, Περιοχή 3	135.000.000
Μέσος όρος	128.000.000

Η μέθοδος των Διευθυντικών Εκτιμήσεων, παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα το οποία και θα παρουσιάσουμε.

Π λ ε ο ν ε κ τ η μ α τ α

- Είναι γρήγορη και εύκολη.
- Κάνει χρήση της σοφίας και της εμπειρίας ανώτατων στελεχών.
- Είναι κατάλληλη στην περίπτωση περιορισμένων διαθέσιμων χρηματικών πόρων
- Είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έλλειψη απαραίτητων στοιχείων.
- Είναι χρήσιμη για νέα ή καινοτόμα προϊόντα.
- Είναι κατάλληλη όταν οι ιστορικές πωλήσεις είναι σχετικά σταθερές και η αγορά σωστά καθορισμένη.

Μ ε ι ο ν ε κ τ η μ α τ α

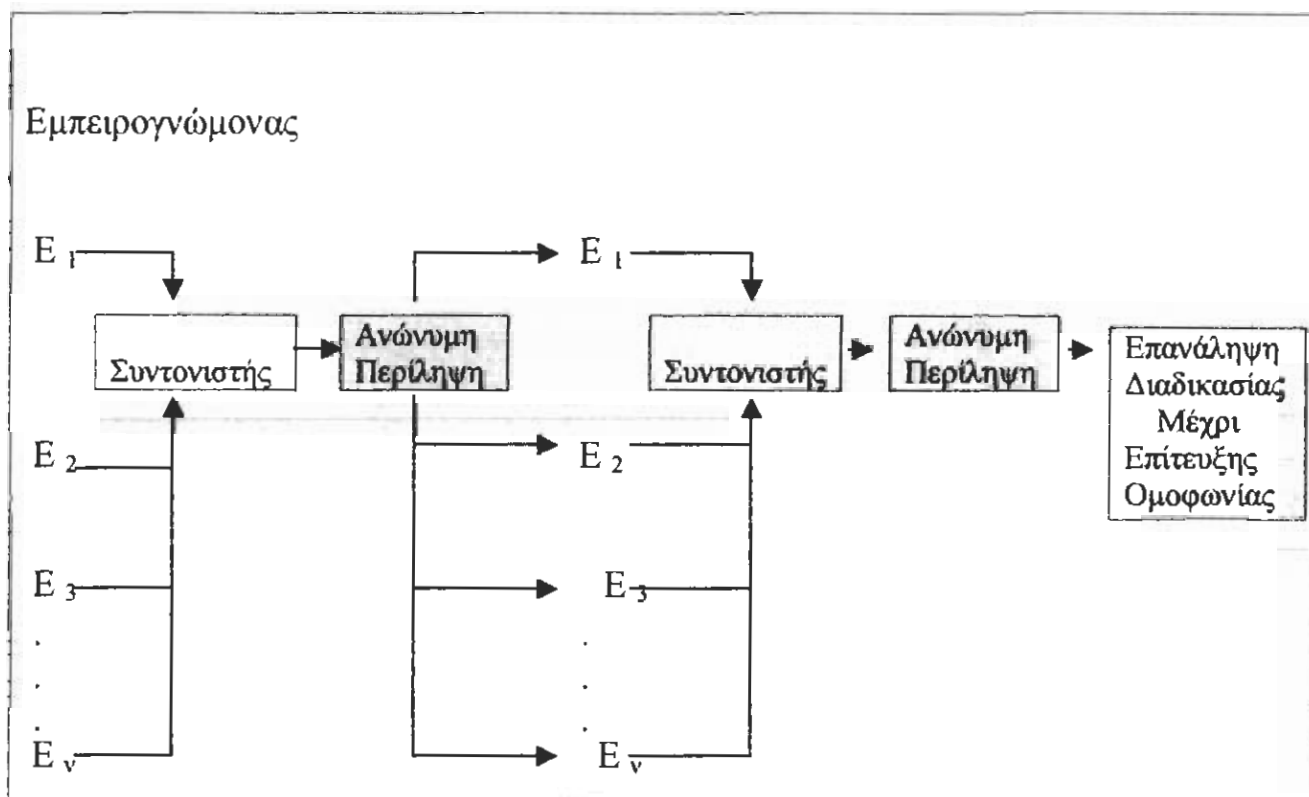
- Κρίνεται αντιεπιστημονική, αξού βασίζεται σε εικασίες των διευθυντικών στελεχών. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί το πρόβλημα είναι να εφοδιάζονται τα διευθυντικά στελέχη με τις αναγκαίες πληροφορίες προτού εκφράσουν τις απόψεις τους.
- Δε μπορεί να αξιολογηθεί η εκτίμηση κάθε διευθυντικού στελέχους αφού, η μέθοδος αυτή οδηγεί σε καταμερισμό και διάχυση των ευθυνών.
- Τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να μην βρίσκονται σε στενή επαφή με την αγορά ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν τις ανάγκες. Έτσι, σαν αποτέλεσμα έχουν εξωπραγματικές προβλέψεις.
- Υπάρχει ο κίνδυνος κάποιο στέλεχος να κυριαρχήσει στη συζήτηση και να επιβάλλει τη γνώμη του στα υπόλοιπα στελέχη. Η δυναμική της ομάδας και η πίεση για ομοφωνία μπορεί αν εξαναγκάσουν κάποιο στέλεχος να μην μπορέσει υποστηρίξει θερμά τη γνώμη του. Το πρόβλημα αυτό επιλύεται με τη μέθοδο των Δελφών.

3.4.1.β) Μέθοδος των Δελφών

Η μέθοδος αυτή είναι μια παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. αναπτύχθηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1940 από τη **Rand Corporation**. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί την επιλογή μιας ομάδας εμπειρογνομώνων. Η διαδικασία είναι η ακόλουθη: από κάθε

εμπειρογνώμονα ζητείται να κάνει μια πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις. Όλες οι προβλέψεις συγκεντρώνονται και αναλύονται από το συντονιστή, ο οποίος στη συνέχεια ετοιμάζει μια ανώνυμη περίληψη. Η καινούργια αυτή πρόβλεψη στέλνεται από κάθε εμπειρογνώμονα και πάλι στο συντονιστή, ο οποίος ετοιμάζει μια καινούργια ανώνυμη περίληψη. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί ομοφωνία (ή σχεδόν ομοφωνία). Έτσι φαίνεται ότι μέσω της ανώνυμης περιλήψης ξεπερνάτε το πρόβλημα της κυριαρχίας κάποιου προσώπου στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Τη μέθοδο αυτή, παρουσιάζουμε και σχηματικά, με το ακόλουθο Σχήμα 3.5

ΣΧΗΜΑ 3.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΔΕΛΦΩΝ



Η μέθοδος των Δελφών χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στις περιπτώσεις όπου η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι καθήκον μιας ομάδας ανθρώπων. Για τη καλύτερη κατανόηση της μεθόδου, παρουσιάζουμε με τη βοήθεια του Πίνακα 3.3 το εξής παράδειγμα. Υποθέτουμε πως μια επιχείρηση ζήτησε από επτά εμπειρογνώμονες να κάνει πρόβλεψη για το ύψος των πωλήσεων σε μονάδες του προϊόντος X για το έτος 2000.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΔΕΛΦΩΝ

Εμπειρογνώμονες	Πρώτη Πρόβλεψη (000)	Δεύτερη Πρόβλεψη (000)	Τρίτη Πρόβλεψη (000)
Γενικός Διευθυντής πωλήσεων	1.420	1.450	1.470
Διευθυντής Μάρκετινγκ	1.610	1.580	1.560
Διευθυντής Παραγωγής	1.490	1.500	1.500
Εμπορικός Διευθυντής	1.470	1.490	1.500
Επιθεωρητής Πωλήσεων Περιοχή 1	1.540	1.520	1.520
Επιθεωρητής Πωλήσεων Περιοχή 2	1.590	1.570	1.560
Επιθεωρητής Πωλήσεων Περιοχή 3	1.440	1.460	1.490
Μέσος όρος	1.509	1.510	1.514
Εύρος	190	130	90

Και αυτή η μέθοδος έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, τα οποία είναι τα ακόλουθα.

Π λ ε ο ν ε κ τ η μ α τ α

- Ελαχιστοποιεί το φαινόμενο της δυναμικής της ομάδας.
- Μπορεί να βασιστεί στη χρησιμοποίηση στατιστικών δεδομένων.

Μ ε ι ο ν ε κ τ η μ α τ α

- Είναι δαπανηρή
- Είναι χρονοβόρα

3.4.1 γ) Εκτιμήσεις Πωλητών

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Σε μια έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ σε εταιρίες που ανήκουν στη λίστα FORTUNE 500, βρέθηκε ότι το 70% των επιχειρήσεων που πραγματεύονται βιομηχανικά προϊόντα χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή. Η μέθοδος αυτή απαιτεί από κάθε πωλητή να εκτιμήσει το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων για την περιοχή του. Στη συνέχεια οι εκτιμήσεις όλων των πωλητών εξετάζονται, αναλύονται και αναπροσαρμόζονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη των πωλήσεων και

μη. Τέλος, οι αναπροσαρμοσμένες εκτιμήσεις των πωλητών συντίθεται για να δώσουν τη συνολική πρόβλεψη για το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων.

Με το παρακάτω παράδειγμα και την βοήθεια του πίνακα 3.4 αναλύουμε την μέθοδο της εκτίμησης των πωλητών. Υποθέτουμε ότι σε μια επιχείρηση της περιφέρειας Α ζητήθηκε από πέντε πωλητές να εκτιμήσουν τις πωλήσεις του προϊόντος Χ για το 2000. Παρόμοιες εκτιμήσεις δόθηκαν και από τους πωλητές των άλλων δύο περιοχών Β και Γ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Πωλητής	Εκτίμηση	Αναπροσαρμοσμένη Εκτίμηση
1	50.000.000 δρχ.	49.000.000 δρχ.
2	55.000.000 δρχ.	56.000.000 δρχ.
3	48.000.000 δρχ.	45.000.000 δρχ.
4	53.000.000 δρχ.	50.000.000 δρχ.
5	54.000.000 δρχ.	55.500.000 δρχ.
Σύνολο για Περιοχή Α	260.000.000 δρχ.	255.500.000 δρχ.
Σύνολο για Περιοχή Β	262.000.000 δρχ.	265.000.000 δρχ.
Σύνολο για Περιοχή Γ	230.000.000 δρχ.	240.000.000 δρχ.
Τελικό σύνολο	752.000.000 δρχ.	760.000.000 δρχ.

Οι εκτιμήσεις αυτές στη συνέχεια αναπροσαρμόστηκαν από τους υπεύθυνους πωλήσεων της κάθε περιφέρειας και μετά αθροίστηκαν για να δώσουν την συνολική πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων για την επιχείρηση.

Όπως και οι άλλες μέθοδοι έτσι και η μέθοδος της εκτίμησης των πωλητών έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Π λ ε ο ν ε κ τ ή μ α τ α

Η ευθύνη της πρόβλεψης αποδίδεται στους πωλητές που είναι και οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των πωλήσεων.

Χρησιμοποιείται η εξειδικευμένη γνώση των πωλητών που μπορούν να κατανοήσουν την αγορά.

Μπορεί να γίνει κατανομή της πρόβλεψης των πωλήσεων κατά πελάτη, προϊόν, περιφέρεια και πωλητή.

Οδηγεί στη καλύτερη αποδοχή των στόχων των πωλητών, αφού αυτοί προκύπτουν από τις εκτιμήσεις τους.

Συνήθως οι προβλέψεις χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και αξιοπιστία.

Μειονεκτήματα

Οι πωλητές δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και την Ανάλογη εκπαίδευση για να κάνουν προβλέψεις.

Οι πωλητές έχουν την τάση να είναι υπερβολικά αισιόδοξοι ή πολύ απαισιόδοξοι.

Οι πωλητές μπορεί να υποεκτιμήσουν τις προβλέψεις τους ώστε να μπορέσουν να υλοποιήσουν τους στόχους τους ευκολότερα.

Είναι χρονοβόρα και οι πωλητές θα μπορούσαν να το χρόνο Αυτό για την προσέλκυση νέων πελατών.

3.4.1.δ) Προθέσεις Πελατών

Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε πληροφορίες από πελάτες σχετικά με τις αγορές των προϊόντων που προγραμματίζουν να κάνουν κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι πληροφορίες αυτές μπορεί να συγκεντρωθούν και με τηλεφωνική συνέντευξη. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για καταναλωτικά προϊόντα, ενδείκνυται όμως και για βιομηχανικά προϊόντα για τους ακόλουθους λόγους: α) οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι λίγοι και γνωστοί β) οι βιομηχανικοί αγοραστές προγραμματίζουν από καιρό τις αγορές τους και γ) οι βιομηχανικοί πελάτες συνήθως πραγματοποιούν τις προγραμματισμένες αγορές τους.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους υποψηφίους πελάτες με τη μέθοδο αυτή αφορούν:

- Τη σπουδαιότητα του προϊόντος και των χαρακτηριστικών του.
- Τις συγκρίσεις μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων.

- Τη σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας.
- Το βαθμό ικανοποίησης από τα υπάρχοντα προϊόντα.
- Τη πρόθεση των πελατών να προβούν σε αγορά προϊόντος.

Με το παρακάτω παράδειγμα και τη βοήθεια του Πίνακα 3.5 γίνεται κατανοητότερη, η μέθοδος που βασίζεται στις προθέσεις των πελατών. Υποθέτουμε ότι δέκα βιομηχανικές επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν στο εξής ερώτημα: «Πόσα κινητά τηλέφωνα προτίθεστε να αγοράσετε στο 2000 για το προσωπικό σας;»

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΘΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Υποψήφιος Πελάτης	Πρόθεση Αγοράς
1	20
2	30
3	40
4	50
5	10
6	25
7	55
8	20
9	10
10	15
Σύνολο	275

Π λ ε ο ν ε κ τ ή μ α τ α

Η πρόβλεψη βασίζεται στις προθέσεις των ατόμων που θα πραγματοποιήσουν τις αγορές.

Είναι χρήσιμη για νέα ή καινοτομικά προϊόντα.

Είναι χρήσιμη όταν υπάρχει έλλειψη ιστορικών στοιχείων για πωλήσεις παρελθοντικών χρονικών περιόδων.

Μειονεκτήματα

Οι υποψήφιοι αγοραστές πρέπει να είναι ολιγάριθμοι και συγκεντρωμένοι.

Είναι δαπανηρή και χρονοβόρα για καταναλωτικά αγαθά.

Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να προβλέψουν σωστά τις μελλοντικές αγορές τους.

Στηρίζεται στη συνεργασία των υποψήφιων πελατών.

Υπάρχει συνήθως διαφορά μεταξύ του τι προτίθενται να κάνουν οι υποψήφιοι πελάτες και του τι πραγματικά κάνουν όσον αφορά τις μελλοντικές αγορές τους.

3.4.2 Αντικειμενικές / Ποσοτικές Μέθοδοι

Οι αντικειμενικές / ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία και πωλήσεις παρελθόντων χρονικών περιόδων. Οι μέθοδοι που θα αναλύσουμε είναι η μέθοδος που βασίζεται στη δοκιμή της αγοράς (market set), η μέθοδος της ανάλυσης χρονολογικών σειρών (time series analysis) και η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης (statistical demand analysis)

3.4.2 α) Δοκιμή της αγοράς

Πρόκειται για τη πιο δημοφιλή μέθοδο που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων κυρίως για καταναλωτικά προϊόντα. Συνίσταται στην επιλογή ενός περιορισμένου αριθμού πόλεων, οι κάτοικοι των οποίων θεωρούνται αντιπροσωπευτικοί του εθνικού πληθυσμού σε σχέση με χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, μόρφωση και καταναλωτική συμπεριφορά. Ένα νέο προϊόν τοποθετείται στις πόλεις αυτές και υποστηρίζεται με ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Με βάση το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος στις συγκεκριμένες πόλεις, μπορεί να προβλεφθούν οι μελλοντικές πωλήσεις όταν το προϊόν διατεθεί σε όλη την επικράτεια.

Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η ανάλυση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη σωστή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα δεδομένα της δοκιμής της αγοράς.

Πλεονεκτήματα

Αποτελεί το «τελικό» κριτήριο για την αποδοχή του προϊόντος από τους υποψήφιους πελάτες.

Βασίζεται σε δεδομένα πραγματικών πωλήσεων.

Είναι ακριβής και αξιόπιστη.

Επιτρέπει την αξιολόγηση του προγράμματος μάρκετινγκ για το προϊόν.

Είναι χρήσιμη για νέα και καινοτομικά προϊόντα.

Μειονεκτήματα

Είναι δαπανηρή. Οι δαπάνες δεν αφορούν μόνο τα έξοδα σχεδιασμού της έρευνας και του προγράμματος μάρκετινγκ, αλλά και τα έξοδα παραγωγής του προϊόντος.

Είναι χρονοβόρα. Ο χρόνος που απαιτείται για να έχει αξιόπιστα αποτελέσματα η μέθοδος είναι σημαντικός. Συνήθως ο ελάχιστος χρόνος είναι ένα έτος.

Προκαλεί τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση αποκαλύπτει στους ανταγωνιστές της τα μελλοντικά της σχέδια. Στη περίπτωση αυτή, οι ανταγωνιστές μπορεί να προβούν σε ενέργειες ώστε να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα.

Για παράδειγμα, οι ανταγωνιστές μπορεί να μειώσουν τις τιμές των δικών τους προϊόντων για όσο διάστημα η εταιρία δοκιμάζει το προϊόν, ή μπορεί να λανσάρουν στην αγορά ένα παρόμοιο προϊόν προτού η επιχείρηση προλάβει να ολοκληρώσει τη δοκιμή. Για το λόγο αυτό ορισμένες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια αποφεύγουν την πραγματοποίηση τέτοιων δοκιμαστικών αγορών.

3.4.2 β) Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην ανάλυση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για να γίνει εκτίμηση των προβλέψεων για το μέλλον. Για τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής πρέπει να αναλύονται τέσσερις βασικές συνιστώσες. Οι συνιστώσες

αυτές είναι: η τάση, η κυκλικότητα, η εποχικότητα και τα απρόβλεπτα γεγονότα.

A) Τάση, είναι η μακροχρόνια ανοδική ή καθοδική πορεία των ιστορικών πωλήσεων που οφείλεται σε αλλαγές σε έναν πληθυσμό, στην τεχνολογία ή σε κάποιον άλλο παράγοντα.

B) Κυκλικότητα, είναι η κυματοειδής κίνηση των πωλήσεων που διαρκεί από δύο έως πέντε χρόνια και οφείλεται σε σκαμπανεβάσματα της γενικής οικονομικής κατάστασης που συνήθως παρουσιάζουν κάποια περιοδικότητα.

Γ) Εποχικότητα, είναι η ετήσια διακύμανση των πωλήσεων που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες και τις εποχές. Για παράδειγμα, το παγωτό, είναι ένα προϊόν που υπόκειται στο φαινόμενο της εποχικότητας.

Δ) Απρόβλεπτα γεγονότα, είναι τα γεγονότα τα οποία είναι εξ ορισμού τυχαία και πολύ δύσκολο να προβλεφθούν. Τέτοια γεγονότα μπορεί να είναι πόλεμοι, σεισμοί, πυρκαγιές, απεργίες ή άλλα τυχαία γεγονότα που δεν μπορούν να προβλεφθούν.

Τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει να γνωρίζουν ότι και τέσσερις συνιστώσες επηρεάζουν τις πωλήσεις. Επομένως, είναι σημαντικό για να φανεί η πραγματική συμπεριφορά των πωλήσεων να διαχωρίζονται και να απομονώνονται οι επιδράσεις των τριών πρώτων συνιστωσών από αυτές των απρόβλεπτων γεγονότων.

Η ανάλυση των χρονολογικών σειρών μπορεί να επιτευχθεί με τρεις δημοφιλείς τεχνικές. Οι τεχνικές αυτές είναι: ο κινητός μέσος όρος, η εκθετική εξομάλυνση και ο διαχωρισμός των ιστορικών πωλήσεων. Παρακάτω θα περιγράψουμε τις τεχνικές αυτές.

A) Κινητός μέσος όρος. Η προσέγγιση αυτή συνίσταται στον υπολογισμό μέσων όρων που στηρίζεται στις πωλήσεις παρελθόντων χρόνων. Σύμφωνα με την επικρατούσα θεωρία, η χρησιμοποίηση μέσων όρων εξομαλύνει τις μεταβολές στις πωλήσεις που οφείλονται στις αλλαγές διαφόρων επιχειρησιακών παραγόντων όπως τιμές και διαφήμιση με διαφορετικό ρυθμό και σε διαφορετικά χρονικά σημεία.

Πιο κάτω θα σας παρουσιάσουμε με τη βοήθεια του Πίνακα 3.6 και του Σχήματος 3.6, ένα αριθμητικό παράδειγμα της τεχνικής αυτής. Σε αυτό το παράδειγμα γίνεται ο υπολογισμός του κινητού μέσου όρου για τρεις και πέντε περιόδους. Η διαδικασία δίνεται από την εξίσωση:

$$x_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + \dots + x_{t-n+1}}{n}$$

όπου:

x_{t+1} = η πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο t+1

x_t = οι πωλήσεις στη τωρινή περίοδο t

x_{t-1} = πωλήσεις στην προηγούμενη περίοδο t-1

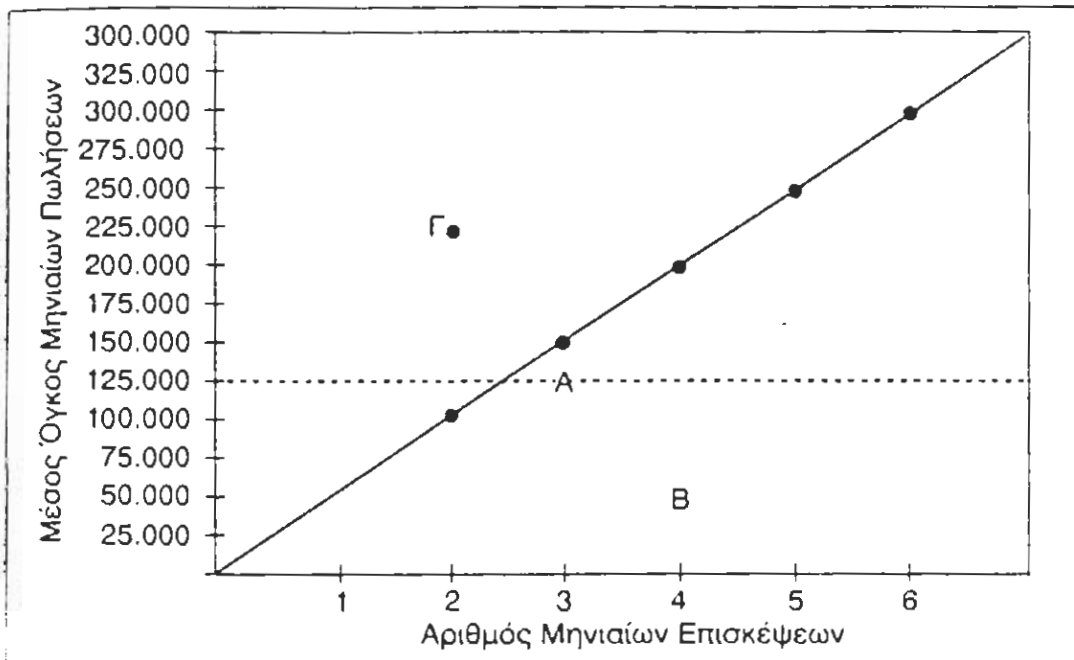
n = αριθμός περιόδων στον κινητό μέσο όρο

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ

Περίοδος	Πραγματικές Πωλήσεις	Προβλέψεις Πωλήσεων	
		Κινητός Μέσος Όρος Τριών Περιόδων	Κινητός Μέσος Όρος πέντε Περιόδων
1	1.050		
2	1.200		
3	1.220		
4	1.150	1.157	
5	1.320	1.190	
6	1.290	1.230	1.188
7	1.350	1.253	1.236
8	1.365	1.320	1.266
9	1.390	1.335	1.295
10	1.440	1.368	1.345

Σημείωση: Οι πωλήσεις γίνονται σε μονάδες προϊόντος

ΣΧΗΜΑ 3.6 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ



Για παράδειγμα, για την πρόβλεψη των πωλήσεων στην 6^η περίοδο, χρησιμοποιώντας τον κινητό μέσο όρο των τριών περιόδων, η τιμή 1.230 είναι απλά ο μέσος όρος των πωλήσεων των περιόδων 3,4 και 5 $[(1.220+1.150+1.320)/3]$. Για κάθε πρόβλεψη απαιτείται η χρησιμοποίηση των στοιχείων από τρεις περιόδους. Καθώς η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται από χρόνο σε χρόνο, η πιο πρόσφατη τιμή αντικαθιστά την πιο παλιά.

Έτσι, για την 11^η περίοδο η πρόβλεψη των πωλήσεων, χρησιμοποιώντας τον κινητό μέσο όρο των τριών περιόδων, είναι $[(1.320+1.335+1.368)/3]$ 1.341, ενώ η χρησιμοποίηση των πέντε περιόδων μας δίνει $[1.188+1.236+1.266+1.295+1.343]/5$ και δίνει πρόβλεψη 1.266.

Εξετάζοντας το παράδειγμα που παρατίθεται στο πίνακα 3.6 μπορούμε να κάνουμε ορισμένες σημαντικές παρατηρήσεις. Πρώτον, καθώς αυξάνει ο αριθμός των περιόδων που χρησιμοποιούνται για να υπολογιστεί ο κινούμενος μέσος όρος απαιτούνται περισσότερα στοιχεία. Δεύτερον, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δεδομένων τόσο καλύτερη η εξομάλυνση. Αν δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στις πωλήσεις από περίοδο σε περίοδο προτείνεται η χρησιμοποίηση μεγαλύτερων περιόδων όταν υπολογίζεται ο κινητός μέσος όρος. Αν όμως, αντιθέτως, υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στις πωλήσεις από περίοδο σε περίοδο, τότε είναι προτιμότερη η χρησιμοποίηση μικρότερων περιόδων, αφού με τον τρόπο αυτόν μπορεί να απεικονισθούν καλύτερα οι διακυμάνσεις. Τέλος, στην περίπτωση που υπάρχουν συνεχώς αυξανόμενες πωλήσεις η τεχνική αυτή δίνει πάντα πρόβλεψη μικρότερη των πραγματικών πωλήσεων.

