

# Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

## Πτυχιακή Εργασία

« Οργάνωση και Διοίκηση στο τμήμα πωλήσεων  
και εξυπηρέτηση πελατών»



Καθηγητής : Γατομάτης Παναγιώτης

Επιμέλεια : Ιωάννα Θ. Θεοφιλά  
Λάμπρος Κ. Χριστοδούλου



Πάτρα. Μάρτιος 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	5940
----------------------	------

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Εισαγωγή.....	2
Η Έννοια Του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	2
Ανάπτυξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	3
Έννοια Έρευνας Μάρκετινγκ.....	10
Μορφές Εφαρμογών Της Έρευνας Μάρκετινγκ.....	10
Καθορισμός Των Στόχων Της Επιχείρησης.....	14
Κατηγορίες Στόχων.....	15
Προσδιορισμός Των Στόχων Στα Προγράμματα Μάρκετινγκ.....	15
Σχεδιασμός Μείγματος Μάρκετινγκ.....	18

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Διαδικασία Πώλησης.....	20
Εντοπισμός Υποψηφίων Πελατών.....	21
Προετοιμασία.....	22
Προσέγγιση Πελάτη.....	22
Παρουσίαση.....	23
Δοκιμαστικό Κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης.....	24
Αντιμετώπιση Αντιρρήσεων.....	25
Κλείσιμο Συμφωνίας / Πώλησης.....	25
Μετέπειτα Παρακολούθηση.....	26

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

##### ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Προβλέψεις Πωλήσεων.....	27
Η Σημασία Της Πρόβλεψης Πωλήσεων.....	28
Μέθοδοι Πρόβλεψης Πωλήσεων.....	29
Κριτήρια Επιλογής Και Αξιολόγησης Των Μεθόδων Πρόβλεψης.....	35

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

##### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Σχεδιασμός Περιοχών Πώλησης.....	37
Η Έννοια Της Περιοχής Πωλήσεων.....	37

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

##### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Καθορισμός Μεγέθους Δύναμης Πωλητών.....	42
--	----

Παράγοντες Που Επηρεάζουν Τον Καθορισμό Του Μεγέθους Δύναμης Πωλητών.....	44
Μέθοδοι Του Καθορισμού Του Μεγέθους Δύναμης Των Πωλητών.....	48

## **Β' ΕΝΟΤΗΤΑ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Έννοια Πελάτη.....	53
Ορισμός Πελάτη.....	54
Τι Αγοράζει Ο Πελάτης.....	55
Ο Ρόλος Του Πελάτη Στην Επιχείρηση.....	56

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

#### **ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Η Έννοια Της Εξυπηρέτησης Πελατών.....	58
Τι Περιλαμβάνει.....	59
Ο Ρόλος Της Στην Επιχείρηση.....	59
Η Φιλοσοφία.....	61
Προσδιορισμός Της Φιλοσοφίας.....	61
Τεχνικά Χαρακτηριστικά Της Φιλοσοφίας.....	63
<b>ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ</b> .....	66
Τεχνικά Χαρακτηριστικά.....	66
Παράγοντες Της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	71
Μέθοδοι Της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	75
Κακή Εξυπηρέτηση.....	82
Βελτίωση Της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	84

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Οι Άνθρωποι Της Πρώτης Γραμμής.....	86
Ο ρόλος Τους Στην Επιχείρηση.....	86
Πρόσληψη Των Ανθρώπων Της Πρώτης Γραμμής.....	87
Πηγές Άντλησης Προσωπικού.....	88
Κριτήρια Επιλογής.....	90
Διαδικασία Επιλογής.....	91
Εκπαίδευση.....	93
Θέματα Εκπαίδευσης.....	94
Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	95
Σχέση Πελατών Και Πωλητών.....	97
<b>ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	101
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	106
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	109
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	111

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή εργασία αναφέρεται στην οργάνωση και τη διοίκηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης και στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Το τμήμα των πωλήσεων έχει μεγάλη σημασία για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και αποτελεί ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο για την ανάπτυξή της. Στην πτυχιακή μας εξετάζουμε τις βασικές έννοιες της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων αναλύοντας τον ρόλο τους στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Θα ασχοληθούμε με τον στρατηγικό σχεδιασμό κάνοντας μια παρουσίαση των μεθόδων πρόβλεψης των πωλήσεων, σχεδιασμού περιοχών πώλησης και καθορισμού της δύναμης των πωλητών.

Στη συνέχεια θα καλύψουμε τις διοικητικές λειτουργίες των πωλήσεων δίνοντας βαρύτητα στις αποφάσεις που αφορούν την επιλογή και εκπαίδευση των πωλητών, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης προκειμένου να οδηγηθεί στην καλύτερη δυνατή θέση αλλά και να γίνει πιο ευέλικτη ξεπερνώντας προβλήματα που πιθανόν να παρουσιαστούν. Η έλλειψή του μπορεί να οδηγήσει σε λήψη λανθασμένων αποφάσεων που μπορεί να αποδειχθούν τουλάχιστον επικίνδυνες για την μετέπειτα πορεία της.

Όλες οι λειτουργίες μιας οργανωμένης επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένες με το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο τομέας των πωλήσεων δεν θα μπορούσε φυσικά να λειτουργήσει αυτόνομα. Αποτελεί και αυτός ένα βασικότατο κεφάλαιο του στρατηγικού προγράμματος Μάρκετινγκ της επιχείρησης. Για να μπορέσει δε να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένος με το στρατηγικό πρόγραμμα που έχει σχεδιάσει η ανώτατη διοίκηση για την επιχείρηση.

Σήμερα η επιχειρησιακή φιλοσοφία δηλώνει ότι το κλειδί της επιτυχίας για μια επιχείρηση έγκειται στην αποτελεσματικότερη προσπάθειά της να προμηθεύσει στον καταναλωτή ό,τι αυτός επιθυμεί σήμερα, αύριο και στο απώτερο μέλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού.

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση σχεδιάζει τον τρόπο που θα πετύχει τους στόχους και την αποστολή της. Με το στρατηγικό σχεδιασμό ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία σχεδιάζουν να αναλάβουν τα ανώτερα στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Τα ανώτερα στελέχη προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, τις αξιολογούν και τελικά επιλέγουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι στην υπευθυνότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης, αφού αυτοί πρέπει να καθορίσουν τους στόχους της, αλλά θα πρέπει να μεταφέρουν τις ιδέες αυτές στα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη. Όμως και τα στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις παίζουν τον δικό τους ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του δικτύου των πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρηση.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να πουλήσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της θα πρέπει να υπάρχει η λεγόμενη «αγορά». Η αγορά αποτελείται από τους καταναλωτές, είτε αυτοί είναι πραγματικοί είτε είναι δυνητικοί. Ο ρόλος του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης είναι να ενημερώνει την αγορά για τα οφέλη που παρέχουν τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Κατά την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών το τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να κάνει μια προγραμματισμένη έρευνα αγοράς για να μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους του ακολουθώντας μια ορθολογική μέθοδο.

Η επιχείρηση καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους της και προωθεί την ορθολογική σχεδίαση για την πραγμάτωσή τους μόνο όταν εφαρμόζει με συνέπεια και λογική τον στρατηγικό της σχεδιασμό.

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού με αποτέλεσμα ο επιχειρηματικός κόσμος να χαρακτηρίζεται από αστάθεια. Για την σταθεροποίηση της πορείας και της εξέλιξης των επιχειρήσεων στην αγορά, σ' ένα τελείως ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν ανάγκη από νέες προσεγγίσεις και προοπτικές στρατηγικού σχεδιασμού.

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η στρατηγική είναι μια τεχνική, κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους και την αποστολή της. Με τη στρατηγική ερευνώνται και

αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία, τα επιτελικά στελέχη, σχεδιάζουν να αναλάβουν για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης. Η στρατηγική αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

Τα επιτελικά στελέχη, προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, αξιολογούν τις εναλλακτικές στρατηγικές και τελικά επιλέγουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί, και θα τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αξίζει να τονίσουμε ότι εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνουμε πάρα πολλές, από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει. Ποια από αυτές θα είναι η καταλληλότερη στρατηγική, εξαρτάται φυσικά από διάφορους παράγοντες όπως:

Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης

Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Η καταλληλότερη στρατηγική μπορεί να αλλάξει και συχνά αλλάζει διαχρονικά, όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν. Προϋπόθεση της αξιολόγησης και επιλογής της πιο κατάλληλης στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών. Οι σπουδαιότερες εναλλακτικές στρατηγικές, τις οποίες μπορούν να εξετάσουν τα επιτελικά στελέχη αναπτύσσονται στη συνέχεια.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης για μια επιχείρηση μπορεί να σημαίνει ότι:

- α) Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με την παρελθούσα απόδοσή της και αποφασίζει να συνεχίσει την επιδίωξη ιδίων ή παρόμοιων στόχων,
- β) Το επίπεδο της επίτευξης, που αναμένεται στο μέλλον, αυξάνεται κάθε χρόνο περίπου κατά το ίδιο ποσοστό.
- γ) Η επιχείρηση συνεχίζει να εξυπηρετεί τους πελάτες της, βασικά με τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες.



Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης είναι μια στρατηγική που περιέχει σχετικά χαμηλό κίνδυνο. Είναι αποτελεσματική για επιτυχείς επιχειρήσεις σε βιομηχανία, η οποία αναπτύσσεται και σε περιβάλλον, το οποίο δεν είναι άστατο.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Οι σπουδαιότεροι λόγοι, για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική ανάπτυξης είναι οι εξής:

α) Οι αξίες και φιλοδοξίες της ανωτάτης διοίκησης ή και των ανωτάτων στελεχών.

β) Η σύνδεση της αύξησης των μισθών και των επιπρόσθετων αμοιβών με την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης.

γ) Η πίστη ότι η εταιρεία πρέπει να αναπτυχθεί για να επιβιώσει.

δ) Πολλά επιτελικά στελέχη εξισώνουν την ανάπτυξη με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

ε) Οφέλη από την "καμπύλη εμπειρίας". Υπάρχουν αποδείξεις ότι καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε μέγεθος, εξοικειώνεται περισσότερο με το αντικείμενο της, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.

στ) Εξωτερικές πιέσεις από επενδυτές που πιέζουν για υψηλή ανάπτυξη λόγω οικονομικών συμφερόντων.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Η στρατηγική αυτή συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία ή σε ένα μικρό αριθμό στενά σχετιζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και ακολουθείται, όταν η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στην επέκταση των παρόντων δραστηριοτήτων της. Η στρατηγική αυτή περιορίζει τις ευκαιρίες ανάπτυξης τις οποίες μπορεί να επιδιώξει μια επιχείρηση και χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις στις οποίες το προϊόν τους βρίσκεται στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής του.

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για την επιδίωξη της στρατηγικής της συγκέντρωσης:

- α) Ανάπτυξη της αγοράς
- β) Ανάπτυξη του προϊόντος
- γ) Οριζόντια ολοκλήρωση

**Ανάπτυξη της Αγοράς:** Η στρατηγική της ανάπτυξης της αγοράς, επιδιώκει την επέκταση των αγορών για τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης. Για την επέκταση των αγορών απαιτείται βελτίωση και αλλαγή οποιουδήποτε στοιχείου της στρατηγικής του μάρκετινγκ. Ορισμένες επιλογές της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς είναι οι εξής:

- α) Επέκταση της διανομής σε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε σε εθνική βάση είτε σε διεθνή κλίμακα.
- β) Επέκταση του αριθμού των δικτύων διανομής εντός μιας γεωγραφικής περιοχής.
- γ) Βελτίωση της τοποθέτησης του προϊόντος καθώς και βελτίωση των εκθέσεων του προϊόντος.

Η Coca Cola συνεχίζει να ακολουθεί τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς από την δημιουργία της κατακτώντας σήμερα τη διεθνή αγορά.

**Ανάπτυξη του προϊόντος:** Η στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος επιδιώκει να διαφοροποιήσει το βασικό προϊόν ή υπηρεσία ή να πρόσθεσει ένα στενά σχετιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία που μπορούν να πωληθούν μέσω των

υπαρχόντων δικτύων μάρκετινγκ. Μερικές από τις επιλογές, διαθέσιμες στη στρατηγική αυτή είναι οι εξής:

- α) Συμπλήρωση της υπάρχουσας γραμμής προϊόντος π.χ. νέα μεγέθη, νέα σχέδια ή χρώματα
- β) Ανάπτυξη νέων προϊόντων εντός της υπάρχουσας γραμμής προϊόντος.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Διαφοροποίηση συμβαίνει, όταν μια επιχείρηση επεκτείνεται σε δραστηριότητες οι οποίες είναι σαφώς διαφοροποιημένες από τις παρούσες δραστηριότητες της. Μερικοί λόγοι για την επιδίωξη της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι:

- α) Η πίστη της διοίκησης ότι η επέκταση σε νέες δραστηριότητες μπορεί να εκμεταλλευθεί μια σημαντική ελκυστική ευκαιρία, ειδικά όταν συγκρίνεται με τις άλλες πιθανές στρατηγικές ανάπτυξης.
- β) Οι νέες δραστηριότητες ίσως να παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για την διοίκηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση, συνήθως με συγχωνεύσεις ή εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, για τη γρήγορη απόκτηση τεχνογνωσίας, ευκολότερη είσοδο σε νέες αγορές σε εθνική και διεθνή κλίμακα.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ**

Τα περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες τελικά φτάνουν σ' ένα σημείο όπου η μελλοντική ανάπτυξη φαίνεται αμφίβολη ή μη αποδοτική από άποψη κέρδους. Αυτό ίσως να συμβαίνει για διάφορους λόγους όπως π.χ. εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή άλλοι παρόμοιοι παράγοντες.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΟΜΙΔΗΣ**

Η στρατηγική συγκομιδής συνεπάγεται ελάττωση των επενδύσεων σε μια ειδική περιοχή / δραστηριότητα - κλάδο, γραμμή προϊόντος, ειδικό προϊόν με σκοπό την περικοπή των δαπανών και μείωση του κόστους και βελτίωση των ταμιακών ροών. Οι ταμιακές ροές, οι οποίες δημιουργούνται, χρησιμοποιούνται για κάλυψη των ταμιακών αναγκών άλλων πιο επικερδών δραστηριοτήτων εντός ή εκτός της επιχείρησης.

