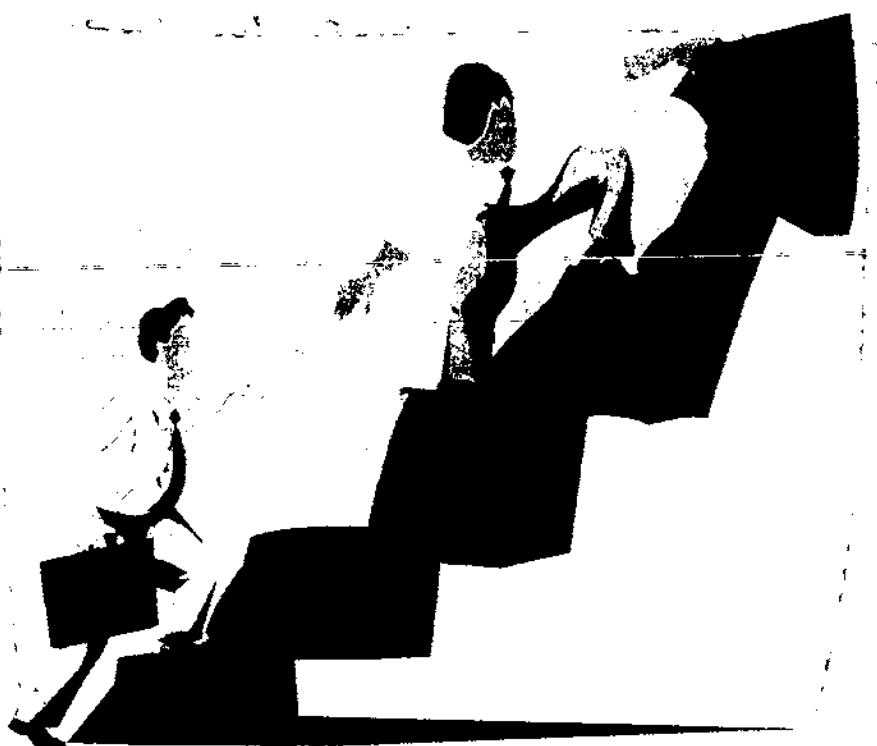


ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
ΠΕΛΑΤΩΝ



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ
ΜΠΟΥΡΑ ΜΑΡΙΑ
ΖΕΜΕΡΑΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΠΑΤΡΑ 2003



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	5
---------------	---

Α' ΕΝΟΤΗΤΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

1.1. Γενικά περί σχεδιασμού και στρατηγικής.....	6
1.2. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.....	9
1.3. Ο ρόλος της Στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	12
♦ Κύρια γνωρίσματα της Στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	16
♦ Ανάπτυξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	17
1) Εναλλακτικές Ευκαιρίες Ανάπτυξης της Επιχείρησης... ..	17
2) Τμηματοποίηση Αγοράς.....	20
3) Αγορά – Στόχος.....	23
4) Μίγμα Μάρκετινγκ.....	24
♦ Ανακεφαλαίωση: Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	39
1.4. Ορισμός Έρευνας Μάρκετινγκ.....	40
♦ Πληροφοριακά Συστήματα.....	45
1.5. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Διοίκηση Πωλήσεων.....	47
♦ Στρατηγική Μάρκετινγκ του τμήματος πωλήσεων της Επιχείρησης.....	50
1.6. Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης Πωλήσεων.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

2.1. Η Διαδικασία της Πώλησης.....	59
------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

3.1. Η Πρόβλεψη των Πωλήσεων.....	66
♦ Η Σημασία της Πρόβλεψης Πωλήσεων.....	67
♦ Η Μεθοδολογία της Πρόβλεψης Πωλήσεων.....	67
♦ Μέθοδοι και Κριτήρια Επιλογής.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:

4.1. Σχεδιασμός των Περιοχών Πώλησης.....	72
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο:

5.1. Καθορισμός Μεγέθους της Δύναμης Πωλητών	76
♦ Καθορισμός αριθμού πωλητών	76

Β' ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

1.1. Η Έννοια του Πελάτη	78
♦ Τι αγοράζουν οι Πελάτες; Οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των Πελατών.....	79
♦ Ο ρόλος του Πελάτη για την Επιχείρηση.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

2.1. Εξυπηρέτηση Πελατών	85
♦ Έννοια και Ρόλος της Εξυπηρέτησης Πελατών	85
♦ Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών.....	85
♦ Παράγοντες Ποιοτικής Εξυπηρέτησης	87
♦ Τεχνικά Χαρακτηριστικά	87
♦ Τρόποι βελτίωσης ποιότητας.....	88
♦ Κακή Εξυπηρέτηση	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

3.1. Το Κλειδί της Επιχείρησης – Προσωπικό.....	91
♦ Διεύθυνση Προσωπικού.....	92
♦ Πρόσληψη Προσωπικού.....	93
♦ Εκπαίδευση Προσωπικού.....	94
♦ Σχέσεις Πελατών – Προσωπικού	97

Επίλογος.....	99
Παράρτημα	100
♦ Έρευνα – Συμπεράσματα.....	121
Βιβλιογραφία.....	123

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

Πρόλογος

Αποτελεί κοινό τόπο ότι την τελευταία δεκαπενταετία έχει αρχίσει να γίνεται συνείδηση στους επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων πως για να πετύχει η επιχείρησή τους πρέπει να υιοθετήσουν τις σύγχρονες αντιλήψεις και αρχές του Μάρκετινγκ.

Οι επιχειρήσεις με το Μάρκετινγκ, στις μέρες μας, προσανατολίζονται και οδηγούνται μέσα σε ένα περιβάλλον ολοένα μεταβαλλόμενο και μάλιστα με ραγδαίο ρυθμό. Η παγκόσμια οικονομία έχει ήδη αντιμετωπίσει δραματικές αλλαγές: η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης με μια σημαντικότερη αγορά που αγγίζει τα 350.000.000 καταναλωτές περίπου, οι πολιτικές αλλαγές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις στις χώρες της πρώην Ανατολικής Ευρώπης και της Νοτίου Αφρικής, η δυναμική και έντονη παρουσία των ασιατικών χωρών στις διεθνείς αγορές, το ταχύτατα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον της Πληροφορικής (με το Internet) και των Τηλεπικοινωνιών, κ.α.

Ειδικότερα όμως στην χώρα μας οι αλλαγές που έχουν επέλθει ήδη και θα συντελεστούν στην συνέχεια πρόκειται να είναι καθοριστικές για την μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων: η Ευρωπαϊκή Οικονομική Ολοκλήρωση, η αλματώδης ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού τομέα και του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α), η σύγχρονη αναδιοργάνωση και διοίκηση των νέων αλλά και των παλαιότερων ελληνικών επιχειρήσεων, η σταθερή ανάπτυξη του Μάρκετινγκ και της Πληροφορικής, η καλύτερη ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού από την πολιτεία και τις επιχειρήσεις (αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερες απαιτήσεις) και τέλος η αυξανόμενη προβολή και προώθηση των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στο εξωτερικό.

Έτσι λοιπόν με αφορμή τις παραπάνω αλλαγές στον διεθνή και ελληνικό χώρο, τα τελευταία χρόνια και μέσα στο περιβάλλον αυτό που διαρκώς μεταβάλλεται, οι επιχειρήσεις θα πρέπει διαρκώς να οργανώνονται, να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται αν θέλουν να παραμείνουν εντός της παραγωγής διαδικασίας με επιτυχία και στόχο την κερδοφορία.

Επομένως η επιτυχία των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί από τον προσανατολισμό προς τον καταναλωτή και πιο συγκεκριμένα από την ικανότητα εκτίμησης των πραγματικών αναγκών του καταναλωτή. Από την παραγωγή δηλαδή του κατάλληλου προϊόντος ή υπηρεσίας ώστε να ικανοποιηθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες. Εάν δεν είναι εφικτό να πωληθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν υπάρχει λόγος παραγωγής τους από έναν έξυπνο και μεθοδικό επιχειρηματία που ασπάζεται και εφαρμόζει τις μοντέρνες αντιλήψεις του Μάρκετινγκ.

Επιτακτική η ανάγκη, επομένως, οι επιχειρήσεις στην χώρα μας να κατευθύνονται και να επιζητούν τα σύγχρονα συστήματα και τις επιστημονικές μεθόδους του Μάρκετινγκ.

Α' ΕΝΟΤΗΤΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1. Γενικά περί σχεδιασμού και στρατηγικής

Υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί όσοι και οι συγγραφείς του θέματος αυτού. Η κοινή θέση που χαρακτηρίζει την θεωρία του σχεδιασμού και αναφέρεται σε αυτήν ο Kirby E. Warren είναι: το μέλλον.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Warren ως σχεδιασμός ορίζεται η διαδικασία εκείνη η οποία κατευθύνεται προς την λήψη των τωρινών αποφάσεων έχοντας υπ' όψιν το μέλλον και την προετοιμασία των μελλοντικών αποφάσεων έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα, οικονομικά και με το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικό να επισημάνουμε ότι καμία επιχείρηση όσο μικρή και αν είναι η διαχείρισή της και με περιορισμένες ακόμη δυνατότητες δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει χωρίς σχεδιασμό. Έτσι λοιπόν στις μέρες μας ο σχεδιασμός παίρνει ένα νέο ρόλο συνδέοντας τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης σε ένα ενοποιημένο σύστημα. Ο σχεδιασμός αποτελεί την βάση όλων των δραστηριοτήτων, των προσπαθειών και των αποφάσεων της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν πλήρως οι στόχοι της, αλλά για να υπάρξει αποτελεσματικότητα στον σχεδιασμό πρέπει να εφαρμόζεται σωστά. Ωστόσο στην πράξη πολλοί διευθυντές επιχειρήσεων απλώς αδιαφορούν για τον σχεδιασμό είτε γιατί θεωρούν δύσκολη την ενσωμάτωσή του στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων είτε γιατί δεν είναι σίγουροι πώς να τον εφαρμόσουν στην πράξη.

Η διαδικασία του σχεδιασμού είναι το 'κλειδί' για την εφαρμογή της στρατηγικής την οποία επιλέγει ο επικεφαλής διευθυντής της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα του σχεδιασμού πολλά εν συντομία αναφέρουμε τα σημαντικότερα σημεία του:

1. Ο σχεδιασμός οδηγεί σε καλύτερη θέση των επιχειρήσεων.
2. Συντελεί στην πρόοδο της στην κατεύθυνση που θεωρεί κατάλληλη η διοίκηση.
3. Βοηθάει κάθε στέλεχος της διεύθυνσεως, να σκεφτεί, ν' αποφασίσει και να δράσει πιο σωστά και να προχωρήσει στην επιθυμητή κατεύθυνση.
4. Κάνει πιο ευέλικτη την επιχείρηση.
5. Ενθαρρύνει την από κοινού ολοκληρωμένη και ενθουσιώδη προσέγγιση οργανωτικών προβλημάτων.
6. Υποδεικνύει στα διευθυντικά στελέχη τον τρόπο αξιολόγησης και ελέγχου της προόδου σχετικά με τους ενδεδειγμένους στόχους.
7. Τέλος οδηγεί σε χρήσιμα αποτελέσματα και από κοινωνικής και από οικονομικής άποψης.

Η σύλληψη της ιδέας του σχεδιασμού μπορεί να είναι πολύ απλή, η δυσκολία όμως έγκειται στην εφαρμογή της. Ο κατάλληλος σχεδιασμός (αποτελεσματικός) απαιτεί έναν συνδυασμό πολλών δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε πολλούς τομείς όπως: προσωπικότητα, συμπεριφορά, οξυδέρκεια, διοίκηση και φιλοσοφική θεώρηση πραγμάτων και καταστάσεων.

Για ένα πετυχημένο σύστημα σχεδιασμού θα πρέπει να ικανοποιούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- α) Ο επικεφαλής διευθυντής της επιχείρησης να υποστηρίζει απόλυτα τον σχεδιασμό.
- β) Να είναι απλός ο σχεδιασμός και σύμφωνος με το ύφος της διοίκησης.
- γ) Ο σχεδιασμός είναι ευθύνη όλων και μάλιστα καταμερισμένη ευθύνη.
- δ) Τα στελέχη (ειδικευμένα ή διευθυντικά) θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων με μακροχρόνιο ορίζοντα μπορεί βραχυπρόθεσμα να είναι ή να εμφανίζονται εσφαλμένες.

ε) Οι στόχοι του σχεδιασμού πρέπει να είναι εφικτοί και να προσφέρουν ευελιξία, κατανόηση και αποδοχή της διαδικασίας δίχως υπερβολές του τύπου : φόρτος εργασίας.

στ) Να υπάρχει πάντοτε ενθάρρυνση για ευελιξία στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Εύκολα διαπιστώνουμε ότι η λήψη αποφάσεων για την στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση έχει ως κινητήρια δύναμη την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Αφού λοιπόν κάναμε μια σύντομη ανάγκη γενικά γύρω από την έννοια του σχεδιασμού που συντελεί στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και οδηγεί στην λήψη των 'κρίσιμων' αποφάσεων θα επιχειρήσουμε μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου 'Στρατηγική'.

Η στρατηγική αφορά την υιοθέτηση και εφαρμογή των δυνατοτήτων ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και την επίτευξη δυνατοτήτων ευελιξίας με στόχο την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος χώρου (επιχειρηματικού και μη).

Η στρατηγική σε μια επιχείρηση κατά τον Kenneth R. Andrews ορίζεται ως το σχέδιο των μεγάλων αντικειμενικών στόχων και σκοπών, όπως και η απαραίτητη πολιτική-τακτική που πρέπει ν'ακολουθείται για την επίτευξή τους, δηλωμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζονται ο τομέας που βρίσκεται η επιχείρηση και το είδος στο οποίο κατατάσσεται η επιχείρηση.

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητη η στρατηγική και αυτό συμβαίνει σε περιπτώσεις όπως:

- (1) όταν είναι δεδομένοι οι πόροι της,
- (2) όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις ανταγωνιστικές δυνατότητες και την αντίστοιχη συμπεριφορά,
- (3) όταν η δέσμευση των πόρων δεν μπορεί να μεταβληθεί,
- (4) όταν πρέπει να συντονιστούν αποφάσεις σε διαφορετικούς-μακρινούς τόπους και σε συγκεκριμένο χρόνο και
- (5) όταν δεν υπάρχει σιγουριά σχετικά με τον έλεγχο πρωτοβουλίας.

Για ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον η στρατηγική είναι το κλειδί της επιτυχίας. Όλα τα μέλη της επιχείρησης μπορούν να μετέχουν και να συνδέονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στο σχηματισμό της στρατηγικής. Η έλλειψή της οδηγεί σε λανθασμένες λήψεις αποφάσεων αναξιόπιστες και επικίνδυνες για το μέλλον της επιχείρησης. Δίχως στρατηγική μια επιχείρηση είναι σαν ένα ακυβέρνητο καράβι (δίχως κυβερνήτη και δίχως χάραξη πορείας κάνει διαρκώς κύκλους).

Η στρατηγική διακρίνεται: σε στρατηγική επιχείρηση και σε στρατηγική δραστηριοτήτων. Η πρώτη στρατηγική αφορά το προφίλ της επιχείρησης, το οποίο προκύπτει από την υφή των δραστηριοτήτων της και η δεύτερη εστιάζει στην έρευνα για τον τρόπο ανταγωνισμού σε ένα συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο, προϊόν, αγορά.

1.2. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

Η ύπαρξη αγοράς είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για να πουλήσει η επιχείρηση το προϊόν ή τις υπηρεσίες της. Η αγορά αποτελείται από τους καταναλωτές πραγματικούς και δυνητικούς, οι οποίοι λειτουργούν ως ξεχωριστές μονάδες, ως μεμονωμένα άτομα.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να οργανώσει και να διευθύνει αποτελεσματικά το τμήμα των πωλήσεων της θα πρέπει να προσανατολιστεί στην ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας στρατηγικής σχεδίασης: δράσης και προγραμμάτων αφού έχει προηγηθεί έρευνα αγοράς (η οποία έρευνα στοχεύει στην βελτίωση της βάσης δεδομένων, πάνω στην οποία στηρίζονται προβλέψεις και αποφάσεις, μειώνοντας τον κίνδυνο εσφαλμένων εκτιμήσεων).

Έτσι λοιπόν βασιζόμενη στην έρευνα αγοράς η επιχείρηση (σε επίπεδο ειδικευμένων και διευθυντικών στελεχών) συλλαμβάνει την ιδέα σε εμβρυακό στάδιο. Επομένως θα χρειαστεί ένα στρατηγικό σχέδιο δράσης ώστε να υλοποιήσει τους αντικειμενικούς της στόχους και σκοπούς ακολουθώντας μια ορθολογική μέθοδο προσεγγίσεως που θα εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και σαφέστατα θα πρέπει να

μην αγνοεί, η επιχείρηση, το στοιχείο του αναπάντεχου ούτε να παραγνωρίζει το στοιχείο της αβεβαιότητας.

Η στρατηγική και το σχέδιο είναι δύο έννοιες αρκετά διαφορετικές. Η μεν πρώτη καθορίζει την κατεύθυνση και στοχεύει στον επηρεασμό των ανταγωνιστών και στην εξέλιξη της αγοράς προς όφελος αυτού που εφαρμόζει την στρατηγική, ο δε στρατηγικός σχεδιασμός αφορά την σχέση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της παρέχοντας τα μέσα με τα οποία εφαρμόζεται η εκάστοτε στρατηγική.

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

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η σχεδίαση παρέχει τα μέσα εφαρμογής μιας στρατηγικής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός όμως καθορίζει την σειρά και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των βημάτων (στόχων) που θα προκαλέσουν σχέσεις καθαρά ανταγωνιστικές σε επίπεδο αγορών, πελατών, ανταγωνιστών και εξωτερικών απειλών στο αντικείμενο της επιχείρησης.

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες παγκοσμίως και οι κοσμογονικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο τις τελευταίες δεκαετίες επηρέασαν την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού με αποτέλεσμα ο επιχειρηματικός κόσμος να χαρακτηρίζεται από αστάθεια και ρευστότητα. Οι αγορές είναι ανοιχτές και νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται από διάφορες και απρόσμενες κατευθύνσεις. Οι επιχειρήσεις διαρκώς ανακαλύπτουν νέους τρόπους για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και την προώθησή τους στην αγορά.

Για την σταθερή πορεία του και την εξέλιξή του στην αγορά και σ' ένα τελείως ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από νέες προσεγγίσεις και προοπτικές στρατηγικού σχεδιασμού.

Ένα στρατηγικό σχέδιο που αναφέρεται μόνο στον προϋπολογισμό δεν είναι ποτέ ολοκληρωμένο. Θα πρέπει να είναι σχετικά απλό και ουσιαστικό ώστε να γίνει κατανοητό κι αποδεκτό απ' όλους. Και είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει:

1. Το αντικείμενο και τον στόχο του σχεδιασμού

2. Τον τρόπο με τον οποίο θα επιλεγεί ο σχεδιασμός
3. Οι υπεύθυνοι υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου
4. Ο χρονικός ορίζοντας επιλογής και εφαρμογής του σχεδιασμού.

Το στρατηγικό σχέδιο είναι αυτό που μετρά την θέση της εκάστοτε επιχείρησης στην αγορά και επομένως για να μπορεί η εταιρεία (ή επιχείρηση) να ελέγξει την εύρυθμη λειτουργία και την πρόοδό της θα πρέπει και να γνωρίζει την θέση της μέσα στην αγορά. Η απάθεια μόνο λύση δεν αποτελεί ενώ με τον στρατηγικό σχεδιασμό καθορίζει έως έναν βαθμό και κατευθύνει όλες τις μελλοντικές ενέργειες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Άλλωστε όπως ήδη αναφέραμε το σχέδιο αποτελεί την γέφυρα μεταξύ επιχείρησης, αγοράς, καταναλωτών (πελατών) και ανταγωνιστών.