3.4.2 γ) Εκθετική εξομάλυνση

Η εκθετική εξομάλυνση είναι παρόμοια με την τεχνική του κινητού μέσου όρου. Ενώ όμως η μέθοδος του κινητού μέσου όρου δίνει ισοδύναμο βάρος στις πωλήσεις όλων των παρελθόντων περιόδων η εκθετική εξομάλυνση δίνει βάρος ή έμφαση στις πωλήσεις των πιο πρόσφατων περιόδων και μικρότερο βάρος στις πωλήσεις των πιο παρελθουσών περιόδων. Συνεπώς, η εκθετική εξομάλυνση δεν είναι τίποτε άλλο από μια περίπτωση σταθμικού κινητού εκθετική εξομάλυνση είναι

$$x_{t+1} = \alpha x_t + (1-\alpha) x_t$$

Όπου:

x_{t+1} = πρόβλεψη πωλήσεων για την επόμενη περίοδο $t+1$

α = συντελεστής εξομάλυνσης, $0 < \alpha < 1$

x_t = πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t

x_t = προβλεπόμενες πωλήσεις στην τωρινή περίοδο t .

Σύμφωνα, με την εξίσωση αυτή, οι πωλήσεις της επόμενης περιόδου ισούνται με :

τις πωλήσεις της τωρινής περιόδου x του συντελεστή α + τις προβλεφθείσες πωλήσεις της τωρινής περιόδου x το συντελεστή $(1-\alpha)$

Επομένως, η τεχνική της εκθετικής εξομάλυνσης λαμβάνει υπόψη τις πωλήσεις των παρελθουσών περιόδων και δίνει μεγαλύτερο βάρος στις πωλήσεις της αμέσως προηγούμενης περιόδου απ' ό,τι στο μέσο όρο των πωλήσεων προηγούμενων περιόδων. Η πιο κρίσιμη απόφαση όσον αφορά την τεχνική αυτή, όπως ίσως γίνεται αντιληπτό, είναι η τιμή που θα επιλέξει κανείς για το συντελεστή εξομάλυνσης. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής κυμαίνονται ανάμεσα στο 0 και το 1. Αν οι πωλήσεις των παρελθουσών περιόδων είναι σχετικά σταθερές, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις, η τιμή του συντελεστή πρέπει να είναι σχετικά μικρή. Στην αντίθετη όμως περίπτωση, όπου οι πωλήσεις παρελθουσών περιόδων παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις, τότε η τιμή του συντελεστή πρέπει να είναι μεγάλη. Στον πίνακα 3.7 και στο Σχήμα 3.7 απεικονίζεται η μέθοδος της εκθετικής εξομάλυνσης με ένα αριθμητικό παράδειγμα και για διάφορες τιμές του συντελεστή εξομάλυνσης. Για παράδειγμα, για να γίνει η πρόβλεψη των πωλήσεων για την περίοδο 6 με συντελεστή εξομάλυνσης 0,6, απαιτούνται οι παρακάτω υπολογισμοί

$$x_6 = 0,6(1.320) + (1-0,6)1.165$$

$$x_6 = 1.258$$

3.4.2 δ) Διαχωρισμός Ιστορικών Πωλήσεων ή Χρονολογικών Σειρών

Όταν η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση, τότε απαιτείται ο διαχωρισμός των τεσσάρων συνιστωσών που υπάρχουν στα δεδομένα των χρονολογικών σειρών. Πρώτα διαχωρίζονται οι επιδράσεις της εποχικότητας. Στη συνέχεια υπολογίζεται και αφαιρείται η επίδραση της κυκλικότητας, αν φυσικά υπάρχει. Κατόπιν εξετάζονται οι συνέπειες των απρόβλεπτων γεγονότων. Τέλος, οι συνιστώσες αυτές επανασυντίθενται για να δώσουν την τάση των πωλήσεων.

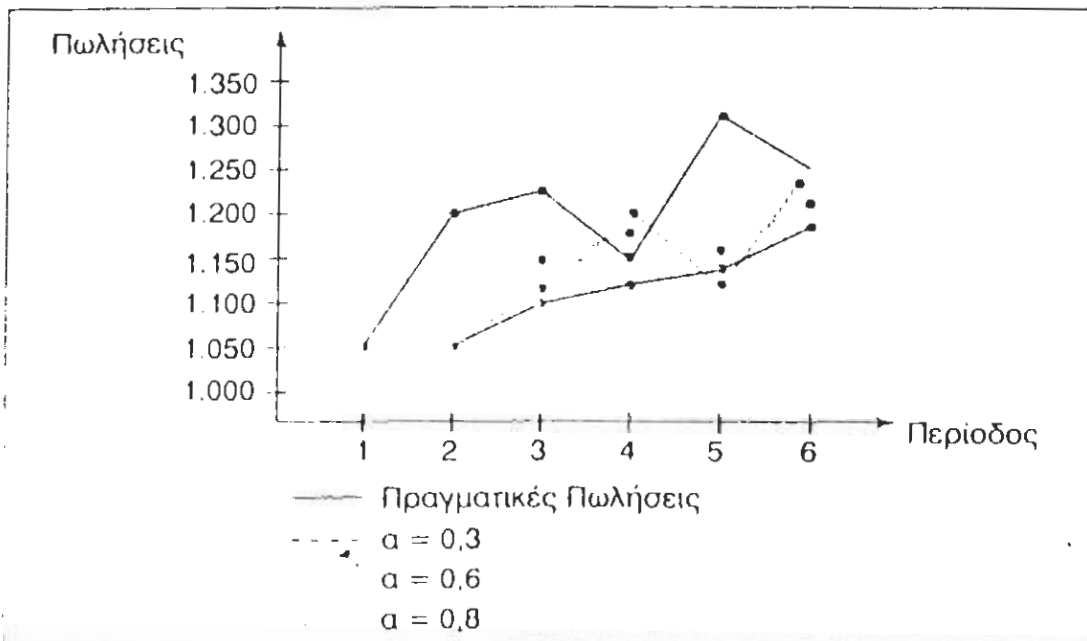
**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΚΘΕΤΙΚΗΣ
ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ***

Περίοδος	Πραγματικές Πωλήσεις	Προβλέψεις Πωλήσεων		
		$\Lambda = 0,3$	$\alpha = 0,6$	$\alpha = 0,8$
1	1.050**			
2	1.200	1.050	1.050	1.050
3	1.200	1.095	1.140	1.080
4	1.150	1.133	1.188	1.192
5	1.320	1.138	1.165	1.158

* Οι πωλήσεις σε μονάδες προϊόντος.

** Επειδή δεν υπάρχει πρόβλεψη για την περίοδο 1, η πρώτη πρόβλεψη είναι η ίδια με τις πραγματικές πωλήσεις.

**ΣΧΗΜΑ 3.7. ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ
ΕΚΘΕΤΙΚΗΣ ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ**



Ας δούμε το παράδειγμα που παρουσιάζεται στον πίνακα 3.8 για να κατανοήσουμε καλύτερα την τεχνική αυτή. Όπως φαίνεται στο κάτω μέρος του πίνακα, για να υπολογίσουμε το δείκτη εποχικότητας για κάθε τρίμηνο για τα τρία έτη που απεικονίζουν τα στοιχεία, πρέπει να γίνουν οι παρακάτω υπολογισμοί. Πρώτον, πρέπει να υπολογιστεί ο μέσος όρος των πωλήσεων ανά τρίμηνο. Αυτό επιτυγχάνεται με το να διαιρέσουμε το σύνολο των πωλήσεων και για τα 12 τρίμηνα με το 12. Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσουμε τον τριετή μέσο όρο του τριμήνου. Αυτό γίνεται με το να διαιρέσουμε το σύνολο των πωλήσεων των τριών ετών ανά τρίμηνο με το τρία (π.χ. για το πρώτο τρίμηνο ο τριετής μέσος όρος είναι $[(230+240+260)/3]=243,33$). Τέλος, μπορούμε να υπολογίσουμε το δείκτη εποχικότητας κάθε τριμήνου με το να διαιρέσουμε τον (τριετή) μέσο όρο του τριμήνου με το μέσο όρο των πωλήσεων ανά τρίμηνο. Οι δε πωλήσεις ενός τριμήνου χωρίς την επίδραση της εποχικότητας υπολογίζονται με το να διαιρέσουμε τις πραγματικές πωλήσεις του τριμήνου αυτού με το δείκτη εποχικότητας του τριμήνου (π.χ. για το 1ο τρίμηνο του 1996 είναι $260/0,83=313$).

Για να αφαιρεθούν οι επιδράσεις της εποχικότητας από τα δεδομένα των πωλήσεων, πρέπει να πολλαπλασιάσουμε τις πωλήσεις με τον κατάλληλο δείκτη εποχικότητας. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις του προϊόντος αυξήθηκαν από 260 σε 320 μονάδες μεταξύ του πρώτου και του δεύτερου τριμήνου του 1996, μια αύξηση 60 μονάδων. Μια απλή επέκταση αυτής της τάσης θα σήμαινε πωλήσεις στο τρίτο τρίμηνο του 1996 ύψους 380 μονάδων. Παρατηρούμε, όμως, ότι μετά την αφαίρεση της εποχικότητας, οι πωλήσεις χωρίς τις επιδράσεις της δείχνουν πολύ μικρή μεταβολή, από 317 σε 329.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΥ*

Τρίμηνο	Πραγματικές Πωλήσεις			Τριετής Μ.Ο. Τριμήνου	Δείκτης Εποχικότητας	Πωλήσεις χωρίς Επιδράσεις Εποχικότητας		
	1994	Έτος 1995	1996			1994	Έτος 1995	1996
1	230 ¹	240	260	243,33	0,83 ²	277	289	313 ³
2	280	290	320	296,67	1,01	277	287	317
3	180	220	240	213,33	0,73	247	301	329
4	370	400	480	416,67	1,42	261	282	338

* Πωλήσεις σε μονάδες προϊόντος

1. Υπολογισμός του μέσου όρου των πωλήσεων ανά τρίμηνο
 $(230+240+260+\dots+480)/12=(3.510/12)=292,5$

2. Υπολογίστε του πρώτου τριμήνου το δείκτη εποχικότητας
 $(243,33/292,5)=0,83$

3. Διαιρέστε πραγματικές πωλήσεις με το δείκτη εποχικότητας
(για παράδειγμα για το πρώτο τρίμηνο του 1996 $260/0,83=313$).

Για να μετατρέψουμε τώρα τα δεδομένα των πωλήσεων, χωρίς τις επιδράσεις της εποχικότητας, σε προβλέψεις πωλήσεων, πρέπει να πολλαπλασιάσουμε τα στοιχεία αυτά με τον κατάλληλο δείκτη εποχικότητας. Για παράδειγμα, αν οι πωλήσεις χωρίς την επίδραση της εποχικότητας για το δεύτερο τρίμηνο του 1994 είναι 277, τότε η πρόβλεψη για το ύψος των πωλήσεων για το τρίτο τρίμηνο του 1994 θα είναι 277 επί το δείκτη εποχικότητας του τρίτου τριμήνου (δηλ. $277*0,73$) ή 202 μονάδες. Οι πραγματικές πωλήσεις για το διάστημα αυτό είναι 180, επομένως η πρόβλεψή μας υπερεκτίμησε το ύψος τους κατά 12%: $[(202-180)/180]=+12\%$. Στην περίπτωση, όμως, που δεν είχαν αφαιρεθεί οι επιδράσεις της εποχικότητας για το διάστημα αυτό, η πρόβλεψη μας θα είχε υπερεκτιμήσει το ύψος τους κατά 54%: $[(277-180)/180]=+54\%$.

3.4.2. ε) Στατιστική ανάλυση

Σε αντίθεση με την ανάλυση των χρονολογικών σειρών που προσπαθεί να καθορίσει τη σχέση μεταξύ πωλήσεων και χρόνου, η στατιστική ανάλυση επιχειρεί να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ πωλήσεων και άλλων σημαντικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν τις πωλήσεις ενός προϊόντος. Συνήθως η στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιείται για να καθορίσει την ύπαρξη μιας τέτοιας σχέσης είναι η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης (regression analysis).

Η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης συνίσταται στην έκφραση μιας εξαρτημένης μεταβλητής (Y), όπως πωλήσεις, σαν συνάρτηση ενός αριθμού ανεξάρτητων μεταβλητών (X_1, X_2, \dots, X_n), όπως διαφήμιση, τιμή του προϊόντος, αριθμός πωλητών, κ.λ.π. Η εξίσωση είναι η παρακάτω:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Όπου:

- Y = εξαρτημένη μεταβλητή
 $X_{1,2,\dots,n}$ = ανεξάρτητες μεταβλητές
 A = σταθερή
 $B_{1,2,\dots,n}$ = συντελεστής παλινδρόμησης.

Οι συντελεστές αυτοί δείχνουν την κατεύθυνση και το βαθμό της σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Για παράδειγμα, ένας συντελεστής $b = +1,5$ δηλώνει ότι ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Παραδείγματος χάριν, αν η εταιρεία αυξήσει τις δαπάνες για τη διαφήμιση του προϊόντος, οι πωλήσεις θα αυξηθούν. Αντίθετα, ένας συντελεστής $b = -2,1$ σημαίνει ότι ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή κινούνται προς αντίθετη κατεύθυνση. Παραδείγματος χάριν, αν η εταιρεία μειώσει την τιμή του προϊόντος, τότε οι πωλήσεις θα αυξηθούν.

Ας υποθέσουμε ότι η ανάλυση των δεδομένων με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης μας έδωσε την παρακάτω εξίσωση:

$$Y = 31,52 + 1,81X_1 - 3,40X_2 - 2,3X_3$$

Όπου:

- Y = ετήσιες πωλήσεις αυτοκινήτων
 X_1 = διαφημιστικές δαπάνες σε εκατομμύρια δρχ.
 X_2 = επιτόκιο χρηματοδότησης
 X_3 = τιμή αυτοκινήτου

Η εξίσωση αυτή υποδηλώνει ότι οι ετήσιες πωλήσεις αυτοκινήτων αυξάνονται με τη διαφήμιση, αλλά μειώνονται καθώς τα επιτόκια και οι τιμές αυξάνουν. Για παράδειγμα, υποθέτουμε ότι η εταιρεία X υπολογίζει ότι θα δαπανήσει για διαφήμιση το 2000 το ποσό των 250.000.000δρχ. Επίσης, πιστεύει ότι το επιτόκιο χρηματοδότησης θα κυμανθεί στο 21,5% και ότι η τιμή του αυτοκινήτου θα ανέρχεται στα 8.000.000δρχ. Με βάση τα δεδομένα αυτά η εταιρεία μπορεί να υπολογίσει ότι το ύψος των πωλήσεων της για το 1997 θα είναι:

$$Y_{2000} = 31,52 + (1,81 * 250.000.000) - (3,40 * 21,5\%) - (2,3 * 8.000.000)$$

$$Y_{2000} = 434.099.968 \text{ δρχ.}$$

Όπου Y_{2000} οι πωλήσεις για το έτος 1997 δρχ.

Μερικά από τα **πλεονεκτήματα** της μεθόδου της στατιστικής ανάλυσης είναι:

Είναι αντικειμενική, αφού εξετάζονται «πρακτικά» πολλοί παράγοντες.

Καθορίζεται ο βαθμός αξιοπιστίας της σχέσης μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών.

Επιτρέπει τον έλεγχο των αποτελεσμάτων από άλλους αναλυτές.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της τεχνικής αυτής είναι:

Απαιτούνται σχετικές γνώσεις.

Απαιτείται προσοχή για την επιλογή των κατάλληλων παραγόντων.

Είναι δυνατή η έμφαση νέων παραγόντων που δεν είχαν προβλεφθεί.

3.5 Κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης των μεθόδων πρόβλεψης

Από τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, είναι φανερό ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων δεν είναι και τόσο εύκολη υπόθεση. Η ύπαρξη τόσων διαφορετικών μεθόδων, με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους, καθιστούν δύσκολη την απόφαση επιλογής της πιο κατάλληλης από αυτές.

Η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από πολλά κριτήρια. Το πιο σημαντικό ίσως κριτήριο είναι αυτό της ακρίβειας της πρόβλεψης. Αρκετές μελέτες έχουν διεξαχθεί μέχρι τώρα, και στις οποίες γίνεται μια προσπάθεια να προσδιοριστεί η ακρίβεια της πρόβλεψης των διαφόρων τεχνικών. Ο πίνακας 3.9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μελέτης που έγινε στις ΗΠΑ, καθώς επίσης και το ποσοστό χρησιμοποίησης των διαφόρων μεθόδων. Σε άλλες παρόμοιες μελέτες που έχουν διεξαχθεί τα αποτελέσματα είναι ανάμικτα. Μερικές από τις μελέτες υποστηρίζουν ότι οι αντικειμενικές / ποσοτικές μέθοδοι είναι οι πιο ακριβείς στις προβλέψεις τους, ενώ άλλες αποδεικνύουν το αντίθετο. Τέλος στην πιο ολοκληρωμένη ίσως μελέτη που έχει γίνει μέχρι σήμερα για το θέμα αυτό, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται διαφέρουν ελάχιστα όσον αφορά την ακρίβεια της πρόβλεψης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.9, παρατηρούμε ότι μερικές από τις θεωρούμενες ως πιο ακριβείς μεθόδους (π.χ. διαχωρισμός) χρησιμοποιούνται ελάχιστα. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου. Τέτοιοι παράγοντες είναι το κόστος, η ύπαρξη ιστορικών στοιχείων, αν η πρόβλεψη είναι μακροχρόνια ή βραχυχρόνια, καθώς επίσης και η προηγούμενη εμπειρία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9 Η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

Μέθοδος	Ποσοστό Επιχειρήσεων Που τη Χρησιμοποιούν	Ακρίβεια*
Διευθυντικές Εκτιμήσεις	60	3.32
Μέθοδος των Δελφών	27	2.73
Εκτιμήσεις Πωλητών	61	2.81
Προθέσεις Πελατών	40	3.22
Κινητός Μέσος Όρος	28	2.92
Εκθετική Εξομάλυνση	17	3.20
Διαχωρισμός Χρονολογικής Σειράς	10	3.50
Στατιστική Ανάλυση	41	3.40

* Η ακρίβεια της πρόβλεψης αντιπροσωπεύει τη γνώμη των ερωτηθέντων και μετρήθηκε με κλίμακα από 1 («καθόλου ακριβείς») μέχρι 5 («πολύ ακριβείς»)

Ως συμπέρασμα μπορούμε να εξάγουμε τις ακόλουθες γενικές παρατηρήσεις. Πρώτον, καμία μεμονωμένη τεχνική δεν είναι η καλύτερη για όλες τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι αντικειμενικές/ ποσοτικές τεχνικές μπορεί να αποδειχθούν πιο κατάλληλες όπου η πρόβλεψη είναι βραχυχρόνια, συχνή και υπάρχει πλήθος δεδομένων. Από την άλλη μεριά, οι υποκειμενικές/ ποσοτικές μέθοδοι μπορεί να είναι πιο χρήσιμες σε περιπτώσεις όπου η πρόβλεψη είναι μακροχρόνια, μη συνεχής και υπάρχει έλλειψη στοιχείων.

Δεύτερον, για να είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων όσο το δυνατόν πιο ακριβής, καλό θα ήταν να χρησιμοποιούνται περισσότερες από μια μεθόδους. Η πρακτική αυτή συνήθως οδηγεί σε αύξηση της ακρίβειας της πρόβλεψης. Η ίδια μελέτη έδειξε επίσης ότι ο αριθμός των μεθόδων αυξάνει όσο περισσότερα τμήματα της επιχείρησης συμμετέχουν στην πρόβλεψη, καθώς και όταν η διαδικασία της πρόβλεψης ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα Management για να πάρει την τελική έγκριση της ανώτατης διοίκησης.

Μία άλλη μελέτη έδειξε ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν κατά μέσο όρο 2,7 μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων σε μόνιμη βάση. Συνήθως τα αποτελέσματα των μεθόδων αυτών συντίθεται για να προκύψει μία τελική πρόβλεψη, η οποία είναι πιο ακριβής από τις μεμονωμένες προβλέψεις.

Τέλος, η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου πρέπει να γίνεται με βάση τα δεδομένα, το κόστος, το χρονικό διάστημα της πρόβλεψης και το επιθυμητό επίπεδο ακριβείας της πρόβλεψης. Η έλλειψη κατανόησης της λειτουργικότητας μιας μεθόδου αναπόφευκτα θα οδηγήσει στην απόρριψή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων είναι μια σημαντική διοικητική δραστηριότητα των διευθυντικών στελεχών πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες ενός δικτύου πωλητών τα τελευταία χρόνια έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδα πωλήσεων με οποιονδήποτε τρόπο. Για τον σκοπό αυτό τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε οι πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί απ' ό,τι στο παρελθόν. Οι τρόποι αυτοί συνήθως παίρνουν την μορφή της μεγιστοποίησης του χρόνου που ο πωλητής βρίσκεται σε επαφή με τους πελάτες του και την ελαχιστοποίηση του χρόνου μετακίνησης, καθώς και του « χαμένου » χρόνου. Σύμφωνα με αυτά θα αναλύσουμε παρακάτω τα θέματα που αφορούν τον τρόπο σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων και τις μεθόδους καθορισμού δρομολογίων του δικτύου των πωλητών.

4.2 Η έννοια της περιοχής των πωλήσεων

Με τον όρο περιοχή (περιφέρεια) πώλησης (sales territory) αναφερόμαστε στον αριθμό υπαρχόντων και υποψηφίων πελατών που η εξυπηρέτησή τους έχει ανατεθεί σ' έναν πωλητή. Η περιοχή αυτή, μπορεί να είναι μια γεωγραφική περιοχή, δεν είναι όμως απαραίτητο. Συνήθως, όμως, οι πελάτες που ανατίθενται σε έναν πωλητή είναι εγκαταστημένοι μέσα στα όρια μιας γεωγραφικής περιοχής. Κάθε περιοχή δε σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο πωλητής να εξυπηρετεί τους πελάτες του με τον ευκολότερο και οικονομικότερο τρόπο.

Ο καθορισμός περιοχών πώλησης επιτρέπει στους πωλητές να «εκμεταλλευθούν» όσο το δυνατό περισσότερο τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά. Η συνολική αγορά για τις επιχειρήσεις είναι υπερβολικά μεγάλη για να αναπτυχθεί η καλύτερη αξιοποίησή της. Επομένως, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν σκόπιμο να καθορίσουν περιοχές πωλήσεων, ώστε το έργο της οργάνωσης, εποπτείας και κατεύθυνσης των πωλητών να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Αν και πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν μια γεωγραφική προσέγγιση στο σχεδιασμό περιοχών πωλήσεων, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα γεωγραφικά κριτήρια δεν πρέπει να αποτελούν τις μοναδικές παραμέτρους. Η μεγαλύτερη προσοχή και έμφαση πρέπει να δίνεται στους πελάτες, αφού μια αγορά αποτελείται από άτομα ή επιχειρήσεις / οργανισμούς και όχι από γεωγραφικές περιοχές και πρέπει να μετριέται σύμφωνα με την αγοραστική δύναμή τους.

4.3 Λόγοι καθορισμού περιοχών των πωλήσεων

Ο κυριότερος λόγος για τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων είναι να διευκολύνει την οργάνωση και την εποπτεία των πωλήσεων. Υπάρχουν, όμως, και άλλοι, σημαντικοί λόγοι για τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων. Αυτοί είναι οι παρακάτω:

α) Ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες.

Κατάλληλες σχεδιασμένες περιοχές πωλήσεων επιτρέπουν στους πωλητές να βρίσκονται σε συχνή επαφή με τους πελάτες τους. Με την πάροδο του χρόνου, ο πωλητής μπορεί να γίνει καλός γνώστης των αναγκών και των ιδιοτήτων του κάθε πελάτη του. Το αποτέλεσμα είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε λιγότερο χρόνο και η δημιουργία μιας άριστης επαγγελματικής σχέσης που βασίζεται στην αλληλοκατανόηση και τον αλληλοσεβασμό. Επίσης δίνει την ευκαιρία στους πωλητές να επισκέπτονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους πελάτες τους. Οι συχνές επισκέψεις είναι σημαντικές όχι μόνο για την λήψη παραγγελιών αλλά και για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ο πελάτης αντιμετωπίζει με το προϊόν. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται οι πιθανότητες να προχωρήσει ο πελάτης σε μια συνεργασία με κάποιον ανταγωνιστή.

β) Καλύτερη κάλυψη της αγοράς

Με τον κατάλληλο σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεών της, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τη σωστή κάλυψη της αγοράς και την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών πωλήσεων. Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη συστηματική κάλυψη της αγοράς, αφού κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για κάποιους συγκεκριμένους πελάτες. Έτσι ο πωλητής μπορεί να αναλύσει τους πελάτες του, να τους ταξινομήσει ανάλογα με τις προοπτικές πωλήσεων και, επομένως, να προγραμματίσει τον απαιτούμενο χρόνο επίσκεψης σε κάθε έναν από

αυτούς. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει μια ολοκληρωμένη κάλυψη της αγοράς.

Στην αντίθετη περίπτωση του μη καθορισμού περιοχών πωλήσεων, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι παρά μια αποσπασματική μόνο κάλυψη της αγοράς, αφού οι πωλητές επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους είτε στους μεγάλους πελάτες είτε στους πιο «εύκολους». Φυσικά το μέγεθος κάθε περιοχής πώλησης πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να κάνει δυνατή την επαφή με τους πελάτες στον απαιτούμενο βαθμό συχνότητας αλλά και να μην οδηγεί στην αφιέρωση χρόνου για μετακινήσεις.

γ) Καλύτερη αποτελεσματικότητα των πωλητών

Όταν ένας πωλητής ορίζεται ως ο αποκλειστικός υπεύθυνος για κάποιους συγκεκριμένους πελάτες, τότε γίνεται αυτόματα και ο «διευθυντής της περιοχής αυτής. Είναι σε μεγάλο βαθμό ο υπεύθυνος από τον οποίον εξαρτώνται τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν στη συγκεκριμένη περιοχή. Η αποκλειστική υπευθυνότητα για μια περιοχή πώλησης προκαλεί αισθήματα υπερηφάνειας αφού ο πωλητής θεωρείται υπεύθυνος για τα επιτεύγματα της περιοχής αυτής. Αυτό έχει ως συνέπεια να βελτιώνεται το ηθικό των πωλητών και να αυξάνεται η υποκίνησή τους.

δ) Σαφέστερος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων των πωλητών

Με τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων προσδιορίζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια η δουλειά του πωλητή. Ο πωλητής γνωρίζει που βρίσκονται οι πελάτες του και πόσο συχνά πρέπει να τους επισκέπτεται. Ο πωλητής γνωρίζει, επίσης, τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν και επομένως μπορεί να καθορίσει την προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξή τους. Επίσης, ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να περιορίσει τυχόν αντιδικίες ανάμεσα στους πωλητές όσον αφορά για το ποιος είναι υπεύθυνος για κάποιον πελάτη και για το ποιος δικαιούται να καρπωθεί τυχόν προμήθεια από την πραγματοποίηση της πώλησης.