## **ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Οι αμυντικές στρατηγικές, χρησιμοποιούνται όταν μια επιχείρηση επιθυμεί ή χρειάζεται να ελαττώσει τις δραστηριότητες της. Πολύ συχνά οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούνται για να αντιστρέψουν μια αρνητική θέση ή να αντεπεξέλθουν μια κρίση ή μια κατάσταση ενός προβλήματος. Κατά συνέπεια, οι αμυντικές στρατηγικές, συνήθως επιλέγονται ως βραχυπρόθεσμη λύση ή διότι δεν υπάρχει καλύτερη εναλλακτική λύση. Οι ειδικοί λόγοι για τη χρησιμοποίηση αμυντικών στρατηγικών είναι:

- α) Η επιχείρηση έχει χρηματοοικονομικά προβλήματα αποτέλεσμα της χαμηλής αποδοτικότητας ορισμένων ή όλων των τμημάτων της.
- β) Η επιχείρηση προβλέπει ότι θα έλθουν δύσκολες καταστάσεις π.χ. εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
- γ) Οι ιδιοκτήτες έχουν κουραστεί από την επιχείρηση ή έχουν οικονομικό συμφέρον από την πώληση της.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Πολλές από τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις είτε αυτοτελώς είτε σε συνδυασμό με άλλες. Ο συνδυασμός στρατηγικών μπορεί να

χρησιμοποιηθεί ταυτόχρονα ή διαχρονικά. Μερικές πιθανές στρατηγικές συνδυασμού είναι α εξής:

### **Ταυτόχρονα**

- Αποεπένδυση π.χ. ενός τμήματος, γραμμής προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα γίνονται προσθήκες άλλων τμημάτων, γραμμές προϊόντος στην επιχείρηση
- Χρησιμοποίηση της αμυντικής στρατηγικής για ορισμένα τμήματα, προϊόντα, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η στρατηγική ανάπτυξης για άλλα τμήματα ή προϊόντα.
- Χρησιμοποίηση της στρατηγικής δημιουργίας ρευστών σε ορισμένα προϊόντα και ταυτόχρονα εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης για άλλα προϊόντα.

### **Διαχρονικά**

- Χρησιμοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης για ένα καθορισμένο χρόνο και στη συνέχεια χρησιμοποίηση της στρατηγικής σταθερής ανάπτυξης, επίσης για ένα καθορισμένο χρόνο.
- Χρησιμοποίηση της στρατηγικής ανάκαμψης και έπειτα χρησιμοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης, όταν οι συνθήκες βελτιωθούν.

## ΕΝΝΟΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι όροι Έρευνα Μάρκετινγκ και Έρευνα αγοράς χρησιμοποιούνται πολλές φορές σαν να είναι ταυτόσημοι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει αντιδιαστολή των δύο αυτών όρων.

Έρευνα Μάρκετινγκ είναι η συνεχής συλλογή, καταγραφή, και ανάλυση στοιχείων , είτε πρόκειται για προϊόντα είτε πρόκειται για υπηρεσίες με κερδοσκοπική χρήση. Η έρευνα αγοράς είναι μέρος της έρευνας μάρκετινγκ και ασχολείται με το μέγεθος, την σύνθεση και τα γενικότερα τα χαρακτηριστικά μιας αγοράς.

Στην σύγχρονη αγορά η έρευνα μάρκετινγκ είναι η πυξίδα που προσανατολίζει την επιχείρηση, από την επένδυση και την δημιουργία των προϊόντων μέχρι τις υπηρεσίες μετά την πώληση.

Σκοπός της είναι να προσφέρει την δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει πιο αποτελεσματικά τους στόχους της.

## ΜΟΡΦΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

**Έρευνα αγοράς:** Η ανάλυση της αγοράς περιλαμβάνει την ανάλυση παραγόντων των τμημάτων της αγοράς για να προσδιορίσει το δυναμικό της αγοράς για ένα δεδομένο προϊόν ή υπηρεσία. Ο ερευνητής του Μάρκετινγκ συγκεντρώνει τις πληροφορίες και αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις πιθανές πωλήσεις σ' ένα δεδομένο τμήμα της αγοράς. Η οικονομική ανάλυση χρησιμοποιείται επίσης από τα τμήματα έρευνας Μάρκετινγκ για να προσδιορίσει:

Πόσο ενεργά θα έπρεπε να δραστηριοποιηθεί μια εταιρεία σ' ένα ορισμένο τμήμα της αγοράς.

Πόσα χρήματα θα έπρεπε να επενδύσει στο Μάρκετινγκ γι' αυτό το τμήμα.

Πόσο πρέπει αυτή να παράγει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτού του τμήματος αγοράς.

Η οικονομική ανάλυση περιλαμβάνει συχνά την οικονομική πρόβλεψη, η οποία αναλύει και προσπαθεί να προβλέψει την ανάπτυξη των τάσεων και ζητήσεων της αγοράς.

Έρευνα προϊόντων. Τα τμήματα έρευνα Μάρκετινγκ διεξάγουν έρευνα προϊόντων για πολλούς λόγους, όπως: την μέτρηση της δυνατότητας αποδοχής νέων προϊόντων, την εξεύρεση βελτιώσεων ή πρόσθετων χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων.

Την εξεύρεση βελτιώσεων ή πρόσθετων χαρακτηριστικών των υπάρχοντων προϊόντων.

Τον καθορισμό της ικανότητας αποδοχής ενός προϊόντος σε σχέση με το προϊόν ενός ανταγωνιστή.

Όταν ένα προϊόν αναπτύσσεται, τα τμήματα της έρευνας Μάρκετινγκ θα χρησιμοποιήσουν συχνά το τεστ των χαρακτηριστικών του προϊόντος, για να διαπιστώσουν πώς θα αντιδράσουν οι πελάτες στο νέο προϊόν. Τυπικά, πριν η επιχείρηση επενδύσει στην ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου για ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, θα πρέπει οι ερευνητές του μάρκετινγκ να περιγράψουν προφορικά ή να απεικονίσουν οπτικά το μελλοντικό προϊόν, σε μια ομάδα από εν δυνάμει πελάτες στην αγορά - στόχο.

Όταν ένα προϊόν έχει γίνει αποδεκτό κατά την διάρκεια του σταδίου του τεστ των χαρακτηριστικών, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου για το προϊόν. Το τμήμα της έρευνας μάρκετινγκ, μπορεί τότε να κατευθύνει τα τεστ χρήσης, του προϊόντος, στα οποία εν δυνάμει πελάτες - αυτοί είναι οι καταναλωτές-δέχονται να δοκιμάσουν τα νέα ή τροποποιημένα προϊόντα.

Αφού ολοκληρωθούν τα τεστ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της χρήσης του, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν τα τεστ της αγοράς, πριν κινηθούν με όλοι τη δύναμη τους στην αγορά με τα προϊόντα τους. Αυτά τα τεστ αγοράς επιτρέπουν στις επιχειρήσεις, να αντιλαμβάνονται πως γίνεται αποδεκτό το προϊόν τους, σε διάφορα τμήματα της αγοράς, πριν η επιχείρηση επενδύσει στη συνολική παραγωγή του προϊόντος.

**Τιμολογιακή έρευνα:** Η έρευνα μάρκετινγκ, μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για να αξιολογήσει τη δυνατότητα των τιμών των προϊόντων, ή υπηρεσιών στην αγορά. Ενώ οι επιχειρήσεις πρέπει να τιμολογήσουν τα προϊόντα τους, ώστε να κερδίσουν αρκετά χρήματα για να καλύψουν τα παραγωγικά και λειτουργικά κόστη, συχνά η φόρμουλα που χρησιμοποιούν, για να πετύχουν ένα ορισμένο περιθώριο κέρδους, τους κάνει να τιμολογούν τα προϊόντα τους πάνω ή κάτω από τα αποδεκτά επίπεδα της αγοράς.

Εξαιτίας του ανταγωνισμού στην αγορά, όμως οι επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν τον χρόνο να κάνουν μια επιμελημένη μελέτη τιμολογιακής έρευνας. Γι' αυτό συχνά μπαίνουν στην αγορά χωρίς να διενεργήσουν καμία έρευνα.



**Έρευνα καταναλωτή:** Η έρευνα του καταναλωτή έχει σαν στόχο να εξακριβώσει τις τάσεις των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το προϊόν. Με απλή αντιμετώπιση ξεκινάει από το ερώτημα «τι χρειάζονται οι καταναλωτές;» ή «πώς θα εκτιμήσουν το προϊόν;».

Στην πραγματικότητα η κατάσταση σπάνια είναι τόσο απλή. Πολύ λίγοι είναι εκείνοι που μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους με ένα ναι ή όχι, σε απάντηση μιας τέτοιας ερώτησης. Στην προκειμένη περίπτωση θα μπορούσαμε να κάνουμε... μια τυπική... κατάσταση... των ερωτήσεων που μπορούν να υποβληθούν:

α) Ποιος αγοράζει το προϊόν (ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την κοινωνική ομάδα, την οικογενειακή κατάσταση, τη γεωγραφική τοποθεσία κ λ π).

β) Από πού αγοράζεται το προϊόν; (κατάστημα της γειτονιάς).

Η ανταπόκριση σε αυτές τις ερωτήσεις θα βοηθήσει να δημιουργηθεί μια εικόνα των πιθανών συνθηκών κάτω από τις οποίες θα γίνονται οι πωλήσεις στους καταναλωτές.

**Διαφημιστική έρευνα:** Η διαφήμιση μπορεί να είναι μια δαπανηρή προσπάθεια για τις επιχειρήσεις. Για να προσδιοριστεί το αποτέλεσμα που θα έχει η διαφήμιση στο κοινό όπου στοχεύουν, οι επιχειρήσεις συχνά κάνουν έρευνα με αντικείμενο τα μέσα ενημέρωσης και την αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων, προτού επενδύσουν αρκετά στην διαφημιστική καμπάνια.

Η έρευνα περιεχομένου μετράει πώς γίνεται αντιληπτό το επιθυμητό περιεχόμενο σ' ένα δείγμα κοινό. Αν η διαφήμιση προδοκιμάζεται, γίνονται

ερωτήσεις, σ' ένα δείγμα κοινού μετά τη προβολή της τηλεοπτικής εμπορικής διαφήμισης. Αν η διαφήμιση εξετάζεται μετά την εμφάνιση της σε διάφορα μέσα ενημέρωσης, οι πελάτες μπορεί να ερωτηθούν για το τι θυμούνται από τις συγκεκριμένες διαφημίσεις και πώς αντέδρασαν σ' αυτές. Με την εξέταση των πελατών πριν και μετά τη διαφήμιση, οι ερευνητές Μάρκετινγκ μπορούν να προσδιορίσουν αν το επιθυμητό μήνυμα περνάει με θετικό τρόπο.

Η έρευνα των μέσων ενημέρωσης αφορά την εξεύρεση του καλύτερου συνδυασμού των μέσων ενημέρωσης, με τα οποία απευθυνόμαστε σε ακροατήριο - στόχο. Αξιολογώντας τα μέσα ενημέρωσης, οι ερευνητές Μάρκετινγκ μπορούν να προσδιορίσουν την καλύτερη τοποθέτηση των κονδυλίων που αφορούν το Μάρκετινγκ για να «χτυπήσουν» την επιθυμητή αγορά.

Επίσης, η έρευνα της διαφήμισης έχει στραφεί στην ψυχολογία, σε μία προσπάθεια να κατανοήσει τα βαθιά ριζωμένα αισθήματα του καταναλωτή με την επίδραση που μπορεί αυτά να έχουν πάνω σε ορισμένα προϊόντα. Όταν αυτή η έρευνα αγοράς εφαρμόζεται με ακρίβεια και με λογική γίνεται ένα πανίσχυρο μέσο μάρκετινγκ.