Σε τελική ανάλυση το σχέδιο της επιχειρηματικής μονάδας δεν μας υποδεικνύει πώς να την διοικήσουμε απλώς αφορά μια μέθοδο διαχείρισης κρίσεων και αντιδράσεων απέναντι σε οποιοδήποτε εμπόδιο που εμφανίζεται και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην πρόοδο της επιχείρησης.

Για την διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου υπάρχουν τέσσερα κύρια ερωτήματα που πρέπει ν'απαντηθούν από την διοίκηση της επιχείρησης:

- Που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα;
- Που στοχεύει να φτάσει;
- Πως θα φτάσει εκεί;
- Πως θα καταλάβει ότι έφτασε στον στόχο της;

Πέρα απ' το επιχειρησιακό επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού κλείνοντας το θέμα αυτό θα κάνουμε μια πολύ σύντομη αναφορά και στο επίπεδο της επιχειρησιακής μονάδας. Το μεν πρώτο επίπεδο ασχολείται με την διαχείριση ενός "χαρτοφυλακίου" δράσεων και δραστηριοτήτων που επηρεάζουν στο σύνολό της την επιχείρηση. Η στρατηγική δραστηριοτήτων επικεντρώνεται περισσότερο στο επίπεδο των Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων (ΣΕΜ). Σχετίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό δράσεων και θέτει αντικειμενικούς στόχους

βασιζόμενη σε αναλύσεις και μελέτες εσωτερικών κι εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.

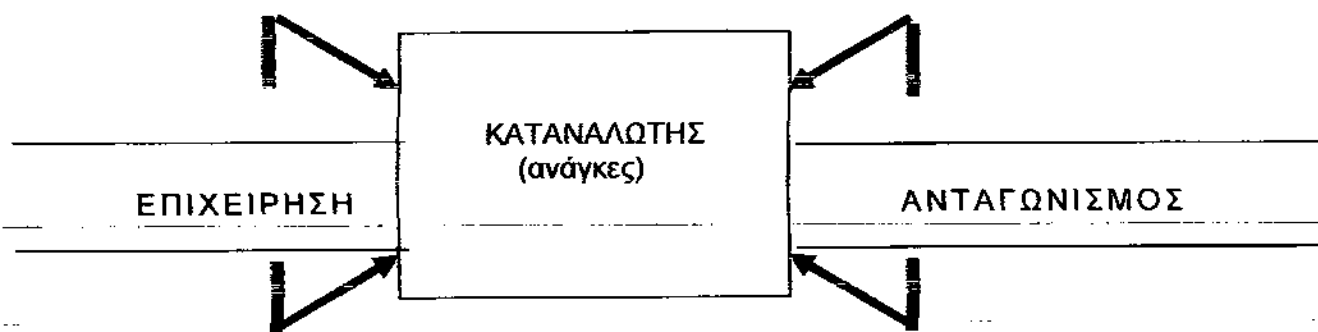
Μια ΣΕΜ (Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα) ορίζεται ως μια επιχείρηση που μπορεί να σταθεί μόνη της μέσα σε μια επιχείρηση και η οποία έρχεται αντιμέτωπη με καθορισμένες ανταγωνιστές σε μια δεδομένη αγορά. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, ο επικεφαλής διευθυντής της επιχειρησιακής μονάδας πρέπει να παίζει ουσιαστικό ρόλο, όχι μόνον ως κορυφή μιας πολυεπίπεδης προσπάθειας σχεδιασμού αλλά ως Στρατηγικός Νους και ως οδηγός της επιχειρηματικής φιλοσοφίας και κουλτούρας της επιχείρησης.

1.3. Ο Ρόλος της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Οι στόχοι και οι σκοποί μιας επιχείρησης στην αγορά όπως επίσης τα μέσα και ο χρόνος στον οποίο λαμβάνουν χώρα ή πραγματοποιούνται οι στόχοι αυτοί αποτελούν το επίκεντρο της στρατηγικής του μάρκετινγκ.

Η στρατηγική του μάρκετινγκ αναπτύσσεται μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής μονάδας και υποστηρίζεται από την διοίκηση του μάρκετινγκ η οποία εφαρμόζει τα σχεδιαστικά προγράμματα μάρκετινγκ και αναφέρονται σε συγκεκριμένα προϊόντα ή και αγορές για την τελική επίτευξη των στόχων της.

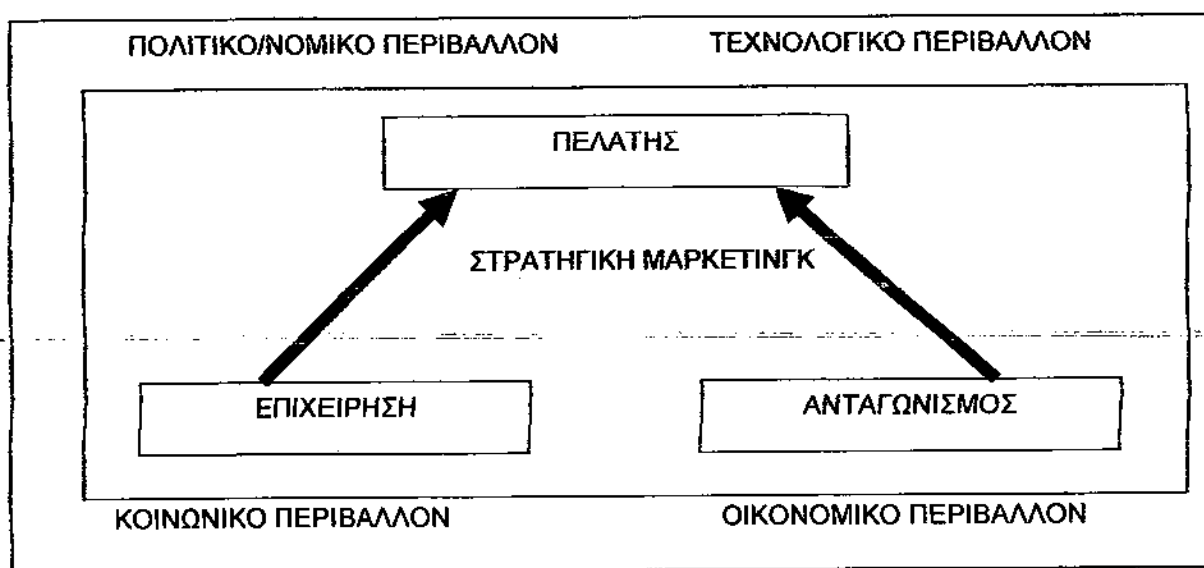
Σε ένα δεδομένο οικονομικό περιβάλλον η στρατηγική του μάρκετινγκ αποτελεί την συνισταμένη τριών δυνάμεων: του πελάτη, του ανταγωνισμού και της επιχείρησης, τα επονομαζόμενα τρία στρατηγικά C (βλ. σχήμα 1.1)



Σχ.1.1: Ο καταναλωτής προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είτε αγοράζοντας από την συγκεκριμένη επιχείρηση, είτε από τους ανταγωνιστές της

Η στρατηγική μάρκετινγκ εστιάζεται στις μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση είναι δυνατό να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις ιδιαίτερες δυνατότητες και δυνάμεις της, προκειμένου να παρέχει το καλύτερο αποτέλεσμα στους πελάτες της. Μια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ απαιτεί: 1) να ορίζει ξεκάθαρα την αγορά, 2) να συνδυάζει επιτυχώς τις δυνάμεις της επιχείρησης και τις ανάγκες της αγοράς και 3) να επιδιώκει την υψηλότερη απόδοση σχετικά με τους ανταγωνιστές για την πραγματοποίηση των στόχων της.

Και οι τρεις δυνάμεις όπως ήδη αναφέραμε, πελάτης-επιχείρηση-ανταγωνισμός σχηματίζουν το ΤΡΙΓΩΝΟ της στρατηγικής μάρκετινγκ (βλ. σχήμα 1.2) και κάθε μια από τις δυνάμεις αυτές επιδιώκουν την



Σχ.1.2: Βασικά Στοιχεία Ανάπτυξης Στρατηγικής Μάρκετινγκ

πραγμάτωση των δικών τους αντικειμενικών στόχων. Για να υπάρξει όμως καλή σχέση, με μακροχρόνιο ορίζοντα μεταξύ των αναγκών και των στόχων του πελάτη και της επιχείρησης απαιτείται μια θετική αλληλεπίδραση, ένας θετικός συνδυασμός των δύο αυτών δυνάμεων. Στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός προσφέρει καλύτερο συνδυασμό η επιχείρηση θα βρεθεί σε μειονεκτικότερη θέση. Άρα δεν χρειάζεται μόνο να είναι ο συνδυασμός των δύο δυνάμεων θετικός αλλά καλύτερος και ισχυρότερος απ'τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών. Όταν η προσέγγιση της επιχείρησης προς τον πελάτη εμφανίζει πολλές ομοιότητες με αυτήν των ανταγωνιστών ο πελάτης δεν μπορεί να αντιληφθεί τις διαφορές μεταξύ τους. Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να οδηγηθούμε σε πόλεμο τιμών που θα καλύψει τις ανάγκες και τους στόχους καταναλωτή και επιχείρησης. Επομένως, η στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί σαν την προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί θετικά και αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές τις επιχειρήσεις, επενδύοντας στις ιδιαίτερες δυνάμεις της για την μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, μέσα σ' ένα δεδομένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η στρατηγική σκέψη αποτελεί μια νέα προσέγγιση και προοπτική στον χώρο του μάρκετινγκ και ακολούθως το μάρκετινγκ έχει ρόλο ζωτικής σημασίας στην διαδικασία στρατηγικού μανάτζμεντ της επιχείρησης. Ένα βασικό παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία της Philip Morris με την μπίρα Miller η οποία δείχνει ότι η βελτίωση του στρατηγικού μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει σε μια υψηλότερη και δυναμικότερη απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση που η Philip Morris είχε δεχτεί το κλασικό και συμβατικό μάρκετινγκ της βιομηχανίας της μπίρας στην συμφέρουσα-από την άποψη του κόστους-λύση των μεγάλων ζυθοποιείων και στην ανταγωνιστική κοστολόγηση, η μπίρα Miller είναι πιθανόν να βρισκόταν σε πολύ χαμηλότερη θέση στην αγορά. Αντίθετα η Miller ξεπέρασε όλους τους ανταγωνιστές της (εκτός της μπίρας Anheuser-Busch) θέτοντας ως προτεραιότητα την τμηματοποίηση αγοράς και πελατών και επενδύοντας σε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες και προϋπολογισμούς προώθησης.

♦ Κύρια γνωρίσματα της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- (1) Έμφαση στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, αφού σύμφωνα με την ιδεολογία της στρατηγικής σκέψης, το στρατηγικό μάρκετινγκ αποτελεί *δέσμευση* κι όχι πράξη. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός απαιτεί συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στα δεδομένα του περιβάλλοντος, ευελιξία και στρατηγική ευφυΐα.
- (2) Δεδομένα της επιχείρησης. Οι αποφάσεις της στρατηγικής μάρκετινγκ απαιτούν δεδομένα από τις τρεις όψεις: (i) την κουλτούρα και φιλοσοφία της επιχείρησης, (ii) το πελατιακό κοινό της και (iii) τους πόρους της. Αυτά τα δεδομένα θέτουν τον βαθμό ελευθερίας που έχει ο υπεύθυνος στρατηγικής μάρκετινγκ σε αποφάσεις του τύπου: σε ποια αγορά να εισέλθει, σε ποιες δραστηριότητες να επενδύσει και από ποιες δραστηριότητες να απαλλαγεί.
- (3) Διαφορετικοί ρόλοι για διαφορετικά προϊόντα ή και αγορές, αφού η στρατηγική ξεκινά με την προϋπόθεση ότι τα διαφορετικά προϊόντα έχουν διαφορετικό ρόλο στην επιχείρηση. Π.χ. μερικά προϊόντα είναι πιθανό να βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης του κύκλου ζωής του προϊόντος άλλα στο στάδιο ωριμότητας κι άλλα στο στάδιο εισαγωγής. Η έννοια "διαφορετικά αγαθά εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς" είναι γνωστή και κατανοητή πολλά χρόνια μόνον όμως πρόσφατα εφαρμόζεται σε πραγματικές καταστάσεις.
- (4) Επίπεδο της επιχείρησης. Για παράδειγμα η General Electric οργανώνει σημαντικές οικοσυσκευές σε διαφορετικές στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες (ΣΕΜ) και για τις οποίες εφαρμόζει διαφορετική στρατηγική. Στην Gillette, η στρατηγική για να παραχθούν ξυραφάκια Sensor, αναπτύσσεται στο επιχειρησιακό επίπεδο της μονάδας για ξυραφάκια.
- (5) Σχέσεις με τα Χρηματοοικονομικά. Η λήψη αποφάσεων στρατηγικής μάρκετινγκ σχετίζεται έντονα με την χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης και τελευταία έχουν αναπτυχθεί πλαίσια που

καθιστούν ευκολότερη την διαδοχική συσχέτιση και σύνδεση του μάρκετινγκ με τα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης κατά την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.

♦ Ανάπτυξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Οι βασικές και ουσιώδεις έννοιες για μια αποτελεσματική στρατηγική είναι οι ακόλουθες τέσσερις:

- (1) Εναλλακτικές Ευκαιρίες Ανάπτυξης της Επιχείρησης
- (2) Τμηματοποίηση της Αγοράς
- (3) Αγορά-Στόχος (Τοποθέτηση)
- (4) Μίγμα Μάρκετινγκ

Κάθε μια από τις έννοιες αυτές θα την εξετάσουμε αναλυτικότερα:

- (1) **Εναλλακτικές Ευκαιρίες Ανάπτυξης της Επιχείρησης:** Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν τις απασχολεί η δημιουργία ενός συνόλου ευκαιριών για την περαιτέρω ανάπτυξή τους καθώς απορροφούνται με τα τρέχοντα προβλήματα και λησμονούν την προοπτική τους για το μέλλον. Με αυτό τον τρόπο όμως, στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον εντείνεται η έλλειψη ασφάλειας των επιχειρήσεων, αφού ο ανταγωνισμός έχει γίνει εντονότερος, πολλά νέα προϊόντα έχουν σύντομο κύκλο ζωής και σημειώνονται απότομες αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών λόγω πληθώρας ερεθισμάτων και πληροφοριών. Σ' αυτό το σημείο λοιπόν, η στρατηγική μάρκετινγκ "έρχεται" να εντοπίσει και να προωθήσει εναλλακτικές ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης ώστε να την κατευθύνει προς την σωστή επιλογή των σεναρίων του μέλλοντος και να την προετοιμάσει ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, όταν αυτές παρουσιαστούν. Με βάση τον πίνακα των ευκαιριών ανάπτυξης που απεικονίζεται στο σχήμα 1.3 θα προσδιορίσουμε τις τέσσερις βασικές στρατηγικές που Παρατηρώντας προσεκτικά τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε τις στρατηγικές που μπορεί ν' ακολουθήσει η επιχείρηση.

ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ (i)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (ii)
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ (iii)	ΔΙΑΦΟΠΟΠΟΙΗΣΗ (iv)

Σχ.1.3: "Πίνακας ευκαιριών ανάπτυξης"

(i) Διείσδυση Αγοράς: είναι η στρατηγική η οποία αποσκοπεί στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης με τα υπάρχοντα προϊόντα στις ήδη υπάρχουσες (παρούσες) αγορές

Η αύξηση αυτή των πωλήσεων μπορεί να συμβεί με:

- ◆ Αύξηση του βαθμού χρησιμοποίησης και κατανάλωσης του προϊόντος μέσω π.χ. αύξησης της μονάδας του προϊόντος που πωλείται, μείωση της διάρκειας ζωής του προϊόντος, μείωση τιμών, εύρεσης νέων τρόπων χρήσης.
- ◆ Αφαίρεση του μεριδίου της αγοράς από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μέσω έντονης προώθησης και διαφημιστικής καμπάνια.
- ◆ Προσέλκυση καταναλωτών, οι οποίοι δεν χρησιμοποιούν το προϊόν δηλ. προσέλκυση νέων πελατών

(ii) Ανάπτυξη Προϊόντων: η στρατηγική αυτή απώτερο σκοπό και στόχο έχει την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές. Με τον όρο Ανάπτυξη Προϊόντων αναφέρονται τα:

- ◆ Προϊόντα που προκύπτουν από προσαρμογή, τροποποίηση, μεγέθυνση, σμίκρυνση, υποκατάσταση κ.α.
- ◆ Προϊόντα που προκύπτουν από δημιουργία διαφορετικών επιπέδων ποιότητας
- ◆ Προϊόντα που προκύπτουν από την δημιουργία νέας φόρμας και μεγέθους

(iii) **Διαφοροποίηση:** αυτού του είδους η στρατηγική αναφέρεται στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης και διάθεσης νέων προϊόντων σε νέες αγορές

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης είναι τρεις και είναι οι ακόλουθες:

- ◆ Ανάπτυξη νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα από την σκοπιά του μάρκετινγκ ή από τεχνολογικής άποψης και είναι σύνηθες φαινόμενο ν'απευθύνονται σε νέα τμήματα της αγοράς.
- ◆ Ανάπτυξη νέων προϊόντων που δεν σχετίζονται με τα υπάρχοντα από τεχνολογικής πλευράς τα οποία όμως απευθύνονται στους ίδιους πελάτες.
- ◆ Ανάπτυξη νέων προϊόντων που ουδεμία σχέση έχουν με τα υπάρχοντα προϊόντα (από άποψη τεχνολογίας ή μάρκετινγκ). Τα προϊόντα αυτά εισάγονται είτε γιατί παρουσιάζουν μεγάλες ευκαιρίες, είτε γιατί αντισταθμίζουν κάποια μειονεκτήματα.

Η επιχείρηση είναι δυνατόν να επιδιώξει την ιδιοκτησία (ή ακόμη και τον έλεγχο): των προμηθευτών, των ανταγωνιστών ή και του συστήματος διάθεσης των προϊόντων της. Και αυτό μπορεί να συμβεί διότι εναλλακτικές ευκαιρίες ανάπτυξης μπορούν να επιτευχθούν από την επέκταση και τον έλεγχο της επιχείρησης είτε προς την κατεύθυνση των προμηθευτών, των ανταγωνιστών ή και προς την κατεύθυνση του εμπορίου.

Στο σχ.1.4 περιλαμβάνονται συνοπτικά όλα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω.

ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	(ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ)
Αύξηση βαθμού χρησιμοποίησης και κατανάλωσης προϊόντων	Τροποποίηση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων	Ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές περιοχές	Νέα προϊόντα τεχνολογικά σχετιζόμενα με τα παλιά
Αφαίρεση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	Διαφορετικά επίπεδα στην ποιότητα των προϊόντων	Νέα τμήματα αγοράς	Νέα προϊόντα μη-τεχνολογικά σχετιζόμενα που απευθύνονται σε ίδιους πελάτες
Προσέλκυση νέων πελατών : μη-χρηστών μη-καταναλωτών	Νέες φόρμουλες, νέα μεγέθη, νέα συσκευασία		Νέα προϊόντα μη-τεχνολογικά σχετιζόμενα που απευθύνονται σε νέους πελάτες

Σχ.1.4: Εναλλακτικές Στρατηγικές Αύξησης των Πωλήσεων της Επιχείρησης

(2) **Τμηματοποίηση Αγοράς:** Οι αγορές αποτελούνται από αγοραστές όπου κάθε ένας από αυτούς αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες του. Μπορεί να διαφέρουν ως προς τις επιθυμίες, την αγοραστική δύναμη, τη γεωγραφική θέση, την αγοραστική στάση και φυσικά δεν υπάρχει μια ενιαία κατεύθυνση για την επιχείρηση ώστε να καλύπτει όλες τις ανάγκες όλων των αγοραστών, στον ίδιο βαθμό. Επομένως, η επιχείρηση οφείλει να διερευνήσει τα διάφορα τμήματα της αγοράς και να εντοπίσει τα πιο ελκυστικά/ ενδιαφέροντα τμήματα τα οποία μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά σύμφωνα με τα μέσα που διαθέτει. Τα τμήματα της αγοράς είναι ομάδες από μελλοντικούς αγοραστές με παρόμοιες ανάγκες, που θα ανταποκριθούν ευνοϊκά σ' ένα δεδομένο μίγμα μάρκετινγκ.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει με βάση πολλά κριτήρια. Έτσι, τα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται συνήθως, για την τμηματοποίηση της καταναλωτικής και βιομηχανικής αγοράς ταξινομούνται σε: α) Γεωγραφικά, β) Δημογραφικά, γ) Ψυχογραφικά, δ)

Αγοραστικής συμπεριφοράς, ε) Προμηθειών, στ) Ειδικά και προσωπικά κριτήρια.