ε) Καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση των πωλητών

Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων επιτρέπει τη βελτίωση του ελέγχου και της αξιολόγησης των πωλήσεων, καθώς είναι δυνατή η συγκέντρωση στοιχείων όσον αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας περιοχής, το ύψος των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων και τις αντίστοιχες δαπάνες. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν για κάθε περιοχή πώλησης ξεχωριστά. Η εξέταση των στοιχείων αυτών ανά περιοχή αλλά και η σύγκριση μεταξύ τους παρέχουν τη δυνατότητα: α)

να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα σε κάποια περιοχή, β) να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές και να προσαρμοστεί ανάλογα το πρόγραμμα πωλήσεων και γ) να αξιολογηθεί η ατομική απόδοση των πωλητών. Για παράδειγμα μια τέτοια ανάλυση μπορεί να δείξει ότι μια περιοχή έχει χαμηλότερες πωλήσεις λόγω της ύπαρξης ισχυρού ανταγωνισμού. Η ότι κάποιος πωλητής δεν έχει την αναμενόμενη αποδοτικότητα ίσως επειδή επικεντρώνει την προσοχή του στους μεγάλους πελάτες της περιοχής.

στ) Καλύτερος συντονισμός πωλήσεων και μάρκετινγκ

Ο καλός σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη εκτέλεση του προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Έτσι, μια ανάλυση πωλήσεων και κόστους ανά περιοχή απαιτεί ίσως περισσότερη διαφήμιση, διανομή δειγμάτων για την αποδοχή του προϊόντος και γενικά επιπλέον ενέργειες για την προώθηση του προϊόντος. Από την άλλη μεριά, κάποια άλλη περιοχή μπορεί να έχει περιορισμένες δυνατότητες, οπότε η κάλυψή της να είναι προτιμότερο να γίνει με αντιπροσώπους παρά με πωλητές της επιχείρησης, η μέσω τηλεφωνικής πώλησης.

ζ) Περιορισμός των εξόδων πωλήσεων

Ο προσεκτικός σχεδιασμός περιοχών πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει στον περιορισμό των δαπανών πωλήσεων. Πρώτον, αποφεύγεται η πολλαπλή κάλυψη των πελατών. Δεύτερον, οι πωλητές είναι πιθανό να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο για μετακινήσεις. Τρίτον, οι δαπάνες για διανυκτέρευση κατά κανόνα μειώνονται. Ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων δεν συνεπάγεται αυτόματα και τον περιορισμό των εξόδων πωλήσεων. Αντίθετα, απαιτείται η θεώρηση όλων των σχετικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το μέγεθος των δαπανών, όπως ο χρόνος μετακινήσεων. Τα όρια των γεωγραφικών περιοχών και η συχνότητα επαφής με τους πελάτες.

4.4 Λόγοι μη καθορισμού περιοχών πωλήσεων

Παρά τα πλεονεκτήματα που έχει ο καθορισμός περιοχών πωλήσεων, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η δραστηριότητα αυτή δεν είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό πωλητών δεν χρειάζονται περιοχές πωλήσεων. Στην περίπτωση αυτή, είναι δυνατόν η διοίκηση και η εποπτεία των πωλητών να επιτευχθεί και χωρίς τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων.

Μια άλλη περίπτωση όπου δεν χρειάζεται να καθοριστούν περιοχές πωλήσεων είναι στην περίπτωση όπου οι προσωπικές φιλίες και σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην πώληση. Για παράδειγμα, οι κλάδοι των ασφαλειών, των χρηματιστών και των μεσιτικών γραφείων δεν θεωρούν επιθυμητό τον καθορισμό περιοχών πωλήσεων, αφού οι προσωπικές φιλίες και οι σχέσεις είναι η κυριότερη βάση για τη δημιουργία ενός αξιόλογου πελατολογίου.

Επίσης, στην περίπτωση όπου τα προϊόντα είναι τεχνικά πολύπλοκα, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν τη δημιουργία περιοχών πωλήσεων. Αντίθετα, στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να βασιστεί σε ένα δίκτυο εξειδικευμένων πωλητών για την εξυπηρέτηση των πελατών της.

4.5 Διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων

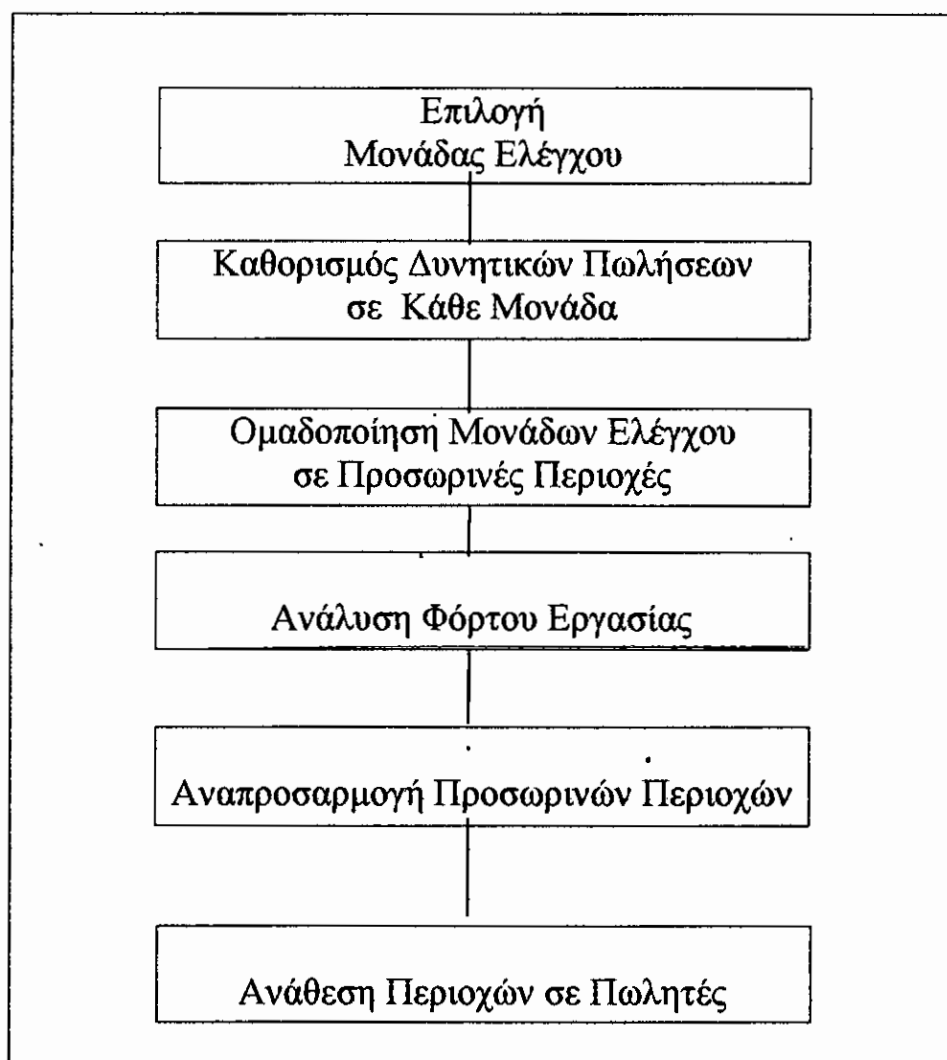
Ο στόχος που έχουν τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων κατά το σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων είναι να καθοριστούν όσο το δυνατό ισοδύναμες ως προς: (1) τις δυνητικές πωλήσεις, (2) τη δυσκολία κάλυψης και το συνεπαγόμενο φόρτο εργασίας και (3) τις δυνατότητες / ικανότητες των πωλητών που θα κληθούν να καλύψουν κάθε περιοχή. Περιοχές οι οποίες δεν θεωρούνται ισοδύναμες απ' τους πωλητές μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα ηθικού. Όταν οι δυνητικές πωλήσεις είναι ίδιες σε όλες τις περιοχές, η αξιολόγηση και η σύγκριση της απόδοσης των πωλητών αποτελεί πιο εύκολη διαδικασία. Όταν ο φόρτος εργασίας είναι επίσης ο ίδιος σε όλες τις περιοχές, αυτό σημαίνει ότι, απ' ενός, όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν τον ίδιο βαθμό εξυπηρέτησης και, απ' ετέρου, ότι περιορίζονται οι αντιδικίες μεταξύ των πωλητών και της διοίκησης. Τέλος, η ανάθεση των περιοχών πωλήσεων στους πωλητές σύμφωνα με τις ικανότητές τους οδηγεί σε μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών για την επιχείρηση ή στην επίτευξη οποιουδήποτε άλλου στόχου. Πρέπει να τονιστεί ότι η επίτευξη του στόχου να καθοριστούν ισοδύναμες περιοχές πωλήσεων είναι πολύ δύσκολη, έως ανέφικτη. Εντούτοις, όμως, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να πετύχει αυτή την επιθυμητή ισορροπία ανάμεσα στους τρεις αυτούς παράγοντες

Οι παράγοντες πρέπει να λειτουργούν ως σημεία αναφοράς για τη διοίκηση κατά την διαδικασία του σχεδιασμού. Έτσι, πρώτον, όλες οι περιοχές πρέπει να έχουν λογικό μέγεθος σε σχέση με το τι πρέπει να κάνουν οι πωλητές. Για παράδειγμα, ακόμα και αν ο πωλητής εκτελεί σωστά τη δουλειά του, στην περίπτωση που η περιοχή είναι υπερβολικά μεγάλη η απόδοση του δεν θα είναι απόλυτα ικανοποιητική, αφού είτε ορισμένοι πελάτες δεν θα έχουν την εξυπηρέτηση που πρέπει είτε οι δαπάνες πωλήσεων θα είναι υψηλές. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να

λαμβάνει υπόψη τις δυνητικές πωλήσεις της κάθε περιοχής. Το ύψος των δυνητικών πωλήσεων μιας περιοχής πρέπει να είναι τέτοιο ώστε αν ένας πωλητής αποδίδει ικανοποιητικά να κερδίζει ένα ικανοποιητικό εισόδημα. Τρίτον, η διοίκηση πρέπει να «συνταιριάζει» τις ικανότητες του πωλητή με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής. Όλοι οι πωλητές δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες και την ίδια αποτελεσματικότητα. Επίσης, κανένας πωλητής δεν μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτικός σε όλες τις περιοχές. Επομένως, τα αποτελέσματα μπορεί να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο περιοχές και πωλητές βρίσκονται σε αρμονία.

Στο Σχήμα 4.1 απεικονίζεται η διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πωλήσεων. Η διαδικασία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε όταν ο καθορισμός περιοχών γίνεται για πρώτη φορά είτε όταν απαιτείται η αναπροσαρμογή και ο επανακαθορισμός των αρχικών περιοχών πωλήσεων λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς.

ΣΧΗΜΑ 4.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να προσλάβει τους δικούς της πωλητές, τότε απαιτείται να γίνει μια ολοκληρωμένη μελέτη για να καθορισθεί το μέγεθος της δύναμης των πωλητών (sales force size).

Αν το μέγεθος της δύναμης είναι μικρό αφήνει ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες για πωλήσεις, ενώ το μεγάλο μέγεθος διογκώνει σημαντικά το κόστος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η προσωπική πώληση είναι ένα από τα πιο παραγωγικά μέσα που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα συνεπάγεται και υψηλό κόστος, γεγονός που δείχνει τη σημασία του σωστού και προσεκτικού καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

Προκειμένου να προσδιορισθεί το άριστο μέγεθος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη μια σειρά παραμέτρων που αναλύουμε παρακάτω.

5.1.1 Παραγωγικότητα των πωλητών

Ένας καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος των πωλητών είναι η παραγωγικότητα τους. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν στις ΗΠΑ, έδειξαν ότι η παραγωγικότητα των πωλητών ιδιαίτερα τη δεκαετία του 80', ήταν χαμηλή καθώς το κόστος επίσκεψης του πελάτη (sales call) αυξανόταν κατά ένα ετήσιο ποσοστό της τάξης του 12%, ενώ οι πωλήσεις ανά πωλητή αυξανόταν κατά ένα ποσοστό της τάξης του 5,5%. Τη δεκαετία που διανύουμε γίνονται προσπάθειες βελτίωσης της παραγωγικότητας του πωλητή. Οι προσπάθειες αυτές εστιάζονται, μεταξύ άλλων, στην αύξηση του χρόνου που διαθέτει ο πωλητής για πώληση, καθώς ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του δαπανάται για άλλες δραστηριότητες, όπως, για παράδειγμα η γραφική εργασία, η συμμετοχή σε συναντήσεις πωλήσεων (sales meetings), η αντιμετώπιση παραπόνων των πελατών, η διευθέτηση παραγγελιών, η εκπαίδευση πελατών στη χρήση του προϊόντος, οι μετακινήσεις και τα ταξίδια εκτός έδρας κ.λ.π.

Αναφορικά με το χρόνο του πωλητή, έρευνες έχουν δείξει ότι μόλις το 33%-35% του χρόνου του αφιερώνεται αποκλειστικά στην πώληση (Face to Face Selling), ενώ ο υπόλοιπος κατανέμεται σε άλλες δραστηριότητες όπως είναι θέματα διαχείρισης των πωλήσεων (Administraion –10% του χρόνου), εξυπηρέτησης πελάτη (Accoynt Servicing-16% του χρόνου), συμμετοχής σε συναντήσεις πωλήσεων (Sales Meeting- 5% του χρόνου), μετακινήσεις και ταξίδια (travel- 20% του χρόνου) και τηλεφωνικές επαφές με πελάτες (16% του χρόνου). Η αύξηση του χρόνου που αφιερώνει ο πωλητής στην πρόσωπο με πρόσωπο πώληση οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητάς του. Έχει εκτιμηθεί ότι βελτιώνοντας το χρόνο που δαπανούν οι πωλητές αποκλειστικά για πώληση κατά 10%, η επιχείρηση πετυχαίνει αύξηση των πωλήσεων κατά 5%. Ένας τρόπος αύξησης του χρόνου πώλησης είναι η χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας από τους πωλητές. Σήμερα οι πωλητές κάνουν όλο και περισσότερο χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Οι φορητοί υπολογιστές (Laptop computers), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το fax, η κινητή τηλεφωνία και άλλα ηλεκτρονικά εργαλεία είναι μερικά από τα μέσα της σύγχρονης τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι πωλητές προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους με μείωση του χρονικού κόστους. Η σύγχρονη τεχνολογία βοηθά όχι μόνο στην εξοικονόμηση χρόνου, αλλά προσφέρει και καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη.

5.1.2 Αριθμός και μέγεθος πωλητών

Είναι γεγονός ότι οι πωλήσεις πολλών επιχειρήσεων συγκεντρώνονται όλο και περισσότερο σε ένα μικρό αριθμό σημαντικών πελατών.

Είναι ευνόητο, ότι ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να καθορίσει το μέγεθος που αξίζει, από οικονομικής πλευράς, την επίσκεψη του πωλητή. Για το σκοπό αυτό, μπορεί να υπολογίσει το νεκρό σημείο πωλήσεων (break even sales volume) που αντιπροσωπεύει το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας που θα πρέπει να δίνει ο πελάτης για να συμφέρει οικονομικά η επίσκεψη του πωλητή σ' αυτόν.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου πωλήσεων στηρίζεται στις παρακάτω παραμέτρους:

α) Κόστος Επίσκεψης. Το πρώτο βήμα για τον καθορισμό του νεκρού σημείου πωλήσεων, για τον καθορισμό, δηλαδή, του «οικονομικού» μεγέθους παραγγελίας του πελάτη, είναι ο υπολογισμός του κόστους επίσκεψης του πωλητή. Το κόστος επίσκεψης είναι συνάρτηση του αριθμού των επισκέψεων που μπορεί να κάνει ο πωλητής σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, των ημερών εργασίας του πωλητή και των

άμεσων εξόδων (direct sales expenses). Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζουμε μια απλή διαδικασία υπολογισμού του κόστους επίσκεψης.

β) Αριθμός Επισκέψεων που απαιτούνται για το Κλείσιμο της Πώλησης.
Ο αριθμός αυτός προκύπτει από τις εμπειρίες του διευθυντή πωλήσεων και τείνει να ποικίλει από κλάδο σε κλάδο, αλλά και από επιχείρηση σε επιχείρηση του ιδίου κλάδου.

γ) Κόστος Πωλήσεων ως Ποσοστό των Συνολικών Πωλήσεων.

Η τρίτη παράμετρος αναφέρεται στα έξοδα πωλήσεων που συνδέονται με τις δραστηριότητες των πωλητών εκφρασμένα σε ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης. Το ποσοστό αυτό ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από τους στόχους απόδοσης (profit objectives) της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά και τη δομή κόστους της επιχείρησης. Έχοντας καθορίσει τις τιμές που παίρνουν οι παραπάνω παράμετροι, το νεκρό σημείο πωλήσεων υπολογίζεται με τον εξής τύπο:

$$\text{Νεκρό σημείο Πωλήσεων} = \frac{\text{Κόστος επίσκεψης} \times \text{αριθμό επισκέψεων που απαιτούνται για το κλείσιμο πώλησης}}{\text{Κόστος τμήματος πωλήσεων ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων}}$$

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΕΝΟΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΠΩΛΗΤΗ**

Αμοιβή Μισθός+ Προμήθεια+Bonus Άλλες Παροχές(Fringe Benefits)	6.000.000 <u>900.000</u>	6.900.000
Άμεσα Έξοδα Πωλήσεων Αυτοκίνητο Γεύματα Εκτός Έδρας Διασκέδαση Πελατών Κόστος Επικοινωνίας (fax,κινητό τηλέφωνο,Laptop P.C κ.λ.π) Δείγματα και Υλικό Προώθησης Διάφορα Σύνολο Άμεσων Εξόδων	700.000 500.000 200.000 350.000 200.000 <u>150.000</u>	 <u>2.100.000</u> 9.000.000
Ετήσιες Επισκέψεις Μέσος Ημερήσιος Αριθμός Επισκέψεων Σύνολο Ετήσιων Επισκέψεων (εργάσιμες ημέρες x 3) Μέσος Όρος Επίσκεψης (9.000.000/660)		3 660 <u>13.636</u>

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη χρήση του νεκρού σημείου πωλήσεων, ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση επιχείρησης που προμηθεύει με ιατρικά μηχανήματα και αναλώσιμα νοσοκομειακές μονάδες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Το κόστος επίσκεψης έχει υπολογιστεί σε 23.000 δρχ., ενώ απαιτούνται γύρω στις 4 επισκέψεις για το κλείσιμο της παραγγελίας. Το ποσοστό που αντιπροσωπεύει το κόστος του τμήματος πωλήσεων στο συνολικό τζίρο της επιχείρησης υπολογίζεται γύρω στο 20%. Έτσι εφαρμόζοντας το τύπο του νεκρού σημείου πωλήσεων έχουμε:

$$\text{Νεκρό Σημείο Πωλήσεων: } 23.000 \times 4 / 0,20 = 460.000$$

Δηλαδή το ελάχιστο μέγεθος παραγγελιάς για το πωλητή της συγκεκριμένης επιχείρησης θα πρέπει να είναι 460.000δρχ. Επειδή, μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του πωλητή είναι η λήψη επαναλαμβανόμενων παραγγελιών, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον τύπο του νεκρού σημείου πωλήσεων για να καθορίσουμε το ύψος των επαναλαμβανόμενων παραγγελιών σε δεδομένες χρονικές περιόδους. Στην περίπτωση αυτή, αντί για τον αριθμό των επισκέψεων που απαιτούνται για το κλείσιμο της πώλησης υπολογίζουμε τον αριθμό των επισκέψεων που κάνει ο πωλητής στον πελάτη. Αν στο προηγούμενο παράδειγμα, το κόστος επίσκεψης του πωλητή είναι 10.000 δρχ., ο αριθμός των επισκέψεων που πρέπει να κάνει ο πωλητής το μήνα είναι 5 και το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό στον τζίρο της επιχείρησης είναι 20%, τότε,

$$\text{Νεκρό Σημείο Πωλήσεων: } 10.000 \times 5000 / 20\% \text{ ή } (0,2) = 200.000$$

Δηλαδή, ο πελάτης θα πρέπει να δίνει παραγγελία ύψους 200.000 μηνιαίως για να αξίζει, από οικονομικής πλευράς, η εξυπηρέτησή του με προσωπική πώληση. Δεν σημαίνει όμως ότι αν ο πελάτης δίνει χαμηλότερη παραγγελία θα πρέπει αυτομάτως ή να τον καταργήσουμε ή να μειώσουμε τις επισκέψεις σ' αυτόν.

Πρέπει να ληφθούν και άλλοι παράγοντες υπόψη, όπως:

- α) η δυνατότητα ανάπτυξης των πωλήσεων σ' αυτόν τον πελάτη
- β) η τοποθέτηση του πελάτη, καθώς είναι πιθανό να βρίσκεται σ' ένα μεγάλο πελάτη της επιχείρησης και έτσι η επίσκεψη σ' αυτόν να μην συνεπάγεται χάσιμο χρόνου
- γ) το είδος των προϊόντων της επιχείρησης που αγοράζει, καθώς είναι πιθανό να προμηθεύεται τα προϊόντα εκείνα που δίνουν στην επιχείρηση τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Είναι, λοιπόν, εμφανές ότι το «μέγεθος» του πελάτη που θα πρέπει να εξυπηρετεί ο πωλητής της επιχείρησης εξαρτάται από το κόστος πωλήσεων, τον αριθμό επισκέψεων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, τη δομή κόστους της επιχείρησης, καθώς και από άλλους παράγοντες.

5.1.3 Συχνότητα Επισκέψεων

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος της δύναμης των πωλητών, είναι η συχνότητα επίσκεψης των πελατών. Η συχνότητα επίσκεψης είναι ένας από τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν το νεκρό σημείο πωλήσεων, δηλαδή το ύψος της παραγγελίας που θα πρέπει να δίνεται από τον πελάτη για να αξίζει από οικονομικής πλευράς η επίσκεψή του.

Με τη βοήθεια ενός παραδείγματος και του Σχήματος 5.2 θα παρουσιάσουμε μια ανάλυση του νεκρού σημείου πελατών (cystomer break-even analysis) που βοηθάει την επιχείρηση να καθορίζει τη συχνότητα επίσκεψης πελατών.

Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έχει τρεις πελάτες, τον Α, τον Β και τον Γ.

Για τον Α, το κόστος επίσκεψης του είναι 5.000 δρχ , το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό στον τζίρο της επιχείρησης είναι 10% και ο αριθμός των επισκέψεων που πρέπει να κάνει ο πωλητής είναι 3.

Για τον Β, το κόστος επίσκεψης του είναι 5.000 δρχ , το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό στον τζίρο της επιχείρησης είναι 10% και ο αριθμός των επισκέψεων που πρέπει να κάνει ο πωλητής είναι 4.

Τέλος, για τον Γ, το κόστος επίσκεψής του είναι 5.000 δρχ , το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό στον τζίρο της επιχείρησης είναι το 10% και ο αριθμός των επισκέψεων που πρέπει να κάνει ο πωλητής είναι 2.

Έτσι βάση του τύπου του Νεκρού Σημείου Πωλήσεων έχουμε:

Για τον Α: $5.000 \times 3 / 10\% = 150.000$

Για τον Β: $5.000 \times 4 / 10\% = 200.000$

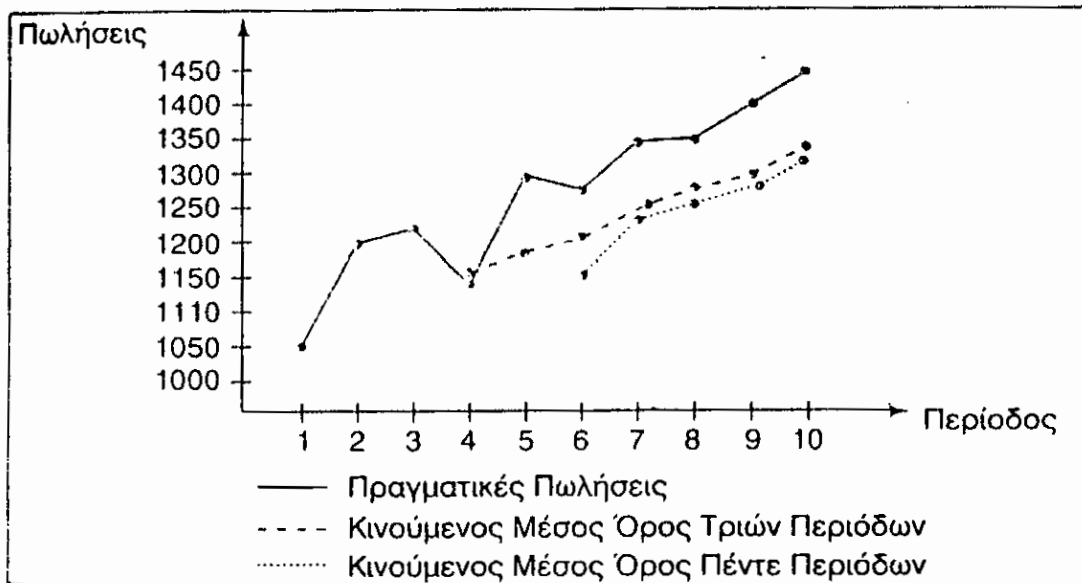
Για τον Γ: $5.000 \times 2 / 10\% = 100.000$

Δηλαδή για να είναι συμφέρουσα, από οικονομικής πλευράς, η εξυπηρέτηση τους θα πρέπει ο μηνιαίος όγκος πωλήσεων για τον Α να είναι 150.000, για τον Β 200.000 και για τον Γ 100.000.

Αν όμως π.χ. ο πελάτης Α κάνει μηνιαίο όγκο πωλήσεων 125.000 αντί για 150.000, τότε δεν καλύπτει τους στόχους πωλήσεων για την επιχείρηση βάση τον αριθμό των μηνιαίων επισκέψεων που γίνονται σε αυτόν και δεδομένου του κόστους των επισκέψεων αυτών για την επιχείρηση.

Αυτό γίνεται φανερό από το ακόλουθο Σχήμα 5.3, πάνω στο οποίο έχουν τοποθετηθεί και οι τρεις πελάτες της επιχείρησης, σύμφωνα με τον αριθμό των επισκέψεων που γίνονται σε αυτούς και το μηνιαίο όγκο πωλήσεων που αντιπροσωπεύουν.

ΣΧΗΜΑ 5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΕΛΑΤΩΝ



Η διαγώνια γραμμή αντιπροσωπεύει το μηνιαίο όγκο πωλήσεων κύκλο-εργασιών που απαιτείται για ένα δεδομένο αριθμό μηνιαίων επισκέψεων. Οι πελάτες που βρίσκονται κάτω από την γραμμή δεν καλύπτουν τους στόχους πωλήσεων με δεδομένο τον αριθμό των μηνιαίων επισκέψεων σ' αυτούς. Βλέπουμε έτσι ότι ο πελάτης Α βρίσκεται κάτω από τη διαγώνια γραμμή γιατί ο όγκος πωλήσεων του είναι 125.000, ενώ θα έπρεπε να ήταν τουλάχιστον 150.000 δρχ. λαμβάνοντας υπόψη ότι τον επισκέπτεται ο πωλητής τρεις φορές το μήνα. Η μετακίνηση του πελάτη αυτού πάνω από το νεκρό σημείο πωλήσεων, πάνω, δηλαδή, από τη διαγώνια γραμμή, μπορεί να συνεπάγεται: i) τη μεγαλύτερη διείσδυση στον πελάτη αυτόν με την έννοια ότι θα αγοράζει περισσότερο από την επιχείρησή μας παρά από τον ανταγωνιστή ii) την πώληση μιας διευρυμένης γκάμας προϊόντων iii) την ενοποίηση των παραγγελιών ώστε να απαιτούνται μόνο δύο επισκέψεις το μήνα.