## **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Είδαμε, ότι ο καθορισμός των στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα του προγραμματισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κατά συνέπεια, παρουσιάζει και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Θεμελιώδης και πρωταρχική ανάγκη κάθε επιχειρήσεως είναι ο καθορισμός ενός ή περισσότερων κύριων στόχων, προς υλοποίηση των οποίων αναπτύσσεται ή προσπάθεια όλων των στελεχών και ειδικότερα της ηγεσίας της. Από τον επιτυχή προσδιορισμό των στόχων της επιχειρήσεως θα εξαρτηθεί ή επιτυχής ή όχι πραγματοποίησή τους. Η ζωτική σημασία του προσδιορισμού των στόχων έχει αναγνωρισθεί από

τους περισσότερους managers. Ακατάλληλοι ή ανέφικτοι ή και ανεπαρκείς στόχοι δύνανται να καθυστερήσουν ή να "καταπνίξουν" την λειτουργία της επιχείρησης.

## **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΟΧΩΝ**

Οι στόχοι διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί κάποιος να συναντήσει πλήθος από αυτούς. Βασικά, οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν πρώτο, σε γενικούς ή κύριους στόχους, οι οποίοι αναφέρονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και, συνεπώς, συνδέονται προς αυτή και όχι προς ένα μεμονωμένο τμήμα της. Δεύτερο, σε ειδικούς ή δευτερεύοντες στόχους, οι οποίοι αναφέρονται σε επί μέρους τομείς της επιχείρησης και συμβάλλουν στην επίτευξη των κυρίων στόχων της,

Τρίτο, σε κοινωνικούς στόχους. Οι στόχοι της επιχείρησης, πρέπει, αναμφισβήτητα, να είναι σύμφωνοι προς τους κοινωνικούς στόχους. Διότι, όταν οι επιχειρηματικοί στόχοι συγκρούονται ή αντιστρατεύονται τους στόχους της κοινωνίας, τότε, η πολιτεία πρέπει να λαμβάνει τα ανάλογα μέτρα εναρμόνισης των προς τους κοινωνικούς στόχους. Τέταρτο, σε επιχειρηματικούς στόχους. Ένας, γενικά, αποδεκτός στόχος της επιχείρησης είναι ή επιδίωξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Συχνά, αντί τούτου, σαν στόχος της επιχείρησης τίθεται ή μεγιστοποίηση του κεφαλαίου της. Υφίσταται, φυσικά, ποικιλία επιχειρηματικών στόχων, εκτός της μεγιστοποίησης των κερδών, όπως ή απόκτηση επιχειρηματικής δυνάμεως, ή εξασφάλιση της θέσεως της διοικήσεως, ή κοινωνική προβολή κλπ.

## **Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ- ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Οι στόχοι μιας επιχείρησης αποτελούν το θεμελιακό λίθο και βοηθούν στην καθοδήγηση των εργασιών, σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να εκτελεστούν μέσα

στη χρονική περίοδο, η οποία αναφέρεται στο πρόγραμμα. Σε μία επιχείρηση, που υπάρχει σωστή διοίκηση, κάθε άτομο γνωρίζει το σκοπό του ειδικού έργου, που του έχει ανατεθεί για να το εκτελέσει.

Οι στόχοι μπορεί να οριστούν σαν προγράμματα, τα οποία εκφράζονται σε ποσοτικά αποτελέσματα, που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο τέλος της προγραμματισμένης περιόδου. Υπό την ευρύτατη αυτή έννοια οι στόχοι περιλαμβάνουν σκοπούς, αποστολές, το χρόνο ολοκλήρωσης των εργασιών, πρότυπα, το ποσοστό της αγοράς κλπ. Είναι βέβαιο, ότι η επίτευξη των στόχων του Μάρκετινγκ επηρεάζεται από καταστάσεις, η φύση των οποίων μπορεί να διαφέρει στις διάφορες περιστάσεις.

Πάντως, για τους περισσότερους στόχους του Μάρκετινγκ η δυνατότητα της επίτευξης τους αποφασίζεται τελικά από δύο πρωταρχικά στοιχεία:

1. Την ευκαιρία της αγοράς
2. Την ικανότητα της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία.

Γενικά ο στόχος, όλων των εμπορικών επιχειρήσεων είναι η αποκόμιση κερδών με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Επειδή δε, ένας στόχος τόσο χαλαρά οριζόμενος έχει μικρή πρακτική σημασία κι αυτό είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί επαρκώς και λεπτομερέστερα και με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει τη δυνατότητα για λειτουργικές μετρήσεις, όπως και τη δυνατότητα μέτρησης των τελικών αποτελεσμάτων.

Οι στόχοι του Μάρκετινγκ καθορίζονται, για να απεικονίζουν τα επιθυμητά λειτουργικά αποτελέσματα. Πρέπει, επίσης, να απεικονίζουν τα αποτελέσματα εκείνα, τα οποία βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων της επιτυχίας τους από την επιχείρηση. Η διεύθυνση Μάρκετινγκ πρέπει να θέτει σαν στόχους μόνο εκείνους, οι οποίοι είναι επιθυμητοί και μπορούν να πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση. Είναι απαραίτητη η σωστή και σαφής αντίληψη της κατάστασης, για την οποία πρόκειται να τεθούν οι στόχοι, για να είναι πραγματοποιήσιμοι. Αυτή περιλαμβάνει μία πλήρη γνώση των συνθηκών της αγοράς των

ευκαιριών και των παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν και τα δύο αυτά, μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Από την ανάλυση των ευκαιριών της αγοράς είναι δυνατόν να εμφανιστούν ορισμένοι στόχοι του Μάρκετινγκ, οι οποίοι φαίνονται να είναι και επιθυμητοί και κατορθωτοί. Εν τούτοις, οι εναλλακτικοί στόχοι ίσως να διαφέρουν ουσιωδώς ως προς το πλήθος των πηγών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία του καθένα από αυτούς. Το δύσκολο έργο της διοίκησης, για να καθοριστεί και να προτείνει τους εναλλακτικούς στόχους, απλοποιείται πολλές φορές με τον προσδιορισμό των μεγαλύτερων και μικρότερων αποτελεσμάτων, τα οποία αναμένονται από τον κάθε στόχο. Με τον τρόπο αυτό έχουμε μία σειρά από εναλλακτικούς στόχους, εντός των οποίων οι υπεύθυνοι της διοίκησης μπορούν να συγκεντρώσουν την προσοχή τους. Έτσι, περιορίζοντας τον αριθμό των εναλλακτικών στόχων, γίνεται πιο εύκολος ο προσδιορισμός των στόχων εκείνων, οι οποίοι υπόσχονται περισσότερα στην επιχείρηση.

Η εκλογή των εναλλακτικών στόχων ανήκει αναπόφευκτα στις αρμοδιότητες του διευθυντή Μάρκετινγκ. Συνειδητά ή όχι με στατιστική ανάλυση ή με διοικητική προαίσθηση, αυτός είναι εκείνος, ο οποίος εισηγείται τους πιθανούς στόχους. Όσο αποτελεσματικότεροι είναι οι επί της οργάνωσης του Μάρκετινγκ στόχοι, χωρίς να παρατηρείται υπέρβαση της δυναμικότητας, τόσο περισσότερο θα βοηθήσουν πρακτικά για τον παραπέρα προγραμματισμό του Μάρκετινγκ. Στόχοι του Μάρκετινγκ, οι οποίοι πετυχαίνονται εύκολα, όπως κι εκείνοι, οι οποίοι είναι σχεδόν ακατόρθωτοι, προκαλούν απλώς σπατάλη πηγών και οργανωτική αστάθεια. Όλοι οι στόχοι του Μάρκετινγκ, που τίθενται, πρέπει να βρίσκονται υπό συνεχή εκτίμηση και πιθανή αλλαγή από το διευθυντή του Μάρκετινγκ τίθενται κυρίως τρεις στόχοι.

Αυτοί είναι:

- α) το ύψος των πωλήσεων, β) το μέγεθος του μεριδίου της αγοράς και
- γ) η απόδοση των επενδύσεων.

## **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η επιχείρηση προκειμένου να επικρατήσει στην αγορά χρησιμοποιεί το λεγόμενο «μείγμα μάρκετινγκ», που είναι από τα αποδοτικότερα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της προκειμένου να φτάσει στον στόχο της.

Οι παράμετροι που ορίζουν το μείγμα μάρκετινγκ είναι :

- ο το προϊόν
- ο η τιμή
- ο η προβολή
- ο η διάθεση

## **ΠΡΟΪΟΝ**

Με την απόκτηση προϊόντων ικανοποιούνται ανάγκες των καταναλωτών. Όταν λοιπόν οι επιχειρήσεις εισάγουν στην αγορά προϊόντα στην ουσία προσφέρουν μέσα ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή.

Τα προϊόντα όμως διαφέρουν μεταξύ τους. Άλλα πλεονεκτήματα διαθέτει το κάθε προϊόν και άλλα μειονεκτήματα. Συνεπώς άλλα είναι εύκολο να διοχετευθούν στην αγορά και άλλα όχι.

Σκοπός του τμήματος Πωλήσεων είναι να προσελκύσει πελάτες, δυνητικούς ή μη. Πρέπει επομένως να παρουσιάσει το προϊόν που διαθέτει ως το ιδανικό μέσο ικανοποίησης μιας ανάγκης του καταναλωτή και το κάνει ελκυστικό στα μάτια του.

## **ΤΙΜΗ**

Η επιχείρηση οφείλει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην τιμολογιακή της πολιτική. Θα πρέπει να ρυθμίζει τα περιθώρια κέρδους που έχει από κάθε πώληση ώστε να επιτυγχάνει την ισορροπία μεταξύ κέρδους και ικανοποιημένου πελάτη και να μεγιστοποιεί τα μακροχρόνια οφέλη της.

Πολλές φορές κάποιιοι πωλητές προχωρούν σε μείωση τιμών για να εξασφαλίσουν μια πώληση. Αυτό όμως μπορεί να έχει επιπτώσεις στις μελλοντικές πωλήσεις. Γι' αυτό πρέπει πάντα να διασφαλίζεται πρωτίστως η ισορροπία.

## **ΠΡΟΒΟΛΗ**

Η προβολή είναι η τακτική που αφορά την προσπάθεια να επηρεασθεί θετικά ο καταναλωτής για τα πλεονεκτήματα και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

Ο απώτερος στόχος είναι να δημιουργηθεί αγοραστικό ενδιαφέρον για το προϊόν.

Τα Μ.Μ.Ε. είναι ο πιο σύγχρονος τρόπος προβολής και έχει το πλεονέκτημα ότι απευθύνεται σε ευρύ φάσμα αγοράς. Π.χ. ραδιόφωνο, τηλεόραση.

Επίσης χρησιμοποιούνται διαφημιστικά φυλλάδια, περιοδικά, έντυπος τύπος κτλ.

Σαφώς όμως, θα πρέπει να τονιστεί εδώ η σημασία της προσωπικής επαφής με τον πελάτη και η σημασία του συντονισμού της σχέσης των πωλητών με τους πελάτες και της διαφήμισης.

## **ΔΙΑΘΕΣΗ**

Η διάθεση αφορά τις σχέσεις μεταξύ παραγωγού, μεσάζοντα και καταναλωτή. Είναι πολλή σημαντική λειτουργία διότι μέσω αυτής φτάνει το προϊόν στα χέρια του πελάτη.

Η πολιτική διάθεσης που ακολουθεί μια επιχείρηση θα επηρεάσει τον ρόλο των πωλητών της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν τον αριθμό τους, τη συχνότητα των επισκέψεων, τον τρόπο παρουσίασης των προϊόντων κτλ αλλά και τον βαθμό εποπτείας τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η έννοια της πώλησης αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία, μέσω της οποίας ο πωλητής εντοπίζει, μελετά και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο. Αυτό προϋποθέτει να είναι ο πωλητής ευγενικός και πάνω απ' όλα να ενδιαφέρεται για τον πελάτη του.

Ο υποψήφιος πελάτης επιζητά κάποιον του οποίου οι προτάσεις, οι ιδέες και οι πληροφορίες να τον βοηθήσουν να αποφασίσει και να λύσει τυχόν απορίες και ερωτήματα δίχως να τον προσβάλλει ή να τον πιέσει στην λήψη της απόφασης αγοράς.

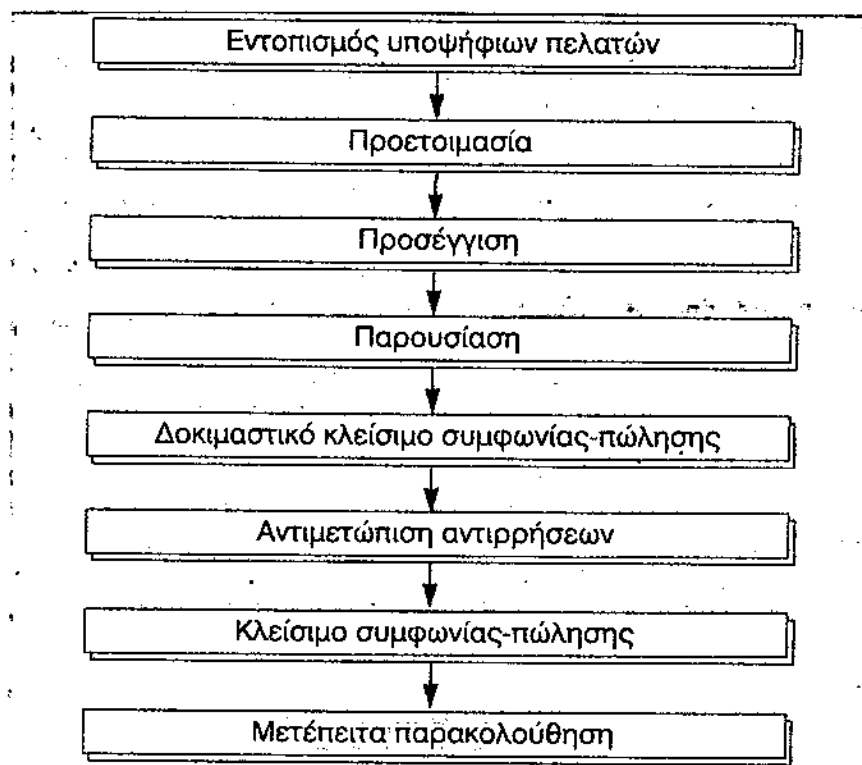
Για να είναι μια πώληση επιτυχής και αποτελεσματική θα πρέπει ο πωλητής να εκτελέσει οχτώ διαδοχικές δραστηριότητες – στάδια που είναι οι ακόλουθες :

1. ο εντοπισμός των υποψηφίων πελατών
2. η προετοιμασία
3. η προσέγγιση του πελάτη
4. η παρουσίαση
5. το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης
6. η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων
7. το κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης
8. οι ενέργειες μετά την πώληση.