Οποιαδήποτε από τις μεταβλητές που εμφανίζονται στα παρακάτω σχήματα (σχ. 1.5 και 1.6), μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση μιας αγοράς.

ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ
Συνοικία	Ηλικία	Προσωπικότητα	Αναμενόμενα οφέλη από την αγορά προϊόντος
Δήμος	Φύλο	Τρόπος ζωής	Βαθμός και συχνότητα χρήσης και καταν/σης προϊόντος
Νόμος	Οικογενειακή κατάσταση	Αξίες, αρχές	
Περιφέρεια	Μέγεθος οικογένειας		
Γεωγραφική τοποθεσία	Κύκλος οικογενειακής ζωής		
Πυκνότητα κατοίκησης	Εισόδημα		Βαθμός αξιοπιστίας του προϊόντος
Δημογραφικοί παράγοντες	Επάγγελμα		
	Μόρφωση		Στάδιο στο σύστημα αγοράς
	Θρησκεία		
	Φυλή		Περιπτώσεις χρήσης του προϊόντος
	Εθνικότητα		
	Κοινωνική τάξη		Χρόνος αγοράς
			Τόπος αγοράς

Σχ.1.5: Μεταβλητές Τμηματοποίησης Αγοράς Καταναλωτικών Προϊόντων

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
	Πολιτική προμηθειών		
Κλάδος		Βαθμός αναγκαιότητας του προϊόντος στον αγοραστή	
	Τρόπος λήψης αποφάσεων για την προμήθεια		
Ποθεσία χρήστη			
	Ρόλος των ατόμων που μετέχουν στη διαδικασία		
Μέγεθος επιχείρησης		Πόσο θεωρητικά επείγει η αγορά του προϊόντος	
	Κριτήρια επιλογής προμηθευτών		
		Αγοραστική δύναμη	
	Στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων		

Σχ.1.6: Μεταβλητές Τμηματοποίησης Αγοράς Βιομηχανικών Προϊόντων

♦ Στρατηγικές Τμηματοποίησης της Αγοράς

Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επιλέξει αν είναι σκοπιμότερο να διακρίνει την αγορά σε τμήματα ή όχι. Μπορεί λοιπόν η επιχείρηση είτε να:

- α) αντιμετωπίσει την αγορά σαν ένα ενιαίο σύνολο, οπότε λέγεται ότι εφαρμόζει "μη διαφοροποιημένο" ή "ενιαίο" μάρκετινγκ,
- β) τμηματοποιήσει την αγορά και να προσφέρει διαφορετικά προϊόντα σε κάθε τμήμα της αγοράς, οπότε εφαρμόζει "διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, είτε να
- γ) συγκεντρώσει το ενδιαφέρον της σε ένα ή μερικά τμήματα της αγοράς οπότε εφαρμόζει "συγκεντρωτικό μάρκετινγκ".

Η επιχείρηση που εφαρμόζει "μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ", αντιμετωπίζει την αγορά με τον ίδιο τρόπο και προσφέρει το ίδιο προϊόν σε όλους χωρίς καμία διάκριση. Έτσι, η επιχείρηση φροντίζει να εντοπίσει τα κοινά χαρακτηριστικά και τις κοινές ανάγκες των πιθανών αγοραστών του προϊόντος.

Εφαρμόζοντας η επιχείρηση την στρατηγική του "διαφοροποιημένου μάρκετινγκ", τμηματοποιεί την αγορά και απευθύνεται σε κάθε τμήμα ή στα περισσότερα τμήματα της αγοράς προσφέροντας ξεχωριστό προϊόν και πρόγραμμα μάρκετινγκ στο καθένα. Στοχεύει έτσι να διεισδύσει στο σε κάθε ξεχωριστό τμήμα, να δημιουργήσει αφοσίωση στο προϊόν της και να αυξήσει τις συνολικές πωλήσεις της. Η εφαρμογή όμως της στρατηγικής αυτής συνεπάγεται μεγάλα κόστη μάρκετινγκ, αφού απαιτούνται διαφορετικά προϊόντα, διαφορετικά δίκτυα διανομής και διαφορετική προώθηση των προϊόντων για την ικανοποίηση κάθε τμήματος της αγοράς.

Τέλος, μία επιχείρηση εφαρμόζει "συγκεντρωτικό μάρκετινγκ" όταν συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς, με σκοπό να μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς της μέσα σ' αυτό το τμήμα. Έτσι, εξειδικεύεται στην παραγωγή, διάθεση και προώθηση του προϊόντος και εξασφαλίζει μικρά κόστη μάρκετινγκ. Διατρέχει όμως τον κίνδυνο να χάσει πολλούς από τους πελάτες της όταν άλλοι ανταγωνιστές μπουν στο ίδιο τμήμα αγοράς.

Εάν η στρατηγική μάρκετινγκ αναπτυχθεί σωστά, η εταιρεία θα έχει μια εύλογη άποψη ως προς το ποιοι είναι οι εν δυνάμει πελάτες της. Ουσιαστικά, η επιχείρηση θα έχει πάρει μια απόφαση σχετικά με το τμήμα ή τα τμήματα στα οποία θα πρέπει να στοχεύσει και θα έχει εξετάσει την αντίληψη των καταναλωτών για την ίδια την εταιρεία και για τους ανταγωνιστές της.

(3) Αγορά-Στόχος (Τοποθέτηση):

Η στοχοθεσία σχετίζεται με τον εντοπισμό του τμήματος ή των τμημάτων τα οποία προσφέρουν την μεγαλύτερη απόδοση στις προσπάθειες της επιχείρησης, δηλαδή που συνδυάζουν τα ισχυρά σημεία της εταιρείας με τις ευκαιρίες που προσφέρουν τα τμήματα, ενώ

ταυτόχρονα ελαχιστοποιούν τους κινδύνους που προέρχονται από τον ανταγωνισμό.

Η διαδικασία της επιλογής της αγοράς – στόχου θα πρέπει να γίνεται μετά από μελέτη και ανάλυση: α) της ίδιας της επιχείρησης, β) των καταναλωτών και γ) των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η επιλογή πρέπει να γίνεται μετά από μελέτη της συνισταμένης των τριών δυνάμεων, όπως έχουμε αναπτύξει σε προηγούμενο κεφάλαιο.

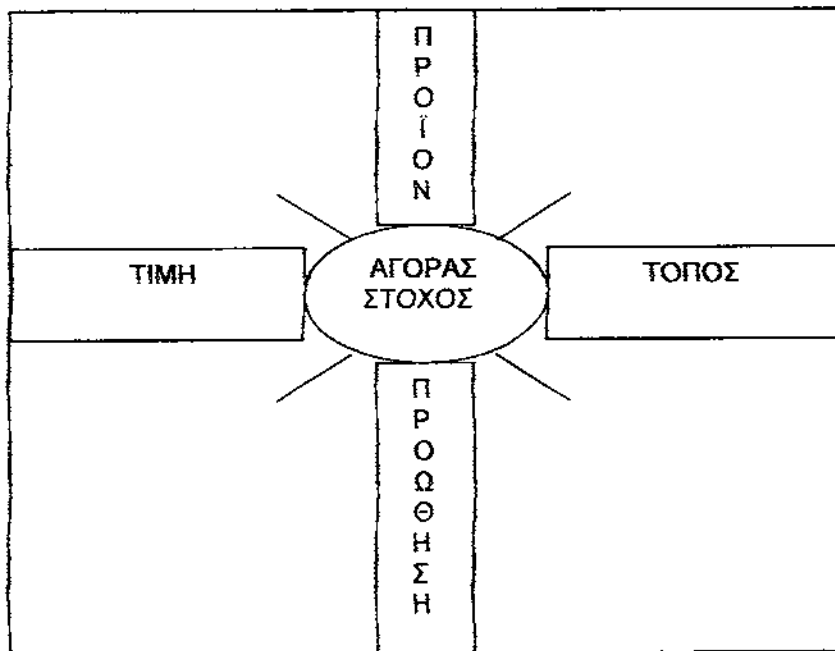
Αφού, έχουμε κατατάξει τις ομάδες των καταναλωτών με βάση το κατά πόσο συνδυάζονται οι απαιτήσεις του τμήματος, οι δυνατότητες της εταιρείας και οι προσφορές του ανταγωνιστή, τότε τις περισσότερες ελπίδες για επιτυχία θα μπορούσε να τις προσφέρει μια στρατηγική εστιασμένη στα τμήματα εκείνα που δείχνουν τη μεγαλύτερη εναρμονιστή.

(4) Μίγμα Μάρκετινγκ (marketing mix):

Η επιχείρηση προκειμένου να κατακτήσει την αγορά - στόχο χρησιμοποιεί το μίγμα μάρκετινγκ που δεν είναι άλλο από τα εργαλεία τα οποία την βοηθούν να φτάσει στον στόχο της. Ο συνδυασμός των στοιχείων του μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα δεδομένα που θα πρέπει να βρίσκονται στην καρδιά των προσπαθειών του τμήματος μάρκετινγκ.

Τα τέσσερα στοιχεία που παρατίθεται πιο κάτω καλούνται τα 4Π του μίγματος του μάρκετινγκ.

- ◆ Προϊόν (Product).
- ◆ Τιμή (Price).
- ◆ Τόπο (Place).
- ◆ Προώθηση (Promotion).



Σχ.1.7: Μίγμα-Μάρκετινγκ: Τα συστατικά του μέρη

◆ ΠΡΟΪΟΝ:

Τα οφέλη του προϊόντος και της υπηρεσίας σχεδιάζονται για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς – στόχου. Έτσι, οι πελάτες αντί να αγοράζουν απλώς ένα υλικό Προϊόν, αγοράζουν κάτι που ικανοποιεί κάποια ανάγκη τους. Όταν οι επιχειρήσεις εισάγουν στην αγορά προϊόντα ουσιαστικά εισάγουν στην αγορά τα οφέλη του προϊόντος.

Τα προϊόντα διαφέρουν το ένα από το άλλο. Μερικά προϊόντα είναι πιο εύκολο από άλλα να αναπτυχθούν, να δοκιμαστούν στην αγορά και να παραχθούν. Το κάθε ένα έχει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά. Εάν αλλάξουν τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός άλλου διαφορετικού προϊόντος. Οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ συχνά κάνουν αλλαγές με σκοπό να καθιερώσουν ένα νέο προϊόν ή να προσελκύσουν μια νέα ομάδα δυνητικών πελατών.

Ταξινόμηση προϊόντος:

Δύο μεγάλες κατηγορίες προϊόντων είναι τα καταναλωτικά και τα βιομηχανικά αγαθά σχεδιάζονται για να χρησιμοποιηθούν ως πρώτες

ύλες για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή σαν μέσα διανομής υπηρεσιών διαμέσου μιας επιχείρησης.

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος

Τα νέα προϊόντα θεωρούνται γενικώς ότι έχουν ένα κύκλο ζωής τεσσάρων περιόδων:

- 1) Εισαγωγή,
- 2) Ανάπτυξη,
- 3) Ωριμότητα,
- 4) Παρακμή.

Εισαγωγή: Η Εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά προϋποθέτει πλήρη παραγωγή και πρόγραμμα μάρκετινγκ που σχεδιάστηκε για να φέρει το προϊόν στον δυνητικό πελάτη. Η περίοδος τυπικά περιλαμβάνει υψηλό κόστος και καθαρές ζημιές. Εάν υπάρχουν κάποια κέρδη, είναι συνήθως χαμηλά. Οι πωλήσεις είναι αρχές και ο βαθμός αποτυχίας για τα προϊόντα στο στάδιο αυτό υψηλός.

Ανάπτυξη: Κατά την διάρκεια της περιόδου αυτής οι πωλήσεων και τα κέρδη αρχίζουν να αυξάνονται. Οι ανταγωνιστές εισχωρούν στην αγορά με παρόμοια προϊόντα αφού έχουν παρακολουθήσει τις αντιδράσεις της αγοράς στο προϊόν της πρωτοπόρου εταιρείας. Οι πωλητές αρχίζουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη μάρκα των προϊόντων, παρά στο προϊόν αυτό καθαυτό.

Ωριμότητα: Στην περίοδο της ωριμότητας οι πωλήσεων του προϊόντος συνεχίζουν να αυξάνονται μέχρι να αγγίξουν το υψηλότερο σημείο τους. Ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος και οι παραγωγοί ενδέχεται να δαπανούν περισσότερα σε προσπάθειες διαφήμισης και προώθησης για να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Παρακμή: Κατά την διάρκεια της περιόδου της Παρακμής ενός προϊόντος, οι πωλήσεις και τα κέρδη φθίνουν και πολλές επιχειρήσεις αποσύρονται από την αγορά. Από τη στιγμή που η πτώση στις τιμές και στην δυνατότητα κέρδους έχει προχωρήσει στο τελικό στάδιο, η διακοπή της παραγωγή ενδέχεται να είναι η μοναδική επιλογή.

Εμπορικό Σήμα:

Οι επιχειρηματίες επιθυμούν να εξασφαλίσουν για την επιχείρησή τους ένα βαθμό ανεξαρτησίας και ασφάλειας. Ένας τρόπος με τον οποίο οι κατασκευαστές, οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι προσπαθούν να πετύχουν τους παραπάνω σκοπούς, ενώ με την αναγραφή πάνω στο προϊόν ενός εμπορικού σήματος; Βάσει του οποίου ελπίζουν να εδραιώσουν την προτίμηση και αφοσίωση των καταναλωτών. Το εμπορικό σήμα είναι δυνατόν να είναι μία ή περισσότερες λέξεις, ένα σύμβολο. Το εμπορικό σήμα, εφόσον κατατεθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εμπορίου, κατοχυρώνεται και προστατεύεται νομικά.

Όταν ο κατασκευαστής επιλέγει εμπορικό σήμα για το προϊόν του, προσέχει ιδιαίτερα να συγκρατείται εύκολα στη μνήμη, να υπονοεί τη λειτουργία ή τη χρήση του προϊόντος και να διευκολύνει την προσπάθεια προβολής του μέσω της τηλεόρασης ή του ραδιοφώνου. Επίσης ο κατασκευαστής χρησιμοποιεί το εμπορικό σήμα στο προϊόν του για αναγνώριση και διαχωρισμό του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Έτσι, ο κατασκευαστής συνδέεται με τον τελικό καταναλωτή και αν εξαρτητοποιείται κατά κάποιο τρόπο από τον μεσάζον.

Είναι σαφές ότι με τη χρήση του εμπορικού σήματος, ο κατασκευαστής ελπίζει ότι ο καταναλωτής που χρησιμοποιεί μία μάρκα προϊόντος θα εξακολουθεί να την αγοράζει και στο μέλλον. Εδώ τίθεται όμως το ερώτημα: Πώς θα εξελιχθεί αυτή η αφοσίωση; Ο κατασκευαστής θέλει να γνωρίζει πόσο αφοσιωμένος είναι ο αγοραστής στο σήμα του προϊόντος του. Αλλά πώς εξετάζεται η αφοσίωση; Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος προτείνουμε τρεις μεθόδους: 1) Μέσω της καταμέτρησης του ποσοστού των αποτελεσθέντων και αποκτηθέντων αγοραστών σε μία δεδομένη χρονική περίοδο, 2) Μέσω της εξέτασης του ποσοστού αγοράς το οποίο κατέχει η επιχείρηση σε μια χρονική περίοδο και 3) μέσω της αλληλουχίας των ατομικών αγορών για ένα χρονικό διάστημα.

Συσκευασία:

Τα περισσότερα προϊόντα πρέπει να συσκευάζονται για την ασφάλεια και συντήρησή τους και κυρίως στον τομέα των

καταναλωτικών αγαθών, χρησιμοποιούν την συσκευασία ως μέσο προβολής των προϊόντων τους.

Οι βασικές λειτουργίες που προσφέρει η συσκευασία είναι οι εξής:

- 1) Προστατεύει το προϊόν: Σκοπός της συσκευασίας είναι η αποφυγή καταστροφής, της φθοράς ή της μόλυνσής του και η εξασφάλιση μιας λογικής διάρκειας στις προθήκες των καταστημάτων.
- 2) Βοηθά στην πώληση του προϊόντος: Οι λιανοπωλητές πιστεύουν πως η συσκευασία του προϊόντος και οι πληροφορίες που αναγράφονται σε αυτήν, πρέπει να βοηθούν τον καταναλωτή να αγοράσει χωρίς τη βοήθεια του πωλητή του καταστήματος.
- 3) Διαφοροποιεί το προϊόν από τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά και συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας του προϊόντος.
- 4) Διευκολύνει τον καταναλωτή στο να αγοράζει το προϊόν σε μεγάλες ποσότητες και να το χρησιμοποιεί σε μικρές δόσεις όπως συμβαίνει με τα απορρυπαντικά που διατίθενται σε μεγάλες συσκευασίες.
- 5) Λαμβάνει υπόψη της την προστασία του καταναλωτικού κοινού. Η συσκευασία προστατεύει τα παιδιά από τη χρήση προϊόντων που μπορεί να είναι επικίνδυνα όπως φάρμακα κ.λ.π.

Ετικέτα:

Η ετικέτα έχει άμεση σχέση με τη συσκευασία και χρησιμοποιείται για νομικούς λόγους καθώς και για λόγους προβολής. Μια ετικέτα, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές: από ένα μικρό αυτοκόλλητο που μπαίνει σε κάθε προϊόν, και να φτάσει μέχρι μια ολόκληρη σελίδα που τοποθετείται πάνω σε κάθε προϊόν με την περιγραφή των χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων.

Σε πολλές περιπτώσεις, η ετικέτα είναι απαραίτητη και σε άλλες όχι. Η ετικέτα περιλαμβάνει τα εξής: α) το εμπορικό σήμα, β) την ποιότητα του προϊόντος, γ) το περιγραφικό μέρος που δίνει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν, όπως τα υλικά κατασκευής του, τον τρόπο κατασκευής του, την περιεκτικότητά του σε δραστικά υλικά, τον τρόπο συντήρησής του, τις οδηγίες χρήσης του, το βάρος του, τον αριθμό έγκρισης κυκλοφορίας κ.λ.π.

Μετά τις παραπάνω πληροφορίες και περιγραφές του προϊόντος αναγράφεται το όνομα ή η επωνυμία και η διεύθυνση του κατασκευαστή ή αντιπροσώπου.

♦ ΤΙΜΗ:

Το Μάνατζμεντ της μεταβλητής τιμής του Μίγματος Μάρκετινγκ αφορά την λήψη κατάλληλων αποφάσεων σχετικά με τη βασική τιμή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Μπορεί να αφορά επίσης την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπτώσεων, τον υπολογισμό του κόστους μεταφοράς και διακίνησης και τον χειρισμό άλλων ζητημάτων της τιμολόγησης.

Τη τιμή είναι περίπλοκα συσχετισμένη με τα άλλα τρία στοιχεία – προϊόν, προώθηση και τόπος (διανομή). Εάν κάποια από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ μεταβληθούν, πρέπει να αξιολογήσουμε εάν πρέπει να μεταβληθεί και η τιμή.