Σε αντίθεση με τον πελάτη Α, ο πελάτης Β βρίσκεται πολύ μακριά από τη διαγώνια γραμμή του νεκρού σημείου πωλήσεων και μπορεί η επιχείρηση να αποφασίσει να τον εξυπηρετεί παίρνοντας τις παραγγελίες του τηλεφωνικά, αντί να στέλνει τον πωλητή.

Ο πελάτης Γ είναι ένας καλός πελάτης, τον οποίο θα πρέπει η επιχείρηση να «προστατεύει» από τον ανταγωνισμό.

5.2 Μέθοδοι Καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών

Υπάρχουν τρεις βασικές μέθοδοι για το καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών. Αυτές είναι:

- α) Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας (Workload Method)
- β) Οριακή Μέθοδος (Incremental Method)
- γ) Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων (Breakdown Method)

Εκτός όμως από αυτές τις τρεις μεθόδους τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω, υπάρχει μια πιο πρόσφατη και απλή μέθοδος που συνδέεται με τη χρηματοοικονομική δυνατότητα της επιχείρησης να διαθέτει τη δική της δύναμη πωλητών. Αυτή η μέθοδος λέγεται What can I afford? Strategy και σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση αποφασίζει πόσο από το ποσοστό του συνολικού της τζίρου μπορεί να διαθέσει στο τμήμα πωλήσεων της και έτσι να καθορίζει τον αριθμό των πωλητών που χρειάζεται.

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έχει τζίρο 500.000.000 δρχ και διαθέτει για το τμήμα πωλήσεων το 10% του τζίρου της τότε ο αριθμός των πωλητών που χρειάζεται βρίσκεται ως εξής:

Αναμενόμενες Πωλήσεις	500.000.000
Ποσοστό Δαπανών Πωλήσεων (μισθοί, ταξίδια, προμήθειες)	<u>x 0,10</u>
Προϋπολογισμός Πωλήσεων	50.000.000
Ποσοστό για Πωλητές	<u>x 0,85</u>
Διαθέσιμα για Πωλητές	42.500.000

$$\text{Αριθμός πωλητών} = \frac{\text{Διαθέσιμα για Πωλητές}}{\text{Μισθοί και Έξοδα Πωλητών}} = \frac{42.500.00}{4.800.000} = 9$$

Έτσι από το παραπάνω παράδειγμα βλέπουμε ότι αν από τον ετήσιο προϋπολογισμό πωλήσεων των 50.000.000 διαθέτει η επιχείρηση τα 42.500.000 (δηλ. το 85%, γιατί το υπόλοιπο 15% πηγαίνει στον επιβλέποντα των πωλητών), για την πρόσληψη πωλητών, ο καθένας από αυτούς κοστίζει κατά μέσο όρο 4.800.000δρχ το χρόνο και έτσι η επιχείρηση μπορεί να προσλάβει 9 πωλητές.

Η μέθοδος αυτή έχει ένα πολύ βασικό πλεονέκτημα. Τα κόστη δεν έχουν αξιοσημείωτες διαφορές από τα κέρδη που αποφέρουν οι πωλήσεις της. Ωστόσο, έχει ένα μειονέκτημα εξίσου σημαντικό. Αγνοεί τις δυνατότητες της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών. Για αυτό για τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής, η επιχείρηση θα ήταν σκόπιμο να κάνει πρώτα μια

έρευνα αγοράς έτσι ώστε να είναι ενήμερη για τις ανάγκες των πελατών αλλά και για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται την εποχή εκείνη η αγορά, για να αποφευχθούν λανθασμένες κινήσεις από μέρους της.

5.2.1 Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας (Workload Method)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, εκτιμάται το σύνολο των ωρών εργασίας που απαιτούνται από τη πλευρά των πωλητών για την εξυπηρέτηση της αγοράς της επιχείρησης ως συνάρτηση του αριθμού των πελατών/ λογαριασμών, της συχνότητας και της διάρκειας της επίσκεψης στον πελάτη. Αυτή η εκτίμηση διαιρείται με το χρόνο που διαθέτει ο πωλητής για προσωπική πώληση και το αποτέλεσμα είναι ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών. Με ένα παράδειγμα θα σας παρουσιάσουμε την εφαρμογή της μεθόδου αυτής και το οποίο παράδειγμα θα συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια περιγραφής των διαδικασιών που χρειάζονται για αυτή τη μέθοδο. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με μια σειρά διαδικασιών που είναι η ακόλουθη:

α) Ταξινόμηση των πελατών της επιχείρησης σε κατηγορίες

Ένας κανόνας λέει ότι ένα μικρό ποσοστό των πελατών (20-30%) αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησης (70-80%). Έτσι βάση του κανόνα αυτού η ταξινόμηση αυτή κρίνεται απαραίτητη. Η ταξινόμηση των πελατών βασίζεται σε διάφορα κριτήρια όπως το επίπεδο των πωλήσεων που αντιπροσωπεύουν, το μέγεθος του πελάτη με βάση το τζίρο που αποφέρει, το κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας του πελάτη, το τύπο των προϊόντων που διακινεί κ.τ.λ. Με το παρακάτω παράδειγμα θα κατανοήσουμε περισσότερο τη μέθοδο αυτή.

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έχει 800 υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες τους οποίους έχει κατατάξει σε τρεις κατηγορίες με βάση το μέγεθός τους. Έτσι:

Κατηγορία Α (Μεγάλοι Πελάτες): 110

Κατηγορία Β (Μεσαίοι Πελάτες) : 200

Κατηγορία Γ (Μικροί Πελάτες) : 490

β) Καθορισμός της συχνότητας και της διάρκειας επίσκεψης για κάθε κατηγορία πελατών.

Για το καθορισμό της συχνότητας / διάρκειας επίσκεψης στον πελάτη, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μεθόδους απλές όπως τη κρίση του

διευθυντή πωλήσεων ή τη γνώμη και την εμπειρία κάποιου πωλητή. Μπορεί όμως να χρησιμοποιήσει και πιο πολύπλοκες μεθόδους όπως είναι τα ελεγχόμενα πειράματα στα οποία η συχνότητα και η διάρκεια επίσκεψης τείνουν να διαφοροποιούνται συστηματικά για να εκτιμηθεί η άριστη τιμή τους. Σύμφωνα με το παράδειγμά μας οι πελάτες της επιχείρησης απαιτούν, ανά κατηγορία, τον ίδιο αριθμό και την ίδια διάρκεια επισκέψεως ετησίως. Έτσι έχουμε:

Για τον Α : 60 λεπτά/ επίσκεψη x 52 επισκέψεις/ χρόνο (1 φορά την εβδομάδα) = 52 ώρες

Για τον Β : 30 λεπτά/ επίσκεψη x 26 επισκέψεις/ χρόνο (2 φορές το μήνα) = 13 ώρες

Για τον Γ : 15 λεπτά/ επίσκεψη x 12 επισκέψεις/ χρόνο (1 φορά το μήνα) = 3 ώρες

γ) Υπολογισμός του φόρτου εργασίας για την κάλυψη ολόκληρης της αγοράς

Ο φόρτος εργασίας προκύπτει πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό των πελατών σε κάθε κατηγορία με τον αριθμό των ωρών επαφή που απαιτούνται για κάθε κατηγορία. Έτσι, βάση του παραδείγματος μας έχουμε:

Για τον Α : 110 πελάτες x 52 ώρες/ χρόνο = 5.720 ώρες

Για τον Β : 200 πελάτες x 13 ώρες/ χρόνο = 2.600 ώρες

Για τον Γ : 490 πελάτες x 3 ώρες/ χρόνο = 1.470 ώρες

Σύνολο : 9.790 ώρες

δ) Καθορισμός του συνολικού διαθέσιμου χρόνου του πωλητή

Υποθέτοντας ότι κάθε πωλητής εργάζεται 40 ώρες την εβδομάδα. 47 εβδομάδες το χρόνο (αφαιρώντας 5 εβδομάδες για διακοπές, ασθένειες κ.τ.λ.) τότε κάθε πωλητής έχει διαθέσιμες : 40 ώρες/ εβδομάδα x 47 εβδομάδες = 1.880 ώρες/ χρόνο.

ε) Κατανομή του συνολικού διαθέσιμου χρόνου του πωλητή

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει μόλις το 33-35% του χρόνου του πωλητή αφιερώνεται αποκλειστικά στην πώληση face to face, ενώ ο υπόλοιπος χρόνος κατανέμεται σε άλλες δραστηριότητες εκτός πώλησης, όπως ταξίδια και μετακινήσεις.

Υποθέτουμε στο παράδειγμά μας ότι ο χρόνος του πωλητή κατανέμεται ως εξής:

Δραστηριότητες Πώλησης 35% x 1.880 ώρες	= 658
Δραστηριότητες Εκτός Πώλησης 40% x 1.880 ώρες	= 752
Ταξίδια / Μετακινήσεις 25% x 1.880 ώρες	= 470
	<u>1.880</u>

στ) Υπολογισμός του απαιτούμενου αριθμού πωλητών

Ο αριθμός των πωλητών προσδιορίζεται από τη διαίρεση του απαιτούμενου αριθμού ωρών για να εξυπηρετηθεί ολόκληρη η αγορά με το διαθέσιμο χρόνο κάθε πωλητή για δραστηριότητες πώλησης. Έτσι σύμφωνα με τα στοιχεία του παραδείγματος μας απαιτούνται 15 πωλητές γιατί :

$$9.790 \text{ ώρες} : 658 \text{ ώρες/ πωλητή} = 14,8 \text{ ή } 15 \text{ πωλητές}$$

Υπάρχει και μια παραλλαγή της μεθόδου αυτής η οποία είναι η εξής:

A) Κατάταξη των πελατών σε κατηγορίες

B) Καθορισμός της συχνότητας επισκέψεων ανά έτος για την κάλυψη της αγοράς

Γ) Υπολογισμός συνόλου επισκέψεων ανά έτος που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας πωλητής

Δ) Εκτίμηση του αριθμού επισκέψεων ανά έτος που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας πωλητής

E) Προσδιορισμός του απαιτούμενου αριθμού πωλητών διαιρώντας το συνολικό αριθμό επισκέψεων που απαιτούνται για την κάλυψη της αγοράς με τον αριθμό επισκέψεων που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας πωλητής.

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε μερικά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής

Π λ ε ο ν ε κ τ ή μ α τ α

Εύκολα κατανοητή και εφαρμόσιμη

Τα στοιχεία που απαιτούνται για την εφαρμογή της είναι εύκολα διαθέσιμα ή μπορούν να εξασφαλισουν χωρίς μεγάλη δυσκολία.

Αναγνωρίζει ότι οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών θα πρέπει να τυχαίνουν διαφορετικής προσοχής και αντιμετώπισης.

Μ ε ι ο ν ε κ τ ή μ α τ α

Δεν λαμβάνει υπόψη ότι οι πελάτες της ίδιας κατηγορίας μπορεί να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά τη συχνότητα επαφής με τον

πωλητή. Αν για παράδειγμα, ένας πελάτης της κατηγορίας Α που είναι ευχαριστημένος από τα προϊόντα και το service της επιχείρησης να συνεχίζει να δίνει παραγγελίες ακόμη και όταν ο πωλητής δεν τον επισκέπτεται κάθε εβδομάδα, ενώ ένα άλλος πελάτης της ίδιας κατηγορίας να απαιτεί πολύ συχνή επαφή για να δώσει τις παραγγελίες που δίνει σήμερα στον ανταγωνιστή.

Δεν λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως είναι το περιθώριο κέρδους στα προϊόντα που αγοράζει ο πελάτης ή το κόστος εξυπηρέτησης κάθε πελάτη.

Η μέθοδος αυτή υποθέτει ότι πέρα του ίσου φόρτου εργασίας οι πωλητές μπορούν να έχουν την ίδια αποδοτικότητα, στην ίδια χρονική περίοδο. Στη πραγματικότητα όμως μέσα στην ίδια χρονική περίοδο διαφορετικοί πωλητές μπορεί να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

5.2.2 Οριακή Μέθοδος (Incremental Method)

Η μέθοδος αυτή αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση στο πρόβλημα του προσδιορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών.

Η Οριακή Μέθοδος στηρίζεται στην εξής αρχή: η ένταξη ενός επιπλέον πωλητή στο δυναμικό των πωλητών μιας επιχείρησης προκύπτει εφόσον τα επιπλέον έσοδα από πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει υπερβαίνουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η ένταξή του. Βάση της αρχής αυτής μόνο έτσι εξασφαλίζεται η αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτούνται δύο στοιχεία: τα πρόσθετα/ οριακά έσοδα και τα πρόσθετα/ οριακά κόστη.

Για να δούμε πως εφαρμόζεται στην πράξη η μέθοδος αυτή παρουσιάζουμε το παρακάτω παράδειγμα.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης διαπίστωσε ότι ο όγκος των πωλήσεων της μεταβάλλεται ανάλογα με τις μεταβολές του αριθμού των πωλητών της. Αντίθετα το κόστος των πωληθέντων δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτη μεταβολή με τον όγκο των πωλήσεων και τη μεταβολή με τον όγκο των πωλήσεων και τη μεταβολή του αριθμού των πωλητών και αποτελεί το 65% των πωλήσεων. Οι πωλητές της επιχείρησης αμείβονται με:

(α) Μισθό 3.000.000 δρχ ετησίως.

(β) 5% προμήθεια επί των πωλήσεων.

(γ) 1.000.000 δρχ έξοδα μετακινήσεις και ταξιδιών ετησίως.

Η επιχείρηση διαθέτει 15 πωλητές. Έχοντας διαπιστώσει ότι η αγορά των προϊόντων της έχει περιθώρια για μεγαλύτερη εκμετάλλευση, εξετάζει το ενδεχόμενο στρατολόγησης επιπλέον πωλητών. Προκειμένου να αξιολογηθεί η ενέργεια αυτή, το τμήμα πωλήσεων έχει εκτιμήσει ότι θα

οι ακόλουθες μεταβολές στο μέγεθος των πωλήσεων και το κόστος από την πρόσληψη του 16^{ου}, του 18^{ου} και του 19^{ου} πωλητή.

Πρόσθεση του Πωλητή Νο	Μεταβολή του Όγκου Πωλήσεων	-	Κόστος Πωληθέντων	=	Πρόσθετο μικότο περιθώριο κέρδους
16	25.000.00	-	16.250.000	=	8.750.000
17	20.000.000	-	13.000.000	=	7.000.000
18	15.000.00	-	9.750.000	=	5.200.000
19	10.000.00	-	6.500.000	=	3.500.000

Στη συνέχεια υπολογίζεται η μεταβολή στο καθαρό κέρδος της επιχείρησης που θα προκύψει από τον κάθε πρόσθετο πωλητή.

Πρόσθεση του Πωλητή Νο	Πρόσθετο μικότο Περιθώριο	Πρόσθετοι Μισθοί	Πρόσθετες Προμήθειες	Πρόσθετα Έξοδα Ταξιδιού	Πρόσθετο Καθαρό Κέρδος
16	8.750.000	3.000.000	1.250.000	1.000.000	3.500.000
17	7.000.000	3.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000
18	5.250.000	3.000.000	750.000	1.000.000	500.000
19	3.500.000	3.000.000	500.000	1.000.000	0

Διαπιστώνουμε ότι συμφέρει να αυξήσει τη δύναμη των πωλητών της κατά 3 άτομα, καθώς η πρόσθεση του 19^{ου} θα αποφέρει μηδενικό κέρδος στην επιχείρηση.

Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή είναι η περισσότερο ενδεδειγμένη, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί για τους εξής λόγους:

Κατά πρώτον, θα πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο είναι ο όγκος των πωλήσεων «ευαίσθητος» στο γεγονός τυχόν μείωσης πωλητών. Δηλαδή αν σε περίπτωση χρειαστεί να γίνουν περικοπές στο δυναμικό των πωλητών της επιχείρησης, πόσο θα επηρεαστούν οι πωλήσεις της.

Και κατά δεύτερον, εκφράζονται αμφιβολίες στο κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή όταν οι προσωπικές πωλήσεις δεν αποτελούν το πρωταρχικό μέσο προώθησης προϊόντων. Δηλαδή, αν π.χ. σε μια

επιχείρηση η διαφήμιση, που χρησιμοποιεί σαν μέσο προώθησης των προϊόντων της, έχει μεγαλύτερη επίδραση στον όγκο των πωλήσεων της. Επίσης μια ακόμα αδυναμία της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον ανταγωνισμό, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό.

5.2.3 Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων (Breakdown Method)

Η μέθοδος αυτή είναι πιο απλή. Για τη εφαρμογή της λαμβάνουμε υπόψη ως μονάδα μέτρησης το μέσο πωλητή και υποθέτουμε ότι ο κάθε πωλητής θα έχει την ίδια παραγωγικότητα από πλευράς όγκου πωλήσεων που μπορεί να φέρει στην επιχείρηση σε μία δεδομένη χρονική περίοδο. Για να προσδιοριστεί ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών διαιρούμε τις ετήσιες προβλεπόμενες /αναμενόμενες πωλήσεις με τις πωλήσεις ανά πωλητή, λαμβάνοντας επίσης υπόψη και το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών που ενσωματώνει τις προσδοκίες εισόδου και αποχώρησης ατόμων από το δυναμικό των πωλήσεων.

Έτσι χρησιμοποιούμε τον ακόλουθο τύπο:

$$N = \frac{S}{P}(1 + t)$$

Όπου:

N = απαιτούμενος αριθμός πωλητών

S = αναμενόμενες πωλήσεις

P = εκτιμώμενη παραγωγικότητα (πωλήσεις) ανά πωλητή

t = εκτιμώμενο ποσοστό αποχώρησης πωλητών

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση προβλέπει ετήσιες πωλήσεις 2 δις δρχ και εκτιμά ότι κάθε πωλητής μπορεί να φέρει πωλήσεις ύψους 200.000.000 δρχ και ότι περίπου το 10% της δύναμης των πωλητών αποχωρεί ετησίως από την επιχείρηση, τότε ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών θα βρεθεί μέσω του παραπάνω τύπου. Δηλαδή,

$$N = \frac{S}{P}(1 + t) = \frac{2.000.000.000}{200.000.000} (1 + 10\%) = 11$$

Έτσι οι απαιτούμενοι πωλητές είναι **11**.

Παρά την απλότητά της, η μέθοδος αυτή έχει αρκετά **μειονεκτήματα**. Το σημαντικότερο είναι ότι τη δύναμη των πωλητών την αντιμετωπίζει ως συνέπεια των πωλήσεων, ενώ ισχύει το αντίθετο, δηλαδή το επίπεδο των πωλήσεων εξαρτάται από την προσπάθεια των πωλητών. Επίσης χρησιμοποιεί την απόδοση του πωλητή ως μονάδα μέτρησης αγνοώντας έτσι τις διαφορετικές ικανότητες των πωλητών αλλά και τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και στις διάφορες περιοχές πώλησης τόσο από πλευράς δυνητικών πωλήσεων όσο και από πλευράς ανταγωνισμού. Μπορεί για παράδειγμα ο πιο παραγωγικός πωλητής να έχει χαμηλότερες πωλήσεις από το μέσο όρο επειδή οι δυνητικές πωλήσεις στην περιοχή του είναι χαμηλότερες του μέσου όρου και αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό.

Τέλος, η μέθοδος αυτή αγνοεί και το γεγονός ότι οι νεώτεροι πωλητές δεν είναι τόσο παραγωγικοί όσο οι παλαιότεροι που έχουν την εμπειρία περισσότερων ετών στη συγκεκριμένη εργασία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στην οργάνωση και τη διοίκηση των πωλήσεων σαν έννοιες αλλά και σαν πράξη. Είδαμε μεθόδους που εφαρμόζονται από επιχειρήσεις προκειμένου να οργανώσουν τις πωλήσεις τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτών.

Σε αυτή την ενότητα θα αναλύσουμε μια άλλη σημαντική λειτουργία, που είναι απόλυτα συνυφασμένη με τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών. Ο μεγάλος στόχος του τμήματος πωλήσεων, είναι η πώληση των προϊόντων της επιχείρησης στους πελάτες της. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή στρατηγική πωλήσεων που θα ακολουθήσει και με τη ποιοτική εξυπηρέτηση. Εκπληρώνοντας το στόχο τους αυτό το τμήμα πωλήσεων, εκπληρώνεται ο μεγάλος στόχος της επιχείρησης, το κέρδος.

Έτσι λοιπόν, σε αυτή την ενότητα, θα αναφερθούμε στο τι είναι η εξυπηρέτηση, ποιες μεθόδους περιλαμβάνει, ποιος είναι ο ρόλος της γενικά και πως μπορεί η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τη, να επιτύχει αυξημένες πωλήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

1.1 Εισαγωγή

Για να κατανοήσουμε την έννοια του πελάτη, θα πρέπει να πούμε δυο λόγια για το τι ωθεί τον άνθρωπο να καταναλώνει και συνεπώς να γίνεται πελάτης μιας επιχείρησης.

Κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι ανάγκες. Οι ανάγκες είναι καταστάσεις έλλειψης που ωθούν τον άνθρωπο σε δράση, ώστε να εξασφαλίσει την υλική του υπόσταση και πετύχει παράλληλα ψυχολογική, κοινωνική και πνευματική ολοκλήρωση. Ο άνθρωπος δεν αγοράζει μόνο προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και μέσα ικανοποίησης αναγκών.

Η θεωρία του Αβραάμ Μάσλοου, είναι μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών. Κατά το Μάσλοου, οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, αέρα, στέγη, ένδυση).
2. Ανάγκες ασφάλειας (ασφάλεια, σταθερότητα).
3. Κοινωνικές ανάγκες (φιλία, στοργή, αποδοχή και αλληλενέργειας με τους άλλους).
4. Ανάγκες εκτίμησης (προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, καθώς και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους).
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός).

Τα μέσα ικανοποίησης για κάθε κατηγορία αναγκών παρουσιάζουν μια εξαιρετική ποικιλία στο σημερινό κόσμο. Για την επιλογή τελικά του προϊόντος, της υπηρεσίας, της μάρκας που θα δοκιμάσει τη τύχη του για την ικανοποίηση του ο πελάτης παίζουν ρόλο και τα εξής:

- Τα κίνητρα
- Η προσωπικότητα
- Το εισόδημα
- Το περιβάλλον

Έτσι η αγοραστική συμπεριφορά γίνεται ένα εξαιρετικά πολύπλοκο σύστημα.

1.2 Ορισμός του πελάτη

Δύο ορισμοί μπορούν να δοθούν στην έννοια πελάτης:

«Πελάτης είναι αυτός που αγοράζει τακτικά από μια εταιρία ή κατάστημα» και

«Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη υπάρχουν πολλοί χαρακτηρισμοί για τους πελάτες, πριν ακόμα γίνουν τακτικοί, όπως: δυνητικός πελάτης, μελλοντικός πελάτης, υποψήφιος πελάτης.

Αναλύοντας τον πρώτο ορισμό καταλαβαίνουμε ότι πελάτης για μια επιχείρηση, είναι αυτός ο οποίος έχει πλησιαστεί στο παρελθόν από τους πωλητές της επιχείρησης, οι οποίοι εφαρμόζοντας τις μεθόδους στρατηγικής των πωλήσεων, κατάφεραν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Έτσι ο πελάτης αυτό αφού έμεινε ικανοποιημένος από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος αυτού, έγινε τακτικός πελάτης της επιχείρησης αυτής.

Με το δεύτερο ορισμό, πελάτης είναι εκείνος ο καταναλωτής ο οποίος έχοντας ανάγκες να ικανοποιήσει, πλησιάζεται από τους πωλητές της επιχείρησης οι οποίοι θα πρέπει να τον πείσουν ότι με το προϊόν που θα του πουλήσουν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, με απώτερο σκοπό να γίνει και αυτός τακτικός πελάτης της επιχείρησης.

1.3 Τι αγοράζει ο πελάτης

Ανεξάρτητα από τα προϊόντα που πωλεί μια επιχείρηση, υπάρχουν δύο στοιχεία που ενυπάρχουν σε αυτά και που ουσιαστικά αγοράζουν όλοι οι πελάτες της. Τα δύο στοιχεία είναι:

- Η ικανοποίηση των αναγκών τους
- Τα αισθήματα που τους δημιουργούν

Μέχρι πριν μερικά χρόνια η έμφαση δινόταν μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών, αλλά όταν τα προϊόντα άρχισαν σιγά-σιγά να μοιάζουν μεταξύ τους, έλειψαν στοιχεία διαφοροποίησης και έτσι χρειάστηκε να βρεθεί κάποιο καινούργιο στοιχείο. Το στοιχείο αυτό είναι τα αισθήματα που δημιουργούνται στον πελάτη κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, τα αισθήματα υπερσχύουν των αναγκών και παρουσιάζεται το φαινόμενο να προτιμούνται κάποιες υπηρεσίες που δεν ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες, όσο κάποιες άλλες υπηρεσίες.

Είναι μεγάλος ο αριθμός των πελατών που τοποθετούν σε πρώτη προτεραιότητα τα πώς θα αισθανθούν δεχόμενοι την εξυπηρέτηση μιας εταιρίας. Και αυτό ισχύει για όλα τα είδη των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει.

Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι τους πελάτες τους φέρνουν στη «πόρτα» τους περισσότερο κάποια συναισθήματα παρά η σιγουριά της ικανοποίησης των αναγκών τους. Οι πελάτες θα αποφασίσουν να συνεχίσουν να ξοδεύουν τα χρήματά τους σε κάποια επιχείρηση, όταν ξέρουν πως σε αυτήν και μόνο θα νοιώσουν καλύτερα.