Τα στάδια της διαδικασίας πώλησης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

## 2.1 Η Διαδικασία της Πώλησης



### **ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Εντοπισμός των υποψηφίων πελατών είναι η συστηματική προσπάθεια εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών αλλά και υπάρχοντων πελατών.

Οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να βρεθούν στα αρχεία του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης. Τους υποψήφιους νέους πελάτες οι επιχείρηση μπορεί να τους βρει από διάφορες πηγές όπως :

- ❖ από ανακοινώσεις στον Τύπο
- ❖ από εμπορικούς οδηγούς
- ❖ από συστάσεις συνεργατών ή φίλων
- ❖ από ευρετήριο άλλων εταιρειών

- ❖ από τηλεφωνικούς καταλόγους
- ❖ από τοπικά επιμελητήρια
- ❖ από διαφημίσεις.

Αφού ο πωλητής βρει τους υποψήφιους πελάτες θα πρέπει να τους αξιολογήσει με συστηματικό και αξιόπιστο τρόπο ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι επιτυχημένο. Η τακτική που θα χρησιμοποιήσει ο πωλητής για τον εντοπισμό υποψηφίων πελατών είναι συνήθως διαφορετική για κάθε περίπτωση προϊόντος.

## **ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ**

Κατά την προετοιμασία ο πωλητής πρέπει να κάνει διάφορες ενέργειες για να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και τα στοιχεία που αφορούν τον υποψήφιο πελάτη ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις ιδιαιτερότητές του.

Κατά την προετοιμασία ο πωλητής πρέπει να αισθάνεται αυτοπεποίθηση για τις ικανότητές του ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει κάθε εμπόδιο που μπορεί να παρουσιαστεί κατά την διάρκεια της πώλησης. Επιπλέον πρέπει να αισθανθεί σιγουριά και ασφάλεια πριν την συνάντηση με τον υποψήφιο πελάτη.

Με την προετοιμασία ο πωλητής γίνεται πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός κατά την παρουσίαση. Όσο καλύτερα προετοιμασμένος είναι τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας του.

## **ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Στο στάδιο της προσέγγισης, αφού ο πωλητής έχει ήδη εντοπίσει τον υποψήφιο πελάτη και έχει προετοιμάσει την επίσκεψή του με τη συλλογή όλων των αναγκαίων πληροφοριών, πρέπει να αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο θα τον πλησιάσει.

Η συνάντηση του πωλητή με τον υποψήφιο πελάτη μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν από τους παρακάτω τρόπους :

- ❖ πρόσωπο με πρόσωπο
- ❖ τηλεφωνική επικοινωνία
- ❖ αποστολή επιστολής
- ❖ οργάνωση εκδήλωσης στον χώρο της εταιρείας ή κάποιο ουδέτερο χώρο.

Κατά την προσέγγιση ο πωλητής θα πρέπει να κάνει καλή εντύπωση. Απαιτείται η κατάλληλη γνώση αλλά και ικανότητα ώστε να μπορέσει να κερδίσει τον πελάτη από την πρώτη επαφή.

Η αρχική προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας γιατί όλη γνωρίζουμε τη σπουδαιότητα της πρώτης εντύπωσης αλλά και επειδή δύσκολα θα δοθεί δεύτερη ευκαιρία από τον υποψήφιο πελάτη.

Από τη στιγμή που θα γίνει η πρώτη επαφή με οποιονδήποτε τρόπο, την αποκλειστική ευθύνη για την ολοκλήρωση της πώλησης την έχει ο πωλητής. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να γίνει πιεστικός για την ολοκλήρωση της πώλησης γιατί έτσι αποκλείει – σε περίπτωση αποτυχίας – πιθανή μελλοντική προσέγγιση.

## **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ**

Η παρουσίαση είναι το κυριότερο στάδιο στη διαδικασία της πώλησης και βασικός σκοπός του πωλητή είναι να πείσει τον υποψήφιο πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Στο στάδιο αυτό γίνεται η παρουσίαση του προϊόντος μέσω της οποίας ο πωλητής θα πρέπει να προκαλέσει το ενδιαφέρον του πελάτη αλλά και να το διατηρήσει.

Για να γίνει η παρουσίαση πιο αποτελεσματική ο πωλητής πρέπει να δείξει στον πελάτη ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι αυτό που θα ικανοποιήσει απόλυτα τις ανάγκες του.

Θα πρέπει να του τονίσει τα οφέλη που θα αποκομίσει αν αγοράσει το προϊόν. Επίσης μπορεί να παρακινήσει τον πελάτη και να τον παροτρύνει να αγγίξει το προϊόν, αν αυτό είναι εφικτό, και να το χρησιμοποιήσει ώστε να διαπιστώσει τη χρησιμότητά του. Στην περίπτωση που το προϊόν από τη φύση του δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί άμεσα με δοκιμή στην

παρουσίαση, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατάλογοι, έντυπα , βίντεο, φωτογραφίες, ενημερωτικά φυλλάδια όπου θα απεικονίζεται το προϊόν.

Τέλος , κατά την παρουσίαση ο πωλητής θα πρέπει να ακούει τις απόψεις του υποψηφίου πελάτη σχετικά με το προϊόν , να τις σέβεται και να εξετάζει με ιδιαίτερη προσοχή τις ερωτήσεις που πιθανόν να του τεθούν.

### **ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ / ΠΩΛΗΣΗΣ**

Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας / πώλησης αποσκοπεί στη διερεύνηση των προθέσεων του υποψηφίου πελάτη όσον αφορά την πιθανή αγορά του προϊόντος. Στη φάση αυτή ο πωλητής προσπαθεί να καθορίσει:

- (α) αν το προϊόν (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη) αρέσει στον πελάτη,
- (β) αν έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία όλες τις αντιρρήσεις του πελάτη,
- (γ) αν υπάρχουν κάποιες επιπλέον αντιρρήσεις, και
- (δ) αν ο πελάτης είναι έτοιμος να προβεί στην αγορά του προϊόντος.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο συνήθως εφαρμόζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- μετά την παρουσίαση,
- μετά την αντιμετώπιση μιας αντίρρησης, και
- αμέσως πριν το κλείσιμο της πώλησης.

Το δοκιμαστικό κλείσιμο πραγματοποιείται με την υποβολή ερωτήσεων στον υποψήφιο πελάτη. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να πάρουν την ακόλουθη μορφή:

- ποιο μοντέλο θα σας άρεσε;
- ποιο χρώμα προτιμάτε;
- ποια είναι η γνώμη σας;

- πότε θέλετε να σας το στείλουμε;
- πώς θέλετε να πληρώσετε - μετρητά ή με δόσεις;
- να σας γράψω 10 ή 15 κιβώτια στην παραγγελία;

Αν ο υποψήφιος πελάτης απαντήσει θετικά στο δοκιμαστικό κλείσιμο, τότε αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει και ότι ο πωλητής θα πρέπει να προχωρήσει στο κλείσιμο της πώλησης. Μια αρνητική, όμως, απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα σημαίνει ότι ο πελάτης δεν έχει πεισθεί ακόμα και ότι ο πωλητής δεν πρέπει να προσπαθήσει να κλείσει την πώληση.

## **ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ**

Οι αντιρρήσεις εκδηλώνονται συνήθως κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Ο πωλητής που είναι έμπειρος και αποτελεσματικός αναμένει τις αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη του, για να είναι εύστοχος οι απαντήσεις που θα του δώσει. Επίσης θα πρέπει να είναι έτσι προετοιμασμένος ώστε να γνωρίζει ποιες θα είναι οι πιθανές αντιρρήσεις που θα του εκφραστούν από τους υποψήφιους πελάτες.

Οι αντιρρήσεις που διατυπώνουν οι πελάτες πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες καθώς υποδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν.

Οι πιο συνηθισμένοι τύποι αντιρρήσεων οφείλονται :

- ❖ στην έλλειψη ενδιαφέροντος
- ❖ στην δυσπιστία
- ❖ στην διαφωνία
- ❖ στην δυσαρέσκεια

## **ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ / ΠΩΛΗΣΗΣ**

Κατά τη διαδικασία του κλεισίματος της συμφωνίας, ο πωλητής ζητάει από τον υποψήφιο πελάτη να προβεί στην αγορά του προϊόντος.

Υπάρχουν συνήθως τρία ζητήματα που απασχολούν τους πωλητές όσον αφορά το κλείσιμο της συμφωνίας :

1. πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να ζητήσει ο πωλητής την παραγγελία
2. πώς θα καταλάβει ότι ο υποψήφιος πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει
3. ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προσπαθειών που πρέπει να κάνει για να μπορέσει να κλείσει τη συμφωνία.

Η πιο κατάλληλη στιγμή για να προχωρήσει ο πωλητής στο κλείσιμο της συμφωνίας είναι όταν ο υποψήφιος πελάτης αισθανθεί έτοιμος.

Όταν ο υποψήφιος πελάτης αρχίσει να κάνει ερωτήσεις , να εξετάζει προσεκτικά το προϊόν , να χρησιμοποιεί τη θετική γλώσσα του σώματος τότε ο πωλητής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει πως όλα συντείνουν στο ότι ο πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει.

Για να μπορέσει ένας πωλητής να κλείσει μια συμφωνία θα πρέπει να κάνει αρκετές προσπάθειες, χωρίς φυσικά να προκαλέσει αρνητική αντίδραση και τον εκνευρισμό του πελάτη.

## **ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ**

Μετά από μια επιτυχημένη πώληση ο πωλητής δεν πρέπει να εγκαταλείψει τον πελάτη του. Οι ενέργειες που θα πρέπει να κάνει ο πωλητής μετά την λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη είναι πολύ σημαντικές.

Θα πρέπει να επικοινωνεί με τους πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα, να παρέχει το σωστό σέρβις παραπάνω από ότι απαιτείται. Κατά την παράδοση της παραγγελίας δεν θα είναι σωστό να υπάρχουν καθυστερήσεις. Πάνω απ' όλα ο πωλητής θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σιγουριάς ανάμεσα σ' αυτόν και τον πελάτη.

Μπορεί να εργάστηκε σκληρά για να καταφέρει να προσελκύσει τον πελάτη, τώρα όμως θα πρέπει να εργαστεί σκληρά για να τον διατηρήσει και τον αποτρέψει από τους ανταγωνιστές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι από τις σημαντικότερες διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης.

Αποτελεί μια προσπάθεια πρόγνωσης μελλοντικών γεγονότων ή καταστάσεων οποιασδήποτε φύσης και μορφής που είναι χρήσιμη και αναγκαία για την παραπέρα πορεία της επιχείρησης.

Υπάρχουν ορισμένες τεχνικές πρόγνωσης που στηρίζονται :

- ❖ Στα ερωτηματολόγια
- ❖ Στα πειράματα
- ❖ Στην παρελθούσα εμπειρία

Τα ερωτηματολόγια καλούνται να συμπληρώσουν οι αγοραστές, οι εξωτερικοί πωλητές και τα στελέχη της επιχείρησης. Όσον αφορά τους αγοραστές το ερωτηματολόγιο απευθύνεται είτε στο σύνολό τους (αν είναι λίγοι), είτε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα αν είναι πολλοί.

Με τις ερωτήσεις προσπαθούμε να μάθουμε αν έχουν προγραμματίσει ή αν γενικά έχουν την πρόθεση να αγοράσουν ένα προϊόν.

Όσον αφορά τους εξωτερικούς πωλητές, το ερωτηματολόγιο απευθύνεται συνήθως σε όλους εκείνους που εργάζονται στην επιχείρηση.

Οι εξωτερικοί πωλητές δίνουν τις δικές τους προβλέψεις για τις πωλήσεις στην περιοχή τους για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Με βάση αυτές τις προβλέψεις βγαίνουν σαν άθροισμα οι συνολικές προβλέψεις πωλήσεων.

Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης, το ερωτηματολόγιο απευθύνεται συνήθως στα ανώτατα ή ανώτερα στελέχη.

Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις που δίνουν βασίζονται στην εμπειρία και τη διαίσθηση τους.