Στρατηγικές Τιμολόγησης

Μία εταιρεία μπορεί να επιλέγει μεταξύ πολλών στρατηγικών τιμολόγησης. Αυτές οι τεχνικές περιγράφονται πιο κάτω:

α) Τιμολόγηση υψηλών τιμών: Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συχνά όταν εισάγεται ένα νέο προϊόν στην αγορά και η εταιρεία ελπίζει να επανακτήσει γρήγορα τα χρήματα που επένδυσε στο κόστος ανάπτυξης. Εάν το προϊόν είναι μοναδικό, η στρατηγική της τιμολόγησης κορυφής συνήθως είναι αποτελεσματική κατά τη διάρκεια της αρχικής εισαγωγής του νέου προϊόντος, επειδή θα υπάρχει σχετικά έντονος ανταγωνισμός.

Στην αγορά αυτών των προϊόντων υπάρχουν, συχνά, πελάτες που επιθυμούν το προϊόν τόσο, ώστε να πληρώνουν σχεδόν οποιαδήποτε τιμή γι' αυτό. Εάν η εταιρεία επιθυμεί να στοχεύσει σε ψηλότερο σημείο της αγοράς, τα πρώτα στάδια της ζωής του κύκλου ζωής ενός προϊόντος είναι, γενικά, η κατάλληλη περίοδος που μπορεί να το κάνει.

β) Διείσδυση: Η τιμολόγηση διείσδυσης είναι ο αντίποδας της τιμολόγησης υψηλών τιμών. Είναι η στρατηγική που ορίζει μια αρχική χαμηλή τιμή σε ένα προϊόν, με αντικειμενικό σκοπό να προσεγγίσει αμέσως την μαζική αγορά.

Όταν το προϊόν έχει ελαστική ζήτηση και είναι πιθανόν να εμφανιστεί έντονος ανταγωνισμός, η τιμολόγηση διείσδυσης είναι συνήθως πιο αποτελεσματική στρατηγική από την τιμολόγηση κορυφής. Χρησιμοποιείται περισσότερο για προϊόντα όχι υψηλής τεχνολογίας, αλλά για προϊόντα που μπορούν να απομιμηθούν εύκολα από τους ανταγωνιστές (τρόφιμα, ρουχισμός κ.ά.).

γ) Τιμολόγηση ευθυγράμμισης: Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από ορισμένους λιανοπωλητές, επιλέγεται ένας καθορισμένος αριθμός τιμών και ύστερα όλα τα αγαθά του συγκεκριμένου λιανοπωλητή τιμολογούνται μέσα σ' αυτές τις κατηγορίες.

Εάν οι τιμές για τα αγαθά παραμένουν σταθερές, ο λιανοπωλητής μπορεί να συνεχίσει να προσφέρει τα ίδια αγαθά μέσα στις κατηγορίες τιμών. Εάν οι τιμές για τα αγαθά ανεβαίνουν πάρα πολύ, ο λιανοπωλητής αντιμετωπίζει μειωμένα περιθώρια κέρδους και αναγκάζεται να ψάξει για άλλα αγαθά που ταιριάζουν στις κατηγορίες ευθυγράμμισης των τιμών.

δ) Τιμολόγηση προβολής: Η στρατηγική της τιμολόγησης σε προϊόντα "κράχτες" σημαίνει την μείωση των τιμών ενός λιανοπωλητή για μια μικρή γκάμα από δημοφιλή είδη για να προσελκύσει τους πελάτες. Τα είδη που προσφέρονται σε ειδικές τιμές ονομάζονται "προϊόντα κράχτες". Η στρατηγική θεωρεί ότι οι πελάτες θα έρθουν στο κατάστημα για να αγοράσουν το προϊόν "κράχτη" που διαφημίζεται και μετά θα αγοράσουν και είδη χωρίς έκπτωση.

ε) Η τιμολόγηση με τιμή «δόλωμα»: Η τιμολόγηση αυτή μπορεί να εξετασθεί, όταν αποτύχει η τιμολόγηση σε προϊόντα "κράχτες". Οι λιανοπωλητές θα διαφημίσουν ένα προϊόν με χαμηλή τιμή, που είναι το χειρότερο μιας σειράς προϊόντων. Οι πελάτες που σκέφτονται να αγοράσουν το προϊόν αντιλαμβάνονται ότι δεν είναι καλή αγορά και ότι το προϊόν που θα πρέπει πραγματικά να αγοράσουν είναι το ακριβότερο της σειράς προϊόντων.

στ) Τιμολόγηση γοήτρου: Η χρησιμοποίηση υψηλών τιμών για να δείξει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι υψηλής ποιότητας ονομάζεται τιμολόγηση γοήτρου. Η υψηλή τιμή όχι μόνο δείχνει ανώτερη ποιότητα, αλλά δίνει επίσης στον αγοραστή του προϊόντος το γόητρο της ιδιοκτησίας αυτού.

ζ) Αρτία – περιττή τιμολόγηση: Οι εταιρείες λιανικής κατανάλωσης ιδιαίτερα, τιμολογούν συχνά τα αγαθά τους με τιμές που λήγουν σε ένα περιττό αριθμό, επειδή πιστεύουν ότι οι καταναλωτές θα ανταποκριθούν περισσότερο ευνοϊκά σε τέτοιες τιμές.

Οι λιανοπωλητές πιστεύουν ότι οι δυνητικοί πελάτες ανταποκρίνονται πιο ευνοϊκά στα 79 λεπτά παρά στα 80 λεπτά ή στα 59,95 Ευρώ παρά στα 60 Ευρώ. Θεωρητικά ο πελάτης εξετάζει προσεκτικά την τιμή, αλλά αντιδρά ως επί το πλείστον στο πρώτο μέρος της τιμής στην ετικέτα.

η) Τιμολόγηση στον τόπο παράδοσης: Με την στρατηγική αυτή ο αγοραστής πληρώνει όλα τα κόστη μεταφοράς ο πωλητής καθορίζει στον αγοραστή μια τιμή πώλησης από τον τόπο την παραγωγής. Με αυτή την μέθοδο τιμολόγησης ο πωλητής πληρώνει μόνο τα έξοδα φόρτωσης του προϊόντος για να μεταφερθεί στον αγοραστή.

θ) Τιμολόγηση κατά περιοχή παράδοσης: Η στρατηγική αυτής της τιμολόγησης χωρίζει την αγορά στην οποία ένας πωλητής πουλάει αγαθά, σε ευρείες περιοχές. Μέσα σε κάθε μία από αυτές τις περιοχές γίνεται η ίδια χρέωση για παράδοση.

ι) Εκπτώσεις: Συχνά οι εταιρείες προσφέρουν εκπτώσεις ή προσφορές κάτω από την βασική τιμή. Οι εταιρίες που παράγουν προϊόντα, για τα οποία η ζήτηση είναι υψηλή κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης εποχής. Έχουν την δυνατότητα να αποφασίζουν να προσφέρουν μια εποχιακή έκπτωση στους αγοραστές κατά τη διάρκεια της νεκρής εποχής. Μέσα από αυτές τις εκπτώσεις η επιχείρηση καταφέρνει να διατηρεί την ταμειακή ρευστότητα της εταιρείας κατά την διάρκεια της νεκρής περιόδου, να λειτουργεί τις γραμμές παραγωγής περισσότερο αποδοτικά, να συγκρατεί τη συσσώρευση αποθεμάτων.

Προσδιορισμός της ζήτησης:

Η ζήτηση της αγοράς πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τα ανώτατα επίπεδα, στα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να τιμολογήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να τιμολογούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους πιο ψηλά από αυτό που οι δυνητικοί πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

Η μελλοντική ζήτηση της αγοράς θα επηρεάζεται από ένα αριθμό παραγόντων, μεταξύ των οποίων είναι το πώς χρησιμοποιεί η επιχείρηση το μίγμα Μάρκετινγκ και ποιες είναι οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού τη στιγμή εκείνη.

♦ ΤΟΠΟΣ (ΔΙΑΜΟΝΗ)

Ένα από τα 4 "Π" του μίγματος Μάρκετινγκ είναι ο τόπος που στην ουσία αναφέρεται στην διανομή του προϊόντος – η μεταφορά του προϊόντος στον τόπο παράδοσης.

Τα προϊόντα κινούνται από τους παραγωγούς στους καταναλωτές ή στους βιομηχανικούς χρήστες μέσα από τα κανάλια Μάρκετινγκ ή κανάλια διανομής. Το κανάλι που επιλέγει μια επιχείρηση επιδρά σημαντικά στα άλλα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ. Η γραμμή παραγωγής η τιμολόγηση και οι αποφάσεις που αφορούν την προώθηση του προϊόντος βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο είδος του επιλεγμένου καναλιού διανομής.

Κανάλια διανομής:

Τα κανάλια διανομής ασχολούνται με τις σχέσεις μεταξύ του παραγωγού, του μεσάζοντα και του καταναλωτή. Σε μερικές αγορές, η διανομή είναι άμεση, δηλαδή δεν υπάρχει μεσάζοντας. Τα κανάλια συμβάλλουν στη μεταφορά της ιδιοκτησίας του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή.

Το μήκος αυτών των καναλιών ποικίλλει. Το μήκος του καναλιού υποδηλώνει πόσοι ενδιάμεσοι μεσολαβούν ανάμεσα στον παραγωγό ή κατασκευαστή και στον τελικό χρήστη. Ένα βραχύ κανάλι θα ήταν αυτό που θα πήγαινε το προϊόν από τον παραγωγό απευθείας στον τελικό χρήστη. Ένα μεσαίο κανάλι θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διανομή ενός προϊόντος από τον κατασκευαστή στον λιανοπωλητή κι από εκεί στον καταναλωτή. Ένα μακρύ κανάλι θα περιλάμβανε τη διανομή των προϊόντων από τον παραγωγό στον χονδρέμπορο από εκεί στον λιανοπωλητή και μετά στον τελικό αγοραστή.

Τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα διακινούνται από τον παραγωγό στον καταναλωτή μέσω αυτών που ονομάζονται ενδιάμεσοι των καναλιών, οι οποίοι συνήθως είναι χονδρέμποροι ή λιανοπωλητές.

Παράγοντες που επηρεάζουν την διανομή

Όταν μια επιχείρηση καθιερώνει τα κανάλια διανομής της πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή σε πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

Παράγοντες που αφορούν το προϊόν

- α) Μέγεθος της αγοράς.** Όταν εξετάζουμε το χώρο της αγοράς στον οποίο πρόκειται να διανεμηθεί το προϊόν, η επιχείρηση πρέπει να έχει την αίσθηση του πόσοι δυνητικοί πελάτες υπάρχουν για ένα προϊόν. Όταν υπάρχει μικρός αριθμός δυνητικών πελατών στην αγορά μία επιχείρηση είναι πιθανό να αποφασίσει να πουλήσει απ' ευθείας τα αγαθά της παρά να στηριχθεί σε μεσάζοντες.
- β) Τόπος εγκατάστασης της αγοράς.** Ο αριθμός των δυνητικών πελατών σε μια αγορά δεν αποτελεί ωστόσο το μοναδικό χαρακτηριστικό το πού βρίσκονται εγκατεστημένοι αυτοί οι πελάτες θα έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στο πόσο εύκολο είναι να μεταφερθούν τα προϊόντα στον χρήστη.
- γ) Μέγεθος των παραγγελιών.** Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ενδεχομένως το πόσο μεγάλες θα μπορούσαν να είναι οι παραγγελίες από διάφορους πελάτες στην αγορά.
- δ) Καταναλωτές ή βιομηχανικοί χρήστες.** Ένα εμφανές χαρακτηριστικό της αγοράς είναι το κατά πόσο το προϊόν σχεδιάζεται για έναν καταναλωτή ή για ένα βιομηχανικό χρήστη. Εάν αυτό σχεδιάζεται για ένα βιομηχανικό χρήστη, οι λιανοπωλητές δεν θα αποτελούν ένα απαραίτητο κρίκο στο σχεδιασμό του καναλιού.

Παράγοντες που αφορούν το προϊόν

- α) Η τιμή μονάδας.** Όταν ένα προϊόν είναι πολύ φθηνό, ουσιαστικά τα κανάλια διανομής γίνονται μακρύτερα, εκτός εάν το προϊόν μπορεί να πουληθεί σε μαζικές ποσότητες.
- β) Φθαρτότητα.** Όταν το σχήμα ή η φυσική κατάσταση ενός προϊόντος ενδέχεται να φθαρεί, χρησιμοποιούνται βραχύτερα κανάλια διανομής για να διασφαλιστεί το προϊόν βρίσκεται στην αγορά όταν είναι ανάγκη.

γ) Η τεχνική πολυπλοκότητα του προϊόντος. Για τα βιομηχανικά προϊόντα υψηλής τεχνικής, το κανάλι διανομής είναι συνήθως κατευθείαν από τον κατασκευαστή στο χρήστη. Σε βιομηχανικά προϊόντα υψηλού κόστους, η τεχνική φύση του προϊόντος καθιστά δύσκολο για ένα μεσάζοντα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις πριν και μετά την διαδικασία της πώλησης, με αποτέλεσμα μια άμεση ομάδα πωλητών να είναι συχνά πιο κατάλληλη να πραγματοποιήσει την πώληση.

Αντίθετα, στη διανομή των καταναλωτικών τεχνικών προϊόντων είναι σπάνιο να πουλιούνται τα προϊόντα αυτά κατευθείαν στον καταναλωτή, χωρίς την ανάμιξη ενός ενδιάμεσου μεσάζοντα.

Παράγοντες που αφορούν την επιχείρηση

α) Οι χρηματοοικονομικοί πόροι της επιχείρησης. Μία εταιρεία που δεν βρίσκεται σε ισχυρή χρηματοοικονομική θέση είναι δυνατόν να χρειαστεί την παρουσία του μεσάζοντα για να διανεμηθούν τα αγαθά της. Αντίθετα, μια ισχυρή οικονομικά επιχείρηση μπορεί να ιδρύσει την δική της ομάδα πωλητών, αποθήκη αποθεμάτων, χωρίς να έχει ανάγκη την παρεμβολή ενός μεσάζοντα.

β) Η ικανότητα του μανάτζμεντ της επιχείρησης. Εάν το μανάτζμεντ μιας εταιρείας είναι επιτυχημένο, είναι δυνατόν να αποφασίσει την παράδοση της διανομής χωρίς μεσάζοντες.

γ) Οι υπηρεσίες τις οποίες ζητούν οι μεσάζοντες προκειμένου να διανέμουν τα προϊόντα μας επιχείρησης. Ειδικά με τα καταναλωτικά προϊόντα, οι λιανοπωλητές ενδέχεται να επιμένουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες, όπως διαφήμιση του προϊόντος, για να υποστηρίξουν τις πωλήσεις στο κατάστημα λιανικής πώλησης.

Το μανάτζμεντ της μεταβλητής "τόπος" του μίγματος Μάρκετινγκ αφορά την επιλογή των καναλιών διανομής, μέσω των οποίων το κατάλληλο προϊόν μπορεί να φθάσει στην κατάλληλη αγορά, τον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, αφορά την ανάπτυξη συστήματος διανομής που εξασφαλίζει ότι η μεταφορά και ο φυσικός χειρισμός των προϊόντων γίνεται μέσα από κατάλληλα κανάλια. Οι μεσάζοντες του

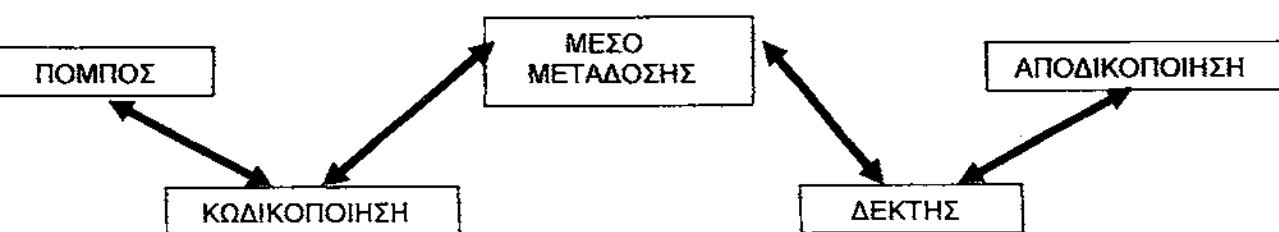
Μάρκετινγκ είναι συχνά ένας ανεξέλεγκτος παράγοντας, αλλά οι σωστές επιλογές των επαγγελματιών του μάρκετινγκ για την διανομή μπορούν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία αυτής της μεταβλητής.

ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Η προώθηση είναι εκείνη η πλευρά του μίγματος μάρκετινγκ που αφορά την προσπάθεια να επηρεασθεί ή να πειστεί ο δέκτης – στόχος για την ποιότητα ή την ελαστικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας.

Η διαδικασία της προώθησης ή καλύτερα της επικοινωνίας αναπτύσσεται και αναπαριστάται στο σχεδιάγραμμα (σχ. 1.7) παρακάτω:

- α) Η πηγή του μηνύματος είναι ο επαγγελματίας του Μάρκετινγκ. Ο επαγγελματίας (πομπός) πρέπει να αποφασίσει τι μήνυμα επιθυμεί να στείλει σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία του και σε ποιόν επιθυμεί να στείλει το μήνυμα.
- β) Ο υπεύθυνος του Μάρκετινγκ κωδικοποιεί το μήνυμα αποφασίζοντας ποια σύμβολα λέξεις, ήχους και εικόνες θα χρησιμοποιηθούν για να μεταδοθεί το μήνυμα.
- γ) Το κανάλι είναι το μέσο που αποφασίζει να χρησιμοποιήσει ο υπεύθυνος Μάρκετινγκ, για να μεταδώσει το μήνυμα στον δέκτη.
- δ) Ο δέκτης είναι η αγορά του Μάρκετινγκ και επιθυμεί να λάβει το μήνυμα.
- ε) Η αποκωδικοποίηση είναι το πώς ο δέκτης, η αγορά – στόχος, αντιλαμβάνεται το μήνυμα και αντιδρά.
- στ) Η ανταπόκριση είναι ο τρόπος που αντιδρά η αγορά – στόχος στο μήνυμα που δέχτηκε από μι εταιρεία. Θα είναι ενεργητικός ή θα μείνει αμέτοχος στο προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται.
- ζ) Η επαναπληροφόρηση είναι το τι μαθαίνει ο υπεύθυνος του Μάρκετινγκ για το πώς μεταδόθηκε το μήνυμα.



Σχ.1.8: Η διαδικασία – μοντέλο επικοινωνίας

Το μοντέλο επικοινωνίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον προγραμματισμό όλων των θεμάτων επικοινωνίας στο Μάρκετινγκ και όλων των στοιχείων της προώθησης.

Ο συνδυασμός της προώθησης αναφέρεται στην επιλογή των εργαλείων προώθησης που χρησιμοποιούνται για να εισαχθεί στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ο συνδυασμός της προώθησης που χρησιμοποιείται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ενδέχεται να διαφέρει τελείως από το συνδυασμό που χρησιμοποιείται για ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία. Ο συνδυασμός προώθησης μπορεί να περιλαμβάνει:

- 1) Διαφήμιση
- 2) Προσωπική πώληση
- 3) Προώθηση πωλήσεων
- 4) Δημοσιότητα και δημόσιες σχέσεις

1) Διαφήμιση: Είναι ίσως η πιο γνώριμη μορφή προώθησης, η μορφή που συναντάμε κάθε μέρα. Αυτή αποτελείται από την παρουσίαση ενός πληρωμένου μηνύματος σχετικά τις υπηρεσίες τα προϊόντα ή τις ιδέες μίας εταιρείας. Η διαφήμιση προσπαθεί να προσελκύσει την προσοχή του κοινού για το προϊόν ή την υπηρεσία που παρουσιάζεται. Η διαφήμιση προσφέρει το μήνυμα σ' ένα δέκτη που είναι μέρος της αγοράς – στόχου. Το μήνυμα μπορεί να παρουσιαστεί σε ποικιλία μέσων ενημέρωσης και πληρώνεται από τον συγκεκριμένο χρηματοδότη.