1.4 Ο ρόλος του πελάτη στην επιχείρηση

Επιχείρηση χωρίς πελάτες δε μπορεί να υπάρξει. Στη πραγματικότητα ο πελάτης είναι το αίμα και η καρδιά της επιχείρησης, είναι η ίδια η επιχείρηση. Στόχος μιας επιχείρησης είναι το κέρδος το οποίο προέρχεται από τις πωλήσεις των προϊόντων της. Έτσι γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση εξαρτάται από τον πελάτη και όχι ο πελάτης από την επιχείρηση, γιατί το κέρδος το προσφέρουν οι πελάτες και όχι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Είναι αποδεδειγμένο και μετρημένο από ανάλογες έρευνες ότι ο πελάτης είναι η καλύτερη πηγή διαφήμισης και marketing για την επιχείρηση, όταν αυτός μένει ευχαριστημένος από αυτήν. Η διαφήμιση που κάνει ο ευχαριστημένος πελάτης είναι ισχυρότερη από αυτήν που γίνεται από τα διάφορα μέσα και επιπλέον είναι δωρεάν. Η διάδοση μιας καλής φήμης θα της μειώσει αφενός το κόστος διαφήμισης και αφετέρου θα της παγιώσει μια εικόνα που θα την ισχυροποιήσει σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού. Το αντίστροφο θα συμβεί αν ο πελάτης δεν μείνει ικανοποιημένος από την επιχείρηση. Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση, ο πελάτης θα είναι δυσφήμιση για την επιχείρηση

Επίσης ο ευχαριστημένος πελάτης χρησιμοποιείται σαν πηγή marketing από τις επιχειρήσεις. Ο ευχαριστημένος πελάτης είναι πρόθυμος να δώσει πληροφορίες στην επιχείρηση οι οποίες αφορούν την αγορά, τους ανταγωνιστές της, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και γενικά να δίνει συμβουλές για το πώς μπορεί να γίνει καλύτερη. Έτσι η επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να κάνει έρευνες αγοράς, οι οποίες επιβαρύνουν το λειτουργικό της κόστος, είναι χρονοβόρες και δεν είναι πάντα αξιόπιστες. Ο ευχαριστημένος πελάτης λοιπόν είναι η πιο αξιόπιστη πηγή που δίνει τις πληροφορίες χωρίς κόστος και βρίσκεται πάντα κοντά στην επιχείρηση.

Ο ίδιος γίνεται αυτόματα κίνητρο βελτίωσης της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης. Ο πελάτης δεν μένει ποτέ επαναπαυμένος.

Θέλει το καλύτερο και ψάχνει για αυτό. Η επιχείρηση λοιπόν, πρέπει να παράγει το καλύτερο και να του το προσφέρει γιατί αλλιώς θα τον χάσει.

Οι πελάτες επίσης είναι αυτοί που καταξιώνουν μια επιχείρηση και την κάνουν ανταγωνιστική στο κλάδο της. Αυτό γιατί, μια επιχείρηση κρίνεται κερδοφόρα και αποκτά κύρος στο κλάδο της, ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων της. Αν αυτό είναι μεγάλο, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι έχει ένα αξιοσημείωτο αριθμό πελατών που της αποφέρουν κέρδη, την κατατάσσουν αυτόματα στη κατηγορία της κερδοφόρας επιχείρησης και τη κάνουν ανταγωνιστική έναντι των άλλων του κλάδου της.

Ένας σημαντικός ρόλος που έχει ο πελάτης μέσα σε μια επιχείρηση είναι ότι αποτελεί πολλές φορές το κριτήριο πρόσληψης ή απόλυσης πωλητών. Ανάλογα με τον αριθμό πελατών που έχει να ικανοποιήσει μια επιχείρηση κρίνει και τον αριθμό των πωλητών που θα πρέπει να έχει στο δυναμικό της. Αν το πελατολόγιό της είναι μεγάλο και συνεχίζει να αυξάνει, τότε θα πρέπει να προσλάβει και άλλους πωλητές προκειμένου να ικανοποιήσει με συνέπεια τους πελάτες της. Το ίδιο θα συμβεί και με την απόλυση των πωλητών. Αν για παράδειγμα κάποιος πελάτης παραπονιέται συχνά για τη συμπεριφορά ή για την ασυνέπεια κάποιου πωλητή είναι πολύ πιθανόν ο πωλητής αυτός να κριθεί επιζήμιος για την επιχείρηση και να απολυθεί.

Όλα αυτά που αναφέραμε δείχνουν ότι ο ρόλος του πελάτη μέσα σε μια επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Σήμερα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν να προβάλουν στην αγορά πολύ λίγες διαφορές, ως συγκριτικά πλεονεκτήματα για τα οποία θα πρέπει οι πελάτες να δείξουν προτίμηση. Ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και καμία επιχείρηση δε θέλει να μείνει πίσω στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο να υπάρχουν δεκάδες διαφορετικοί κατασκευαστές για το ίδιο ουσιαστικά προϊόν, πολλές φορές στην ίδια τιμή, με τις ίδιες παροχές μετά τη πώληση και με διαφορά μόνο σε αυτό που γράφει το ταμπελάκι επάνω στο προϊόν. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις που είναι αντιπρόσωποι ξένων κατασκευαστών, αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην προώθηση προϊόντων του στα οποία μερικές φορές το μόνο που αλλάζει είναι το περίβλημα και το όνομα. Ποιο είναι λοιπόν το σημείο το οποίο κάνει τη μια επιχείρηση να διαφοροποιείται από την άλλη; Η εξυπηρέτηση είναι εκείνη που θα κάνει τον πελάτη να ξεχωρίσει τη επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και θα της δώσει τη δυνατότητα να κερδίσει τους πελάτες της για πάντα.

2.2 Η έννοια της εξυπηρέτησης

Όπως αναφέραμε στο 1^ο Κεφάλαιο, ο πελάτης και η ικανοποίηση αυτού γίνεται αυτοσκοπός της επιχείρησης. Ο πελάτης ικανοποιείται από μια επιχείρηση μέσω της εξυπηρέτησης.

Εξυπηρέτηση, είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Με τη διαπίστωση αυτή βλέπουμε ότι το κέντρο βάρους μεταφέρεται από το προϊόν προς τον πελάτη.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη και πω επιτυγχάνεται, είναι ένα μείζον θέμα το οποίο θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω.

2.3 Τι περιλαμβάνει η εξυπηρέτηση

Η εξυπηρέτηση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, Δηλαδή κάθε επιχείρηση θα πρέπει πάνω από όλα να είναι έτοιμη να προσφέρει στο πελάτη το προϊόν εκείνο που θα του ικανοποιήσει κάποια συγκεκριμένη ανάγκη του.

Σωστή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στον πελάτη της τη καλύτερη ποιότητα των προϊόντων της γιατί αυτός δεν πρόκειται να συμβιβαστεί με τίποτα λιγότερο.

Χρήματα που πιάνουν τόπο. Οι πελάτες της επιχείρησης θα πρέπει να πειστούν ότι η αγορά των προϊόντων που προσφέρει αυτή αξίζουν να αγοραστούν και ότι είναι τα κατάλληλα για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Σωστή σχέση με το πελάτη. Η σχέση πελάτη- επιχείρησης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν η καλύτερη προκειμένου να συνεχιστεί να υπάρχει και να είναι εποικοδομητική.

Αίσθηση από το πελάτη ότι τον υπολογίζουν. Ο πελάτης για να συνεχίσει να είναι πελάτης μιας επιχείρησης εκτός του ότι θα πρέπει αυτή να ικανοποιεί τις ανάγκες του, θα πρέπει να του καλλιεργεί και το συναίσθημα ότι είναι σημαντικός για αυτήν και ότι η κάλυψη των αναγκών του είναι πρωταρχικός στόχος για αυτήν.

2.4 Ο ρόλος της εξυπηρέτησης στην επιχείρηση

Ένας από τους πιο βασικούς ρόλους της εξυπηρέτησης είναι ότι δρα ως αγωγός επικοινωνίας ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.

Η εξυπηρέτηση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της σχέσης πωλητή- πελάτη. Μέσω της εξυπηρέτησης η επιχείρηση έχει άμεση επικοινωνία με το πελάτη και έτσι γίνεται γνώστης των αναγκών του, των αντιλήψεων του και των προσδοκιών του.

Ένας άλλος βασικός ρόλος της εξυπηρέτησης είναι ότι γίνεται μέσω διαφήμισης για την επιχείρηση. Ο πελάτης όταν μείνει ευχαριστημένος με την εξυπηρέτηση που θα του προσφέρει η επιχείρηση, θα μιλήσει για την εμπειρία του αυτή και σε άλλους πιθανούς πελάτες.

Επίσης η εξυπηρέτηση είναι ένα βασικό κριτήριο αλλαγής της οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Μέσω αυτής, η επιχείρηση μπορεί να δει τις αδυναμίες της οργάνωσής της και να τις βελτιώσει προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της. Για παράδειγμα, η εταιρεία αυτοκινήτων

FORD έχοντας συνειδητοποιήσει το ρόλο της εξυπηρέτησης, εφαρμόζει ένα πρόγραμμα τεσσάρων σημείων για τη πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

α) Ποιότητα προϊόντων, που περιλαμβάνει την ανάπτυξη, τη δοκιμή, την επαναληπτική δοκιμή, τη κατασκευή και παρακολούθησή τους.

β) Χειρισμός πωλήσεων, που περιλαμβάνει τη μετάδοση καλύτερης γνώσης του προϊόντος στους πελάτες της.

γ) Πρακτικές παραδόσεων που περιλαμβάνουν εξαρτήματα και υπηρεσίες.

δ) Εξασφάλιση της συνέχειας με έκφραση ευχαριστιών στους πελάτες και εκδήλωση προθυμίας για προσφορά συμβουλών και εξυπηρέτησης επί μελλοντικών συμβουλών.

Με αυτή την τακτική η FORD, γίνεται φανερό ότι αναλαμβάνει μια δέσμευση που αγκαλιάζει ένα ολόκληρο φάσμα δραστηριοτήτων.

2.5 Εξυπηρέτηση πελατών.

Ο πιο επιτακτικός λόγος που επιβάλλει τη προσήλωση στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι ο ανταγωνισμός. Για να αντιμετωπίσει, αποτελεσματικά, τον ανταγωνισμό η επιχείρηση πρέπει να στρέψει το βάρος της προσοχής της στην εξυπηρέτηση πελατών. Αυτό που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις του ίδιου τομέα κατά κύριο λόγο είναι η εξυπηρέτηση. Στη βασική επιλογή παίζει βέβαιο ρόλο η εικόνα της μάρκας και του προϊόντος, όμως στα πλαίσια της βασικής επιλογής, η προτίμηση θα οδηγηθεί από την εικόνα που έχει ο πελάτης θα συναντήσει και την ικανοποίηση των προσδοκιών που πιστεύει πως θα του προσφέρουν οι άνθρωποι με τους οποίους θα έρθει σε επαφή.

Η εξυπηρέτηση, περνάει από μια διαπροσωπική σχέση, δηλαδή με την επικοινωνία δύο ανθρώπων η οποία εξελίσσεται μέσα σε ένα «πλαίσιο».

Στόχος λοιπόν της επιχείρησης είναι η δημιουργία φιλοσοφίας εξυπηρέτησης και ενός προγράμματος δράσης. Μιλώντας για φιλοσοφία εξυπηρέτησης εννοούμε τη δημιουργία ποιοτικής εξυπηρέτησης, την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

2.6 Η φιλοσοφία της Ποιοτικής Εξυπηρέτηση Πελατών

Η φιλοσοφία δεν είναι κάτι που σήμερα υπάρχει και αύριο δεν υπάρχει. Είναι κάτι που προηγείται κάθε είδους στρατηγικής και τοποθέτησης στόχων από την ανώτατη διοίκηση.

Δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί μια στρατηγική, χωρίς να βασίζεται σε μια ξεκάθαρη και πλήρως κατανοητή φιλοσοφία, που διέπει

τη σκέψη και τη πράξη όλων των στελεχών της επιχείρησης. Δεν είναι άσχετη με τα θεμέλια του marketing που είναι η αγορά και οι πελάτες που ανήκουν στην αγορά αυτή. Προκύπτει από τη συγκεκριμενοποίηση στην αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση και τις ανάγκες που έχει η αγορά.

Η δημιουργία της φιλοσοφίας είναι το πρώτο και το υψηλότερης προτεραιότητας βήμα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για προσδιορίσει τη θέση και τη δράση της στην αγορά που απευθύνεται.

2.6.1 Προσδιορισμός της φιλοσοφίας

Το θέμα της φιλοσοφίας εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι θεωρητικό και δεν έχει νόημα ύπαρξης αν δεν υπάρχει δυνατότητα υλοποίησης. Τα στοιχεία στα οποία συνίσταται η φιλοσοφία είναι τα εξής:

Δέσμευση: Η δέσμευση είναι το πρώτο στοιχείο που πρέπει να διατρέχει όλη τη δομή και τις διαδικασίες της επιχείρησης. Η δέσμευση ουσιαστικά συνδέεται με μια μεγάλη απόφαση που πρέπει να πάρουν όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης προκειμένου να καταβάλουν όλες τις απαραίτητες πνευματικές και σωματικές δυνάμεις για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, μέσα από την υλοποίηση των προγραμμάτων Ποιοτικής Εξυπηρέτησης των πελατών. Η δέσμευση αυτή πρέπει να ελέγχεται καθημερινά, αφού μόνο η πρακτικής της διάσταση έχει νόημα και όχι απλά η υπόσχεση.

Συνέπεια: Η συνέπεια θα εξασφαλίσει τη συνέχεια στις προσπάθειες. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι επιχειρήσεις ξεκινούν φιλόδοξα προγράμματα για την Ποιοτική Εξυπηρέτηση των πελατών τους και σύντομα τα εγκαταλείπουν, χαλαρώνοντας όλο και περισσότερο τις προσπάθειές τους. Η συνέπεια των ανθρώπων δεν είναι εξασφαλισμένη από την αρχή και για αυτό ο καθημερινός έλεγχος είναι και εδώ απαραίτητος.

Ευκαιρίες για Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών: Η ύπαρξη των ευκαιριών είναι αυτονόητα δεν είναι όμως προφανής. Ούτε οι ευκαιρίες είναι αρκετά εμφανείς για να τις διακρίνει ο κάθε άνθρωπος της επιχείρησης ώστε να τις αξιοποιήσει προς όφελος της εταιρίας. Πολλές φορές πρέπει να δημιουργηθούν οι ευκαιρίες, αν δεν υπάρχουν ήδη ή αν έχουν αξιοποιηθεί όλες οι υπάρχουσες. Οι ευκαιρίες πρέπει να προσδιορίζονται κυρίως από τους ανθρώπους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να τις αξιοποιήσουν με το καλύτερο τρόπο, μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων που έχουν.

Από τη σκοπιά του πελάτη: Είναι σαφές ότι ο προσδιορισμός της φιλοσοφίας πρέπει να βασίζεται στο ότι πρέπει να βλέπουν από τη σκοπιά του πελάτη όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης, από την ανώτατη

διοίκηση μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο. Η αλυσίδα της ίδιας οπτικής γωνίας όλων των ανθρώπων της επιχείρησης πρέπει να είναι ενιαία και αδιάσπαστη. Αν κάποιο στέλεχος βρεθεί να μη βλέπει από τη μεριά του πελάτη, τότε ουσιαστικά η αλυσίδα σπάζει και καταστρέφεται όλη η προσπάθεια δημιουργίας και εφαρμογής της φιλοσοφίας εξυπηρέτησης πελατών.

Το θερμό και το ψυχρό μέρος της φιλοσοφίας: Το «θερμό μέρος» είναι οι άνθρωποι και οι προσπάθειές τους για Ποιοτική Εξυπηρέτηση των πελατών και το «ψυχρό μέρος» είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρηση. Το «ψυχρό μέρος» τις περισσότερες φορές είναι δεδομένο όταν η επιχείρηση δεν ελέγχει τη παραγωγή. Η διαφοροποίηση θα πρέπει να υπάρξει στο «θερμό μέρος» που θα αποτελέσει και τη βάση της φιλοσοφίας.

2.6.2 Τεχνικά χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας

Η φιλοσοφία πρέπει να συμπυκνώνεται σε λίγες λέξεις, που να προσδιορίζουν και πρακτικά τι πρέπει να κάνει ο καθένας από τη θέση του και μέσα στα όρια της ευθύνης του, βλέποντας από τη σκοπιά του πελάτη.

Επειδή δεν είναι δυνατόν να συνταχθεί μία μόνο περιγραφή της φιλοσοφίας που να ισχύει για όλες τις περιπτώσεις και τις καταστάσεις, θα προτείνουμε μερικές χαρακτηριστικά τα οποία είναι απαραίτητα να υπάρχουν μέσα στη φιλοσοφία κάθε επιχείρησης.]

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα:

- **Ικανοποίηση αναγκών**

Δεν υπάρχει φιλοσοφία Ποιοτικής Εξυπηρέτησης που να μην έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους λόγους, που κάνει πιο ισχυρή τη φιλοσοφία και πιο φανερές τις ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για την ικανοποίηση των πελατών της.

- **Παροχή**

Σημαίνει ότι η επιχείρηση παρέχει στον πελάτη κάτι που δεν υπάρχει στο «ψυχρό μέρος» και που ουσιαστικά αποτελεί την «προστιθέμενη αξία» που περιμένουν όλοι οι πελάτες όταν αγοράζουν κάτι. Η παροχή πρέπει να είναι συνεχώς μέσα στο μυαλό των ανθρώπων ως ανθρώπινη πράξη και όχι σαν αντανακλαστική μηχανική κίνηση στις απαιτήσεις του πελάτη.

- **Αποκατάσταση**

Είναι ο όρος που παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να προμηθεύεται προϊόντα και υπηρεσίες των οποίων τα πλεονεκτήματα δεν θα σταματήσει ποτέ να απολαμβάνει, ότι και αν συμβεί. Η αποκατάσταση εξασφαλίζει τη συνέχεις στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.

- **Ορθή παράδοση**

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παραδίδονται μέσα από μια διαδικασία που πρέπει να είναι ευχάριστη και εύκολη για τον πελάτη. Πρέπει παράλληλα να είναι σωστή, στην ώρα της και με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί. Η παράδοση, παρ' όλο που είναι μια καθαρά πρακτική εργασία, έχει μεγάλη επίδραση στην απόφαση του πελάτη για την επιλογή της εταιρίας με την οποία θα συνεργαστεί.

- **Άμεση προώθηση διαδικασιών και πληροφοριών**

Οι διαδικασίες και οι πληροφορίες σε μερικές αγορές, βρίσκονται στα χέρια των υπαλλήλων τους. Αν οι υπάλληλοι δε διακατέχονται από μια φιλοσοφία που προβλέπει την άμεση προώθησή τους, είναι σίγουρο πως δε θα επιτευχθεί η επιθυμητή Ποιοτική Εξυπηρέτηση προς τους πελάτες.

- **Χειρισμός**

Ο χειρισμός προβλημάτων, παραπόνων και άλλων θεμάτων που θέτει ο πελάτης, είναι από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία που λείπουν από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Ο χειρισμός πρέπει να υπάρχει ως λέξη μαζί με την έννοια που φέρει στη φιλοσοφία της επιχείρησης, γιατί οι λεπτοί χειρισμοί προς την κατεύθυνση του πελάτη θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

- **Απόκτηση και διατήρηση πελατών**

Η απόκτηση είναι ίσως αυτονόητα, αλλά η διατήρηση σίγουρα δεν είναι για τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες πιστεύουν πως η αγορά είναι τόσο μεγάλη, ώστε δεν είναι εύκολο να μάθει τα άσχημα νέα. Η διατήρηση των πελατών είναι πιο δύσκολη από την απόκτηση, αλλά είναι και δραστηριότητα που απαιτεί 6 φορές μικρότερο κόστος.

- **Αμεσότητα αντίδρασης**

Ο χρόνος μεταξύ της εκδήλωσης της επιθυμίας του πελάτη και της ικανοποίησης της είναι σήμερα και θα γίνεται όλο και περισσότερο ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή από τους πελάτες. Η ταχύτητα απάντησης σε αιτήματα παροχής πληροφοριών, παράδοσης

προϊόντων και υπηρεσιών και γενικά η άμεση εξυπηρέτηση συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.

- **Εύρεση ή κατασκευή και προώθηση**

Πρέπει να συνειδητοποιήσει η επιχείρηση και οι πωλητές της το ρόλο τους στην αγορά έχοντας πάντα υπόψη τους πως οι πελάτες περιμένουν εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα τους λύσουν τις βασικές τους ανάγκες. Αν η επιχείρηση δεν τα βρει ή τα κατασκευάσει και ακολούθως δεν τα προωθήσει, οι πελάτες θα μείνουν με το προβλήματα μη ικανοποίησης των αναγκών τους αυτών. Κάτι που ουσιαστικά θέτει την επιχείρηση εκτός αγοράς.

Δεν είναι όμως μόνο τα χαρακτηριστικά αυτά που εκφράζουν τη φιλοσοφία που έχει ανάγκη η μεγάλη ποικιλία των επιχειρήσεων. Όμως είναι αυτά που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οπωσδήποτε και που, σε συνδυασμό με κάποιες άλλες, οι οποίες εξαρτώνται από τη κρίση της κάθε επιχείρησης, θα διατυπώσουν την ιδιαίτερη φιλοσοφία της.

Για τη κατανόηση των όσων περιγράψαμε παραπάνω, αναφέρουμε ένα παράδειγμα.

Η αλυσίδα καταστημάτων fast food, GOODY'S έχει συμπεριλάβει στο σήμα της τη φράση: «Γρήγορα ναι, πρόχειρα όχι». Η φράση αυτή, δηλώνει τη δική της φιλοσοφία για τη παρασκευή και παράδοση του γρήγορου φαγητού στους πελάτες των καταστημάτων ή εκείνων που ζητούν παράδοση στην έδρα τους. Εδώ βλέπουμε ότι δηλώνεται ταυτόχρονα η πάγια τακτική της απέναντι στους πελάτες που ζητούν να προμηθευτούν φαγητά, προσδιορίζοντας και τα στοιχεία στα οποία συνίσταται η Ποιοτική Εξυπηρέτηση των πελατών της αγοράς αυτής.

2.7 Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών

Ο ορισμός της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών έχει απασχολήσει και απασχολεί ακόμη τους θεωρητικούς του marketing, γιατί είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιος που να καλύπτει όλες τις περιπτώσεις.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένα συνεχές ζητούμενο και όχι μια σειρά από συνταγές, κανονισμούς και νόμους που μπορεί κάποιος να μάθει και να εφαρμόσει στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς. Είναι προϊόν μια φιλοσοφίας, ενός επιχειρησιακού κλίματος που έχει σαν βασική κατεύθυνση την προσαρμογή στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Έχει ήδη αναγνωριστεί παγκόσμια η ανάγκη προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών ως απάντηση στην όλο και μεγαλύτερη τυποποίηση που επιχειρούν οι επιχειρήσεις, για να ρίξουν το κόστος λειτουργίας, παραγωγής και διάθεσης προϊόντων. Η ποιοτική

Εξυπηρέτηση συνεπώς, δεν είναι αντικειμενική και σταθερή ως έννοια και δράση από τους ανθρώπους της επιχείρησης.

Εδώ και μερικά χρόνια οι θεωρητικοί του marketing μιλούν όλο και περισσότερο για την εξυπηρέτηση των πελατών ως ένα βασικό ανταγωνιστικό όπλο των επιχειρήσεων. Μάλιστα το χαρακτηρίζουν σαν ένα «προϊόν», αφού ουσιαστικά πωλείται, ιδίως από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, που δεν έχει κύκλο ζωής, δηλαδή δε χρειάζεται να το αποσύρει η επιχείρηση από την αγορά, για το λόγω του ότι δε γερνάει ποτέ. Ταυτόχρονα είναι ένα «προϊόν» στο οποίο μπορεί να παρεμβαίνει και να το βελτιώνει η ίδια επιχείρηση, χωρίς να εξαρτάται από την όποια κατασκευάστρια εταιρία της οποίας προωθεί τα προϊόντα.

Η Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών συνοδεύει το οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία, χωρίς ο πελάτης να πληρώνει επιπλέον, γιατί δεν έχει ιδιαίτερο κόστος.

2.7.1 Τεχνικά χαρακτηριστικά Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση έχει βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά τα οποία και θα πρέπει να τηρούνται: Συμπεριφορά, αξιοπιστία, ταχύτητα, συνέπεια και άλλα τα οποία θα αναλύσουμε εκτενέστερα παρακάτω.

α) Συμπεριφορά.

Η βασική ιδέα της επιτυχίας στην ποιοτική εξυπηρέτηση είναι η διοίκηση της συμπεριφοράς του πωλητή, έτσι ώστε να αποκατασταθεί μια επικοινωνία με το πελάτη που θα του επιτρέψει να εκτιμήσει τις ανάγκες του και τις αντιλήψεις του και να τις ικανοποιήσει.

Έτσι ο πωλητής θα πρέπει να υιοθετήσει μια ευγενή συμπεριφορά, να δείχνει σεβασμό, ενδιαφέρον και φιλικότητα στην προσωπική επαφή με το πελάτη. Ας μη ξεχνάμε ότι ο πελάτης ανεξάρτητα από τα προϊόντα που πωλεί η επιχείρηση, υπάρχουν άλλα δυο στοιχεία που ζητά να αγοράσει: την ικανοποίηση των αναγκών του και τα αισθήματα που δημιουργούνται σε αυτόν κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησής του από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι πελάτες αγοράζουν με τη καρδιά τους και αξιολογούν με το μυαλό τους. Συνεπώς ο πωλητής θα πρέπει να δημιουργήσει αισθήματα αγοράς στον πελάτη. Δεν αρκεί και μόνο ένα χαμόγελο για να πειστεί ο πελάτης να αγοράσει κάποιο προϊόν. Χρειάζεται ευγένεια, προθυμία εξυπηρέτησης, προσωπικό ενδιαφέρον και δημιουργία αισθήματος ότι ο πελάτης είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος και η κάλυψη των αναγκών του ο μοναδικός σκοπός του πωλητή.

β) Αξιοπιστία.

Αυτό που δεν πρόκειται να συγχωρήσει ο πελάτης σε μια επιχείρηση είναι η αναξιοπιστία της. Ο πελάτης όταν θα έρθει σε επαφή με το πωλητή θα ζητήσει ενημέρωση από τους υπαλλήλους για το προϊόν που επιθυμεί να αγοράσει. Αυτό που περιμένει από το πωλητή, είναι σωστή ενημέρωση τόσο στη ποιότητα του προϊόντος, όσο και στα τεχνικά χαρακτηριστικά του και τη τιμή του. Η ενημέρωση αυτή θα πρέπει να είναι έγκυρη και αξιόπιστη. Δηλαδή όλες αυτές οι πληροφορίες που θα μεταδώσει ο πωλητής θα πρέπει να είναι αληθείς και όχι παραπλανητικές. Πολλές φορές κάποιοι πωλητές προκειμένου να πείσουν τον πελάτη να αγοράσει κάποιο προϊόν του μεταδίδουν παραπλανητικές πληροφορίες οι οποίες καμία σχέση έχουν με τη πραγματικότητα. Ως αποτέλεσμα της ενέργειας αυτής είναι ότι το προϊόν όταν δοκιμασθεί από το πελάτη να βρεθεί αναξιόπιστο. Το ίδιο αναξιόπιστος θα κριθεί και ο πωλητής και συνεπώς και η επιχείρηση και έτσι θα έχει απώλεια του πελάτη αυτού αλλά και πολλών πελατών που έχουν έρθει σε επαφή με το δυσσαρεστημένο αυτό πελάτη.