Με το πείραμα αντί να μάθουμε τι λένε οι διάφοροι, υπολογίζουμε τι πράγματι κάνουν. Το πιο συνηθισμένο πείραμα για την πρόβλεψη των πωλήσεων είναι το τεστ της αγοράς.

Παίρνοντας μια περιοχή, αντιπροσωπευτική του συνόλου, την επιλέγουμε με σκοπό να δοκιμάσουμε το προϊόν.

Το τεστ της αγοράς είναι μια ιδιαίτερα χρήσιμη τεχνική πρόβλεψης πωλήσεων για νέα προϊόντα ή προϊόντα που προγραμματίζεται να μπουν σε νέες περιοχές.

Η παρελθούσα εμπειρία και η προβολή της στο μέλλον είναι η πιο ευρύτερα χρησιμοποιούμενη τεχνική πρόβλεψης. Με την τεχνική αυτή συγκεντρώνονται στοιχεία που αφορούν το παρελθόν και με βάση αυτά γίνεται μια προβολή στο μέλλον.

## **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Τα στελέχη του μάρκετινγκ της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα προσδιορισμού του ύψους των μελλοντικών πωλήσεων της. Η επιτυχημένη δράση και λειτουργία της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την αποτελεσματικότητα των στελεχών να κάνουν μια καλή πρόβλεψη πωλήσεων.

Όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης κάνουν χρήση των εκτιμήσεων για τις μελλοντικές πωλήσεις. Με βάση την πρόβλεψη των πωλήσεων καθορίζονται λογικοί στόχοι για τους πωλητές. Συμβάλλει στην καλύτερη και αρτιότερη οργάνωση του δικτύου των πωλητών και των περιοχών πωλήσεων. Από την άλλη μεριά, η μη σωστή πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες. Αν παραδείγματος χάριν, η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι πολύ υψηλή, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μεγάλα αποθέματα μη πωληθέντων προϊόντων, μειώσεις τιμών, μερική ανενεργεία εργοστασιακών εγκαταστάσεων και απολύσεις προσωπικού. Αν όμως η πρόβλεψη πωλήσεων είναι πολύ χαμηλή, αυτό οδηγεί στην απώλεια εισοδήματος ή ακόμα και πελατών, καθώς η αγορά δεν μπορεί να καλυφθεί πλήρως λόγω έλλειψης του προϊόντος.

Δυστυχώς η πρόβλεψη πωλήσεων σπάνια είναι εύκολη και απλή υπόθεση. Οι επιχειρήσεις όμως θα συνεχίσουν να βασίζονται σε αυτήν αφού γνωρίζουν ότι αποτελεί μονόδρομο για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών τους αποφάσεων.



## ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί το αναμενόμενο ύψος των μελλοντικών πωλήσεων μπορεί να είναι πολύ απλές στην σύλληψη και εφαρμογή τους, ως και πολύ εξειδικευμένες και προηγμένες.

Οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες :

- ❖ Τις υποκειμενικές ή ποιοτικές
- ❖ Τις αντικειμενικές ή ποσοτικές

### ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι υποκειμενικές μέθοδοι βασίζονται κυρίως σε κρίσεις ή σε γνώμες ύστερα από κάποια έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί.

**Διευθυντικές εκτιμήσεις.** Αυτή είναι η πιο απλή και παλαιότερη μέθοδος από όλες τις υπόλοιπες. Τα ανώτατα στελέχη των διαφόρων τμημάτων συγκεντρώνουν τις απόψεις τους για το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Είναι γρήγορη και εύκολη όπως και χρήσιμη για νέα ή καινοτόμα προϊόντα και κάνει χρήση της σοφίας και εμπειρίας των ανώτατων στελεχών.

**Μέθοδος των Δελφών.** Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί την επιλογή μιας ομάδας εμπειρογνώμωνων. 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 περίληψη αυτή στέλνεται σε κάθε εμπειρογνώμονα που πρέπει να κάνει μια καινούργια πρόβλεψη αναθεωρώντας την αρχική με βάση τις πληροφορίες που περιέχονται στην 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). Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι μέσω της ανώνυμης περίληψης ξεπερνάται το πρόβλημα της κυριαρχίας κάποιου προσώπου στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Η μέθοδος των Δελφών έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

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

Τα μειονεκτήματα της είναι τα ίδια με αυτά της μεθόδου των διευθυντικών εκτιμήσεων, με την προσθήκη, όμως, δύο επιπλέον:

- Είναι δαπανηρή.
- Είναι χρονοβόρα.

**Εκτιμήσεις πωλητών.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. 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 συντίθενται για να δώσουν τη συνολική πρόβλεψη για το ύψος των μελλοντικών πωλήσεων.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων που βασίζεται στις εκτιμήσεις των πωλητών έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- 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 «αφουγκραστούν» 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.

Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει και αρκετά μειονεκτήματα, όπως:

- 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 χρησιμοποιήσουν το χρόνο αυτό για την προσέλκυση νέων πελατών.

**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 δε αξιοσημείωτο ότι οι πληροφορίες αυτές μπορεί να συγκεντρωθούν και με τηλεφωνική συνέντευξη. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για καταναλωτικά προϊόντα, ενδείκνυται όμως για βιομηχανικά προϊόντα για τους ακόλουθους κυρίως λόγους: πρώτον, οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι σχετικά λίγοι και γνωστοί· δεύτερον, οι βιομηχανικοί αγοραστές προγραμματίζουν από καιρό τις αγορές τους, και τρίτον: οι βιομηχανικοί πελάτες συνήθως πραγματοποιούν τις προγραμματισμένες αγορές τους.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους υποψήφιους 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.
- Την πρόθεση των πελατών να προβούν σε αγορά προϊόντος.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα ακόλουθα:

- 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 παρελθόντων χρονικών περιόδων.

Τα δε μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- 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.

#### **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ / ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ**

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

**Δοκιμή της Αγοράς.** Πρόκειται για μια 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. Κατάλληλος σχεδιασμός και ανάλυση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη σωστή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα δεδομένα της δοκιμής της αγοράς.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα ακόλουθα:

- 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.

Η μέθοδος αυτή έχει αρκετά 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. Στην περίπτωση αυτή, οι ανταγωνιστές μπορεί να προβούν σε ενέργειες ώστε να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό ορισμένες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια αποφεύγουν την πραγματοποίηση τέτοιων δοκιμαστικών αγορών, αν και η μέθοδος αυτή εξακολουθεί να παραμένει δημοφιλής.

**Ανάλυση χρονολογικών σειρών.** Η ανάλυση χρονολογικών σειρών βασίζεται στην ανάλυση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για να γίνει εκτίμηση των προβλέψεων για το μέλλον. Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή πρέπει κανείς να αναλύει τέσσερις βασικές συνιστώσες. Οι συνιστώσες αυτές είναι η τάση (trend), η κυκλικότητα (cyclical), η εποχικότητα (seasonality) και τα απρόβλεπτα γεγονότα (random).

**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.

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

**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.

Τα στελέχη των πωλήσεων πρέπει να γνωρίζουν ότι και οι 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.

**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).

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 μειονεκτήματα της τεχνικής αυτής είναι:

- Απαιτούνται σχετικές γνώσεις.
- Απαιτείται προσοχή για την επιλογή των κατάλληλων παραγόντων.
- Είναι δυνατή η εμφάνιση νέων παραγόντων που δεν είχαν προβλεφθεί.

## **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ**

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 πληθώρα δεδομένων. Από την άλλη μεριά, οι υποκειμενικές / ποιοτικές 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, ενδείκνυται η χρησιμοποίηση περισσότερων της μίας μεθόδων. 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.

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 ακρίβειας της πρόβλεψης. Η έλλειψη κατανόησης της λειτουργικότητας μιας μεθόδου αναπόφευκτα θα οδηγήσει στην απόρριψη της.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

#### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Με τον όρο περιοχή (περιφέρεια) πώλησης (sales territory) αναφερόμαστε στον αριθμό υπαρχόντων και υποψήφιων πελατών που η εξυπηρέτηση 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 εγκατεστημένοι 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 περισσότερες επιχειρήσεις είναι υπερβολικά μεγάλη για να επιτευχθεί η καλύτερη αξιοποίηση της. Επομένως, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν σκόπιμο να καθορίσουν περιοχές πωλήσεων, ώστε το έργο της οργάνωσης, εποπτείας και κατεύθυνσης των πωλητών να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Η οργάνωση των περιοχών πώλησης στοχεύει :

- ◆ Στην μεγιστοποίηση του παραγωγικού χρόνου των πωλητών μειώνοντας τον χρόνο μετακίνησης τους.
- ◆ Στην ελαχιστοποίηση των εξόδων πώλησης και κυρίως των εξόδων μετακίνησης.
- ◆ Στην επίτευξη ικανοποιητικού ελέγχου της περιοχής μέσα από την αναγκαία συχνότητα των επισκέψεων.
- ◆ Στην προσφορά περιοχής με επάρκεια στην δυναμικότητα των πωλήσεων σε κάθε πωλητή.

- ◆ Στην προσφορά περιοχών ίσης δυναμικότητας πωλήσεων στους πωλητές.

Οι δύο τελευταίοι στόχοι είναι πολύ σημαντικοί για την αποφυγή συγκρούσεων αναφορικά με τις αμοιβές των πωλητών. Εφόσον το σύστημα αμοιβών των πωλητών συσχετίζεται άμεσα με την απόδοση στις πωλήσεις θα πρέπει οι πωλητές να έχουν δυνατότητες να αμείβονται ικανοποιητικά (επαρκής δυναμικότητα των πωλήσεων) και επίσης ίσες ευκαιρίες για αμοιβές ίδιου ύψους (ίσες δυναμικότητες περιοχής πωλήσεων).

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις που εξηγούν την "συμπεριφορά" των επιχειρήσεων και των Managers στην διαδικασία λήψης της απόφασης τους για το που θα οργανώσουν τις περιοχές δρομολόγησης των πωλήσεων τους :

- ◆ Η πρώτη προσέγγιση δίνει έμφαση στις "λογικές αποφάσεις κι επιλογές". Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, μια μεγάλη επιχείρηση, που διαθέτει σημαντικά κεφάλαια και τα διαθέτει άρπυνα της αγοράς, αναλύει τις οικονομικές συνθήκες και επιλέγει τις περιοχές πώλησης, οι οποίες εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς και τα συμφέροντα της. Υπάρχει συνεπώς μια "λογική" στην οικονομική γεωγραφία.
- ◆ Η δεύτερη προσέγγιση θεωρεί ότι δεν υπάρχει "λογική" στην επιλογή τοποθεσίας. Η επιλογή δρομολόγησης των πωλητών της επιχείρησης σε κάποια περιοχή προσδιορίζεται από τυχαίους παράγοντες, ενώ η επιβίωση τους (διαφορετικών πωλητών και επιχειρήσεων) καθορίζεται από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Σύμφωνα λοιπόν με την προσέγγιση αυτή, ο "ανταγωνισμός" καθορίζει

ποια επιχείρηση και ποιοι πωλητές θα έχουν προοπτικές σε μια περιοχή πωλήσεων.

Ύστερα από πολυετείς έρευνες και συνοψίζοντας τ' αποτελέσματα διαφόρων μελετών, ο John Rees (Βρετανός, οικον. Γεωγράφος) ανέπτυξε ένα υπόδειγμα "διαδικασίας λήψης αποφάσεων". Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η επιλογή μιας περιοχής πωλήσεων και η δραστηριοποίηση των πωλητών και κατ' επέκταση της επιχείρησης σε αυτήν ακολουθεί τρία στάδια:

- (α) την επιλογή μιας περιοχής με επαρκή ζήτηση
- (β) την επιλογή μιας "κοινότητας" μέσα στην περιοχή πώλησης που ικανοποιεί τον στόχο μεγιστοποίησης των κερδών της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας προσεγγίσεις συγκριτικού κόστους.
- (γ) την επιλογή μιας περιοχής μέσα στην "κοινότητα" με βάση περισσότερο κοινωνικούς παρά οικονομικούς (π. χ. ποια θα είναι η πιο ευχάριστη περιοχή δραστηριοποίησης και διαμονής ενός manager του τμήματος των πωλήσεων).

Τέλος οι κύριοι παράγοντες σχεδιασμού των περιοχών πώλησης είναι:

- 1) η ζήτηση του προϊόντος και
- 2) το κόστος πώλησης και το κόστος μετακίνησης των πωλητών.