Η διαφήμιση περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους προώθησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας όπως:

- α) Εφημερίδα,

- β) Περιοδικά,
- γ) Τηλεόραση,
- δ) Ραδιόφωνο,
- ε) Ταχυδρομικές αποστολές,
- στ) Υπαίθρια διαφήμιση.

2) Προσωπική πώληση: Η προσωπική πώληση περιλαμβάνει τις προσωπικές επικοινωνίες με τους μελλοντικούς πελάτες με την ελπίδα να τους πείσουν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η προσωπική πώληση διαφέρει από την διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων καθώς και από την δημοσιότητα στο σημείο ότι αυτές είναι απρόσωπες μορφές της μαζικής επικοινωνίας.

Η προσωπική πώληση μπορεί να περιλαμβάνει είτε την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, είτε την επικοινωνία μέσω τηλεφώνου με ένα μελλοντικό πελάτη.

Η προσωπική πώληση έχει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες πλευρές της προώθησης στο ότι μπορεί να επηρεάζει περισσότερο τους αγοραστές προς μιας τελική αγορά ή ενέργεια.

Η μέθοδος της προσωπικής πώλησης είναι μια μέθοδος των «Πέντε Π (P)»

- α) Προετοιμασία (Preparation).** Να γνωρίζεις τα πάντα γύρω από το προϊόν, την αγορά και τον ανταγωνισμό.
- β) Αναζήτηση (Prospecting).** Να βρίσκεις τον ιδανικό πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται.
- γ) Προκαταρκτικές ενέργειες (Preapproach).** Να μαθαίνεις οτιδήποτε μπορείς για τον πιθανό αγοραστή.
- δ) Παρουσίαση (Presentation).** Να χρησιμοποιείς την μέθοδο ΠΕΕΔ (προσοχή, ενδιαφέρον, επιθυμία, δράση), για να τραβήξεις την προσοχή του πιθανού αγοραστή, να δημιουργείς ενδιαφέρον για το προϊόν ή την υπηρεσία, να διεγείρεις την επιθυμία για το προϊόν και τελικά να πείθεις τον πελάτη να ενεργήσει και να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία.
- ε) Ενέργειες μετά την πώληση (Postsale).** Να είσαι σε συχνή επαφή με τον πελάτη μετά την αγορά, για να δημιουργήσεις αρμονικές

σχέσεις ώστε να επανέλθει σε σένα, εάν χρειαστεί στο μέλλον ένα παρόμοιο προϊόν.

Προώθηση των πωλήσεων: Η προώθηση των πωλήσεων είναι ένα άλλο κομμάτι του συνδυασμού προώθησης. Αυτή περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που:

- α) Παρακινούν τον μελλοντικό πελάτη να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία.
- β) Αυξάνουν την ζήτηση του πελάτη.
- γ) Βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα όχι μόνο του λιανοπωλητή ή του τελικού πωλητή, αλλά και του μεσάζοντα χονδρικής πώλησης.

Οι κατασκευαστές ή οι μεσάζοντες είναι δυνατόν να χρηματοδοτούν την προώθηση πωλήσεων. Το κομμάτι αυτό της προώθησης περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους, όπως:

- Δωρεάν δείγματα.
- Διαγωνισμούς για τους καταναλωτές.
- Δώρα – βραβεία.
- Επιδείξεις προϊόντων.
- Προβολές στα καταστήματα.
- Εμπορικές εκθέσεις.
- Επιστροφή μετρητών.
- Κλήρωση λαχνών.
- Ειδικές διαφημίσεις.

Δημοσιότητα και δημόσιες σχέσεις: Η τελευταία πλευρά του συνδυασμού προώθησης είναι η δημοσιότητα και οι δημόσιες σχέσεις. Βασικά οι δημόσιες σχέσεις είναι η συνολική προσπάθεια μιας ομάδας να δημιουργήσει θετική εικόνα για την εταιρεία στην αγορά – στόχο ή στην κοινότητα, στην οποία λειτουργεί. Και ενώ οι δημόσιες σχέσεις είναι το συνολικό πλάνο για να γίνεται κατανοητό αυτό το θετικό μήνυμα, η δημοσιότητα είναι το εργαλείο, που χρησιμοποιείται στις δημόσιες σχέσεις, για να μεταδίδεται το μήνυμα.

Η δημοσιότητα είναι διαφορετική από τη διαφήμιση, στο σημείο ότι τα μέσα ενημέρωσης δεν πληρώνονται για να καταχωρούν την

δημοσιότητα. Υπάρχουν πολλοί δρόμοι – μέθοδοι που μπορεί να χρησιμοποιήσει η συγκεκριμένη πλευρά της προώθησης.

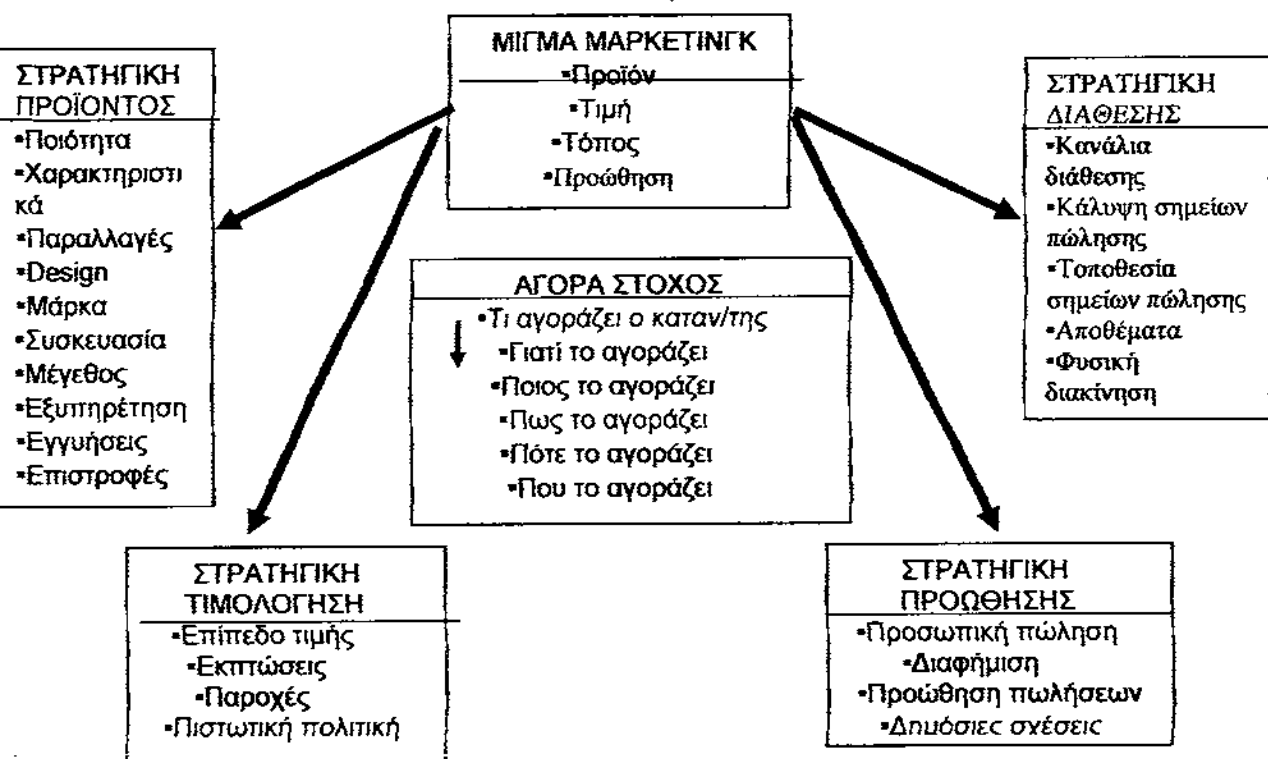
- α) Ειδησιογραφικά άρθρα.
- β) Αναφορές στις ειδήσεις.
- γ) Προβολές στην τηλεόραση.
- δ) Ομιλίες.
- ε) Ταινίες.

Υπάρχουν φυσικά πολλοί τρόποι προσέγγισης του αγοραστικού κοινού στο οποίο απευθυνόμαστε. Η επιλογή του προωθητικού μέσου σχετίζεται με τον εντοπισμό του μέσου εκείνου το οποίο προσεγγίζει κατά τον καλύτερο τρόπο το κοινό – στόχο.

Σίγουρα το πλέον σημαντικό αποτέλεσμα της προωθητικής δραστηριότητας είναι η πώληση. Όσο περισσότερα γνωρίζουμε για το κοινό στο οποίο στοχεύουμε, τόσο ευκολότερο είναι να αναπτύξουμε την κατάλληλη στρατηγική προώθησης. Ωστόσο η σύνδεση μεταξύ της προώθησης (ιδιαίτερα της διαφήμισης) και των πωλήσεων είναι πάρα πολύ λεπτή, περίπλοκη και μακροπρόθεσμη για να επιτρέψει τη μέτρηση των άμεσων συνεπειών.

♦ Ανακεφαλαίωση: Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ ξεκινά με τον εντοπισμό των ευκαιριών ανάπτυξης της επιχείρησης και την τμηματοποίηση της αγοράς. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά καθώς και ανάλυση στην επιλογή της Αγοράς-Στόχου (τοποθέτηση), που απαντά σε ερωτήματα τύπου : τι, πώς, πότε, που, ποιος και γιατί. Τέλος προσδιορίζεται η στρατηγική κατάκτησης της Αγοράς-Στόχου χρησιμοποιώντας τα εργαλεία του Μίγματος Μάρκετινγκ. (σχ.1.9)



Σχ.1.9: Τα βασικά εργαλεία της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

1.4. Ορισμός Έρευνας Μάρκετινγκ

Η έρευνα Μάρκετινγκ είναι η συγκέντρωση, καταγραφή και ανάλυση πληροφοριών που αναφέρονται σ' ένα συγκεκριμένο πρόβλημα εισαγωγής στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών. Ενώ ο ορισμός αυτός υπονοεί μια συστηματική προσέγγιση στο Μάρκετινγκ, η έρευνα Μάρκετινγκ συχνά είναι μία αντίδραση στο πρόβλημα που εμφανίζεται. Οι προσπάθειες της έρευνας Μάρκετινγκ για τον λόγο αυτό συχνά επιχειρούνται για ειδικά προγράμματα που έχουν συγκεκριμένα σημεία έναρξης και περάτωσης.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η έρευνα αγοράς διευθετεί το έργο της με τρεις τρόπους:

- 1) Συλλέγοντας πληροφορίες για την αγορά.
- 2) Αναλύοντας τα στοιχεία.
- 3) Μεταφέροντας τα πορίσματα στην διεύθυνση.

Οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν με τρεις τρόπους:

- 1) Απλή έρευνα. Με προσωπική παρατήρηση των πελατών, σημειώνοντας τις αγοραστικές τους συνήθειες και τάσεις.
- 2) Δευτερογενής έρευνα. Με τη χρήση επίσημων δημοσιεύσεων και στατιστικών. Είναι επίσης γνωστή και ως βοηθητική έρευνα και
- 3) Αρχική έρευνα. Με την διεξαγωγή μελετών δειγμάτων σχεδιασμένων έτσι ώστε να αποκαλύψουν νέες πληροφορίες στις απαντήσεις σε ειδικές ερωτήσεις. Είναι επίσης γνωστή και ως κύρια έρευνα και είναι πολύ πιο δαπανηρή.

Σχεδόν όλη η έρευνα μάρκετινγκ πραγματοποιείται για να γίνει κατανοητή η αγορά, για να διαπιστωθεί γιατί απέτυχε μια στρατηγική ή για να μειωθεί η αβεβαιότητα κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων από τη διεύθυνση.

Το κόστος και η τακτική της έρευνας προκύπτει από τη πρώτη περίπτωση που αναφέρθηκε παραπάνω και μπορεί να διεξαχθεί πολλές από τους ίδιους τους επιχειρηματίες όταν είναι πεπειραμένοι μέχρι και την τρίτη περίπτωση που είναι πολύ δαπανηρή και πολύ συνήθως διεξάγεται από εξειδικευμένες επιχειρήσεις.

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Οι ανάγκες για πληροφόρηση εξαρτώνται από τη φύση του προβλήματος. Μερικές συνηθισμένες πηγές είναι οι ακόλουθες:

- α) Εσωτερικά στοιχεία των πωλήσεων (τιμολόγια, αρχεία).
- β) Δημοσιευμένες πληροφορίες (στοιχεία από τις κρατικές στατιστικές υπηρεσίες, οικονομικά δεδομένα, μελέτες αγοράς).

- γ) Στοιχεία που διατίθενται έπειτα από αίτηση, αλλά που συνήθως δε δημοσιεύονται (πληροφορίες από κρατικές πηγές ή εμπορικούς οργανισμούς).
- δ) Νέα στοιχεία που συλλέγονται με μεθόδους μελέτης δειγμάτων.

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 υπάρχόντων προϊόντων.

Την εξεύρεση βελτιώσεων ή πρόσθετων χαρακτηριστικών των
υπαρχόντων 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 επιχ/ση 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 επιχ/σεις μπορούν να αποφασίσουν να
χρησιμοποιήσουν τα τεστ της αγοράς, πριν κινηθούν με όλοι τη δύναμή
τους στην αγορά με τα προϊόντα τους. Αυτά τα τεστ αγοράς επιτρέπουν
στις επιχ/σεις, να αντιλαμβάνονται πως γίνεται αποδεκτό το προϊόν
τους, σε διάφορα τμήματα της αγοράς, πριν η επιχ/ση 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 κοινού. Αν η διαφήμιση προδοκιμάζεται, γίνονται ερωτήσεις, σ' ένα δείγμα κοινού μετά τη προβολή της τηλεοπτικής εμπορικής διαφήμισης. Αν η διαφήμιση

εξετάζεται μετά την εμφάνισή 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.

♦ Πληροφοριακά συστήματα Μάρκετινγκ

Το πληροφοριακό σύστημα Μάρκετινγκ είναι ένα σύστημα που αποτελείται από πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να γεννηθούν, να αποθηκευθούν και να χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται στο πληροφοριακό σύστημα προέρχονται και από την ίδια την επιχείρηση και από εξωτερικές πηγές δεδομένων. Καθώς απαιτείται εκτεταμένη διαχείριση της βάσης δεδομένων τα πληροφοριακά συστήματα σημαδεύονται από τη χρήση της τεχνολογίας, των ηλεκτρονικών υπολογιστών και από το προσωπικό που είναι ικανό να ασχοληθεί μ' αυτή την τεχνολογία.

Ένα καλά σχεδιασμένο πληροφοριακό σύστημα Μάρκετινγκ, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να παρακολουθεί την πορεία όλων των βασικών πληροφοριών και μπορεί να εκτιμήσει την απόδοση των

προϊόντων, των πωλητών και των προσπαθειών του Μάρκετινγκ στην αγορά.

Οι γνώμες πάνω στη σχέση μεταξύ της έρευνας Μάρκετινγκ και των πληροφοριακών συστημάτων διαφέρουν. Ορισμένοι επαγγελματίες βλέπουν τα πληροφοριακά συστήματα Μάρκετινγκ σαν μία προέκταση των παραδοσιακών μεθόδων έρευνας. Άλλοι υποστηρίζουν πως οι δύο τομείς είναι διαφορετικοί ως προς την φύση τους εκτός από το ότι και οι δύο επικεντρώνονται στις πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στην λήψη αποφάσεων Μάρκετινγκ. Στις επιχειρήσεις που έχουν πληροφοριακό σύστημα, η έρευνα συχνά θεωρείται σαν ένα συστατικό αυτού του συστήματος.

Οι πηγές των δεδομένων για ένα πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνουν:

- α) Λογιστικά αρχεία μέσα από την επιχείρηση που αναφέρουν λεπτομερώς τους όγκους των πωλήσεων, τα αρχεία αποστολών εμπορευμάτων, τα όρια των κερδών, το κόστος των προϊόντων, τα επίπεδα των αποθεμάτων και παραγγελίες νέων πελατών.
- β) Αναφορές επισκέψεων των πωλητών στους πιθανούς και υπάρχοντες πελάτες.
- γ) Διαθέσιμα δημοσιευμένα στοιχεία, που περιέχουν τις τιμές, πωλήσεις και κέρδη του ανταγωνισμού, τα χαρακτηριστικά και το μέγεθος της αγοράς – στόχου, του ανταγωνισμού και τις μεταβολές στον συνολικό χώρο της αγοράς.
- δ) Αναφορές Εμπορικών Συλλόγων.
- ε) Κυβερνητικά δημοσιευμένα στοιχεία.
- στ) Δεδομένα που αγοράστηκαν από εταιρείες έρευνας Μάρκετινγκ.

Αφού συγκεντρωθούν όλα αυτά τα δεδομένα, μετά οργανώνονται σ' ένα λογικό σχήμα και καταχωρούνται σε μια βάση δεδομένων που αποθηκεύεται στο σύστημα του ηλεκτρονικού υπολογιστή της επιχείρησης, έτοιμα να δώσουν την κατάλληλη απόφαση μάρκετινγκ.

1.5. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Διοίκηση Πωλήσεων

Η διοίκηση των πωλήσεων είναι ο μηχανισμός που οριοθετεί :

- 1) την τοποθέτηση των στόχων του τμήματος πωλήσεων
- 2) την ανάπτυξη στρατηγικών για την πραγμάτωση των στόχων αυτών
- 3) την ανάπτυξη μιας ικανής διάρθρωσης σε οργανωτικό επίπεδο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του τμήματος αυτού
- 4) την επιλογή των κατάλληλων πωλητών
- 5) την εκπαίδευση των πωλητών με τρόπο εποικοδομητικό
- 6) την παρακίνηση των πωλητών
- 7) του ελέγχου και της αξιολόγησής τους

Έτσι λοιπόν η διοίκηση πωλήσεων συνίσταται στην διοίκηση της δύναμης των πωλήσεων της επιχείρησης και επομένως αφορά την διοίκηση της προσωπικής πώλησης.

Όπως είδαμε στην ανάλυση του Μίγματος Μάρκετινγκ η πώληση συνδέεται άμεσα με την προώθηση πωλήσεων. Άλλωστε πρόκειται για κάτι εντελώς διαφορετικό από την φύση του αφού συνιστά εξατομικευμένη επικοινωνία και αποτελεί την μοναδική τεχνική πειθούς βασισμένη στην άμεση και προσωπική επαφή. Είναι αδύνατο να συμβεί αυτομάτως και απαιτεί πολλή και προσεκτική δουλειά, καθώς επίσης, επίμονη και συστηματική προσπάθεια για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας. Η διαδικασία της πώλησης πρέπει ν' αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε η χρησιμοποίηση κατάλληλης τεχνικής να δημιουργήσει ευχαριστημένους πελάτες. Συνεπώς η επιχείρηση μέσω του τμήματος πωλήσεων πρέπει να καταφέρει ν' αποκτήσει την κατάλληλη επαφή με τους πελάτες που να είναι αρεστή και επιθυμητή και από τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές.

Είναι κοινός τόπος ότι η εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων (πωλητών) στο τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης εμφανίζει ιδιαίτερες δυσκολίες που πηγάζουν από το γεγονός ότι η φύση των πωλήσεων είναι εντελώς διαφορετική από άλλες εργασίες.

Μερικές φορές η πώληση (για παράδειγμα με άσκηση υπερβολικής πίεσης) είναι δυνατόν να δημιουργήσει άσχημες εντυπώσεις. Αρκεί να σκεφτούμε πως αντιμετωπίζουμε εμείς οι ίδιοι

έναν ασφαλιστή. Η πρώτη σκέψη μας είναι ότι πρόκειται για έναν τύπο που μας πιέζει, χαρακτηριστική φράση : "τσιμπούρι μας έγινε...".