Είναι σημαντικό λοιπόν ο πωλητής και η ενημέρωση του στον πελάτη να βασίζεται στην αρχή της αξιοπιστίας.

γ) Ταχύτητα.

Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση είναι το ζητούμενο κάθε πελάτη. Ο πελάτης, απαιτεί, πολλές φορές από την επιχείρηση στην οποία απευθύνθηκε για την ικανοποίηση των αναγκών του, άμεση εξυπηρέτηση. Ο πωλητής θα πρέπει να εξυπηρετεί το πελάτη χωρίς καμία αναβολή ή αναμονή και χωρίς να τον πλέκει σε γραφειοκρατικές εργασίες. Ο χρόνος που αφιερώνει σε κάθε πωλητή ο πελάτης, είναι πολύτιμος για αυτόν και ζητά το σεβασμό του και την κατάλληλη αξιοποίησή του. Η ταχύτητα της εξυπηρέτησης δεν αφορά μόνο την επικοινωνία μεταξύ του πωλητή και του πελάτη αλλά και τη ταχύτητα στο χρόνο παράδοσης των προϊόντων που ζήτησε αυτός.

δ) Συνέπεια.

Ένα άλλο βασικό ζητούμενο του πελάτη είναι η συνέπεια της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει έτοιμους και πρόθυμους ανθρώπους για να παρέχουν την εξυπηρέτηση στους πελάτες της. Λέγοντας συνέπεια εννοούμε τη συνέπεια στις υποσχέσεις των πωλητών. Δηλαδή ο πελάτης αφού προβεί στην αγορά των προϊόντων που του συνέστησε ο πωλητής περιμένει συνέπεια των λόγων αυτού, τόσο στη ποιότητα των προϊόντων, όσο και στη τιμή που συμφωνήθηκε και στη ταχύτητα παράδοσης αυτών. Ο πελάτης σε καμία περίπτωση δεν θα δεχτεί καμία αναβολή και καμία καθυστέρηση της παραγγελίας του για κανέναν λόγο. Αν πέσει θύμα ασυνέπειας το μόνο σίγουρο είναι ότι

θα ακυρώσει τη παραγγελία του και δεν θα εμπιστευτεί ξανά την συγκεκριμένη επιχείρηση.

ε) Πρόσβαση.

Σημαίνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να είναι προσβάσιμη. Δηλαδή οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε κατάλληλη τοποθεσία έτσι ώστε οι πελάτες της να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτή. Επίσης οι ώρες λειτουργίας της επιχείρησης θα πρέπει να είναι τέτοιες έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν οι πελάτες της. Ακόμα θα πρέπει να υπάρχει εύκολη πρόσβαση και στις τηλεφωνικές γραμμές της επιχείρησης. Δηλαδή οι γραμμές των τηλεφώνων να είναι ελεύθερες έτσι ώστε να μπορεί ο πελάτης να εξυπηρετείται μέσω αυτών.

Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση είναι εγκατεστημένη εκτός πόλεως, δεν θα είναι προσβάσιμη από πελάτες οι οποίοι δεν έχουν μεταφορικό μέσο για να την επισκεφτούν.

Επίσης αν οι πελάτες μιας επιχείρησης θέλουν να έχουν τηλεφωνική πρόσβαση με αυτήν και το τηλεφωνικό της κέντρο είναι συνεχώς κατειλημμένο, τότε σίγουρα θα στρέψουν το ενδιαφέρον τους στις υπηρεσίες κάποιας άλλης ανταγωνίστριας.

Γενικά η πρόσβαση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι εφικτή για τους πελάτες. Αν συμβαίνει το αντίθετο, δε μπορούμε να μιλάμε για εξυπηρέτηση.

στ) Πιστότητα

.Βασική προτεραιότητα των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, είναι να κάνουν της πελάτες τους να την εμπιστευτούν. Αυτό σημαίνει ότι κατά την εξυπηρέτηση πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα ειλικρίνειας, τιμιότητας και πάνω από όλα εμπιστοσύνης. Οι πωλητές θα πρέπει να δείχνουν αμέριστο ενδιαφέρον στα ζητούμενα του πελάτη και να του δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης.

Αν για παράδειγμα κάποιος πελάτης θέλοντας να ενημερωθεί για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα κάποιας συγκεκριμένης επιχείρησης καταλάβει ότι ο υπάλληλος που τον εξυπηρετεί δεν είναι ειλικρινείς σε όλα αυτά για τα οποία προσπαθεί να τον πείσει, τότε σίγουρα δεν θα προβεί στη συγκεκριμένη αγορά και πολύ πιθανό να μην επισκεφτεί ξανά την εταιρία.

ζ) Ασφάλεια.

Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του άτομο ανασφαλές. Έχει ανάγκη από ασφάλεια σε οποιοδήποτε τομέα της ζωής, ακόμα και στις αγορές του. Έτσι η ασφάλεια κρίνεται απαραίτητο συστατικό στη δημιουργία μιας Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.

Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες της ασφάλεια σωματική και οικονομική. Η ασφάλεια αυτή που θα τους παρέχει θα πρέπει να είναι εμφανή στους πελάτες της. Δηλαδή, οι πελάτες της ερχόμενοι στην επιχείρηση να αισθάνονται αυτή την ασφάλεια που τους προσφέρει να τους περιβάλλει.

Για παράδειγμα, σε μια τράπεζα όταν υπάρχει φρούρηση, οι πελάτες της νιώθουν ότι κατά τη συναλλαγή τους προστατεύονται σωματικά. Αυτή είναι η σωματική ασφάλεια που παρέχεται.

Άλλες επιχειρήσεις για παράδειγμα, δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες, να επιστρέψουν τα προϊόντα που αγόρασαν από αυτή και να πάρουν τα χρήματα τους πίσω, αν δεν μείνουν ικανοποιημένοι από τη χρησιμοποίησή τους. Αυτό είναι η οικονομική ασφάλεια που παρέχει μια επιχείρηση.

η) Ικανότητα.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης προκειμένου να εξυπηρετήσουν σωστά, να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και τις ικανότητες για παροχή της εξυπηρέτησης. Δηλαδή να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις για τις ικανότητες της επιχείρησης και του τι μπορεί αυτή να προσφέρει στους πελάτες της, γνώση και ικανότητα στην προσωπική επαφή με τους πελάτες, μα πάνω από όλα γνώση του αντικειμένου που προωθούν.

Αν για παράδειγμα, κάποιος πωλητής ηλεκτρονικών υπολογιστών, δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων αυτών, σίγουρα δεν θα μπορέσει να ενημερώσει σωστά το πελάτη και συνεπώς να τον εξυπηρετήσει.

θ) Απτά χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Αυτά έχουν να κάνουν με τα φυσικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως την εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων της επιχείρησης, τον εξοπλισμό και τα εργαλεία παροχής service, τα έντυπα πληροφόρησης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, το περιβάλλον της εργασίας κτλ.

Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης δεν εργάζονται απλώς εκεί, την αντιπροσωπεύουν. Αντιπροσωπεύουν τις ιδέες της, τις αντιλήψεις της και γενικά τη φιλοσοφία της. Η όλη παρουσία τους και σαν πρώτη φάση η εξωτερική τους, θα πρέπει να δείχνει κύρος, αξιοπιστία, εμπιστοσύνη. Κανένας πελάτης δεν θα εμπιστευόταν κάποια επιχείρηση αν οι αντιπρόσωποι της δεν του δημιουργούσαν ευνοϊκή εικόνα.

Τα χαρακτηριστικά αυτά που περιγράψαμε είναι τα πιο βασικά. Υπάρχουν και άλλα τα οποία διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της κάθε μίας.

Σε γενικές γραμμές αυτά είναι τα πιο βασικά και γύρω από τον άξονα τους πρέπει να κινείται η εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι επιχειρήσεις.

2.7.2 Οι παράγοντες της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης

Οι παράγοντες που θα ακολουθήσουν συνιστούν τη δημιουργία ενός προγράμματος Ποιοτικής Εξυπηρέτησης, το οποίο όμως μπορεί να εμπλουτιστεί και με άλλους παράγοντες σύμφωνα με τις ανάγκες και τη φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης.

Οι παράγοντες είναι οι εξής:

1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Είναι η ικανότητα της σαφούς έκφρασης, προφορικής ή γραπτής, όταν ο πωλητής της επιχείρησης επικοινωνεί με το πελάτη. Ο λόγος του πωλητή θα πρέπει να είναι κατανοητός και σωστά εκφρασμένος ώστε και λεκτικά να μπορεί να έρθει σε μια σωστή επικοινωνία με το πελάτη.

Αν για παράδειγμα ο τρόπος που εκφράζεται ο πωλητής δεν είναι κατανοητός από τον πελάτη, τότε αυτός σίγουρα δεν θα μείνει ευχαριστημένος από την εξυπηρέτηση του και είναι πολύ πιθανό να μην προβεί στην αγορά των όσων του προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση.

2. ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ

Είναι η αναγνώριση των αισθημάτων του πελάτη και το ενδιαφέρον για τις ανάγκες του και τη δική του οπτική γωνία. Οι πωλητές της επιχείρησης θα πρέπει να δείχνουν ευαισθησία στις ανάγκες, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες του πελάτη. Ας μην ξεχνάμε ότι οι πελάτες αγοράζουν με τα αισθήματά τους. Οι πωλητές λοιπόν θα είναι αυτοί οι οποίοι έχοντας αναγνωρίσει τα αισθήματα αυτά θα αναλάβουν την άμεση ικανοποίησή τους.

Για παράδειγμα, ένας πελάτης σκοπεύει να αγοράσει ένα αυτοκίνητο. Η ανάγκη που πιθανότατα θέλει να ικανοποιήσει είναι η ανάγκη της μεταφορικής εξυπηρέτησης μέσω αυτού αλλά και της κοινωνικής αναγνώρισης από τους γύρω του. Τα αισθήματα που τον διακατέχουν θα πρέπει να αναγνωριστούν από το πωλητή για να προβεί στην σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη αυτού.

3. ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πολλές φορές, οι πελάτες προκειμένου να αγοράσουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης παρουσιάζουν κάποια πιθανά προβλήματα τα οποία

φοβούνται ότι θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Ο πωλητής λοιπόν είναι αυτός ο οποίος με την αποφασιστικότητα του θα ενεργήσει προς το μέρος του πελάτη με σκοπό να τον πείσει ότι θα δώσει λύση στο οποιοδήποτε πρόβλημά του. Ο πελάτης ως στοιχείο αναποφάσιστο, πολλές φορές, έχει ανάγκη αυτής της αποφασιστικότητας των πωλητών.

4. ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

Είναι η ανά πάσα στιγμή διάθεση για εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πελάτης θα πρέπει να έχει την αίσθηση ότι η επιχείρηση βρίσκεται «επί ποδός» για την εξυπηρέτηση του. Ότι οι πωλητές βρίσκονται σε ετοιμότητα και πάντα πρόθυμοι να ικανοποιήσουν την οποιαδήποτε ανάγκη του, η οποία τον έφερε στη πόρτα της συγκεκριμένης επιχείρησης.

5. ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Είναι η προσαρμογή του στυλ εξυπηρέτησης και προσέγγισης των προβλημάτων με κριτήριο τις ανάγκες, τη προσωπικότητα και τη διάθεση του πελάτη. Οι πελάτες δεν είναι ίδιοι. Διαφέρουν οι ανάγκες τους, οι προσδοκίες τους, η προσωπικότητα τους και οι αντιλήψεις τους. Η κάθε επιχείρηση έχει το δικό της τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών της. Θα πρέπει όμως ο τρόπος αυτός να είναι ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται στις διάφορες κατηγορίες των πελατών που έχουν να εξυπηρετήσουν. Δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να ξέρει να ελίσσεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες όλων των πελατών.

6. ΕΝΤΥΠΩΣΗ

Είναι η υιοθέτηση ενός στυλ που δημιουργεί θετική εικόνα στον πελάτη. Δηλαδή, ο χώρος της επιχείρησης, η καθαριότητα αυτού, τα χρώματα που τον περιβάλλουν, το ντύσιμο των πωλητών, τα μηχανήματα που χρησιμοποιούν, ο χώρος υποδοχής, είναι στοιχεία τα οποία σε πρώτη φάση θα δημιουργήσουν μια πρώτη εντύπωση για την επιχείρηση και την εξυπηρέτηση που προσφέρει. Η επιχείρηση γνωρίζοντας τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να προβεί στη δημιουργία μιας εικόνας η οποία και οπτικά θα δίνει το μήνυμα μιας σωστής εξυπηρέτησης.

Αν για παράδειγμα ένας πελάτης βρεθεί σε μια επιχείρηση η οποία οπτικά δεν του κάνει θετική εντύπωση τότε είναι πολύ πιθανό ο πελάτης να είναι προκατειλημμένος απέναντι στα προϊόντα και την εξυπηρέτηση που προσφέρει.

7. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Είναι η πραγματοποίηση ενεργειών για την ικανοποίηση του πελάτη πέρα από το αναμενόμενο από αυτόν. Δηλαδή ο πελάτης έχοντας ενημερωθεί από το πωλητή για τα προϊόντα και το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρία, περιμένει και κάτι παραπάνω από αυτά.

Για παράδειγμα, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας γνωρίζοντας την πεποίθηση αυτή των πελατών τους πάντα βρίσκουν τρόπους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη καλύτερη ικανοποίηση και εξυπηρέτησή τους. Π.χ. εκτός από το χαμηλό πάγιο στο λογαριασμό των τηλεφώνων που προσφέρουν, παίρνουν τη πρωτοβουλία να τους προσφέρουν δωρεάν τεχνική κάλυψη, αξεσουάρ τηλεφώνων και άλλα. Αυτή η πρωτοβουλία είναι που κάνει τους πελάτες τους να την εμπιστευτούν ξανά.

8. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Είναι η γνώση και η κατανόηση της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών που προωθεί η επιχείρηση, καθώς και των διαδικασιών και αναγκών του πελάτη. Ο πελάτης όταν έρχεται σε κάποια επιχείρηση προκειμένου να καλύψει κάποια συγκεκριμένη ανάγκη του, ψάχνει να βρει το κατάλληλο προϊόν μέσω του οποίου θα την ικανοποιήσει. Επειδή δεν ξέρει ποιο είναι αυτό, ζητά την ενημέρωση του από τους πωλητές. Θα πρέπει έτσι οι πωλητές να είναι άριστα ενημερωμένοι για τα προϊόντα τα οποία θα κληθούν να προσφέρουν στο πελάτη προκειμένου να ικανοποιήσουν τη συγκεκριμένη του ανάγκη. καθώς και για τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν μετά τη πώληση αυτών.

9. ΠΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Είναι η ικανότητα του πωλητή να κάνει το πελάτη να δέχεται ιδέες και λύσεις προβλημάτων που του προτείνει και να τον κάνει να αντιλαμβάνεται τα οφέλη των προϊόντων και υπηρεσιών που του προσφέρει. Δηλαδή ο πωλητής θα πρέπει ενημερώνοντας το πελάτη για τα προϊόντα που του προσφέρει να τον πείθει ότι ισχύουν όχι μόνο στα λόγια αλλά και στη πράξη. Να δημιουργεί δηλαδή την αίσθηση στο πελάτη ότι εμπιστευόμενος την επιχείρηση αυτή και τα προϊόντα της θα βγει κερδισμένος.

2.7.3 Μέθοδοι Ποιοτικής Εξυπηρέτησης

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση προκειμένου να παρέχουν μια Ποιοτική Εξυπηρέτηση στους πελάτες της ποικίλουν ανάλογα με τη φιλοσοφία που αντιπροσωπεύει κάθε επιχείρηση. Υπάρχουν όμως οι βασικές πάνω στις οποίες στηρίζονται όλες οι επιχειρήσεις τις οποίες και θα αναλύσουμε.

1. Υιοθέτηση Θετικής Συμπεριφοράς.

Η θετική συμπεριφορά δημιουργείται από το θετικό τρόπο που βλέπουν τα πράγματα γύρω τους οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι υπάρχει ο θετικός και ο αρνητικός τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς. Αν ο πωλητής σκέπτεται θετικά, αξιοποιεί τη θετική πλευρά και εξουδετερώνει την αρνητική.

Ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η αισιοδοξία. Οι πωλητές θα πρέπει να διακατέχονται από αισθήματα αισιοδοξίας γιατί και αυτό θα κάνει τις σχέσεις με τους πελάτες τους πιο ποιοτικές και θα δημιουργήσει και σε αυτούς αισθήματα αισιοδοξίας για την αγορά τους.

Επίσης η χαρούμενη διάθεση είναι ένα χαρακτηριστικό διαμόρφωσης θετικής συμπεριφοράς και επομένως Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Η χαρούμενη συμπεριφορά των πωλητών θα επηρεάσει θετικά το πελάτη και θα μείνει ευχαριστημένος από την εξυπηρέτηση. Όταν η ψυχική διάθεση του πωλητή είναι ευνοϊκή, συμβάλλει στη σωστή αντιμετώπιση του πελάτη και επομένως στη Ποιοτική Εξυπηρέτηση αυτού.

2. Η δημιουργία της Θετικής Πρώτης Εντύπωσης.

Ο πελάτης θα δημιουργήσει μια πρώτη εικόνα για την επιχείρηση από τα πρώτα κίόλας λεπτά της επαφής τους. Από αυτά τα πρώτα λεπτά της επικοινωνίας αυτής θα μπει η σφραγίδα της μετέπειτα σχέσης τους. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό η επιχείρηση να του δημιουργήσει θετική εντύπωση για αυτή.

Το κύριο χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής που δημιουργεί και τη πρώτη θετική εντύπωση είναι η εμφάνιση των πωλητών της επιχείρησης. Η εμφάνιση δίνει την πρώτη εικόνα στους πελάτες και τους διαμορφώνει μια αντίληψη για το τι πρόκειται να επακολουθήσει. Αν η εικόνα αυτή είναι θετική, η συμπεριφορά τους ξεκινάει με θετικές προϋποθέσεις, ενώ αν είναι αρνητική, τότε ξεκινούν τη συνεργασία τους προκατειλημμένοι αρνητικά. Για την εμφάνιση των πωλητών υπεύθυνοι είναι η διοίκηση της κάθε επιχείρησης. Αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ενδυματολογία οι πωλητές επιλέγουν μόνοι τους την ενδυμασία τους. Οι επιλογές τους θα πρέπει να υποστηρίζουν το επαγγελματικό περιβάλλον που έχει η

επιχείρηση και να είναι αντίστοιχες του αντικειμένου της δουλειάς του κάθε πωλητή. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος μιας ασφαλιστικής εταιρίας δε μπορεί να εμφανίζεται στους πελάτες του με αθλητική ενδυμασία. Ούτε ο πωλητής ανταλλακτικών αυτοκινήτου μπορεί να κάνει πωλήσεις με κουστούμι.

Επίσης ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της εμφάνισης των πωλητών είναι η εμφάνιση των μαλλιών του, των νυχιών τους και των διαφόρων αξεσουάρ που χρησιμοποιούν. Όλα πρέπει να χαρακτηρίζονται από καθαριότητα και αποφυγή υπερβολών. Το πιο σημαντικό «ένδυμα» που πρέπει να «φορούν» οι πωλητές των επιχειρήσεων είναι το χαμόγελο. Το ύφος τους πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον, προθυμία, προσοχή και ευχαρίστηση.

Γενικά όλη η εμφάνιση πρέπει να εκπέμπει επιτυχία και ποιότητα για να κάνουν το πελάτη να συνεργαστεί ποιοτικά με την επιχείρηση.

Εκτός όμως από την εμφάνιση των πωλητών της επιχείρησης στη δημιουργία της πρώτης θετικής εντύπωσης παίζει ρόλο και η εμφάνιση της επιχείρησης. Το περιβάλλον της επιχείρησης και ιδιαίτερα ο χώρος στον οποίο εξυπηρετεί τους πελάτες της πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να δημιουργεί θετικά αισθήματα σε αυτούς.

Δηλαδή οι χώροι της επιχείρησης πρέπει να είναι καθαροί, φωτεινοί και να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες της. Ο χώρος της θα πρέπει επίσης να είναι καλαισθητός, με φυτά, ζεστά χρώματα ανάλογα διακοσμημένος αλλά όχι επιβαρημένος. Ένας βρώμικος και καταθλιπτικός χώρος διώχνει τους πελάτες ακόμα και αν η επιχείρηση αυτή προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες ή τα καλύτερα πορίοντα της αγοράς. Τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί να είναι σύγχρονα, όπως σύγχρονες θα πρέπει να είναι και οι εγκαταστάσεις της. Τα καθίσματα στους χώρους υποδοχής θα πρέπει να είναι άνετα, ασφαλή και χωρίς ελαττώματα. Οι χώροι εξυπηρέτησης να είναι άνετοι και να εμπνέουν σοβαρότητα χωρίς να είναι αυστηροί.

Εν κατακλείδι, η μέθοδος αυτή είναι η βάση των υπόλοιπων μεθόδων που θα ακολουθήσουν, καθώς η πρώτη εντύπωση όπως είπαμε είναι το βασικό κριτήριο της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης που θα ακολουθήσει.

3. Η Γλώσσα του Σώματος

Η «γλώσσα του σώματος» είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη μη προφορική επικοινωνία, δηλαδή την αποστολή μηνυμάτων χωρίς τη χρήση του προφορικού λόγου αλλά μόνο με τις κινήσεις και τις στάσεις του σώματος.

. Έρευνες πάνω στη συμπεριφορά του ανθρώπου έχουν δείξει πως όλοι οι άνθρωποι εκπέμπουν μηνύματα στο περιβάλλον, τα οποία γίνονται σε μεγάλο ποσοστό αντιληπτά από τους άλλους, μιλώντας έτσι μια ιδιότυπη

και παγκόσμια γλώσσα, που μπορεί να την καταλάβει κάποιος που μιλάει τελείως διαφορετική γλώσσα από τον άλλο.

Η μέθοδος αυτή της γλώσσας του σώματος έχει πολύ αποτελεσματική εφαρμογή στην Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Κυρίως όταν αυτή γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως τα μηνύματα προς τον πελάτη λαμβάνονται κατά 10% με αυτά που λέει ο πωλητής, κατά 40% με τον τρόπο που τα λέει και κατά 50% με τη γλώσσα του σώματος. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις «λεξιλόγιο» της γλώσσας του σώματος.

Το χαμόγελο, είναι μια κίνηση που κάνει να αισθάνεται καλά αυτός στον οποίο απευθύνετε. Ανταποδίδει το χαμόγελο και έτσι ξεκινάει μια πολλά υποσχόμενη επικοινωνία.

Η χειραψία, μπορεί επίσης να μεταδώσει μηνύματα είτε αρνητικά είτε θετικά. Για παράδειγμα αν η χειραψία μεταξύ ενός πωλητή και ενός πελάτη είναι χλιαρή από μέρους του πωλητή αυτό σημαίνει ότι ο πωλητής δείχνει αδιαφορία και θέλει να ξεμπερδεύει γρήγορα. Αν από την άλλη είναι θερμή, σημαίνει ότι ο πωλητής καλοδέχεται το πελάτη, είναι πρόθυμος να τον εξυπηρετήσει και έχει την αμέριστη προσοχή του.

Η απόσταση, που κράτα ο πωλητής με το σώμα του από το πελάτη μπορεί να δείχνει σεβασμό, οικειότητα, αδιαφορία, ενδιαφέρον. Όσο περισσότερο πλησιάζει ο πωλητής το «ζωτικό χώρο» του πελάτη τόσο περισσότερα φιλικά μηνύματα μεταδίδει σε αυτόν. Θα πρέπει όμως να γίνεται με μέτρο γιατί μπορεί διαφορετικά να δημιουργήσει αρνητικές εντυπώσεις στον πελάτη.

Για παράδειγμα μια μεγάλη απόσταση μεταξύ του πωλητή και του πελάτη, μπορεί να ερμηνευτεί ως παγερή, αυστηρά επαγγελματική και ίσως να δηλώνει και μεγάλη απόσταση μεταξύ των ιδεών που αντιπροσωπεύει ο καθένας από αυτούς. Αλλά και η μικρή απόσταση μεταξύ τους μπορεί να φανεί ως πολύ «φιλική» σε σημείο να δημιουργεί καχυποψίες στον πελάτη.

Η οπτική επαφή που έχει ο πωλητής με τον ίδιο το πελάτη όταν του μιλάει ή όταν του δείχνει κάτι, είναι απαραίτητος όρος για να δείξει το ενδιαφέρον του. Ακόμα φανερώνει πως ο πωλητής κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη και είναι πρόθυμος να τις ικανοποιήσει. Το να κοιτά τον πελάτη ο πωλητής δείχνει ότι τον ακούει και έτσι αισθάνεται πως θα τον εξυπηρετήσει πρόθυμα.

Αν για παράδειγμα, κάποιος πωλητής έρθει σε επαφή με κάποιο πελάτη και του μιλά χωρίς όμως να τον κοιτά, τότε ο πελάτης αισθάνεται ότι αγνοείται. Έτσι κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει οπτική επαφή μεταξύ τους. Οι στάσεις επίσης, παίζουν σημαντικό ρόλο στη γλώσσα του σώματος. Λέγοντας στάσεις, εννοούμε τις στάσεις που παίρνει το σώμα των πωλητών όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.

Για παράδειγμα, αν ο πωλητής υποδέχεται κάποιο πελάτη με ανοιχτά χέρια και με στάση σώματος ακριβώς απέναντι, του δείχνει να περάσει τη πόρτα του γραφείου του με μηνύματα θερμά και φιλικά και διάθεση εξυπηρέτησης. Αν πάλι τον υποδεχτεί καθισμένος στο γραφείο του, χωρίς να σηκωθεί, με χέρια σταυρωμένα και στάση σώματος ευθεία και ακριβώς απέναντι από το κάθισμα του πελάτη, τότε τα μηνύματα που του εκπέμπει είναι ψύχρα, αυστηρά επαγγελματικά και δεν δίνουν κανένα περιθώριο στο πελάτη να αισθανθεί άνετα.

Είδαμε λοιπόν πόσο σημαντική είναι η μέθοδος αυτή για τη λειτουργία μιας Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Όμως πάνω από όλα οι πωλητές θα πρέπει να ξέρουν ότι όσο καλά και αν χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματος, αν δεν βγαίνει από μέσα τους μια θετική συμπεριφορά, ότι θα μεταδώσουν λανθασμένα μηνύματα στους πελάτες τους. Ο καθένας εκπέμπει αυτό που έχει μέσα του. Συνεπώς η γλώσσα του σώματος δεν είναι μέσο κάλυψης μιας αρνητικής συμπεριφοράς, αλλά σίγουρα είναι το μέσον για να τονιστεί μια θετική συμπεριφορά.