1. Μέθοδος "σπασίματος" αγοράς: Τα στάδια προσδιορισμού με την μέθοδο "σπασίματος αγοράς" είναι τα εξής:

- (α) καθορισμός των προσδοκώμενων πωλήσεων της επιχείρησης στο σύνολο τους και των πωλήσεων αυτών (μελλοντικών) ανά γεωγραφική περιοχή (π.χ. περιοχή, δήμο, νομό, περιφέρεια κλπ.).
- (β) καθορισμός των πωλήσεων που πρέπει να "κλείσει" (πετύχει) ο πωλητής για να είναι αποτελεσματικός και κατάλληλος για την θέση που κατέχει στην επιχείρηση. Σύγκριση των πωλήσεων που είχε στο παρελθόν με το κόστος πώλησης και τα προσδοκώμενα κέρδη για την επιχείρηση.
- (γ) προσδιορισμός του αριθμού των περιοχών πώλησης που απαιτούνται. Αυτό γίνεται με την διαίρεση του συνόλου των μελλοντικών (προσδοκώμενων) πωλήσεων με τις προσδοκώμενες πωλήσεις ανά περιοχή. Για παράδειγμα αν οι αναμενόμενες πωλήσεις 500 εκατομμύρια και κάθε πωλητής πρέπει να "κλείσει" πωλήσεις ύψους 250 εκατομμυρίων, τότε απαιτούνται 2 περιοχές πώλησης και δύο πωλητές. Η διαδικασία αυτή απ' όπου προκύπτει ο αριθμός των πωλητών και των περιοχών πώλησης καλείται Δυναμικό πωλήσεων.
- (δ) τροποποίηση και επιμερισμός των περιοχών πώλησης σύμφωνα με το φόρτο εργασίας των πωλητών. Το ότι οι περιοχές πώλησης έχουν την ίδια δυναμικότητα πωλήσεων δεν συνεπάγεται και τον ίδιο φόρτο εργασίας. Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των πελατών, η γεωγραφική θέση τους επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο δραστηριοποίησης των πωλητών. Έτσι λαμβάνεται υπ' όψιν ο φόρτος εργασίας των πωλητών και τροποποιούνται αναλόγως οι περιοχές των πωλήσεων.

## 2. Μέθοδος "Κτισίματος" αγοράς:

- (α) κατηγοριοποίηση των πελατών και προσδιορισμός του αριθμού ανά κατηγορία,
- (β) καθορισμός του ημερησίου αριθμού επισκέψεων που μπορεί να πραγματοποιεί κάθε πωλητής.
- (γ) προσδιορισμός του αριθμού των πελατών που κάθε πωλητής μπορεί να χειρίζεται.
- (δ) προσδιορισμός της θέσης κάθε πελάτη σε ένα χάρτη, χρησιμοποιώντας πινέζες, σημαιάκια διαφορετικού χρώματος για τον εύκολο εντοπισμό και διαφοροποίηση των κατηγοριών πελατών και συχνότητας επισκέψεων.
- (ε) χάραξη των ορίων στις περιοχές πώλησης. Συγκέντρωση γεωγραφικών τμημάτων, οικοδομώντας τις περιοχές με τρόπο τέτοιο οι πωλητές να έχουν τον ίδιο αριθμό επισκέψεων και την ίδια συχνότητα πωλήσεων.

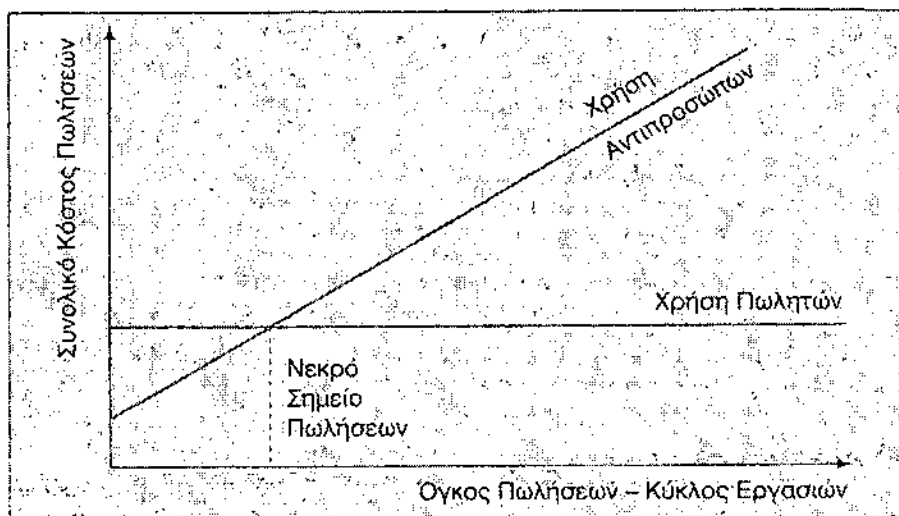
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές αποφάσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής πωλήσεων είναι το κατά πόσον θα πρέπει να προσλάβει δικούς του πωλητές ή να στηριχθεί στις υπηρεσίες που προσφέρουν άλλοι, π.χ. αντιπρόσωποι, για τη διάθεση των προϊόντων του. Ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν τη στρατηγική σύμφωνα με την οποία επενδύουν όλους τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους στην ανάπτυξη του προϊόντος και στην προβολή του και αφήνουν την προσωπική πώληση στους διανομείς και τους αντιπροσώπους. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν τη δική τους δύναμη πωλητών έτσι ώστε να ασκούν περισσότερο έλεγχο στις δραστηριότητες των πωλητών και να τους εκπαιδεύουν να πωλούν τα προϊόντα τους στα πλαίσια προκαθορισμένων πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησης.

Για μια μικρή επιχείρηση με περιορισμένους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, μπορεί να είναι σωστό να χρησιμοποιεί ανεξάρτητες επιχειρήσεις, όπως είναι οι διανομείς και οι αντιπρόσωποι, για να κάνουν τις πωλήσεις. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εξοικονομεί πόρους και να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για ανάπτυξη. Βέβαια, όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της μπορεί να φθάσει στο σημείο που είναι τουλάχιστον από χρηματοοικονομικής πλευράς σωστότερο να προσλάβει και να εκπαιδεύσει τους δικούς της πωλητές.

5.1 Συνολικό Κόστος Πωλήσεων: Χρήση Αντιπροσώπων σε σύγκριση με τη Χρήση πωλητών της Επιχείρησης.



Σε ποιο επίπεδο όγκου πωλήσεων - κύκλου εργασιών το κόστος της δύναμης των πωλητών ισούται με αυτό των αντιπροσώπων; Η απάντηση μπορεί να δοθεί θέτοντας την εξίσωση κόστους για κάθε τύπο πωλητή ίση με τον άλλον και λύνοντας ως προς το επίπεδο όγκου πωλήσεων ως εξής:

Κόστος Δύναμης Πωλητών της Επιχείρησης = Κόστος Αντιπροσώπων

$$\alpha (X) + \beta = \psi (X) + \omega$$

όπου X = νεκρό σημείο όγκου πωλήσεων - κύκλου εργασιών.

Βέβαια η χρήση η μη από μια επιχείρηση της δικής της δύναμης πωλητών εξαρτάται, πέρα από το κόστος, και από παράγοντες όπως είναι το επιθυμητό επίπεδο ελέγχου που θέλει να ασκεί στους πωλητές της, το επιθυμητό επίπεδο προσπάθειας που απαιτεί από τους πωλητές της, η ευελιξία που θέλει να έχει στην αγορά, η πολυπλοκότητα του προϊόντος, καθώς και από άλλους παράγοντες που αναλύονται εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

## **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να προσλάβει τους δικούς της πωλητές, τότε απαιτείται μια εμπειριστατωμένη μελέτη για τον καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών (sales force size).

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

Προκειμένου να προσδιοριστεί το άριστο μέγεθος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη μια σειρά παραμέτρων που αναφέρουμε παρακάτω.

### **ΧΡΗΣΗ ΑΛΛΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ**

Το μέγεθος της δύναμης των πωλητών καθορίζεται μερικώς από το κατά πόσον η επιχείρηση χρησιμοποιεί και άλλα κανάλια πώλησης και διάθεσης, όπως telemarketing, διανομείς και αντιπροσώπους. Όσο λιγότερο χρησιμοποιούνται τα κανάλια αυτά τόσο μεγαλύτερο πρέπει να είναι το μέγεθος της δύναμης πωλητών και αντίστροφα.

### **ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Ένας καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι η παραγωγικότητα τους. 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 κλπ.

Επίσης, η σύγχρονη τεχνολογία βοηθά όχι μόνο στην εξοικονόμηση χρόνου, αλλά προσφέρει και καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη.

## **ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

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

Είναι ευνόητο, λοιπόν, ότι ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να καθορίσει το μέγεθος του πελάτη που αξίζει, από οικονομικής πλευράς, την επίσκεψη του πωλητή. Για το σκοπό αυτό, μπορεί να υπολογιστεί το νεκρό σημείο πωλήσεων που αντιπροσωπεύει το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας που θα πρέπει να δίνει ο πελάτης για να συμφέρι οικονομικά η επίσκεψη του πωλητή σ' αυτόν.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου πωλήσεων στηρίζεται στις ακόλουθες 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 πωλήσεων.

*β) Αριθμός Επισκέψεων που Απαιτούνται για το Κλείσιμο της Πώλησης.* Ο αριθμός αυτός προκύπτει από τις εμπειρίες του διευθυντή πωλήσεων και τείνει να ποικίλλει από κλάδο σε κλάδο, αλλά και από επιχείρηση σε επιχείρηση του ίδιου 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 ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται φυσικά από τους στόχους

απόδοσης (profit objectives) της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά και τη δομή κόστους της επιχείρησης.

$$\text{Νεκρό Σημείο Πωλήσεων} = \frac{\text{Κόστος Επίσκεψης} \times \text{Αριθμό Επισκέψεων που Απαιτούνται για το Κλείσιμο Πώλησης}}{\text{Κόστος Τμήματος Πωλήσεων ως Ποσοστό των Συνολικών Πωλήσεων}}$$

Και άλλοι παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως:

- α) η δυνατότητα ανάπτυξης των πωλήσεων σ' αυτόν τον πελάτη·
- β) η τοποθεσία του πελάτη, καθώς είναι πιθανό να βρίσκεται κοντά 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.

## ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι η συχνότητα επίσκεψης των πελατών. Όπως είδαμε προηγουμένως, 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 επίσκεψη του.

## ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ (SALES PERSONNEL TURNOVER)

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι το ποσοστό των πωλητών που αποχωρούν είτε λόγω προαγωγής ή λόγω παραίτησης ή λόγω συνταξιοδότησης ή, τέλος, λόγω απόλυσης.

Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται ως εξής :

$$\text{Ποσοστό Αποχώρησης Πωλητών} = \frac{\text{Ετήσιες Αποχωρήσεις}}{\text{Μέσο Μέγεθος Δύναμης πωλητών}}$$

Έτσι αν 5 πωλητές αποχωρούν κάθε χρόνο και το μέγεθος της δύναμης των πωλητών είναι 50, το ποσοστό αποχώρησης είναι 10%.

Επειδή οποιαδήποτε αύξηση στο ποσοστό αποχώρησης των πωλητών τείνει να αυξάνει το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης, οι διευθυντές πωλήσεων προσπαθούν να κρατούν το ποσοστό αυτό όσο γίνεται πιο χαμηλά. Υπάρχουν, βέβαια, τρόποι που επιτρέπουν τη διατήρηση του ποσοστού αποχώρησης των πωλητών σε χαμηλά επίπεδα και αυτοί είναι οι εξής :

- a) Ο σωστός και ισορροπημένος σχεδιασμός περιοχών πώλησης.
- b) Η βελτίωση των χρηματοοικονομικών απολαβών των πωλητών.
- c) Η κατάλληλη επιτήρηση των πωλητών.
- d) Η δημιουργία θέσεων εργασίας διαφόρων επιπέδων στο τμήμα πωλήσεων, που να προσφέρουν ευκαιρίες προαγωγής.
- e) Η προσφορά μιας ποικιλίας μη-χρηματοοικονομικών απολαβών που περιλαμβάνουν ταξίδια και δώρα για την καλή επίδοση σε διαγωνισμούς πωλήσεων, καθώς και βραβεία και αναμνηστικές πλακέτες στα πλαίσια της αναγνώρισης της καλής απόδοσης των πωλητών.

Βέβαια, το ότι οι διευθυντές πωλήσεων προσπαθούν να διατηρούν το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών σε χαμηλά επίπεδα δεν σημαίνει και ότι ένα πολύ χαμηλό επίπεδο είναι και το ιδανικό.

Οι διευθυντές πωλήσεων, λοιπόν, θα πρέπει να αποδέχονται κάποιο ποσοστό αποχώρησης των πωλητών, έτσι ώστε νέο προσωπικό με ενθουσιασμό να έλθει να προστεθεί στην υπάρχουσα δύναμη πωλητών, αλλά αυτό το ποσοστό δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 20% ετησίως, γιατί διαφορετικά θα είναι αναγκασμένοι να δαπανούν πολύ χρόνο για την πρόσληψη και την εκπαίδευση νέων πωλητών.

## **ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών που παρουσιάσαμε αναλυτικά, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που θα παρουσιαστούν παρακάτω, κατά την εξέταση των μεθόδων καθορισμού του μεγέθους της δύναμης των πωλητών, και οι οποίοι είναι οι εξής: η επιθυμητή ή εφικτή γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, οι στόχοι των πωλήσεων της επιχείρησης, οι ενέργειες του ανταγωνισμού, ο τρόπος αμοιβής των πωλητών, καθώς και η σχέση κόστους / απόδοσης πωλητή.

## **ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Στη διεθνή βιβλιογραφία προτείνονται τρεις βασικές μέθοδοι για το καθορισμό του μεγέθους της δύναμης των πωλητών, τις οποίες θα αναλύσουμε στην παράγραφο αυτή:

1. Μέθοδος του Φόρτου Εργασίας (Workload Method)
2. Οριακή Μέθοδος (Incremental Method)
3. Μέθοδος Επιμερισμού των Πωλήσεων (Breakdown Method)

### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (WORKLOAD METHOD)**

Με τη μέθοδο αυτή εκτιμούμε το σύνολο των ωρών εργασίας που απαιτούνται από πλευράς 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 (face-to-face selling) και το αποτέλεσμα είναι ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών.