Η πλέον αποτελεσματική πώληση είναι αυτή που έχει ως σκοπό να "βοηθήσει το καταναλωτικό κοινό να αγοράζει αγαθά (προϊόντα ή υπηρεσίες)". Πολλές φορές η πώληση παίζει ρόλο συμβουλευτικό και για να γίνει αποδεκτή με τα επιθυμητά αποτελέσματα, δεν χρειάζεται να γίνεται πειστική αρκεί να είναι προσανατολισμένη (όπως και κάθε άλλο συστατικό μέρος του μάρκετινγκ) προς τον πελάτη. Η πώληση απαιτεί σκληρή σωματική προσπάθεια, δημιουργικότητα, υπομονή κι επιμονή, πρωτοβουλίες, διπλωματία, προσαρμοστικότητα, κοινωνικότητα, επιδεξιότητα και επαγγελματισμό, αφού η παρακίνηση των πωλητών αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα και κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων. Όσο κι αν ο πελάτης επιθυμεί το προϊόν, η ίδια η πληθώρα των εναλλακτικών λύσεων και αγαθών τον κάνει πολύ απαιτητικό στην αγορά του. Η τεχνική της πειθούς, ώστε να συνεργαστεί μ'έναν συγκεκριμένο πωλητή της επιχείρησης κι όχι με κάποιους άλλους πωλητές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, δεν είναι διόλου εύκολη υπόθεση.

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων η πώληση είναι η ευτυχής κατάληξη του μάρκετινγκ. Και στην πράξη μπορεί ν'αποδειχθεί από πολύ εύκολη έως πολύ δύσκολη.

Οι βασικές αρχές που διέπουν την πώληση και τα κυριότερα στάδια αυτής συνοψίζονται στα εξής: (α) Προσδιορισμός των καταναλωτών/πελατών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση μέσω του τμήματος πωλήσεων και των πωλητών της, (β) Στις πωλήσεις ο χρόνος κοστίζει ακριβά και άρα οι πωλητές οφείλουν να δαπανούν τον πολύτιμο χρόνο τους με τους εν δυνάμει πελάτες (δυνητικούς πελάτες) και (γ) Όλους τους υπόλοιπους πρέπει να τους αναζητήσει μόνος του ο πωλητής. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος των περισσότερων επιχειρήσεων συνήθως είναι το κόστος του τμήματος πωλήσεων.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι ο συνδυασμός της ιδιαίτερης φύσης της εργασίας των πωλητών με την σπουδαιότητα της εργασίας τους και του υψηλού λειτουργικού κόστους του τμήματος πωλήσεων, καθιστούν

άκρως απαραίτητη την αποτελεσματική οργάνωση και διεύθυνση του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης.

Το τι ακριβώς περιλαμβάνει η διαδικασία της διοίκησης των πωλήσεων περιγράφεται στο σχήμα 1.10.

ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΕΠΙΛΟΓΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Σχ.1.10: Η διαδικασία της διοίκησης πωλήσεων

Είναι σημαντική η περιγραφή των καθηκόντων του πωλητή πριν αναπτύξουμε την στρατηγική μάρκετινγκ του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης, για να έχουμε μια άποψη πιο ολοκληρωμένη.

Η εργασία του πωλητή απαρτίζεται από τα ακόλουθα καθήκοντα : (1) Εύρεση νέων πελατών, (2) επικοινωνία με τους πελάτες για ενημέρωση/πληροφόρηση σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της, (3) πώληση, (4) παροχή σέρβις-υπηρεσίες μετά την πώληση, π.χ. υπηρεσίες συμβουλευτικού χαρακτήρα για την σωστή χρήση του προϊόντος, για τοποθέτηση του προϊόντος στο κατάστημα, (5) συλλογή πληροφοριών αναφορικά με τον ανταγωνισμό, την ίδια την επιχείρηση και τα προϊόντα της, τους καταναλωτές και (6) σε περίπτωση έλλειψης του προϊόντος, κατανομή αυτού στους πελάτες της επιχείρησης.

Όλα αυτά όμως εξαρτώνται από την συγκεκριμένη στρατηγική της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει κάθε αγορά. Στις περιπτώσεις καταναλωτικών προϊόντων που κινούνται με μεγάλη ταχύτητα στην αγορά (π.χ. τυποποιημένα τρόφιμα, τσιγάρα κ.λ.π.) η επιχείρηση μέσω της διαφήμισης : συστατικό μέρος της προώθησης και γενικότερα του μίγματος μάρκετινγκ, προσπαθεί να προσεγγίσει τους πελάτες με σκοπό να τους "κατευθύνει" στα σημεία πώλησης. Έτσι ο ρόλος των πωλητών, στην περίπτωση αυτή επικεντρώνεται περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πελάτη (σέρβις και επικοινωνία). Σε διαφορετικές περιπτώσεις, οι πωλητές

προσπαθούν να πείσουν τον πελάτη να αγοράζει συγκεκριμένα προϊόντα της επιχείρησης που θα του ικανοποιήσουν τις ανάγκες.

♦ Η Στρατηγική Μάρκετινγκ του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης

Η οργάνωση και η διεύθυνση του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης για να είναι σωστή και αποτελεσματική προϋποθέτει την διερεύνηση και ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ από την συγκεκριμένη επιχείρηση. Μια στρατηγική μάρκετινγκ για να είναι εμπειριστατωμένη κι ολοκληρωμένη, θα πρέπει να είναι εφικτό να δίνονται σαφείς απαντήσεις στα ερωτήματα που περιλαμβάνονται στην ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ που ακολουθεί (πίνακας/σχ.1.11).

Λίστα ελέγχου Στρατηγικής Μάρκετινγκ

1. Με ποιους τρόπους-γενικής φύσεως-που ακολουθούν θα πετύχει η επιχείρηση το επιθυμητό γι' αυτήν επίπεδο πωλήσεων;

ΚΕΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



Διείσδυση σε θέσεις έμμεσου ανταγωνισμού και υποκατάστατων προϊόντων. Διείσδυση σε θέσεις άμεσου ανταγωνισμού.

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Υπεράσπιση της υπάρχουσας θέσης της επιχείρησης.

ΚΕΝΑ ΓΡΑΜΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Πρόσθεση νέων προϊόντων που προκύπτουν από την τροποποίηση των γνωρισμάτων των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, νέα επίπεδα ποιότητας, νέα

μοντέλα και μεγέθη. Τα προϊόντα αυτά είναι συμπληρωματικά για τις υπάρχουσες γραμμές προϊόντων.

ΚΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Δικτύωση κι επέκταση σε P.O.S (Product-Overlap-Strategy=Στρατηγική Product Overlap¹ ή στρατηγική ανταγωνιστική προϊόντων/μάρκες) που βρίσκονται σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Αύξηση του αριθμού P.O.S (ανταγωνιστικών προϊόντων/μάρκες) στις ίδιες γεωγραφικές περιοχές. Αύξηση στο μερίδιο της αγοράς των ίδιων P.O.S.

ΚΕΝΑ ΧΡΗΣΗΣ

Παρακίνηση των μη-χρηστών, παρακίνηση των χρηστών μικρής κλίμακας και αύξηση της χρησιμοποιούμενης ποσότητας ανά χρήση.

ΑΥΞΟΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ : ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΥ

Φυσικές μεταβολές στο μέγεθος της αγοράς.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Νέα προϊόντα που είναι σχετιζόμενα με τα υπάρχοντα από πλευράς τεχνολογικής και μάρκετινγκ σε νέες αγορές. Νέα προϊόντα που δεν σχετίζονται τεχνολογικά με αυτά που ήδη υπάρχουν στους ίδιους πελάτες. Νέα προϊόντα εντελώς άσχετα με τα υπάρχοντα τόσο από τεχνολογικής άποψης όσο κι από άποψης μάρκετινγκ.

2. Ποια είναι τα ιδιαίτερα γνώρισματα της Αγοράς-Στόχου στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση;

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Κατάσταση όπου μια επιχείρηση αποφασίζει ν'ανταγωνιστεί τα ίδια της τα προϊόντα. Π.χ. η Procter & Gamble η οποία έχει διαφορετικές μάρκες απορρυπαντικών που ανταγωνίζονται ουσιαστικά στην ίδια αγορά.

Ποια είναι τα δημογραφικά γνωρίσματα των πελατών/καταναλωτών π.χ. ηλικία, φύλο, επάγγελμα, θρησκεία, εθνικότητα, κοινωνική και οικονομική άξια.

ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Για παράδειγμα ποια είναι η προσωπικότητα των καταναλωτών, ο τρόπος ζωής τους, ο βαθμός χρησιμοποίησης του προϊόντος, βαθμός πιστότητας και αναγνωρισιμότητας των διαφόρων προϊόντων (άλλοι πελάτες αγνοούν το προϊόν, άλλοι το γνωρίζουν, άλλοι πάλι ενδιαφέρονται κι άλλοι είναι έτοιμοι να το αγοράσουν).

ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ποιες είναι οι αντιδράσεις των καταναλωτών της επιχείρησης σε παράγοντες του μίγματος μάρκετινγκ όπως στην τιμή, στην ποιότητα του προϊόντος, σε διάφορα είδη προώθησης (διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεως και δημοσιότητας).

ΡΟΛΟΙ ΣΤΟΥΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

Ποιοι είναι οι ρόλοι των καταναλωτών στην διαδικασία λήψης απόφασης για την επιλογή προϊόντος. Ποιος έχει την πρωτοβουλία για την αγορά. Ποιος και πως επηρεάζει την απόφαση. Ποιος πραγματοποιεί την αγορά και τέλος ποιος χρησιμοποιεί το προϊόν.

ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι λόγοι που αγοράζει ο καταναλωτής το προϊόν. Πως χρησιμοποιείται το προϊόν και τα οφέλη από την χρήση του. Πως, που και με ποια συχνότητα χρησιμοποιείται το προϊόν.

ΦΥΣΗ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

Η επιλογή συγκεκριμένου προϊόντος μπορεί να είναι αποτέλεσμα : α) παραμόρφησης, β) συνήθειας και γ) προσεκτικής σκέψης.

ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ποιο είναι το μέγεθος της Αγοράς-Στόχου και ποια είναι τα μερίδια των ανταγωνιστών στην Αγορά-Στόχο.

3. Τι έχει αποφασίσει η επιχείρηση αναφορικά με :

ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Πόσα και ποια προϊόντα θα προσφέρονται στην Αγορά-Στόχο. Ποια τα γνωρίσματα των προϊόντων και ποια η επωνυμία τους. Η συσκευασία τους και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σχετικά με τ'αντίστοιχα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

4. Τι αποφάσισε η επιχείρηση σε σχέση με :

ΤΗΝ ΤΙΜΗ

Το επίπεδο τιμής των προϊόντων, τις ποσοτικές και χρηματικές εκπτώσεις, την πιστωτική πολιτική. Το περιθώριο κέρδους προς το εμπόριο, τον τρόπο διακανονισμού (μετρητά, γραμμάτια κ.λ.π.) και ποια είναι η αντίστοιχη πολιτική τιμολόγησης των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

5. Τι έχει αποφασίσει σχετικά με :

ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ

Το είδος των καναλιών διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους. Ποια κάλυψη προσφέρουν και που βρίσκονται. Ο τρόπος φυσικής διάθεσης των προϊόντων της και τέλος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών της στον μηχανισμό διάθεσης και ποια τα ισχυρά και ασθενή σημεία τους.

β. Τι αποφάσισε η επιχείρηση σε σχέση με :

ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Τους τρόπους προώθησης των προϊόντων της. Ποια είναι η διαφημιστική της στρατηγική. Ποια είναι η στρατηγική προώθησης πωλήσεων της, η στρατηγική των δημοσίων σχέσεων, η στρατηγική των πωλήσεων και τέλος ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών της στην προώθηση.

Σχ.1.11: Λίστα ελέγχου στρατηγικής μάρκετινγκ του τμήματος πωλήσεων

1.6 Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης Πωλήσεων

Σύμφωνα με την άποψη πολλών θεωρητικών, η έννοια της οργάνωσης και ειδικότερα της διοίκησης πωλήσεων συνίσταται στον καθορισμό, στον προγραμματισμό και τον συντονισμό των επιμέρους ενεργειών και δραστηριοτήτων του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο αυτό της έννοιας της διοικήσεως διασπάται στις ειδικότερες έννοιες που είναι οι εξής :

- ◆ στην Διεύθυνση.
- ◆ στην Διοίκηση.
- ◆ στην Διαχείριση.

με το ακόλουθο περιεχόμενο για κάθε μια από αυτές

Διεύθυνση: θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επιλογής και προσδιορισμού της συγκεκριμένης πολιτικής του τμήματος των πωλήσεων αλλά και η κατευθυντήρια γραμμή του ανθρώπινου δυναμικού της με την εφαρμογή των αναγκαίων πράξεων για την επιτυχή κατάληξη της συγκεκριμένης πολιτικής.

Η διεύθυνση πωλήσεων αποτελείται από ανώτατα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη, καθώς επίσης κι από απλά στελέχη πωλήσεων όπως είναι π.χ. ο Διευθύνων Σύμβουλος, οι Διευθυντές Πωλήσεων, οι

Πωλητές και το Διοικητικό Προσωπικό του τμήματος πωλήσεων της επιχειρηματικής μονάδας και οι οποίοι καθορίζουν :

- i) την συγκεκριμένη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης αναλόγως των μέσων που διαθέτει
- ii) το μικροοικονομικό μοντέλο που θα εφαρμόσει η επιχείρηση όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική στις τιμές διάθεσης ή πώλησης των προϊόντων
- iii) τα φυσικά πρόσωπα (Managers) που διοικούν το τμήμα το συγκεκριμένο εφαρμόζοντας την στρατηγική διάθεσης και πώλησης και το μικροοικονομικό της μοντέλο.

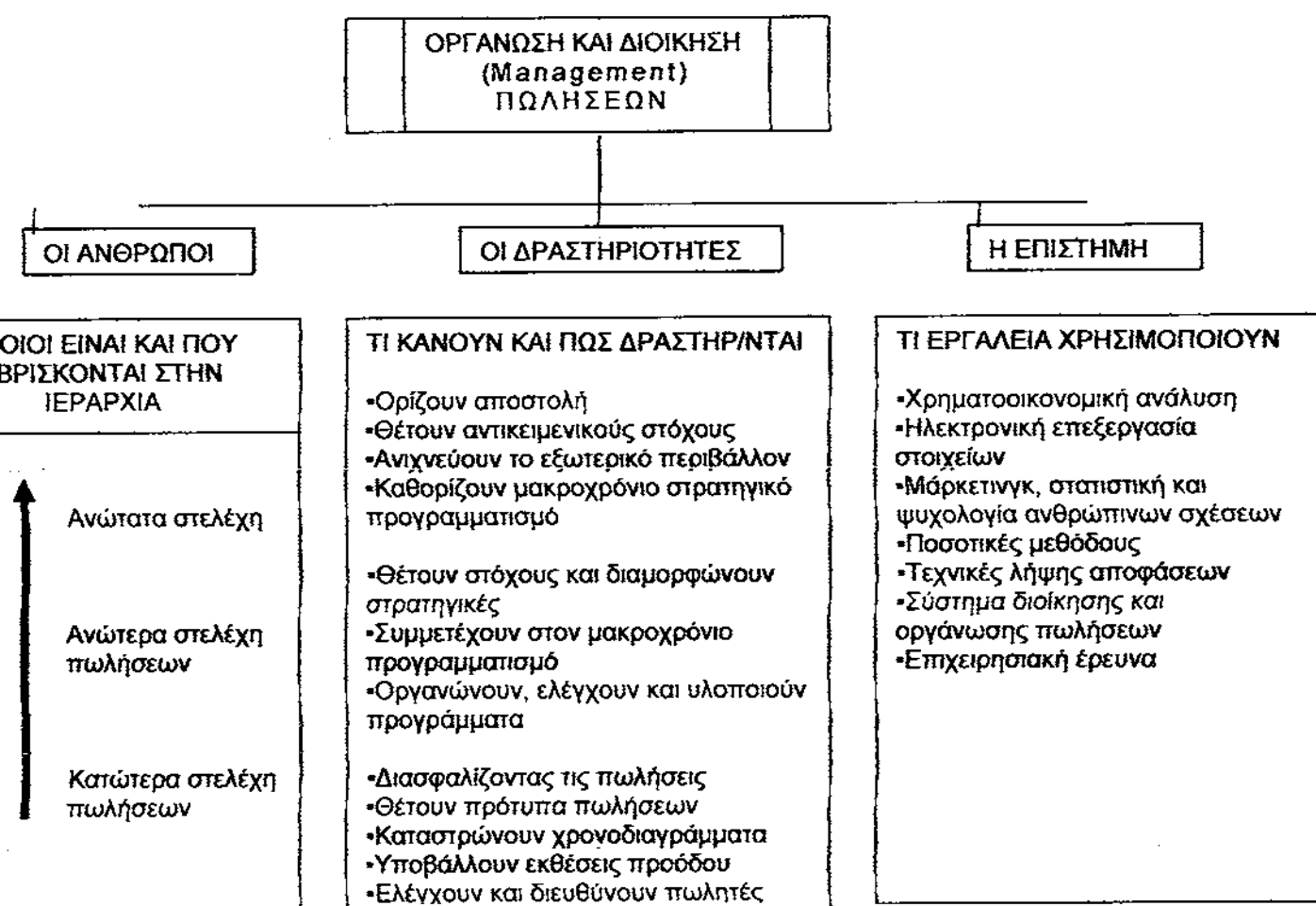
Διοίκηση: ορίζεται ο μηχανισμός επιλογής των επιμέρους πολιτικών και στρατηγικών που θα εφαρμόσει το τμήμα πωλήσεων για την πραγματοποίηση του βασικού στόχου που έχει προκαθοριστεί από την Διεύθυνση Πωλήσεων.

Αποτελείται από τους Managers (στελέχη πωλήσεων) και τα διοικητικά στελέχη του τμήματος αυτού. Η διοίκηση των πωλήσεων έχει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- i) προσδιορίζει την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και καταστάσεων που αφορούν το τμήμα των πωλήσεων με βάση την οποία καταρτίζεται το πρόγραμμα δράσης
- ii) οριστικοποιεί τις στρατηγικές του τμήματος αυτού
- iii) καθορίζει τα επιμέρους πλάνα και προγράμματα δράσης των διαφόρων υποτμημάτων του τομέα πωλήσεων
- iv) οργανώνει τα διαθέσιμα μέσα κι εργαλεία ώστε να εφαρμόσει τα προγράμματα δράσης που έχει καταρτίσει και
- v) ελέγχει τα προγραμματιζόμενα μεγέθη με τα πραγματικά, προσδιορίζει τις αποκλίσεις και διορθώνει τα προγράμματα και τα πλάνα του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης

Διαχείριση: ορίζεται ως η διαδικασία επιλογής του τμήματος πωλήσεων (διοίκηση πωλήσεων) για την ορθολογική και αποτελεσματική χρήση των ποσοτικών και χρηματικών μεγεθών (π.χ. τιμολόγηση προϊόντων) με αφετηρία τις σχετικές εντολές στα πλαίσια του συγκεκριμένου τμήματος.

Το μοντέλο της Οργάνωσης και Διοίκησης Πωλήσεων (μοντέλο Management των πωλήσεων) είναι συγκερασμός 3-βασικών εννοιών που είναι άμεσα συνδεόμενες και σχετιζόμενες μεταξύ τους: (1) ΑΝΘΡΩΠΟΙ, (2) ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ και (3) ΕΠΙΣΤΗΜΗ με κατεύθυνση και στόχο την ΠΩΛΗΣΗ (σχ.1.12).