4. Η Δημιουργία Θετικού Κλίματος.

Η δημιουργία θετικού κλίματος είναι επίσης μία σημαντική μέθοδος για τη Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Με τη πρώτη επαφή που έχει ο πωλητής της επιχείρησης με το πελάτη, είτε προσωπική είτε τηλεφωνική, πρέπει να δημιουργείται ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η συνεργασία τους. Το θετικό αυτό κλίμα είναι η προετοιμασία του εδάφους, για να μπορέσουν αν αντιμετωπίσουν κάθε αντίδραση του πελάτη και να την αξιοποιήσουν προς όφελος και των δύο μερών.

Για τη δημιουργία αυτού του κλίματος, οι επιχειρήσεις ακολουθούν τα εξής βήματα:

A) Βασικό στοιχείο είναι να μην αφήνουν το πελάτη σε αναμονή, έστω και αν ακόμα τη στιγμή εκείνη εξυπηρετούν κάποιον άλλο. Αρκεί και μόνο ένας χαιρετισμός και ένα χαμόγελο τη στιγμή που θα παρουσιαστεί μπροστά τους. Έχει αποδειχτεί ότι οι πελάτες νομίζουν ότι περιμένουν λιγότερο, αν τους έχει προσέξει ο υπάλληλος, απ' ό,τι αν δεν τους έχει δώσει σημασία. Ο χαιρετισμός κάνει το πελάτη να νοιώσει σπουδαίος και να πιστεύει πως τον έχει ο υπάλληλος υπ' όψιν του. Αυτό του δίνει υπομονή να περιμένει τη σειρά του και του δημιουργεί θετικό κλίμα για τη συνεργασία που θα ακολουθήσει.

Επίσης οι πελάτες όταν μπαίνουν σε κάποιο κατάστημα, εταιρία ή γραφείο, καταλαμβάνονται από ένα δέος που τους δημιουργεί ο άγνωστος χώρος μέσα στον οποίο εισέρχονται. Έχουν ένα ύφος παρακλητικό και αμήχανο και μη φέροντας σε ποιον να απευθυνθούν, ψάχνουν με τα μάτια να πιάσουν επαφή με κάποιον υπάλληλο. Η δουλειά

του υπαλλήλου είναι να «σπάσει το πάγο» και να κάνει το πελάτη να αισθανθεί άνετα.

Β) Ένα άλλο βήμα των υπαλλήλων της επιχείρησης για τη δημιουργία θετικού κλίματος, είναι ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τους πελάτες που στέκονται στην ουρά. Η αναμονή στην ουρά κάποιας εταιρίας είναι για το πελάτη δυσάρεστη εμπειρία τις περισσότερες φορές. Σκοπός των πωλητών και σε αυτή τη περίπτωση είναι να δημιουργήσουν στο πελάτη θετικό κλίμα για την επιχείρηση ακόμα και από την ουρά στην οποία στέκεται. Για παράδειγμα, ο υπάλληλος θα μπορούσε να ρωτήσει τον πελάτη για το τι ακριβώς θα ήθελε και μόλις αυτός απαντήσει να του ζητήσει ευγενικά να περιμένει μέχρι να τελειώσει με τον πελάτη που εξυπηρετεί εκείνη τη στιγμή. Έτσι θα του δώσει να καταλάβει ότι αμέσως μετά θα εξυπηρετηθεί, αφού έχει κάνει γνωστό τι θέλει, και ο χρόνος αναμονής θα του φανεί πιο γρήγορος. Ακόμα θα οι πωλητές θα μπορούσαν να πουν στο συγκεκριμένο πελάτη τι ακριβώς θα χρειαστεί, π.χ. κάποια ίσως έγγραφα, προκειμένου να εξυπηρετηθεί ταχύτερα και έτσι και θα του προετοιμάσει για την συνεργασία τους αλλά και θα τον απασχολήσει αφού εκείνος θα ετοιμάζει τα απαραίτητα.

Γ) Επίσης ένα επόμενο βήμα έχει να κάνει με τη δημιουργία θετικού κλίματος στους χώρους αναμονής. Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω οι χώροι υποδοχής και αναμονής των πελατών πρέπει πάνω από όλα να είναι καθαροί, οργανωμένοι και να αποπνέουν επαγγελματισμό. Ο πελάτης μόλις μπει στην επιχείρηση, αρχίζει να βλέπει γύρω- γύρω και να δημιουργεί εικόνα για αυτήν, η οποία αν είναι αρνητική σίγουρα δεν θα του δημιουργήσει θετικό κλίμα για την εξυπηρέτησή του.

Επίσης στους χώρους αναμονής θα πρέπει να υπάρχουν πληροφοριακά έντυπα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, κάποια έντυπα με δείγματα αυτών, περιοδικά, εφημερίδες, έτσι ώστε αφενός να ενημερώνονται οι πελάτες και αφετέρου να κυλάει ο χρόνος αναμονής ευχάριστα.

Δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθεί το θετικό κλίμα. Αρκεί και μόνο οι πωλητές της επιχείρησης να φέρονται γνήσια, ανθρώπινα και να αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους πρώτα από όλα ως ανθρώπους και μετά ως πελάτες.

5. Η Τηλεφωνική Επικοινωνία.

Η μέθοδος αυτή, μπορεί να χαρακτηριστεί ως τη δυσκολότερη σε σχέση με τις άλλες που αναφέραμε. Και αυτό γιατί η εξυπηρέτηση γίνεται μέσω τηλεφώνου το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει οπτική επαφή μεταξύ του πωλητή και του πελάτη. Το 50% της επικοινωνίας χάνεται επειδή ακριβώς δεν υπάρχει η επαφή με τα μάτια.

Έτσι οι υπάλληλοι προκειμένου να προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου, ακολουθούν τα παρακάτω.

Καταρχήν, η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για την εξυπηρέτηση της επιχείρησης, είναι από το πρώτο κιόλας ήχο της κλήσης. Ο αριθμός των κλήσεων, ο οποίος έχει σχέση με το χρόνο αναμονής, είναι για το πελάτη ένα στοιχείο εκτίμησης της επιχείρησης. Η καλύτερη στιγμή που θα πρέπει να απαντήσουν οι πωλητές στη κλήση του πελάτη τους, είναι περίπου στο δεύτερο χτύπημα. Έτσι δίνουν την εικόνα της άμεσης εξυπηρέτησης και κάνουν το πελάτη να αισθάνεται ότι ο πωλητής βρίσκεται πάνω από το τηλέφωνο, περιμένοντας τη κλήση του.

Η απάντηση του πωλητή θα πρέπει να φανερώνει ευγένεια, ευχάριστη διάθεση και προθυμία για εξυπηρέτηση. Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα για τη συνέχεια της επικοινωνίας.

Πολλές φορές κάποιοι πελάτες τηλεφωνώντας δεν ξέρουν σε ποιο τμήμα πρέπει να απευθυνθούν προκειμένου να εξυπηρετηθούν. Η μέθοδος αυτή επιβάλλει για τη σωστή Ποιοτική Εξυπηρέτηση, ο υπάλληλος που δέχτηκε τη κλήση, να βοηθήσει το πελάτη να προσδιορίσει τι ακριβώς θέλει ώστε να τον συνδέσει με τον αρμόδιο υπάλληλο. Αυτό δείχνει προθυμία εξυπηρέτησης.

6. Η Τέχνη της Αποδοτικής Ακοής.

Η μέθοδος αυτή είναι επίσης σημαντική για την Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Έχει να κάνει με το πόσο αποδοτικά οι υπάλληλοι της επιχείρησης ακούν όλα αυτά που ζητούν οι πελάτες τους.

Οι πελάτες ιδιαίτερα όταν έχουν κάποιο πρόβλημα, εκείνο που ζητούν περισσότερο είναι να βρουν ένα υπάλληλο που θα τους ακούσει. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων πρέπει να καθορίζεται από τη διάθεση και προθυμία για εξυπηρέτηση και από τη τέχνη του να ακούν σωστά. Η ικανότητα να ακούει αποδοτικά μπορεί να αποκτηθεί, με την κατάλληλη εξάσκηση και την εφαρμογή πρακτικών ενεργειών.

Στη μέθοδο αυτή οι πωλητές έχουν σαν σκοπό τους να εξυπηρετήσουν το πελάτη. Αυτό θα συμβεί όταν ακούσουν προσεκτικά το πελάτη να τους εξηγεί το λόγο που ήρθε σε επαφή μαζί τους και κατόπιν να του παρουσιάσουν λύσεις για το πρόβλημά του.

2.8 Κακή Εξυπηρέτηση

Οι λόγοι που μπορούν να κρίνουν μια Εξυπηρέτηση κακή είναι οι εξής:

1. Οι ανεκπαιδευτοί υπάλληλοι.

Δεν είναι δυνατό να μια επιχείρηση να ζητά από τους υπαλλήλους της να εξυπηρετούν ποιοτικά, αν πρώτα δεν τους έχει εκπαιδεύσει. Για να καθορίσει η επιχείρηση ποια Ποιοτική Εξυπηρέτηση θέλει να προσφέρει στους πελάτες της, πρέπει κάθε νέος ή παλιός υπάλληλος της να περάσει από ειδική εκπαίδευση, να συζητά τα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν αυτοί ώστε να βρίσκουν λύσεις κ.τ.λ. Η εκπαίδευση αυτή δεν αφορά μόνο την εκπαίδευσή τους πάνω στο αντικείμενο που θα ασχοληθούν αλλά επεκτείνεται και στην επικοινωνία με τους πελάτες, δηλαδή στην οπτική επαφή, στο χαμόγελο, στο χαιρετισμό, αλλά και στη γλώσσα του σώματος, τις πληροφορίες που πρέπει να δώσει και να πάρει. Για την εκπαίδευση των υπαλλήλων θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω.

2. Δεν ανταμείβονται οι πελάτες.

Φαίνεται λίγο παράξενο, να χρειάζεται η επιχείρηση να ανταμείψει τους πελάτες της. Και όμως, αν θέλουμε να μιλάμε για Ποιοτική Εξυπηρέτηση θα πρέπει να υπάρχει ανταμοιβή των πελατών.

Η ανταμοιβή που περιμένουν βέβαια οι πελάτες δεν έχουν καμία σχέση με χρήματα ή είδος. Έχει σχέση με το να πάρουν ακριβώς αυτό που ζητάνε την κάθε στιγμή της επαφής τους με τον πωλητή. Δηλαδή για παράδειγμα, αν ο πελάτης τηλεφωνήσει να μιλήσει αμέσως με τον αρμόδιο υπάλληλο. Αν περάσει από την επιχείρηση να εξυπηρετηθεί γρήγορα. Να ακουστεί από τους υπαλλήλους με κατανόηση και ειλικρίνεια.

Αυτή είναι η ανταμοιβή των πελατών, η οποία στην ουσία είναι ηθική.

3. Οι πελάτες δεν νιώθουν ότι βρίσκονται σε ανθρώπινο περιβάλλον.

Και αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος κακής εξυπηρέτησης. Πολλές φορές οι άνθρωποι της επιχείρησης αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους σαν «κομμάτια», δηλαδή, σαν χρήματα, κέρδος, ποσοστά προμήθειας, σαν κωδικούς πελατολογίου κ.τ.λ.

Γίνεται έτσι φανερό πως με αυτήν την αντιμετώπιση βλέπουν τον υπάλληλο της επιχείρησης ως απρόθυμο, βιαστικό, αγενή και αδιάφορο.

Ένα τέτοιο περιβάλλον, όχι μόνο δεν ελκύει τους πελάτες, αλλά τους απωθεί. Όσο καλά και αν είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, όσο μεγάλη και αν είναι σίγουρα θα δει το πελατολόγιο της να μειώνεται σημαντικά.

4. Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι.

Είναι σύνηθες φαινόμενο, οι υπάλληλοι όταν δεν είναι ευχαριστημένοι από την αντιμετώπιση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, να ξεσπούν στους πελάτες. Λειτουργεί μέσα τους ένας μηχανισμός εκδίκησης που δεν έχει άλλο στόχο παρά τους πελάτες της εταιρίας. Έτσι ο δυσαρεστημένος υπάλληλος θα μιλήσει άσχημα στον πελάτη, θα του απαντήσει αρνητικά, δεν θα προσπαθήσει να βρει εναλλακτικές λύσεις και θα τον αφήσει να φύγει χωρίς να έχει εξυπηρετηθεί καθόλου. Με τον τρόπο αυτό νιώθει ότι παίρνει « το αίμα του πίσω» από την επιχείρηση, γιατί τον δυσαρέστησε.

2.9 Βελτίωση Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.

Όσο καλή και αν είναι η Ποιοτική Εξυπηρέτηση που προσφέρει μια επιχείρηση, πάντα θα υπάρχουν λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να τη βελτιώσει. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να είναι:

α) Η εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μέσω των πληροφοριών που συλλέγει από τους πελάτες της, εξακριβώνει, ότι κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση προσφέρει μια πιο ικανοποιητική εξυπηρέτηση, από αυτή, κινδυνεύοντας έτσι να χάσει τους πελάτες της. Έτσι ο λόγος αυτός επιβάλλει σχεδόν στην επιχείρηση αυτή να βελτιώσει την εξυπηρέτηση της.

β) Η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συνεχώς θέλουν να βελτιώνουν την εικόνα τους έτσι ώστε να αφήνουν πάντα θετικές εικόνες στους πελάτες τους. Ο λόγος αυτός είναι και η αιτία που χρειάζεται να υπάρξει βελτίωση στην εξυπηρέτηση που προσφέρει.

γ) Οι δυσαρεστημένοι πελάτες. Αυτός είναι και ο πιο σημαντικός λόγος που ωθεί τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση που προσφέρουν. Όταν οι υπάλληλοι της επιχείρησης διαπιστώσουν ότι έρχονται σε επαφή με πελάτες, οι οποίοι τους εκδηλώνουν τη δυσαρέσκεια τους σε σχέση με την εξυπηρέτηση που δέχονται, τότε είναι υποχρεωμένοι να ενημερώσουν την επιχείρηση και όλοι μαζί να καταστρώσουν σχέδια βελτίωσης.

Η βελτίωση της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης θα κριθεί αναγκαία, όταν γίνει η μέτρηση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών που εμπιστεύτηκαν την επιχείρηση. Η μέτρηση αυτή μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους, όπως συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων που αφορούν το κατά πόσο οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την

εξυπηρέτηση που τους προσφέρεται, με αποστολή ειδικής επιστολής στη διεύθυνση του πελάτη ή με fax , με τη χρήση τηλεφώνου, με τη βοήθεια εταιριών που ασχολούνται με τέτοιου είδους έρευνες και με τη προσωπική επαφή.

Ένας ακόμα τρόπος βελτίωσης της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης είναι ο εξής: Αφού ο πελάτης εξυπηρετηθεί ο υπάλληλος να τον ρωτήσει πως του φάνηκε η εμπειρία της εξυπηρέτησης, αν έμεινε ευχαριστημένος κ.τ.λ. Η κίνηση αυτή δείχνει ενδιαφέρον και συμβάλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης, κάτι που παρακινεί το πελάτη να συνεργαστεί ξανά μαζί της.

Επίσης η καθημερινή συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες, σαν αντανάκλαση της εξυπηρέτησης που τους παρέχετε, είναι ένα εργαλείο καθημερινής δουλειάς και άμεσης εφαρμογής που λύνει συνήθως και τα εμφανιζόμενα προβλήματα. Η πληροφορία αυτή που συλλέγει ο υπάλληλος πρέπει να αξιοποιείται αμέσως και συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης.

Ακόμα ένας άλλος τρόπος βελτίωσης της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης είναι η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί χωρίς να αντιμετωπίζει άμεσο πρόβλημα η επιχείρηση. Η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων της επιχείρησης επιφέρει βελτίωση της εξυπηρέτησης που προσφέρουν και αυτό γιατί οι υπάλληλοι βρίσκονται συνεχώς σε ένα κλίμα βελτίωσης αυτού που προσφέρουν.

Υπάρχει ένας ακόμη τρόπος βελτίωσης της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Αυτός έχει να κάνει με την ύπαρξη ευχαριστημένων υπαλλήλων. Η επιχείρηση αναγνωρίζοντας τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι υπάλληλοι της και ανταμείβοντας τους για αυτές είτε χρηματικά είτε ηθικά, τους δίνει κίνητρα βελτίωσης της εξυπηρέτησης που ήδη προσφέρουν και τους ωθεί να γίνουν ακόμη καλύτεροι αφού ξέρουν ότι θα ανταμειφθούν για αυτό.

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω ένας από τους λόγους κακής εξυπηρέτησης είναι η μη ανταμοιβή των πελατών. Αυτό γίνεται αυτόματα και τρόπος βελτίωσης της εξυπηρέτησης. Αυτό επιτυγχάνεται ως εξής: η επιχείρηση μέσω των υπαλλήλων της πρέπει να ανταμείβουν ηθικά τον πελάτη του και να τον κάνουν να αισθάνεται πως η επιλογή που έκανε να εμπιστευθεί την συγκεκριμένη επιχείρηση ήταν η καλύτερη. Το πώς ανταμείβονται οι πελάτες ηθικά το έχουμε αναφέρει πιο πάνω. Μπορούν επίσης να τους ανταμείψουν κάνοντας τους μικροδωράκια με κάθε αγορά τους και έτσι η εξυπηρέτηση που προσφέρει η επιχείρηση συνεχώς βελτιώνεται αφού όλο και περισσότερο ευχαριστημένοι θα μένουν οι πελάτες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Οι άνθρωποι της πρώτης γραμμής δεν είναι άλλοι από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Είναι οι άνθρωποι κλειδιά, ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο πελάτη και στην επιχείρηση, οι οποίοι έχουν επιφορτισθεί με το καθήκον να εξυπηρετήσουν τους πελάτες, έτσι που να μείνουν ικανοποιημένοι και συνεχίσουν να αγοράζουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που προωθεί αυτή.

Ένας από τους στόχους της επιχείρησης είναι, οι πελάτες να φεύγουν ευχαριστημένοι και με την προοπτική να επιστρέψουν. Οι υπάλληλοι έχοντας στη διάθεση τους γνώσεις, εμπειρία, τεχνολογικά μέσα, ενημέρωση και μια σειρά άλλων εργαλείων προσπαθούν να υλοποιήσουν το στόχο αυτό της επιχείρησης.

Θεωρητικά η επιχείρηση δίνει στους υπαλλήλους της αρμοδιότητα και υπευθυνότητα, προκειμένου να αναπτύξουν τη φαντασία και τη δημιουργικότητα τους, επιδιώκοντας ως αποτέλεσμα τη δημιουργία θετικής εμπειρίας εξυπηρέτησης στους πελάτες τους.

Το πώς γίνεται η πρόσληψη των υπαλλήλων, η εκπαίδευση τους και η εργασία τους θα αναλυθούν παρακάτω.

3.2 Ο ρόλος των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής στην επιχείρηση.

Όπως αναφέραμε στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού, οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην επιχείρηση και στους πελάτες της. Ο ρόλος τους έτσι γίνεται πολύ σημαντικός γιατί καταλαβαίνουμε ότι χωρίς την ύπαρξη τους δεν υπάρχει εξυπηρέτηση άρα ούτε και πωλήσεις.

Υπενθυμίζουμε ότι ο στόχος που έχουν να βγάλουν εις πέρας, είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους και να τους δημιουργήσουν μια θετική εικόνα των όσων προσφέρει η επιχείρηση. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, το έργο των υπαλλήλων είναι δύσκολο. Πρέπει να βρίσκουν με τη βοήθεια της επιχείρησης, νέες μεθόδους βελτίωσης της ήδη υπάρχουσας εικόνας, μεθόδους καλύτερης Ποιοτικής Εξυπηρέτησης, τρόπους μεγαλύτερης προσέλευσης πελατών, τρόπους αύξησης πωλήσεων κ.τ.λ.

Επίσης οι υπάλληλοι της επιχείρησης είναι αυτοί που στην ουσία κάνουν την έρευνα αγοράς για λογαριασμό της επιχείρησης λόγω της συχνής επαφής τους με τους πελάτες. Συλλέγουν πληροφορίες που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών, την ικανοποίησή τους από τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων που αγόρασαν και ότι άλλο αφορά τα προϊόντα, δηλαδή ποιότητα, τιμή κ.τ.λ.

Είναι αυτοί που θα διατηρήσουν το κύρος, το όνομα και την εικόνα της επιχείρησης ψηλά, λόγω της άριστης εξυπηρέτησης που προσφέρουν σε συνδυασμό βέβαια με τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση.

Οι αντιπρόσωποι της εταιρίας είναι επίσης αυτοί που θα αυξήσουν της πωλήσεις της, λόγω της άριστης εξυπηρέτησης που προσφέρουν, ακόμα και όταν η εταιρία δεν δημιουργεί θετική εντύπωση στους πελάτες της. Έχει παρατηρηθεί, υπάλληλοι να ξεχωρίζουν έχοντας μια συμπεριφορά πολύ καλύτερη από αυτή που θα δικαιολογούσε το κλίμα της επιχείρησης, σε σημείο που να κάνουν τους πελάτες να απορρίπτουν την επιχείρηση, αλλά να αγοράζουν για χάρη του υπαλλήλου που τους εξυπηρέτησε.

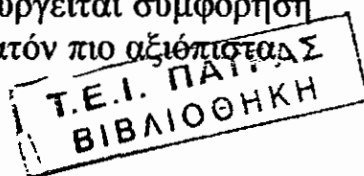
Βλέπουμε λοιπόν πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των ανθρώπων της πρώτης γραμμής στην επιχείρηση και πόσο βοηθάει στην βελτίωσή της, μα πάνω από όλα στην ύπαρξή της.

3.3 Πρόσληψη των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.

Η επιλογή και η πρόσληψη των υπαλλήλων, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση μιας και αυτοί παίζουν σημαντικό ρόλο, όπως είπαμε στη πορεία της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις λοιπόν πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές στην επιλογή που θα κάνουν, θέλοντας πάνω από όλα να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του προσφέροντας τους παράλληλα Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Ας δούμε όμως τις διαδικασίες που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους της.

3.3.1 Πηγές άντλησης προσωπικού.

Η ανεύρεση υποψηφίων υπαλλήλων και η προσέλκυση τους είναι το σημαντικότερο ίσως στάδιο στη διαδικασία στρατολόγησης, επιλογής και πρόσληψης. Στόχος της επιχείρησης είναι να συγκεντρώσει το δυνατό όσο λιγότερο υποψηφίους ώστε να μη δημιουργείται συμφόρηση και να γίνεται η διαδικασία της επιλογής όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα



Οι πηγές στις οποίες οι επιχειρήσεις θα στραφούν για την προσέλευση των υποψηφίων χωρίζονται σε ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές.

A) Ενδοεπιχειρησιακές Πηγές

1. Το προσωπικό του τμήματος Εξυπηρέτηση της ίδιας της επιχείρησης.
Οι επιχειρήσεις για τη πρόσληψη νέων υπαλλήλων συμβουλευόμαστε τους υπαλλήλους που εργάζονται στο τμήμα στο οποίο θα γίνει η πρόσληψη. Και αυτό είναι λογικό, γιατί αυτοί έρχονται σε επαφή με μια μεγάλη γκάμα ανθρώπων. Πολλοί από τους οποίους είναι υπάλληλοι σε άλλες επιχειρήσεις. Με τις συζητήσεις γίνεται μια άτυπη ενημέρωση και ανταλλαγή πληροφοριών που πολλές φορές καταλήγει στην εκδήλωση ενδιαφέροντος από κάποιου για πρόσληψη.

2. Τα στελέχη της επιχείρησης.
Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης αποτελούν άλλη μια αξιόπιστη πηγή λόγω της εμπειρία και της ενημέρωση που έχουν.

3. Αιτήσεις για πρόσληψη που έγιναν στο παρελθόν.
Πολλές φορές οι επιχειρήσεις, δέχονται βιογραφικά σημειώματα και αιτήσεις για πρόσληψη πολύ πριν προκύψει μια τέτοια ανάγκη. Έτσι όταν η επιχείρηση θελήσει να κάνει προσλήψεις, μπορεί να συμβουλευτεί τις πληροφορίες αυτές γιατί ίσως εκεί υπάρχει αυτό που ψάχνει.

B) Εξωεπιχειρησιακές Πηγές.

1. Άλλες επιχειρήσεις.
Οι υπάλληλοι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων γνωρίζουν ήδη την αγορά που πρέπει να κινηθούν, έχουν εμπειρία πάνω στην Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών, οπότε η εκπαίδευση που θα χρειαστούν είναι περιορισμένη. Επιπλέον αναμένεται να «φέρουν» μαζί τους και κάποιους από τους πελάτες των ανταγωνιστών.

2. Αγγελίες.
Οι αγγελίες προσελκύουν πολλούς υποψηφίους. Οι εταιρίες μέσω των αγγελιών γνωστοποιούν στο κοινό ότι ενδιαφέρονται να βρουν άτομα για να επανδρώσουν τα τμήματά τους. Στην αγγελία αναφέρει όλες εκείνες τις πληροφορίες που έχουν σχέση με την επιχείρηση όπως, όνομα επιχείρησης, αντικείμενό ασχολίας της, ποια θέση ζητείται για κάλυψη και προσόντα που επιθυμεί για τη θέση αυτή.

3. Γραφεία επιλογής προσωπικού

Υπάρχουν γραφεία τα οποία δέχονται βιογραφικά σημειώματα και αιτήσεις από ανθρώπους που ζητούν εργασία και αγγελίες από επιχειρήσεις που ζητούν υπαλλήλους για απασχόληση. Δουλειά των γραφείων αυτών είναι να μελετήσουν όλες αυτές τις πληροφορίες και να επιλέξουν τον κατάλληλο υπάλληλο για τη κατάλληλη επιχείρηση και το αντίθετο. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τέτοια γραφεία.

4. Internet

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και των πολυμέσων η χρήση του Internet στη ζωή μας γενικώς κάνει τα πράγματα πιο εύκολα. Και στη περίπτωση εύρεσης υπαλλήλων η χρήση του είναι σημαντική. Υπάρχουν ειδικές «σελίδες» στον Κυβερνοχώρο στις οποίες οι άνθρωποι που ζητούν εργασία «αφήνουν» βιογραφικά σημειώματα. Η επιχείρηση «επισκεπτόμενη τις σελίδες» αυτές συλλέγει πληροφορίες και ίσως μέσα από εκεί να βρει τους ανθρώπους της.

3.3.2 Κριτήρια Επιλογής των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία των πωλήσεων και της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης, είναι η σωστή επιλογή αποτελεσματικών υπαλλήλων. Τα κριτήρια της επιλογής είναι τα εξής

α) Ικανότητες- γνώσεις. Το πρώτο πράγμα που εξετάζεται είναι το επίπεδο γνώσεων των υποψηφίων δηλαδή το επίπεδο σπουδών τους. Επίσης εξετάζεται αν τυχόν είναι ειδικευμένοι στη συγκεκριμένη θέση που ζητούν να καλύψουν και τις τυχόν ικανότητες που έχουν π.χ. διοικητικές.