#### *Πλεονεκτήματα της Μεθόδου*

- α) Εύκολα κατανοητή και εφαρμόσιμη.
- β) Τα στοιχεία που απαιτούνται για την εφαρμογή της είναι εύκολα διαθέσιμα ή μπορούν να εξασφαλιστούν χωρίς μεγάλη δυσκολία.
- γ) Αναγνωρίζει ότι οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών θα πρέπει να τυχαίνουν διαφορετικής προσοχής και αντιμετώπισης (διαφορετική συχνότητα και διάρκεια επίσκεψης).

#### *Μειονεκτήματα της Μεθόδου*

- α) Δεν λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι πελάτες της ίδιας κατηγορίας μπορεί να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά τη συχνότητα επαφής με τον πωλητή. Για παράδειγμα, μπορεί 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 ένας άλλος πελάτης της ίδιας κατηγορίας να απαιτεί πολύ συχνή επαφή για να δώσει τις παραγγελίες που δίνει σήμερα στον ανταγωνιστή.
- β) Δεν λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως είναι το περιθώριο κέρδους στα προϊόντα που αγοράζει ο πελάτης ή το κόστος εξυπηρέτησης κάθε πελάτη.
- γ) Η μέθοδος αυτή υποθέτει ότι πέραν του ίσου φόρτου εργασίας οι πωλητές μπορούν να έχουν την ίδια αποδοτικότητα, στην ίδια χρονική περίοδο. Στην πραγματικότητα, όμως, μέσα στην ίδια χρονική περίοδο διαφορετικοί πωλητές μπορεί να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

### **ΟΡΙΑΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ (INCREMENTAL METHOD)**

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

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην εξής αρχή: η ένταξη στο δυναμικό των πωλήσεων ενός επιπλέον πωλητή προκύπτει εφόσον τα επιπλέον έσοδα από πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει υπερβαίνουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η ένταξη του. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, μόνον έτσι εξασφαλίζεται η αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Συνεπώς, η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί δύο στοιχεία: τα πρόσθετα / οριακά έσοδα και τα πρόσθετα / οριακά κόστη.

Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή από εννοιολογική άποψη είναι η περισσότερο ενδεδειγμένη, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη για τους παρακάτω λόγους. Η εφαρμογή της απαιτεί να αναπτύξει η επιχείρηση μια συνάρτηση ανταπόκρισης των πωλήσεων (sales response function) μέσω της οποίας θα προσεγγίσει (προσομοιώσει) τη συμπεριφορά της αγοράς σε σχέση με τα εναλλακτικά επίπεδα δυναμικού των πωλητών της. Η συνάρτηση απεικονίζει ποσοτικά τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας πώλησης (selling effort) και του όγκου των πωλήσεων (sales volume). Για να είναι χρήσιμη η συνάρτηση ανταπόκρισης των πωλήσεων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ευαισθησία του όγκου των πωλήσεων στις μεταβολές του αριθμού των πωλητών.

Επίσης, εκφράζονται αμφιβολίες στο κατά πόσο η μέθοδος αυτή είναι εφαρμόσιμη όταν οι προσωπικές πωλήσεις δεν αποτελούν το πρωταρχικό μέσο προώθησης (π.χ. όταν η διαφήμιση έχει μεγαλύτερη επίδραση στον όγκο των πωλήσεων από ό,τι οι προσωπικές πωλήσεις).

Τέλος, δύο πρόσθετες αδυναμίες της μεθόδου είναι ότι:

- (α) δεν λαμβάνει υπόψη τις πιθανές αντιδράσεις του ανταγωνισμού και
- (β) δεν λαμβάνει υπόψη το μακροπρόθεσμο (επενδυτικό) αποτέλεσμα της πρόσθετης προσπάθειας πώλησης.

## ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (BREAKDOWN METHOD)

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο απλή. Λαμβάνουμε 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 προσδιορίσουμε τον απαιτούμενο αριθμό πωλητών διαιρούμε τις ετήσιες προβλεπόμενες / αναμενόμενες πωλήσεις (FORECASTED SALES) με τις πωλήσεις ανά πωλητή, λαμβάνοντας επίσης υπόψη και το ποσοστό αποχώρησης των πωλητών (turnover rate) που ενσωματώνει τις προσδοκίες εισόδου και αποχώρησης ατόμων στο δυναμικό των πωλήσεων.

Συγκεκριμένα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον παρακάτω 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.

Παρά την απλότητα της, η μέθοδος αυτή έχει αρκετά προβλήματα που εκτείνονται πέρα από την εκτίμηση των μεταβλητών S, P και t.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι αντιμετωπίζει τη δύναμη των πωλητών ως συνέπεια των πωλήσεων, ενώ στην πράξη συμβαίνει το αντίθετο, δηλαδή το επίπεδο των πωλήσεων εξαρτάται από την προσπάθεια των πωλητών και του marketing γενικότερα. Επίσης, η χρησιμοποίηση ως μονάδας μέτρησης της απόδοσης ενός «γνήσιου» πωλητή, αγνοεί όχι μόνο τις διαφορετικές ικανότητες των πωλητών αλλά και τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και στις διάφορες περιοχές πώλησης τόσο από πλευράς δυνητικών πωλήσεων (sales potentials) 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.

## 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

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

#### 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.

### **Ορισμός του πελάτη**

Δύο ορισμοί μπορούν να δοθούν στην έννοια πελάτης:

**«Πελάτης είναι αυτός που αγοράσει 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 προσεγγιστεί 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, προσεγγίζεται 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.

### **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 δυο 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, έλειπαν 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 υπερिशύουν 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.

## 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 επαναπαιυμένος.

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 πελατολόγιο 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 επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### 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.

#### Η έννοια της εξυπηρέτησης

Όπως αναφέραμε στο 1<sup>ο</sup> 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.

### **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 αγορασθούν 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.

### **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 τον 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 ευχάριστη μένος 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 οργάνωσης 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 παρακολούθηση 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 της την τακτική η FORD γίνεται φανερό ότι αναλαμβάνει μια δέσμευση που αγκαλιάζει ένα ολόκληρο φάσμα δραστηριοτήτων.

### **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 όρασης. Μιλώντας για φιλοσοφία εξυπηρέτησης εννοούμε τη δημιουργία ποιοτικής εξυπηρέτησης, την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

## **Η φιλοσοφία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης 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 αγοράς 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.

## **Προσδιορισμός της φιλοσοφίας**

Το θέμα της φιλοσοφίας εξυπηρέτησης 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 προσπάθειες 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 κάποιος 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 προσπάθειες 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.

### **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 απαραίτητο 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 αντανakλαστική 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 συνέχεια 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 προώθηση 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 λέει 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 πρόβλημά τους 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.

## 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.

### 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 εξυπηρέτησης του από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι πελάτες αγοράζουν με τη καρδιά τους και αξιολογούν με το μυαλό του. 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 δυσαρεστημένο 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 αξιοποίηση 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, τιμότητας 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. Μια 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 .

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

## **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 αισθήματα 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 πρόβλημα 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 εξυπηρέτησή 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 χορός υποδοχής, είναι στοιχεία τα οποία σε πρώτη όαση 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 εξυπηρέτηση 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 μέσο 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 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 λογία αλλά και στη πράξη. Να δημιουργεί δηλαδή την αίσθηση στο πελάτη ότι εμπιστευόμενος την επιχείρηση αυτή και τα προϊόντα της θα βγει κερδισμένος.

## **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 ποιτικές 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 κίβλας 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 καλαίσθητος, 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 προϊόντα 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 γλωσσάς 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 ξεμπερδέυει 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 εξυπηρέτηση 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, ανθρωπινά και να αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους πρώτα από όλα τους 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 κτύπος 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 πρόβλημα του.

## **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 κτλ. Η εκπαίδευση αυτή δεν αφορά μόνο την εκπαίδευση 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.

## **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 κτλ. 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 μικρο-δωράκια 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

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

#### Οι Άνθρωποι της Πρώτης Γραμμής

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 εκπαίδευσή τους και η εργασία τους θα αναλυθούν παρακάτω.

#### 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 αρά 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 βελτίωση της, μα πάνω από όλα στην ύπαρξη της.

### **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

### **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 συμβουλευονται 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 υποψήφιους. Οι εταιρίες μέσω των αγγελιών γνωστοποιούν στο κοινό ότι ενδιαφέρονται να βρουν άτομα για να επανδρώσουν τα τμήματά τους. Σ την αγγελία αναφέρει όλες εκείνες τις πληροφορίες που έχουν σχέση με την επιχείρηση όπως, όνομα επιχείρησης, αντικείμενο 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.

### **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 σπύδων 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.

### **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 σύνθετος 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 υποψήφιοι.

#### **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.



## **Εκπαίδευση των ανθρώπων της Πρώτης Γραμμής.**

Αφού η επιχείρηση επιλέξει τους ανθρώπους που θα προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση στους πελάτες της, θα προχωρήσει στην εκπαίδευση 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 εκπαίδευση 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.

## **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.

### **Α) 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 ιδιαιτερότητες 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.

### **Β) 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 θέματα 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 αναγκαιότητα της είναι πιο προφανής. Έτσι δημιουργούνται καλά τεχνικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι

που όμως υστερούν στη συμπεριφορά τους και δεν μπορούν να προσφέρουν Ποιοτική Εξυπηρέτηση.

## **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 παρουσιαστή καν 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 βελτίωση 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 εκπαιδευομένου.

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.

## **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 ασυνειδητά, 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 που 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 κατάσταση του, καθώς και τις ανάγκες και επιθυμίες του.

Σε περίπτωση διένεξης η ισότιμη συμπεριφορά επιβάλλει την ανάλυση των γεγονότων και όχι των αισθημάτων, πιν 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.

### **Αντιμετώπιση Αρνητικού Πελάτη.**

Ο αρνητικός πελάτης είναι κάτι που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι καθημερινά. Ο χειρισμός τους δεν έχει να κάνει μόνο με τη Ποιοτική Εξυπηρέτηση 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 άρνηση 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.

### **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 πρόβλημα 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.

### **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 εκτυπώσεις 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.



**EPEYNA**

## ΠΡΩΤΟ , γαλακτοβιομηχανία

Η εταιρεία «Πρώτο» είναι μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες γάλακτος στην Ελλάδα. Έχει έδρα της την Πάτρα. Ιδρύθηκε το 1961 από 200 αγελαδοτρόφους του νομού Αχαΐας οι οποίοι και δημιούργησαν τον συνεταιρισμό αγελαδοτρόφων με την επωνυμία «Πρώτο».

Από το 1961 μέχρι σήμερα ο συνεταιρισμός διοικείται από συμβούλιο που εκλέγεται κάθε τρία χρόνια. Η σημερινή του διοίκηση αποτελείται από τον Πρόεδρο και Διευθυντή κο Καϊμακά Βασίλειο και ένα θμελές συμβούλιο. Προβλήματα συντονισμού δεν υπάρχουν διότι το κάθε τμήμα λειτουργεί ομαλά, εναρμονισμένο με την γενική πολιτική της επιχείρησης.

Η επιχείρηση είναι εξελισσόμενη, αναπτύσσεται και προοδεύει διαρκώς. Ιδιαίτερα η οργάνωση του τμήματος Πωλήσεων έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια.

Η διοίκηση της επιχείρησης επιμένει στη διατήρηση της άριστης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η διοίκηση ελέγχει τα αποτελέσματα των πωλήσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα για να μπορεί να λάβει τα απαραίτητα μέτρα όπου υπάρξει πρόβλημα. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων είναι άτομα ικανά και υπεύθυνα.

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση των πωλήσεων. Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της με οικονομικές συσκευασίες και κάνει εκπτώσεις στους πελάτες της. Ακολουθεί δηλαδή μια δυναμική τιμολογιακή πολιτική.

Οι πωλητές είναι πολύ καλά ενημερωμένοι για το προϊόν όσο για τους πελάτες τους ανταγωνιστές και τα αποθέματα. Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό τμήμα επιμόρφωσης των πωλητών της. Στους πωλητές προσφέρονται τα λεγόμενα μπόνους ανάλογα της πελατείας που έχουν προσεγγίσει. Η εκτίμηση των πωλητών γίνεται κυρίως απλό το πώς ανταποκρίνονται στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρησης αλλά και από την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών της, γι' αυτό καταβάλλει τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες ώστε να είναι το προϊόν της το ιδανικό.

## **ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ Α.Ε. , διανομή αναψυκτικών**

Η Μπακαλάρος Α.Ε. ιδρύθηκε στην Πάτρα το 1970 από τον κο. Μπακαλάρο Κωνσταντίνο σαν ατομική επιχείρηση αρχικά. Ο ίδιος αναγνώρισε την αυξημένη ζήτηση που υπήρχε στην περιοχή για γρήγορη εξυπηρέτηση στην προμήθεια αναψυκτικών και εκμεταλλεύτηκε τις ευνοϊκές συνθήκες που υπήρχαν τότε στην αγορά των Πατρών.