Σχ.1.12: Μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης πωλήσεων

Σύμφωνα με τον καθηγητή A.ACKOFF, αναγνωρίζονται πέντε βασικοί ρόλοι σε εκείνους που ασκούν την Οργάνωση και την Διοίκηση των πωλήσεων:

1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος πωλήσεων.
2. Διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων του τμήματος αυτού.
3. Επιχειρηματικό ρόλο στο επίπεδο των πωλήσεων.
4. Ρόλο του δημιουργού του μέλλοντος στοχεύοντας στην πώληση.

5. Κοινωνικό ρόλο ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των καταναλωτών (ή και πελατών) σχετικά με το περιβάλλον, τον ανθρωπισμό και τον αυτοέλεγχο.

Αυτοί που οργανώνουν και διοικούν το τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης (managers πωλήσεων) πρέπει να ανιχνεύουν το εξωτερικό περιβάλλον και να το συμπεριλαμβάνουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω:

- ▶ Της συμμετοχής μεσαίων στελεχών και πωλητών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και
- ▶ Της κατασκευής συστημάτων αυτοελέγχου χρησιμοποιώντας μηχανισμούς ελεύθερης επανατροφοδότησης (Free Feed Back).

Οι επιδεξιότητες που απαιτούνται να χαρακτηρίζουν τα ΣΤΕΛΕΧΗ των ΠΩΛΗΣΕΩΝ της επιχειρηματικής μονάδας είναι τεχνικής φύσεως, ανθρώπινης και διανοητικής φύσεως και είναι γεγονός ότι η σημασία των ανθρώπινων και διανοητικών επιδεξιοτήτων, αυξάνεται όσο ανεβαίνουμε στα ανώτερα επίπεδα Οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων ενώ μειώνονται οι τεχνικές επιδεξιότητες.

Τα έργα και οι ευθύνες των στελεχών του τμήματος πωλήσεων είναι τα ακόλουθα:

- α) Κατώτερα στελέχη π.χ. Προϊστάμενος του τμήματος πωλήσεων. Διαθέτει τεχνική κατάρτιση σε γενικές γραμμές. Έχει περιορισμένη εξουσία και σαφέστατα μικρότερη εξουσία σε σχέση με την ευθύνη που έχει αναλάβει. Κατεύθυνση, προστάζει, ελέγχει, επιθεωρεί, συμβουλεύει και παρακινεί (υποκινεί).
- β) Ανώτερα στελέχη π.χ. Διευθυντής πωλήσεων. Είναι ενδιάμεσοι φορείς που κάνουν συγκεκριμένους τους στόχους του τμήματος πωλήσεων και τους διαβιβάζουν στα κατώτερα στελέχη για να τους πραγματοποιήσουν. Έχουν αναπτυγμένες τις επιδεξιότητες ανθρώπινης φύσεως γιατί έχουν μια τρισδιάστατη επικοινωνία με τα κατώτερα, τ' ανώτερα στελέχη και τους συνάδελφους άλλων τμημάτων σε οριζόντιο επίπεδο. Οι προσπάθειες τους κατευθύνονται στην αύξηση των εσόδων από τις ΠΩΛΗΣΕΙΣ της επιχείρησης ενώ

των κατώτερων στελεχών στοχεύουν στην μείωση του λειτουργικού κόστους των πωλήσεων.

γ) Ανώτατα στελέχη π.χ. Γενικός διευθυντής πωλήσεων. Βασική τους ευθύνη: ο καθορισμός της γενικής εικόνας του τμήματός τους και ο προσδιορισμός των πλάνων δράσης. Οι στόχοι τους ταυτίζονται με τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας ευρύτερα. Στοχεύουν επίσης στην μεγιστοποίηση της απόδοσης όλων των δυνατοτήτων και πόρων του τμήματος των πωλήσεων. Εισάγουν νέες ιδέες, πρωτοβουλίες και εξασφαλίζουν την συνεχή λειτουργία του τμήματός τους.

Η οργανωτική δομή και διάθρωση του τμήματος των πωλήσεων είναι πυραμοειδής. Το ύψος της δείχνει τις βαθμίδες ιεραρχίας (κάθετο management) ενώ το πλάτος της δείχνει τις λειτουργίες του τμήματος των πωλήσεων (οριζόντιο management).

- ◆ Το κάθετο management των πωλήσεων (δηλ. η διοίκηση των κατωτέρων) χαρακτηρίζεται από πολλές βαθμίδες ιεραρχίας αλλά μικρό αριθμό υφισταμένων κάτω από τον έλεγχο του Manager ("Άνθρωπος της Οργάνωσης"). Αναπτύσσονται μεγάλα δίκτυα επικοινωνίας με αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην λήψη των αποφάσεων και την έντονη γραφειοκρατία.
- ◆ Το οριζόντιο management των πωλήσεων, χαρακτηρίζεται από λιγότερα επίπεδα οργάνωσης και διοίκησης έτσι κάθε ανώτερο ή μεσαίο στέλεχος βρίσκεται πιο κοντά λήψη αποφάσεων. Τα δίκτυα πληροφόρησης είναι μικρά, οδηγούν σε γρήγορες αποφάσεις και δεν υπάρχει διαστρέβλωση στις πληροφορίες. Ενισχύει την καλή συνεργασία μεταξύ των μελών του τομέα των πωλήσεων και αυξάνει την δημιουργικότητα.

Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την Οργάνωση και Διοίκηση πωλήσεων για να προγραμματίσει σωστά το χρόνο τους με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική Διοίκηση πωλήσεων θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τόσο τις πιέσεις που προέρχονται από το ενδο-εργασιακό περιβάλλον του τμήματός του, όσο κι από τις πιέσεις του εξω-εργασιακού τους περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

2.1. Η διαδικασία της πώλησης

Η πώληση διέρχεται μέσα από πολλά και ενδιάμεσα στάδια έως ότου ολοκληρωθεί. Ο πωλητής ξεκινά έχοντας κατανοήσει τον αγοραστή και τις ανάγκες τους. Αν δεν έχει αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές προβαίνουν στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, θεωρείται αδύνατο να πουλήσει οτιδήποτε.

Πολλοί ψυχολόγοι-Ευρωπαίοι και Αμερικανοί υποστηρίζουν ότι η οριστική απόφαση ενός υποψήφιου αγοραστή περνά από τις ακόλουθες διεργασίες :

- ◆ Είμαι σημαντικός και θέλω να με σέβονται
- ◆ Λάβε υπόψη σου τις ανάγκες μου
- ◆ Σε τι με βοηθά η ιδέα σου;
- ◆ Ποια είναι τα δεδομένα;
- ◆ Ποιες είναι οι παγίδες;
- ◆ Τι να κάνω;
- ◆ Εγκρίνω

Ένας αποτελεσματικός πωλητής (επιτυχημένος) δεν πρέπει απλώς να είναι ευγενικός αλλά να ενδιαφέρεται για τον πελάτη και να είναι έτοιμος να εντοπίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Ο υποψήφιος πελάτης (αγοραστής) επιζητά κάποιον του οποίου οι προτάσεις, οι ιδέες και οι πληροφορίες θα τον βοηθήσουν ν'αποφασίσει και να λύσει τυχόν απορίες κι ερωτήματα δίχως να τον προσβάλλει ή να τον πιέσει υπερβολικά στην λήψη της απόφασης αγοράς. Ψάχνει τον πωλητή εκείνο, που θα του δώσει ξεκάθαρες πληροφορίες σχετικά με θέματα διαδικασίας όπως είναι η παράδοση, η μεταφορά, οι όροι πληρωμής κ.λ.π., επιτρέποντας στον καταναλωτή να σταθμίσει όλους εκείνους τους παράγοντες για την σωστή επιλογή αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, για να κλείσει η πώληση και να έχει την δέσμευση του πελάτη, πρέπει να κατορθώσει ο πωλητής να κερδίσει την σταδιακή

του συναίνεση και συμβολή, μέσα από μια διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδοχικών.

Οποιαδήποτε πώληση για να είναι επιτυχής και αποτελεσματική περνάει από επτά κύρια στάδια. Όλοι οι πωλητές διέρχονται από τα στάδια αυτά είτε γνωρίζοντας τα είτε αγνοώντας τα στάδια, μολονότι αυτά τα βήματα μπορεί να διαφέρουν από πωλητή σε πωλητή.

Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα :

- 1) ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των πελατών,
- 2) η προετοιμασία,
- 3) η προσέγγιση του πελάτη,
- 4) παρουσίαση,
- 5) η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων,
- 6) το κλείσιμο της πώλησης και
- 7) οι ενέργειες μετά την πώληση.

Η ανάλυσή τους θα ακολουθήσει ευθύς αμέσως.

1. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των πελατών: Ο πωλητής δημιουργεί μια λίστα ή κατάλογο υποψηφίων πελατών ανατρέχοντας στα αρχεία του τμήματος πωλήσεων ή και της ίδιας της επιχείρησης. Καταλήγει σε κάποια ονόματα σαν πιθανούς πελάτες, χρειάζεται όμως ακόμη περισσότερα κι ετοιμάζει έναν κατάλογο χρησιμοποιώντας μια ποικιλία και πληθώρα από πηγές στις οποίες περιλαμβάνονται:

- ◆ τοπικά επιμελητήρια
- ◆ δημόσιες υπηρεσίες
- ◆ προμηθευτές της επιχείρησης (είναι πιθανόν κάποιοι να γίνουν πελάτες του)
- ◆ τοπικές δημόσιες υπηρεσίες
- ◆ πιστωτικά ιδρύματα και τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση στην
- ◆ συστάσεις από υπάρχοντες πελάτες, προμηθευτές και φίλους
- ◆ εκθέσεις κι εκδηλώσεις
- ◆ εμπορικούς οδηγούς και δημόσιους οδηγούς
- ◆ αγγελίες σε εφημερίδες (γάμοι, γεννήσεις)
- ◆ ευρετήριο εταιρειών

◆ τηλεφωνικοί κατάλογοι/χρυσός οδηγός

Όλες αυτές οι πηγές μπορούν να του προσφέρουν πολύτιμα πληροφοριακά στοιχεία για πιθανούς υποψήφιους πελάτες.

Μετά την δημιουργία του παραπάνω καταλόγου ο πωλητής θα αξιολογήσει με συστηματικό κι αξιόπιστο τρόπο τους πιθανούς πελάτες. Δηλαδή εκτιμά με ποιο τρόπο και κατά πόσο κάθε ένας από αυτούς έχει την εξουσία να κλείσει μια πώληση. Η απόφασή του σε ποιους τελικά θα απευθυνθεί είναι κρίσιμη και διόλου εύκολη υπόθεση.

2. Προετοιμασία: Στο στάδιο της προετοιμασίας ο πωλητής φροντίζει πριν επικοινωνήσει με τον πιθανό πελάτη να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες γύρω από το άτομό του. Συχνά τα στοιχεία αυτά αναφέρονται: στις ανάγκες που έχει για το συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησής του, τι γνώμη έχει για τις διάφορες μάρκες και τι μάρκες χρησιμοποιεί το τελευταίο διάστημα, τέλος τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του υποψηφίου αγοραστή. Όσο καλύτερα προετοιμασμένος είναι ο πωλητής, τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες επιτυχίας του.

3. Η προσέγγιση του πιθανού πελάτη: Η προσέγγιση του υποψηφίου πελάτη αποτελεί ένα από τα κυριότερα βήματα της διαδικασίας της πώλησης. Τελικός σκοπός του πωλητή είναι μια συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο με τον υποψήφιο πελάτη, η οποία πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν κλείσει συμφωνία σε οποιαδήποτε συναλλαγή. Μια συνάντηση αυτού του τύπου μπορεί να οργανωθεί με τους εξής τρόπους:

- ◆ Τηλεφωνική επικοινωνία (δίχως απαραίτητως να έχει προηγηθεί κάποιο ραντεβού)
- ◆ Αποστολή επιστολής με ή χωρίς συνοδευτικά ενημερωτικά έγγραφα
- ◆ Τηλεφωνική επαφή μετά την αποστολή επιστολής ή προωθητικού υλικού
- ◆ Συγκέντρωση ανθρώπων και διοργάνωση εκδηλώσεων στον χώρο της εταιρείας ή αλλού (ξενοδοχείο π.χ.) με στόχο την ενημέρωση των υποψηφίων πελατών

Η δημιουργία καλών εντυπώσεων από την αρχή της συνάντησης βοηθά όχι μόνο στην τωρινή πώληση αλλά και στις επόμενες/μελλοντικές πωλήσεις.

Επομένως η προσέγγιση πρέπει να γίνει από ανθρώπους με το ενδεδειγμένο προφίλ, οι οποίοι θα θεωρηθούν από τους συνομιλητές του κατάλληλοι για την εργασία των πωλήσεων και θα πείθουν για τις γνώσεις τους.

Θα πρέπει να έχουν σωστή συμπεριφορά και να θέλουν να πετύχουν σ' αυτό τον δύσκολο τομέα. Απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες ώστε να αντεπεξέρχονται στις ιδιαιτερότητες του εγχειρήματος με στόχο την πώληση συγκεντρώνοντας γρήγορα και σωστά όλες τις αναγκαίες πληροφορίες. Απαιτούνται όμως κι άλλες ικανότητες όπως π.χ. η ικανότητα σύνταξης επιστολών που θα βοηθήσουν στην διαδικασία της προσέγγισης.

Η αρχική προσέγγιση είναι σπουδαία και ζωτικής σημασίας γιατί δύσκολα δίνεται δεύτερη ευκαιρία, όταν έχει αποτύχει η πρώτη. Και φυσικά η σωστή οργάνωση συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση του ποσοστού επιτυχίας.

Από την στιγμή που γίνεται η πρώτη επαφή με οποιονδήποτε τρόπο κι αν γίνει, την αποκλειστική ευθύνη για την ολοκλήρωση της πώλησης φέρει ο πωλητής. Από αυτό διαφαίνεται ότι διαθέτει ικανότητες εντοπισμού των υποψηφίων πελατών κι ότι έχει την γνώση και την τεχνική ενός πειστικού κι αποδεκτού τρόπου προσέγγισης, επαφής και ουσιαστικής επικοινωνίας.

Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ο πωλητής να γίνεται πειστικός σε βαθμό που να προκαλεί την αμυντική στάση του ομολόγου (συνομιλητή) του. Από την στιγμή που το μήνυμα του πωλητή έχει ληφθεί και κατανοηθεί από τον υποψήφιο αγοραστή η "πόρτα της πώλησης" έχει ήδη ανοίξει. Στις επόμενες επισκέψεις η πώληση θα έχει υλοποιηθεί.

4. Η παρουσίαση: Κατά το διάστημα όπου διεξάγεται μια παρουσίαση, ο πωλητής θα πρέπει να προκαλεί και να διατηρεί το ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη. Ο πωλητής οφείλει να παρακινεί και να παροτρύνει τον πιθανό πελάτη ν'αγγίξει το προϊόν, αν αυτό είναι εφικτό και να το χρησιμοποιήσει ώστε να διαπιστώσει την χρηστική

του αξία. Στην περίπτωση που το προϊόν από την φύση του (ή ακόμη και η υπηρεσία) δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί άμεσα με δοκιμή στην παρουσίαση, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οπτικοακουστικά μέσα, ενημερωτικά φυλλάδια και προωθητικό υλικό όπου θα απεικονίζεται το προϊόν (ή θα περιγράφονται οι δυνατότητες που παρέχει μια υπηρεσία).

Κατά την διάρκεια της παρουσίασης ο πωλητής όχι μόνο θα ομιλεί αλλά θα πρέπει και να ακούει τον συνομιλητή του γιατί από τις συγκεκριμένες παρατηρήσεις και πληροφορίες του πιθανού πελάτη, μαθαίνει τις πραγματικές ανάγκες του.

5. Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων: Ο πωλητής που είναι έμπειρος κι αποτελεσματικός αναμένει τις αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη του, για να είναι εύστοχες οι απαντήσεις που θα δώσει ο πωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος και να γνωρίζει ποιες θα είναι οι πιθανές αντιρρήσεις των πιθανών πελατών ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Εκτός από την μέθοδο συστηματικής καλλιέργειας κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης υπάρχουν μερικά καίρια σημεία τα οποία είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε αναφορικά με την αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων.

Οι αντιρρήσεις που αντιμετωπίζουν οι πωλητές οφείλονται:

- (α) Στην έλλειψη ενδιαφέροντος
- (β) Στην δυσπιστία
- (γ) Στην διαφωνία
- (δ) Στην δυσαρέσκεια/εχθρότητα

Οι πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης των αντιρρήσεων ανά κατηγορία είναι οι εξής:

(α) Στην έλλειψη ενδιαφέροντος :

- ◆ ο πωλητής αναλύει τις θέσεις του για να βεβαιωθεί ότι οι ιδέες και προτάσεις του, όπως επίσης και ο τρόπος παρουσίασης απευθύνονται στις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη.
- ◆ Διερεύνηση άλλων αιτίων έλλειψης ενδιαφέροντος (π.χ. εισοδηματική κατάσταση, επαγγελματική θέση)

(β) Στην δυσπιστία:

- ◆ αναφορά του πωλητή σε παραδείγματα όπου οι προτάσεις του αποδείχτηκαν χρήσιμες
- ◆ παροχή αποδείξεων στην περίπτωση που υπάρχουν και να είναι αντικειμενικές
- ◆ αναφορά σε άλλους πελάτες, ικανοποιημένους

(γ) Στην διαφωνία:

- ◆ αλλαγή μεταβλητών συστατικών της θέσης και των προτάσεων του πωλητή
- ◆ αποδείξεις ότι τα πλεονεκτήματα βαρύνουν περισσότερο από τυχόν μειονεκτήματα
- ◆ αλλαγή στρατηγική ή και προσαρμογή τακτικής
- ◆ συστηματική προσπάθεια διερεύνησης αιτίων διαφωνίας και

(δ) Στην δυσaréσκεια/εχθρότητα :

- ◆ προσπάθεια για την διερεύνηση των πραγματικών αιτίων δυσaréσκειας ή εχθρότητας.

6. Το κλείσιμο της πώλησης: Στην διαδικασία αυτή, ο πωλητής θα ζητήσει από τον υποψήφιο πελάτη να προβεί στην αγορά του προϊόντος (ή της υπηρεσίας). Στο διάστημα της παρουσίασης ο πωλητής επιδιώκει να κάνει ένα δοκιμαστικό κλείσιμο. Αυτό επιτυγχάνεται με ερωτήσεις τύπου : "Θέλετε να το αγοράσετε μετρητοίς ή με ευκολίες; Σε τι χρώμα; Ποιο μέγεθος;". Η προσπάθεια του πωλητή να κλείσει την πώληση ξεκινά κι από το στάδιο της παρουσίασης αν ο πιθανός πελάτης είναι αποφασισμένος να το αγοράσει τότε. Συνηθέστερος τρόπος κλεισίματος πώλησης από τον πωλητή είναι να ρωτά τον πιθανό πελάτη αν επιθυμεί να κάνει μια πρώτη δοκιμαστική παραγγελία.