β) Προσωπικότητα. Ένα άλλο κριτήριο είναι η ευχάριστη προσωπικότητα. Άνθρωποι σκυθρωποί και απαισιόδοχοι δεν κάνουν για θέσεις εξυπηρέτησης πελατών. Κανείς δεν πλησιάζει άνθρωπο σε επιχείρηση που δεν έχει κάτι να τον έλκει. Αυτό το κάτι είναι η ακτινοβολία του ανθρώπου που αγαπάει τη δουλειά του, είναι αισιόδοχος, ευχάριστος, έχει χιούμορ και πάντα έχει την τάση να λύνει προβλήματα και όχι να δημιουργεί. Πρέπει να είναι υπομονετικός με τους πελάτες και να μπορεί να τους αλλάξει την άσχημη διάθεση που ίσως έχουν. Τότε μόνο οι πελάτες θα βιώσουν την ξεχωριστή εμπειρία εξυπηρέτησης.

γ) «Θερμός Άνθρωπος». Ένα πολύ βασικό κριτήριο της επιλογής των ανθρώπων που πρέπει να προσλάβει η επιχείρηση, για να παραδίδουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση στους πελάτες της, είναι να έχουν το έμφυτο χαρακτηριστικό αυτού που λέμε «θερμός άνθρωπος». Αυτός ξεχωρίζει

γιατί χαμογελάει συχνά, κάνει κινήσεις εκφραστικές που μεταδίδουν μηνύματα φιλίας, προθυμίας και εξυπηρέτησης. Ο τόνος της φωνής του είναι κανονικός, η φωνή του ζεστή και το λεξιλόγιο που χρησιμοποιεί δείχνει άνθρωπο πολιτισμένο και καλλιεργημένο. Γενικά είναι άνθρωπος συμπαθητικός, ήρεμος, χωρίς άγχος και ψύχραιμος απέναντι σε όλες τις καταστάσεις.

δ) Εμπειρία. Είναι ένα πολύ βασικό κριτήριο το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή ενός υποψηφίου. Η προηγούμενη εμπειρία που διαθέτει ο υποψήφιος μετράει υπέρ της επιχείρησης, γιατί αυτό σημαίνει ότι έχει ασχοληθεί ξανά με την εξυπηρέτηση πελατών, άρα γνωρίζει από πρώτο χέρι το χειρισμό αυτής της λεπτής σχέσης. Επίσης σημαίνει ότι δεν θα χρειαστεί μακρά εκπαίδευση διότι ήδη κατέχει τις βασικές έννοιες και μεθόδους που πρέπει να ακολουθήσει.

ε) Όρεξη για βελτίωση. Πολύ βασικό επίσης στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου είναι η αγάπη του για γνώση και βελτίωση. Να είναι πρόθυμος να βελτιωθεί και να έχει πάντα τη διάθεση να γίνεται καλύτερος.

3.3.3 Διαδικασία Επιλογής των Ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.

Η επιχείρηση αφού έχει προσελκύσει τους υποψηφίους και έχει καθορίσει τα κριτήρια πρόσληψης, βρίσκεται μπροστά στο δύσκολο έργο της επιλογής κάποιων από αυτών. Τα στάδια της διαδικασίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την επιλογή των ανθρώπων που θα προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση είναι τα εξής:

1. Συμπλήρωση αίτησης.

Είναι ένας σύνηθες τρόπος συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους. Η αίτηση περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία που η κάθε επιχείρηση θεωρεί χρήσιμα για την αξιολόγηση που θα κάνει. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αφορούν προσωπικά στοιχεία, οικογενειακή κατάσταση, γενικές πληροφορίες, προϋπηρεσία κ.τ.λ. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη προηγούμενη απασχόληση τους υποψηφίου.

2. Συνέντευξη.

Η συνέντευξη είναι μια ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επιλογή των υπαλλήλων. Είναι μια αποκαλυπτική διαδικασία αναφορικά με το προσόντα, την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, τη εμφάνιση και τις ικανότητες του υποψηφίου. Στη συνέντευξη αυτός που κάνει τη συνέντευξη βρίσκεται σε οπτική επαφή με τον υποψήφιο και μπορεί να κρίνει τη συμπεριφορά του, τη προσωπικότητα του και να καταλάβει αν

έχει τη δυνατότητα να προσφέρει Ποιοτική Εξυπηρέτηση στους πελάτες της επιχείρησης.

3. Συστάσεις.

Οι συστάσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τις ικανότητες των υποψηφίων. Οι συστάσεις μπορεί να προέρχονται από τους προηγούμενους εργοδότες, από προηγούμενους πελάτες που τους είχε εξυπηρετήσει ο υποψήφιος, από κοινούς γνωστούς του υποψηφίου και της επιχείρησης. Οι συστάσεις επειδή δεν είναι πάντα αξιόπιστες πρέπει να ελέγχονται από την επιχείρηση για την αποφυγή λανθασμένων επιλογών.

4. Τεστ

Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι τα διάφορα τεστ θα βοηθήσουν στη πρόσληψη ικανών υπαλλήλων. Τα τεστ αυτά εξετάζουν τις έμφυτες ικανότητες των υποψηφίων και όχι αυτές που αποκτιούνται από την εμπειρία και την εκπαίδευση. Τα πιο συνηθισμένα τεστ είναι:

α) Τεστ νοημοσύνης, χρησιμοποιείται για να εξακριβωθεί αν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες διανοητικές ικανότητες.

β) Τεστ ικανοτήτων, χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος έχει ενδιαφέρον και ικανότητα να επιτύχει τους στόχους που τους καθορίζονται.

γ) Τεστ Προσωπικότητας, χρησιμοποιείται για να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και μέσα από τη αξιολόγηση προσπαθούν να προδιαγράψουν την πιθανή απόδοση τους.

Τα τεστ αυτά επειδή είναι χρονοβόρα, κοστίζουν και είναι πολύπλοκα και σύνθετα δεν χρησιμοποιούνται συχνά.

Μετά από τη διαδικασία αυτή η επιχείρηση έχοντας συλλέξει τις πληροφορίες της από τους υποψηφίους, τις μελετά προσεκτικά και επιλέγει σύμφωνα με αυτές τους κατάλληλους για το τομέα της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.

3.4. Εκπαίδευση των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.

Αφού η επιχείρηση επιλέξει τους ανθρώπους που θα προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση στους πελάτες της, θα προχωρήσει στην εκπαίδευσή τους. Πριν όμως μιλήσουμε για αυτή και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, είναι βασικό να πούμε δύο λόγια για τη πληροφόρηση που θα πρέπει να παρέχεται στους ανθρώπους της Πρώτης Γραμμής της επιχείρησης, πριν αρχίσει η εκπαίδευσή τους.

Η εκπαίδευση δεν μπορεί να ξεκινήσει αν η επιχείρηση δεν δώσει κάποιες πληροφορίες στους εκπαιδευόμενους, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο καθήκον της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν:

A) Ενημέρωση για τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών. Ποια είναι τα στοιχεία που τη συνθέτουν και τι βαρύτητα δίνει στο καθένα.

B) Ποιοι είναι οι ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι που έχουν να καλύψουν.

Αφού δοθούν οι πληροφορίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην εκπαίδευση τους.

Σκοπός της εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι να αλλάξουν τη συμπεριφορά του προς την κατεύθυνση τη Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών. Η εκπαίδευση χρειάζεται, γιατί ο καθένας έχει μια προσωπική αντίληψη για το πώς πρέπει να φέρεται στους πελάτες. Δεν είναι δυνατόν βέβαια, να εμπιστευτεί η επιχείρηση τη σχέση με τους πελάτες σε έναν νέο υπάλληλο χωρίς να του έχει υποδείξει πώς να ελέγξει τη σχέση αυτή και που να την οδηγήσει. Επειδή η συμπεριφορά του ανθρώπου επηρεάζεται καθημερινά από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει, έχει ανάγκη τη συνεχή εκπαίδευση και υπενθύμιση του τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση που αντιμετωπίζει με τους πελάτες.

Η εκπαίδευση των ανθρώπων πριν αρχίσουν δουλειά είναι ο ασφαλέστερος τρόπος για την αποφυγή μελλοντικών λαθών, για τη μείωση του κόστους της θέσης και για τη μείωση της πιθανότητας να δυσαρεστηθεί ο πελάτης.

3.4.1 Θέματα Εκπαίδευσης.

Η επιλογή των θεμάτων που πρέπει να καλύψει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξαρτάται κυρίως από τη φιλοσοφία της επιχείρησης, των προϊόντων και της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης που προσφέρει. Τα θέματα συνήθως χωρίζονται σε Τεχνικά και Συμπεριφοράς.

A) Τεχνικά Θέματα.

Κάθε εργασία έχει μια σειρά από τεχνικά θέματα, τα οποία πρέπει να κατέχει ο υπάλληλος, για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Για παράδειγμα ένας υπάλληλος κινητής τηλεφωνίας θα πρέπει να μάθει τις τιμές των τηλεφώνων, τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, τις ιδιαιτερότητές τους, τα πάγια των λογαριασμών τους κ.λ.π.

Αυτά είναι αντικείμενα της τεχνικής εκπαίδευσης. Τα θέματα που περιλαμβάνει αυτή είναι: σκοπός της εργασίας, τρόποι εκτέλεσης, τρόποι

βελτίωσης της παραγωγικότητας, ανάλυση ικανοτήτων υπαλλήλου, τρόποι βελτίωσης των ικανοτήτων.

B) Θέματα Συμπεριφοράς.

Η εκπαίδευση αυτή είναι πιο κοντά στην εξυπηρέτηση του πελάτη, γιατί έχει ως στόχο την αλλαγή της υπάρχουσας συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων, αν δεν είναι αυτή που ορίζουν οι προδιαγραφές. Τι θα θέματά της έχουν σχέση με το πώς ,μιλούν στους πελάτες, τι λένε, πώς το λένε, ποια στάση πρέπει να έχει το σώμα τους, τι ύφος πρέπει να έχουν κ.λ.π.

Τα θέματα που πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση συμπεριφοράς είναι τα ακόλουθα: η συμπεριφορά που ταιριάζει στην επιχείρηση, η επικοινωνία με το πελάτη, η γλώσσα του σώματος, ανάλυση της υπάρχουσας και απαιτούμενης συμπεριφοράς του υπαλλήλου, τρόποι βελτίωσης της συμπεριφοράς.

Συνήθως παραβλέπεται η εκπαίδευση συμπεριφοράς και δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην τεχνική εκπαίδευση, που η αναγκαιότητά της είναι πιο προφανής. Έτσι δημιουργούνται καλά τεχνικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι που όμως υστερούν στη συμπεριφορά τους και δεν μπορούν να προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση.

3.4.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Βασικό στοιχείο για την επιτυχή εκπαίδευση των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής, είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Δεν υπάρχει μία μέθοδος εκπαίδευσης η οποία να μπορεί να εφαρμοσθεί με απόλυτη επιτυχία. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: αριθμός εκπαιδευόμενων, πείρα εκπαιδευτή, προηγούμενη εμπειρία και ικανότητα εκμάθησης, κόστος εκπαίδευσης. Θα αναλύσουμε μερικές από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

1. Σεμινάριο

Η βασικότερη μέθοδος εκπαίδευσης είναι το σεμινάριο, όπου υπάρχει η δυνατότητα για εισήγηση από τον εκπαιδευτή, ομαδική συζήτηση από τους συμμετέχοντες και έκφραση απόψεων και παρατηρήσεων.

2. Μελέτη Πραγματικών Καταστάσεων (case studies)

Η μελέτη πραγματικών καταστάσεων ιδιαίτερα σε θέματα που έχουν σχέση με την Ποιοτική Εξυπηρέτηση, είναι πολύ χρήσιμη.

Με τη μέθοδο αυτή προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε πραγματικές περιπτώσεις γίνονται αντικείμενο ομαδικής συζήτησης. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει πραγματικές καταστάσεις και οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να εξακριβώσουν το πρόβλημα, να επινοήσουν εναλλακτικές θέσεις και λύσεις και να επιλέξουν τη πιο κατάλληλη.

3. Video

Η χρήση του video κατακτάει σιγά- σιγά όλο και περισσότερο έδαφος. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν κασέτες με διάφορα θέματα που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών. Οι εκπαιδευτές τις προβάλλουν και τις συζητούν με τους συμμετέχοντες. Με τη μέθοδο αυτή γίνεται πλούσια συζήτηση, μέσα σε ένα κλίμα διασκεδαστικό.

4. Ανάλυση Ρόλου

Το παίξιμο των ρόλων είναι μια μέθοδος που ενώ στην αρχή οι συμμετέχοντες τη φοβούνται, μετά τη βρίσκουν πολύ αποτελεσματική και διασκεδαστική.

Η μέθοδος αυτή ξεκινάει με τον εκπαιδευτή να περιγράφει μια κατάσταση. Στη συνέχεια βάζει τους εκπαιδευόμενους να παίξουν το ρόλο του αγοραστή και του υπαλλήλου. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες παρακολουθούν τις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά τους και ύστερα όλοι μαζί εκτιμούν την απόδοση του κάθε «παίκτη» και προτείνουν τρόπους για τη βελτίωσή του.

5. Αυτοεκμάθηση

Με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση παρέχει στους εκπαιδευόμενους διάφορα «εργαλεία», όπως κασέτες, βιντεοκασέτες και εγχειρίδια, για την παρουσίαση πληροφοριών που αφορούν κυρίως την Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Η μελέτη αυτών των «εργαλείων» γίνεται στον ελεύθερο χρόνο του εκπαιδευόμενου.

Η μέθοδος όμως αυτή δεν είναι και τόσο αξιόπιστη και αυτό γιατί πολλές φορές είναι δύσκολη η κατανόηση των «εργαλείων» αυτών με αποτέλεσμα οι εκπαιδευόμενοι να βγάζουν λανθασμένα συμπεράσματα για τον τρόπο της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης που πρέπει να προσφέρουν.

Οι επιχειρήσεις όμως δεν θα πρέπει να περιορίζονται στη χρησιμοποίηση μόνο των μεθόδων αυτών, αλλά να επιστρατεύουν τη φαντασία και δημιουργικότητα τους ώστε να βρίσκουν τρόπους βολικούς και αποτελεσματικούς για τη καλύτερη προσφορά της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.

3.5. Σχέση Πελατών και Ανθρώπων Πρώτης Γραμμής.

Η σχέση πελατών και υπαλλήλων είναι μια σχέση πολύ λεπτή και πρέπει ο χειρισμός της να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός.

Η βασική ιδέα της επιτυχίας στις σχέσεις με τον πελάτη και των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής είναι η διοίκηση της συμπεριφοράς τους ώστε να αποκατασταθεί μια επικοινωνία κατάλληλη.

Ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση έχοντας μια ορισμένη συμπεριφορά που πολλές φορές δεν είναι προς όφελος του ίδιου ούτε της επιχείρησης. Η δουλειά του υπαλλήλου της Πρώτης Γραμμής με τον οποίο θα έρθει σε επαφή ο πελάτης είναι να του αλλάξει τη συμπεριφορά αυτή, ώστε να γίνει θετική για τη συνεργασία.

Η συμπεριφορά του πελάτη καθορίζεται από ψυχολογικούς παράγοντες και τη λογική, με κυρίαρχους τους ψυχολογικούς παράγοντες. Η λογική τελειώνει τη δουλειά της όταν συγκρίνει τα οφέλη και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Μετά έρχονται τα αισθήματα που έχει ο πελάτης, η εμπειρία εξυπηρέτησης, η εικόνα της κάθε επιχείρησης που έχει διαμορφωθεί μέσα του και συνειδητά ή ασυνείδητα, καθορίζουν την τελική επιλογή του.

Η ισότιμη συμπεριφορά είναι αυτή που θα δημιουργήσει ισότιμες και αποδοτικές σχέσεις. Είναι η συμπεριφορά που επιδιώκει την ικανοποίηση και των δύο μερών, χωρίς παραχωρήσεις από την μια και χωρίς εκμετάλλευση της θέσης του πελάτη από την άλλη. Είναι η ισότιμη συμπεριφορά που αναγνωρίζει τα δικαιώματα και των δύο πλευρών καθώς και τις υποχρεώσεις. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της ισότιμης συμπεριφοράς που μπορούν να εφαρμοστούν στη σχέση με τον πελάτη προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική συνεργασία θα δούμε παρακάτω.

Η ισότιμη συμπεριφορά βασίζεται στην αντίληψη πως ο πελάτης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «πορτοφόλι» από τους υπαλλήλους. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι πρέπει οι υπάλληλοι να κατανοούν τα συναισθήματα του, την ψυχολογική κατάστασή του, καθώς και τις ανάγκες και επιθυμίες του.

Σε περίπτωση διένεξης, η ισότιμη συμπεριφορά επιβάλλει την ανάλυση των γεγονότων και όχι των αισθημάτων, την εύρεση του λάθους και όχι τόσο το τίνος είναι, την άμεση κινητοποίηση για την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η ισότιμη συμπεριφορά ως προς την έκφραση του σώματος των υπαλλήλων σημαίνει πως πρέπει να χαμογελούν συνέχεια, να δείχνουν ηρεμία και να κοιτούν το πελάτη στα μάτια.

Τέλος η ισότιμη συμπεριφορά δημιουργεί την επιτυχημένη Ποιοτική Εξυπηρέτηση και την επιτυχημένη συνεργασία. Έτσι η σχέση των πελατών και των υπαλλήλων γίνεται επιτυχημένη.

Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις, όπου οι υπάλληλοι έχουν να αντιμετωπίσουν αρνητικούς πελάτες, πελάτες με προβλήματα καθώς και αρνητικούς πελάτες. Ας δούμε τις περιπτώσεις αυτές και τους τρόπους χειρισμούς τους προκειμένου η συνεργασία πελάτη και υπαλλήλου να είναι επιτυχημένη.

3.5.1 Αντιμέτωπιση Αρνητικού Πελάτη.

Ο αρνητικός πελάτης είναι κάτι που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι καθημερινά. Ο χειρισμός τους δεν έχει να κάνει μόνο με τη Ποιοτική Εξυπηρέτησή τους αλλά κυρίως με το να μείνουν με τις καλύτερες εντυπώσεις ακόμα και δεν αγοράσουν. Ας δούμε τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι τους αρνητικούς πελάτες τους. Καταρχήν υπάρχουν διάφορα «είδη» αρνητικού πελάτη. Ένα από αυτά είναι ο **δύσπιστος** πελάτης. Υπάρχουν πελάτες οι οποίοι είναι δύσπιστοι σε ότι αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει κάποια επιχείρηση. Η δυσπιστία των πελατών αυτών πρέπει να αντιμετωπίζεται με κατανόηση και σεβασμό κάνοντας μεγάλη προσπάθεια για να ενημερωθούν σωστά. Η εξυπηρέτηση των πελατών αυτών ανάγεται στη δημιουργία εμπιστοσύνης και την ακύρωση των αναστολών που έχουν για την αγορά.

Ένα δεύτερο είδος αρνητικού πελάτη είναι ο πελάτης ο οποίος προβάλλει **αντιρρήσεις**. Ο πελάτης αυτός ουσιαστικά φανερώνει προβλήματα που έχει τα οποία τον εμποδίζουν να κάνει την αγορά. Η δουλειά των υπαλλήλων είναι να αξιοποιήσουν τις αντιρρήσεις, για να του προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση.

Ο πελάτης προβάλλει αντιρρήσεις γιατί δεν έχει εμπιστοσύνη ή γιατί δε βλέπει να διαφέρει η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της ώστε να νοιώσει τα πλεονεκτήματα που του προσφέρει. Οι υπάλληλοι βοηθώντας τον να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις του δίνοντας του σωστή ενημέρωση, προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση σε αυτόν.

Το τρίτο είδος αρνητικού πελάτη, είναι αυτό στο οποίο ο πελάτης αφού έχει ενημερωθεί και αφού έχουν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες για Ποιοτική Εξυπηρέτηση, **αρνείται να αγοράσει**. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να δεχτούν την άρνησή του αυτή ευγενικά και με κατανόηση. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να δείξουν απογοήτευση γιατί κανείς πελάτης δεν θέλει να συνεργάζεται με απογοητευμένους υπαλλήλους. Αντιθέτως θα πρέπει να αξιοποιήσουν όποια ευκαιρία παρουσιαστεί για μελλοντική εξυπηρέτηση.

3.5.2 Επίλυση Προβλημάτων Πελάτη.

Είναι γεγονός ότι κανένας πελάτης δεν θέλει να έχει προβλήματα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες της επιχείρησης. Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχουν προβλήματα. Συνεπώς πάντα θα υπάρχουν πελάτες που θα ζητούν να λύσουν κάποιο πρόβλημα. Αυτά τα προβλήματα λύνονται προσφέροντας Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Από τη στιγμή που θα εμφανιστεί ο πελάτης στην επιχείρηση έχοντας κάποιο πρόβλημα, ξεκινούν μια σειρά ενεργειών, οι οποίες έχουν σαν στόχο την επίλυση του προβλήματος αυτού με τις προδιαγραφές της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Οι ενέργειες αυτές έχουν ως εξής:

Η υποδοχή του πελάτη παίζει σημαντικό ρόλο, γιατί ο πελάτης, αν αντιμετωπίσει ένα υπάλληλο απρόθυμο τότε το κλίμα γίνεται ακόμα πιο δυσμενές για την επίλυση του προβλήματος. Κατόπιν θα πρέπει ο υπάλληλος να ακούσει προσεκτικά το πρόβλημα του πελάτη, έτσι ώστε αυτός να νιώσει ότι υπάρχει κατανόηση για το πρόβλημά του και ότι δεν την «πάτησε» που εμπιστεύτηκε τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ύστερα, αφού συζητηθεί το πρόβλημα, τις αιτίες και γενικά το πώς ξεκίνησε και που κατέληξε, σειρά έχει η παράθεση των εναλλακτικών προτάσεων. Στόχος των προτάσεων αυτών είναι να βρεθεί μια λύση στο πρόβλημα του πελάτη η οποία να είναι ρεαλιστική και να μην έχει απαγορευτικό κόστος και για τους δύο. Να ικανοποιεί και την επιχείρηση και τους πελάτες.

Η επίλυση των προβλημάτων του πελάτη είναι ένας τρόπος για την επιχείρηση να προσφέρει και πάλι Ποιοτική Εξυπηρέτηση, ακόμα και να την βελτιώσει.

3.5.3 Χειρισμός Παραπόνων Πελατών.

Ο χειρισμός των παραπόνων για την επιχείρηση δεν είναι μόνο μια ανάγκη της επιχείρησης, για να έχει ευχαριστημένους πελάτες, αλλά και ένα σπουδαίο συστατικό στοιχείο της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Το παράπονο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση σαν μια ευκαιρία να προσφέρει Ποιοτική Εξυπηρέτηση στον πελάτη της.

Θα πρέπει να τονίσουμε, ότι από έρευνες που έχουν γίνει το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι 6 φορές μεγαλύτερο από το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη. Το ποσοστό αυτό δείχνει ότι είναι απαραίτητο ο πελάτης να έρχεται μεν με παράπονο, αλλά να φεύγει με τις καλύτερες εντυπώσεις για την επιχείρηση από εκείνες που είχε πριν. Ο σωστός χειρισμός των παραπόνων του πελάτη τον κάνει να επιστρέφει στη επιχείρηση, γιατί νιώθει την ασφάλεια πως αν στο μέλλον έχει πάλι

παράπονο, αυτή θα το χειριστεί σωστά και έτσι δεν θα χρειαστεί να ψάξει σε ανταγωνίστρια τη λύση.

Ο χειρισμός των παραπόνων έχει να κάνει με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, την οποία έχουμε αναλύσει κατά επανάληψη σε παραπάνω παραγράφους. Η σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων, η άρτια γνώση της δουλειάς τους, η προθυμία τους για εξυπηρέτηση και η άριστη συμπεριφορά τους είναι τα στοιχεία εκείνα με τα οποία θα χειριστούν σωστά το παραπονούμενο πελάτη και θα του προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας, θεωρούμε απαραίτητο να πούμε δύο λόγια επιγραμματικά για όσα αναφέρθηκαν στην εργασία αυτή.

Είδαμε πως οι επιχειρήσεις, που ασχολούνται με την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να υπάρχει και να λειτουργεί με επιτυχία πρέπει να είναι οργανωμένη και να διοικείται σωστά έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Ειδικά στο τμήμα των Πωλήσεων που είναι και το θέμα μας, χρειάζεται άριστη οργάνωση και διοίκηση έτσι ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά. Αναλύσαμε όλες τις λειτουργίες, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που εφαρμόζεται προκειμένου να οργανωθεί και να διοικηθεί αποτελεσματικά το τμήμα των Πωλήσεων.

Όσον αφορά τη δεύτερη ενότητα της εργασίας αυτής, είδαμε ότι η Ποιοτική Εξυπηρέτηση είναι μια ικανότητα που όλο και περισσότερο θα είναι απαραίτητη στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι καιροί στο χώρο των πωλήσεων είναι δύσκολοι, ο ανταγωνισμός μεγάλος και αυτό που κάνει τη διαφορά είναι η Ποιοτική Εξυπηρέτηση που προσφέρει η κάθε επιχείρηση.

Μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε και ως «ξένη γλώσσα» που η εκμάθηση και η χρησιμοποίησή της είναι απαραίτητη για τους ανθρώπους των επιχειρήσεων προκειμένου να προσφέρουν το καλύτερο. Χωρίς αυτή δεν υπάρχουν πελάτες και χωρίς αυτούς, όπως έχουμε αναφέρει ξανά, δεν υπάρχει επιχείρηση.

Ελπίζουμε η προσπάθειά μας αυτή να φάνηκε χρήσιμη και να βοήθησε στο να καλυφθούν κάποια κενά που ίσως είχατε σχετικά με το θέμα αυτό. Η μελέτη μας στηρίχτηκε σε πληροφορίες που συλλέξαμε από βιβλία συγγραφέων, σε πληροφορίες από εγχειρίδιο σεμιναρίου, από τη βοήθεια του εισηγητή μας κ. Ανδρέα Γαλάνη καθώς και από τη προσωπική μας άποψη, γνώμη και εμπειρία.

Ευχαριστούμε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Αρχές Μάρκετινγκ, η Ελληνική Προσέγγιση», Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 1996.
2. «Οργάνωση και Διοίκηση των Πωλήσεων», Γ.Ι. Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος, εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1997.
3. «Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών, 1^ο και 2^ο βιβλίο», Παναγιώτης Ρεγκούκος, εκδόσεις SEMINARS & CONSULTING, 1992.
4. «Αναδιοργάνωση, Πελατοκεντρική Δομή και Εταιρική Κουλτούρα», εγχειρίδιο σεμιναρίου εκπαίδευσης υπαλλήλων ΕΛΤΑ, 1999.