Γρήγορα η επιχείρηση καταξιώθηκε στο χώρο της και θεωρείται σήμερα από τις πρώτες στη διανομή και προμήθεια αναψυκτικών σε όλη την Πελοπόννησο.

Η δομή της είναι συγκεντρωτική δηλαδή οι περισσότερες αρμοδιότητες βρίσκονται στα χέρια του ιδρυτή της που είναι και ο Διευθυντής της εταιρείας. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να είναι ευέλικτος όσον αφορά τις διοικητικές αποφάσεις, να αναγνωρίζει γρήγορα τα προβλήματα και να παρεμβαίνει άμεσα όπου χρειάζεται.

Η επιχείρηση δε διαθέτει ειδικό τμήμα πωλήσεων αλλά διαθέτει πολυάριθμο δυναμικό πωλητών που αναφέρεται και εποπτεύεται από τον ίδιο, το γιο του και τη σύζυγό του, οι οποίοι με την ανάλογη μόρφωση κατέχουν θέσεις στελεχών. Οι σχέσεις λοιπόν, μεταξύ των στελεχών είναι άριστες αφού πρόκειται για μια οικογένεια.

Ο προγραμματισμός γίνεται κάθε χρόνο και οι στόχοι ακολουθούν αυξητικές τάσεις ως προς τις πωλήσεις.

Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων διεξάγεται από τον ιδρυτή και Διευθυντή της εταιρείας βάση των πωλήσεων και της ταχύτητας της εξυπηρέτησης που παρέχουν οι πωλητές του.

Η αγορά στην οποία απευθύνεται είναι τα σούπερ μάρκετ, εστιατόρια, κέντρα διασκέδασης και κάβες σε όλη την Πελοπόννησο.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η τάχιστη διανομή ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο σημείο της Πελοποννήσου.

## COCA COLA – 3Ε , βιομηχανία αναψυκτικών

Το 1974 ξεκινά η λειτουργία του εργοστασίου εμφιάλωσης Coca Cola. Στην Πάτρα . Τον Αύγουστο του 2000 γίνεται η συγχώνευση της Coca Cola με την 3 Έψιλον και το εργοστάσιο ακολουθεί αυξητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Η δομή του εργοστασίου αποτελείται από το γενικό Διευθυντή που είναι ο μόνος ο οποίος αναφέρεται στο Διευθύνοντα σύμβουλο της 3Εψιλον. Ακολουθούν οι διευθύνσεις μάρκετινγκ, οικονομικού τμήματος, προσωπικού, πωλήσεων, τεχνικού, διακίνησης και αποθηκών, επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων. Όλοι οι διευθυντές αναφέρονται στο Γενικό Διευθυντή του εργοστασίου και η επικοινωνία μεταξύ τους είναι άριστη.

Το τμήμα πωλήσεων επανδρώνεται από εκατό άτομα, ενώ όλο το εργοστάσιο διαθέτει διακόσιους σαράντα μόνιμους υπαλλήλους.

Οι στόχοι του εργοστασίου είναι ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική που έχει χαράξει η εταιρεία και περιλαμβάνουν ετήσιες αυξήσεις των πωλήσεων γύρω στο 8-10%. Κάθε χρόνο τίθενται πλάνα ανά περιοχή για ανάπτυξη της αγοράς και παρακολουθούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Γίνονται διαρκώς έρευνες αγοράς και λαμβάνονται πληροφορίες κάθε δίμηνο για μερίδια αγοράς ανά περιοχή, ανά κατηγορία προϊόντων και για τον ανταγωνισμό. Επίσης γίνονται κάθε τρίμηνο απογραφές στα καταστήματα διάθεσης Coca Cola. Ακόμα, γίνεται έρευνα θέρους σε τουριστικές περιοχές.

Η προώθηση-διαφήμιση σχεδιάζεται από την κεντρική διοίκηση σε συνεργασία με την Coca Cola. Τοπικά promotions ή όπως λέγεται τοπικό μάρκετινγκ γίνεται μόνο για τοπικές εκδηλώσεις.

Η πρόσληψη των πωλητών περιλαμβάνει μεταξύ άλλων συνεντεύξεις από το Διευθυντή πωλήσεων, από το Διευθυντή προσωπικού αλλά και από τον εξειδικευμένο εκπαιδευτή πωλήσεων. Ακόμα ακολουθεί συμπλήρωση ειδικών τεστ και η πρόσληψη ολοκληρώνεται με εξαήμερο πρόγραμμα

ένταξης. Η εταιρεία διαθέτει ειδικό τμήμα επιμόρφωσης των πωλητών της , το οποίο με τακτά σεμινάρια εκπαιδεύει τους πωλητές στα εξής: κλείσιμο συμφωνίας, αντιρρήσεις πελατών, ανάπτυξη καταστήματος, τεχνικές διαπραγματεύσεων, leadership, coaching κ.λ.π.

Η επιχείρηση αποδίδει τα μέγιστα στην ποιοτική εξυπηρέτηση μέσω του merchandising. Αυτό σημαίνει την καλύτερη δυνατή παρουσίαση ενός προϊόντος μέσα στο κατάστημα έτσι ώστε ο πελάτης να θέλει να το αγοράσει. Η άριστη εικόνα της Coca Cola στα σημεία πώλησης επικοινωνεί ξεκάθαρα την ποιοτική υπεροχή των προϊόντων της και συμβάλλει ουσιαστικά στη μεγιστοποίηση των αυθόρμητων αγορών του καταναλωτή.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από την έρευνα αγοράς που κάναμε και στις τρεις επιχειρήσεις διαπιστώνουμε ότι έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στον τομέα των πωλήσεων. Στις δύο από αυτές υπάρχει ειδικό τμήμα πωλήσεων ενώ στην τρίτη την αποκλειστική ευθύνη και επίβλεψη την έχει ο ιθύνων νους της επιχείρησης. Στην Coca Cola το 42% των εργαζομένων απασχολούνται στις Πωλήσεις κι αυτό δείχνει τη σημαντικότητα του τομέα αυτού για την εύρυθμη λειτουργία και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Στην «Μπακαλάρος Α.Ε.» παρότι δεν υπάρχει ειδικό τμήμα πωλήσεων, παρατηρούμε ότι το δυναμικό των πωλητών φτάνει στο 67% του συνολικού υπαλληλικού δυναμικού της εταιρείας. Στο «Πρώτο» το τμήμα πωλήσεων οργανώθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό τα τελευταία χρόνια και ήδη ο νέος τρόπος οργάνωσης έχει αποφέρει καρπούς.

Η οργάνωση τουλάχιστον στις επιχειρήσεις «Πρώτο» και «Μπακαλάρος Α.Ε.» δεν παραμένει στατική αλλά γίνονται προσπάθειες για την καλυτέρευση της. Η Coca Cola- 3E έχει κατορθώσει να οργανώσει σε υψηλό επίπεδο όλους τους τομείς της επιχείρησης κυρίως επειδή διαθέτει τεράστια κεφάλαια αλλά και τεχνογνωσία απ' την πολύχρονη παρουσία της στον χώρο.

Και στις τρεις επιχειρήσεις υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι μεταφέρουν τα προβλήματα στους προϊσταμένους για την επίλυση αυτών. Η διοίκηση στις δύο επιχειρήσεις ελέγχει τα αποτελέσματα της δυνάμεως των πωλητών εμπειρικά, λίγο πολύ ξέρουν πώς εργάζεται ο κάθε πωλητής από την καθημερινή του επίδοση. Στην

Coca Cola – 3E όμως τα αποτελέσματα ελέγχονται συστηματικά μέσω του μηχανογραφικού συστήματος που διαθέτει και οι εισερχόμενες πληροφορίες επεξεργάζονται διεξοδικά ώστε να προκύψουν λεπτομερή και ακριβή συμπεράσματα.

Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να είναι πριν πωλητής, να είναι κοινωνικός, γνώστης οικονομικών παραμέτρων, να εκτιμά σωστά τις παραμέτρους, να προβλέπει τις τάσεις της αγοράς, να έχει ένστικτο, φαντασία και προνοητικότητα, να είναι ικανός της οργάνωσης του δικτύου πωλήσεων και διοικήσεως και προπάντων να είναι βαθύς γνώστης των προϊόντων.

Κυρίως στην Coca Cola 3E η διεύθυνση των πωλήσεων είναι τεχνολογικά αναπτυγμένη. Συλλέγει τις πληροφορίες με τους πωλητές οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με την αγορά και αποτελούν τα μάτια της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών είναι ένας βασικός παράγοντας για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δίνουν ίση βαρύτητα σ' όλα τα μέσα του μάρκετινγκ. Το καθένα είναι ανεξάρτητο αλλά είναι εξίσου σημαντικά.

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο τουλάχιστον στις δύο από τις τρεις επιχειρήσεις και κατά διαστήματα κάνουν διαφημίσεις για την ποιότητα των προϊόντων τους, καθώς και για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Στην Coca Cola αυτή η διαδικασία σχεδιάζεται από το ανώτερο-τμήμα Διαφήμισης-Προώθησης της εταιρίας ενώ στην «Πρώτο» από την ίδια την διοίκησή της. Στον «Μπακαλάρο» την χρησιμότητα της διαφήμισης έχει αντικαταστήσει η καλή του φήμη και το όνομα-κύρους που διαθέτει στην αγορά.



Οι πωλητές για να επιλεγούν πρέπει να είναι έμπιστοι, έμπειροι, να είναι εμφανίσιμοι, να έχουν κοινωνικά στοιχεία συμπεριφοράς, γραμματικές γνώσεις και στις τρεις επιχειρήσεις. Ακόμη, οι πωλητές πρέπει να ξέρουν τα-προϊόντα, την πολιτική και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Πηγές πληροφοριών για τις πωλήσεις είναι οι πωλητές. Για το παρελθόν και το παρόν παίρνουν τις πληροφορίες από τα μηχανογραφικά στοιχεία που αφορούν τις πωλήσεις. Η εκτίμηση των δυνάμεων των πωλητών γίνεται από την αποδοτικότητα σε σχέση με τον προϋπολογισμό.

Το επίπεδο των τιμών αποφασίζεται ανάλογα με το κόστος

παραγωγής και από τις τιμές των ανταγωνιστών. Τις επιχειρήσεις τις ενδιαφέρει η ικανοποίηση των καταναλωτών που θα φέρει φυσικά και το κέρδος. Βασικός στόχος της είναι η ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών. Για την υποκίνηση των καταναλωτών οι επιχειρήσεις έχουν σαν μέσα την πολύ καλή ποιότητα των προϊόντων τους, πλήρη γκάμα των προϊόντων τους, άριστη εξυπηρέτηση και γρήγορη υποστήριξη μετά την πώληση που είναι ένα βασικό στοιχείο αυτής.

Ειδικότερα η «Πρώτο» προσπαθεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες μέσω οικονομικών συσκευασιών και τιμολογιακών εκπτώσεων.

Την πολιτική των εκπτώσεων ακολουθεί και η «Μπακαλάρος» παράλληλα με την τάχιστη εξυπηρέτηση που απαιτεί ο κλάδος των αναψυκτικών.

Η Coca Cola – 3E ακολουθεί την πολιτική του merchandising όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών

της, που είναι ένα αυθεντικό δείγμα ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Βέβαια, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στις επιχειρήσεις που απευθυνθήκαμε για την έρευνα αγοράς αποτελούν μεγάλες βιομηχανικές και εμπορικές μονάδες στην πόλη και ιδιαίτερα η Coca Cola 3E. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης που ακολουθείται από αυτή την επιχείρηση, αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, σε αντίθεση με την Ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά. Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, λόγω της μικρής οικονομικής επιφάνειας και αγοραστικής δύναμης δεν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν αυτό το μοντέλο διοίκησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να εξασκούν πολλές φορές ταυτόχρονα τη ιδιότητα του μάνατζερ, του οικονομικού συμβούλου –όπως π.χ. στην «Μπακαλάρος Α.Ε.»-, αλλά και του πωλητή. Το αποτέλεσμα είναι να μην έχουν ξεκάθαρη και σωστή στρατηγική στους παραπάνω τομείς. Χωρίς να υπάρχει επιστημονική μελέτη και βοήθεια από εξειδικευμένα άτομα στον τομέα αυτό.

## 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 υπάρξει 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 χρησιμοποίηση 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. Παναγιώτη Γατομάτη καθώς και από τη προσωπική μας άποψη, γνώμη και εμπειρία.

Ευχαριστούμε

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γ. Ι. Αυλωνίτης Ph.D. - Β. Μ. Σταθακόπουλος Ph.D.  
"Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων"
2. Πέτρος Γ. Μάλλιαρης.  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς.  
"Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ"
3. Παναγιώτης Ρεγκούκος. Seminars and Consulting  
"Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών"
4. Philip Kotler ,  
" Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ"
5. Λογ. Μιχ. Λιαρμακοπούλου  
"Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων"
6. Κώστας Μ. Τζωρτζάκης ,  
" Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ"
7. Κώστας Μ. Τζωρτζάκης  
" Αρχές Μάρκετινγκ , η Ελληνική Προσέγγιση"
8. Πέτρος Κιόχος ,  
" Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων"
9. Α. Πετάσης ,  
" Μέθοδος Εκπαίδευσης Προσωπικού"
- 10.Ι. Κεχαγιάς ,  
" Έρευνα Μάρκετινγκ & Συμπεριφορά Καταναλωτή"