7. Ενέργειες μετά την πώληση: Μετά από μια πετυχημένη πώληση ο πωλητής δεν εγκαταλείπει τον πελάτη του. Επικοινωνεί τηλεφωνικά για να διαπιστώσει εάν η παραγγελία έφθασε στην καθορισμένη ημερομηνία, αν το προϊόν παρουσίασε κάποιο πρόβλημα κ.λ.π. Με τον τρόπο αυτό ο πωλητής πληροφορείται εάν ο πελάτης του έμεινε

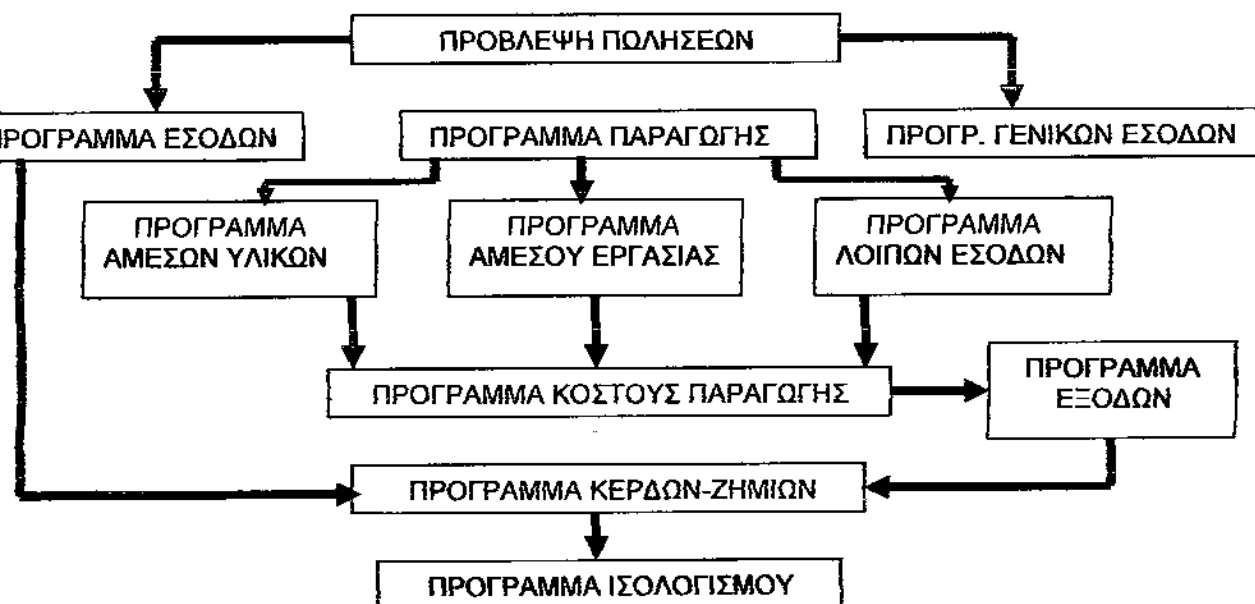
ικανοποιημένος και πληροφορείται τις μελλοντικές ανάγκες του πελάτη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1. Η Πρόβλεψη των πωλήσεων

Η πρόβλεψη (forecasting) ως μια γενική έννοια, αποτελεί μια προσπάθεια πρόγνωσης μελλοντικών γεγονότων ή καταστάσεων οποιασδήποτε φύσης και μορφής που είναι χρήσιμη και αναγκαία στις δραστηριότητες των ανθρώπων και ειδικότερα των οικονομούντων ατόμων.

Πιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις η πρόβλεψη αποτελεί μια βασική λειτουργία της διοίκησης και ίσως την σπουδαιότερη, γιατί ο προγραμματισμός της δράσης όλων των επιμέρους λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης, στηρίζεται σε αυτή (σχ.1.18).



Σχ.3.1: Ο προγραμματισμός όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης βασίζεται στην πρόβλεψη πωλήσεων

Δίχως την πρόβλεψη μελλοντικής εξέλιξης των πωλήσεων στην προκειμένη περίπτωση η κατάρτιση των προγραμμάτων δράσης για τις επιμέρους λειτουργίες της θεωρείται ανέφικτη.

► Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων

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 (Μάρκετερς) να κάνουν μια καλή πρόβλεψη πωλήσεων.

Για παράδειγμα με βάση την πρόβλεψη του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης για το ύψος των πωλήσεων του επόμενου έτους για το προϊόν (π.χ. 5.000 μονάδες του συγκεκριμένου προϊόντος), θα προγραμματίσει η επιχείρηση την παραγωγική της δυναμικότητα, τα απαιτούμενα χρηματικά και πιστωτικά μέσα για την απόκτηση της δυναμικότητας αυτής το προσωπικό που θα χρειαστεί (διοικητικό, πωλητές) ακόμη και τα αναμενόμενα τελικά αποτελέσματα από τις πωλήσεις της. Κι όλα αυτά θα κατευθύνουν τους φορείς της επιχείρησης να εγκρίνουν και να προωθήσουν την συγκεκριμένη επένδυση έναντι κάποιας άλλης λιγότερο αποδοτικής.

Μια κακή πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη ποσότητα αποθεμάτων σε μειώσεις τιμών με συνέπεια μεγάλες δαπάνες ακόμη και σε απώλειες πωλήσεων η οποία οφείλεται σε έλλειψη αποθεμάτων.

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί την σημαντικότερη λειτουργία της διοικήσεως των πωλήσεων (Management των πωλήσεων) γιατί εσφαλμένος προσδιορισμός της θα έχει ολέθριες συνέπειες για την επιχείρηση.

► Η μεθοδολογία της πρόβλεψης πωλήσεων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο της επιχείρησης.

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

Οι μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων εντάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

- i) στις μεθόδους υποκειμενικής κρίσης, που βασίζονται στην κρίση ειδικών με το υπό έρευνα αντικείμενο, τις πωλήσεις
- ii) στις μεθόδους μηχανικής πρόβλεψης που στηρίζονται στο ότι καταστάσεις και γεγονότα του παρελθόντος αναφορικά με τις πωλήσεις παρουσιάζουν ομοιόμορφη "προέκταση" και στο μέλλον. Χρησιμοποιούν μαθηματικές μεθόδους, διάφορες στατιστικές αναλύσεις και χρονοσειρές.

► Μέθοδοι και Κριτήρια επιλογής

i) Οι σπουδαιότερες μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης είναι οι ακόλουθες:

1. Μέθοδος εκτίμησης της διάθεσης των καταναλωτών: Αποτελεί μια συνηθισμένη μέθοδο έρευνας αγοράς για τον προσδιορισμό του ύψους των μελλοντικών πωλήσεων ή για την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά.

Εύμφωνα με την μέθοδο αυτή οι καταναλωτές ομαδοποιούνται ανάλογα με τον τόπο διαμονής τους, το εισόδημά τους, τις συνήθειές τους κ.λ.π. και μ'αυτό τον τρόπο εκτιμάται η ποσότητα που μπορεί να αγοράσει κάθε ένας από τους δυνητικούς πελάτες, του προϊόντος της συγκεκριμένης επιχείρησης. Είναι η λεγόμενη μέθοδος "σπασίματος" αγοράς.

Υπάρχει και η μέθοδος ιστορικών πωλήσεων : όπου αναλύονται οι πωλήσεις που πραγματοποίησε σε παρελθούσες χρονικές περιόδους η επιχείρηση και προσδιορίζεται η τάση της αγοράς που σχηματίζεται και την οποία χρησιμοποιούν τα στελέχη της επιχείρησης για την πρόβλεψη των πωλήσεων.

Η μέθοδος όμως σπασίματος αγοράς βασίζεται στις υποκειμενικές απαντήσεις και κρίσεις των πιθανών πελατών κι ενυπάρχει ο κίνδυνος οι καταναλωτές να συμπεριφερθούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο και τελικά να μην προβούν στην αγορά του προϊόντος. Παρά τους περιορισμούς αυτούς η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται ευρύτατα αν υπάρχει έλλειψη στοιχείων από άλλες πιο έγκυρες μεθόδους

τρόβλεψης των πωλήσεων. Από την άλλη μεριά, η μέθοδος των ιστορικών πωλήσεων μειονεκτεί στο ότι η υπό εξέταση μεταβλητή : πωλήσεις θα πρέπει να παρουσιάζει μια σταθερότητα σε βάθος χρόνου (τρία χρόνια λ.χ.) ή οι παράγοντες που την επηρεάζουν να παραμένουν αμετάβλητες. Πράγμα αδύνατο αφού ζούμε σ'ένα οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς.

2. Μέθοδος εκτίμησης των απόψεων πωλητών και αντιπροσώπων: Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στις απόψεις των πωλητών ή των αντιπροσώπων της επιχείρησης και της εξέλιξης, μελλοντικά της πώλησης προϊόντων ή και υπηρεσιών που αυτοί οι ίδιοι διαθέτουν στους καταναλωτές. Η επιχείρηση πολλές φορές καταρτίζει σειρές εντύπων, τα οποία μοιράζει στους πωλητές ή τους αντιπροσώπους κι από τους οποίους επιζητά πληροφορίες, στοιχεία για τις παρελθούσες πωλήσεις και για τις προβλέψεις τους. Οι προβλέψεις γίνονται αντικείμενο συζητήσεων και κρίσεων από τα διευθυντικά στελέχη του μάρκετινγκ, πριν γίνουν αποδεκτές.

Συχνά, οι προβλέψεις αυτές όμως δεν έχουν καμία βάση και είναι πλασματικές γιατί οι πωλητές και οι αντιπρόσωποι (μεσάζοντες) προσπαθώντας ν'αποδείξουν ικανότητες ατομικού επιπέδου στις πωλήσεις και δεσμευμένοι με την επιχείρηση για το *minimum* (ελάχιστο ποσοστό ή ποσό) των πωλήσεων, δίνουν υπεραισιόδοξα μεγέθη που ενδέχεται να οδηγήσουν την επιχείρηση σε εσφαλμένο προγραμματισμό.

3. Μέθοδος Δελφοί (Delphi Technique): Η μέθοδος αυτή είναι απλή και στην οποία απαιτείται ένας ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ο οποίος απευθύνει εγγράφως ερωτήσεις για το ύψος των προσδοκώμενων πωλήσεων της επιχείρησης προς συγκεκριμένους ειδικούς.

Τις ληφθείσες απαντήσεις τις κατατάσσει, ο συντονιστής σε πίνακα και εντοπίζει δύο ή τρεις, που εμφανίζουν την μεγαλύτερη συχνότητα. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επαναληφθεί έως ότου επιτευχθεί σχετική ομοφωνία των ερωτηθέντων.

Το κλειδί επιτυχίας της μεθόδου αυτής έγκειται στον συντονιστή, που θα πρέπει να κάνει την κατάλληλη επιλογή των ειδικών προς τους

οποίους θα απευθυνθεί και θα καταρτίσει τον πίνακα βάσει του κατάλληλου ερωτηματολογίου.

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έναντι άλλων μεθόδων αποκειμενικής κρίσεως είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει προσωπική επαφή μεταξύ των ερωτηθέντων και συνεπώς κάθε ένας από τους συμμετέχοντες αγνοεί τους άλλους και έτσι αποφεύγονται προσωπικές αντιπαραθέσεις, αντιπάθειες κι εγωισμοί μεταξύ τους.

4. Ονομαστική Ομαδική μέθοδος (Nominal Group Technique): Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την "μέθοδο Δελφοί" γιατί χρησιμοποιεί έναν αριθμό ειδικών μ' έναν κοινό συντονιστή. Διαφέρει στο ότι οι ειδικοί συγκεντρώνονται και συζητούν το θέμα των προσδοκώμενων πωλήσεων και καταλήγουν σε σχετική ομοφωνία μετά από συζητήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, συγκεντρώνονται οι ειδικοί γύρω από ένα τραπέζι και ο συντονιστής της έρευνας δίνει τα ερωτήματα γραπτά υπό τη μορφή ερωτηματολογίου. Οι ειδικοί απαντούν δικαιολογώντας τις απαντήσεις τους, καταχωρούνται σε έναν πίνακα που τον βλέπουν όλοι. Στην διάρκεια της διαδικασίας και αφού απαντήσουν στα ερωτήματα, ακολουθούν συζητήσεις υπό τη μορφή διαλόγου, τις οποίες διευθύνει ο συντονιστής προσπαθώντας να επιτύχει τη σχετική ομοφωνία των ειδικών σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις.

5. Μέθοδος P.E.R.T. (P.E.R.T. Method): Η μέθοδος P.E.R.T (Program Evaluation and Review Technique) χρησιμοποιεί τον ακόλουθο τύπο :

$$T = (\alpha + 4m + \beta) / 6$$
 με σταθερή απόκλιση $\sigma = (\beta - \alpha) / 6$ όπου:

T = η πρόβλεψη των πωλήσεων

α = η απαισιόδοξη εκτίμηση για τις μελλοντικές πωλήσεις

β = η αισιόδοξη εκτίμηση για τις μελλοντικές πωλήσεις

m = ο μέσος όρος των εκτιμήσεων για τις μελλοντικές πωλήσεις

σ = σταθερή απόκλιση

ii) Οι σημαντικότερες μέθοδοι μηχανικής πρόβλεψης είναι οι ακόλουθες :

1. Πρόβλεψης Εμμονής: εφαρμόζεται στην περίπτωση κατά την οποία οι πωλήσεις που εξετάζονται για τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους,

παραμένουν αμετάβλητες στο χρόνο και αναμένεται επανάληψή τους μελλοντικά.

2. Τροχιακή πρόβλεψη ή πρόβλεψη προεκτάσεων :εφαρμόζεται στην περίπτωση μεταβολής των πωλήσεων, οι οποίες όμως έχουν σταθερό χαρακτήρα.

3. Κυκλική πρόβλεψη: στηρίζεται στην αρχή ότι η ιστορία επαναλαμβάνεται με ρυθμικά σταθερό τρόπο.

4. Βραχυχρόνια εποχιακή πρόβλεψη: εφαρμόζεται όταν η επιχειρηματική δραστηριότητα και κατ' επέκταση οι πωλήσεις έχουν εποχιακό χαρακτήρα (π.χ. βιομηχανία παγωτών)

5. Μέθοδος των σειρών οδηγών (Lead Series): εφαρμόζεται στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία ένα γεγονός ακολουθεί χρονικά ενός άλλου.

6. Μέθοδος των χρονικών σειρών: η μέθοδος αυτή βασίζεται στην στατιστική παρακολούθηση της συμπεριφοράς, επί σειρά χρονικών περιόδων, των πωλήσεων και την αναζήτηση της συμπεριφοράς του σε μελλοντικές περιόδους. Η μέθοδος αυτή θεωρείται η πλέον ακριβής για την εύρεσή της συνάρτησης παλινδρόμησης (καμπύλης) των πωλήσεων για μια σειρά ετών (η λεγόμενη Time Series Analysis).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

➤ Σχεδιασμός των Περιοχών Πώλησης

Η περιοχή πώλησης αποτελεί συγκερασμό των γεωγραφικά καθορισμένων περιοχών όπου δραστηριοποιούνται οι πωλητές και ομάδων πελατών ανεξαρτήτως της γεωγραφικής τους θέσης που παρουσιάζουν όμως ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Η οργάνωση των περιοχών πώλησης στοχεύει :

- Στην μεγιστοποίηση του παραγωγικού χρόνου των πωλητών μειώνοντας τον χρόνο μετακίνησής 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 κερδίζουν 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 απόφασής τους για το που θα οργανώσουν τις περιοχές δρομολόγησης των πωλήσεων τους :

- Η πρώτη προσέγγιση δίνει έμφαση στις "λογικές αποφάσεις και επιλογές". Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, μια μεγάλη

επιχείρηση, που διαθέτει σημαντικά κεφάλαια και τα διαθέτει στην έρευνα της αγοράς, αναλύει τις οικονομικές συνθήκες και επιλέγει τις περιοχές πώλησης, οι οποίες εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς και τα συμφέροντά 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 επιβίωσή 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.

Υστερα 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 παράγοντες παρά οικονομικούς (π.χ. ποια θα είναι η πιο ευχάριστη περιοχή δραστηριοποίησης και διαμονής ενός manager του τμήματος των πωλήσεων).

Γέλος 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 σύνολό τους και των πωλήσεων αυτών (μελλοντικών) ανά γεωγραφική περιοχή (π.χ. περιοχή, δήμο, νομό, περιφέρεια κ.λ.π.).
- (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.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΑΝΑ ΜΗΝΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ ΜΗΝΑ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	50	2	100
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β	70	1	70
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ	100	1/2	50
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ	300	1/2	150
ΣΥΝΟΛΟ	520		370

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Ας υποθέσουμε ότι ο πωλητής μπορεί να κάνει 10 επισκέψεις την ημέρα (δηλ. 200 επισκέψεις τον μήνα) και έχει πελάτες του προφίλ του προηγούμενου πίνακα. Ο αριθμός των πελατών που μπορεί να χειριστεί εξαρτάται από την σύνθεση του πελατολογίου του σε κατηγορίες και τον αριθμό των πελατών ανά κατηγορία. Αν λοιπόν χειρίζεται τους πελάτες της κατηγορίας Α και Β χρειάζεται 170 επισκέψεις τον μήνα, άρα υπάρχει κάλυψη της τάξεως του 85% στην δυνατότητα επισκέψεών του.

Αντίθετα, χειριζόμενος όλους τους πελάτες της Δ κατηγορίας και παρόλο που ο αριθμός τους είναι διπλάσιος του αριθμού των πελατών της Α και Β κατηγορίας, θα καλύψει μόλις το 75% της δυνατότητας των επισκέψεών του. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη η συχνότητα επισκέψεων στους πελάτες τόσο μικρότερο αριθμό πελατών θα χειρίζεται κάθε πωλητής.

δ) προσδιορισμός της θέσης κάθε πελάτη σ'έναν 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 ώστε οι πωλητές να έχουν τον ίδιο αριθμό επισκέψεων και την ίδια δυνατότητα πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. Καθορισμός Μεγέθους της Δύναμης Πωλητών

Καθορισμός Αριθμού Πωλητών

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για τον προσδιορισμό του αριθμού των πωλητών που πρέπει να έχει η επιχείρηση. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστούν δύο μέθοδοι που θεωρούνται πιο σημαντικές : 1.η μέθοδος φόρτου εργασίας των πωλητών και 2.η μέθοδος δυνατότητας των πωλήσεων.

1. Μέθοδος φόρτου εργασίας: Τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι τα ακόλουθα:

- α) κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση την δυναμικότητά τους και καθορισμός του αριθμού των πελατών (ή και των υποψηφίων πελατών) ανά κατηγορία.
- β) προσδιορισμός της συχνότητας επισκέψεων στους πελάτες ανά κατηγορία (σε ετήσια ή και μηνιαία βάση)
- γ) πολλαπλασιασμός των πελατών κάθε κατηγορίας με την συχνότητα επισκέψεων που αντιστοιχεί σε κάθε κατηγορία πελατών.
- δ) καθορισμός του μέσου αριθμού επισκέψεων που μπορεί να πραγματοποιήσει ένας πωλητής ετησίως.
- ε) το αποτέλεσμα της διαίρεσης των συνολικών αναγκαίων ετησίων επισκέψεων με το μέσο αριθμό επισκέψεων που μπορεί να πραγματοποιεί ο πωλητής αποτελεί τον αριθμό πωλητών που χρειάζεται η επιχείρηση.

2. Μέθοδος δυνατότητας πωλήσεων: Αυτή η μέθοδος ακολουθεί τρία στάδια για τον καθορισμό του αριθμού των πωλητών:

- α) καθορισμός του στόχου πωλήσεων της επιχείρησης
- β) προσδιορισμός των πωλήσεων που απαιτείται και μπορεί να επιτύχει ο πωλητής για να θεωρηθεί κατάλληλος για την θέση που κατέχει στην επιχείρηση. Σύγκριση δηλαδή των παρελθουσών πωλήσεων που είχε επιτύχει με το κόστος πωλήσεων και το προσδοκώμενο κέρδος για την επιχείρηση.

γ) προσδιορισμός του αριθμού πωλητών διαιρώντας τον στόχο πωλήσεων της επιχείρησης με τις πωλήσεις που μπορεί να πραγματοποιήσει κάθε πωλητής.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Γίνεται η υπόθεση ότι η επιχείρηση ασχολείται με πωλήσεις επίπλων γραφείου κι ότι έχει στόχο πωλήσεων 800.000 €. Η διάρθρωση του κοστολογίου της είναι τέτοια που της επιτρέπει να έχει το επιθυμητό ποσοστό κέρδους εφόσον κάθε πωλητής επιτυγχάνει έσοδα από τις πωλήσεις στο ελάχιστο ποσό των 100.000 €. Στην περίπτωση που οι πωλήσεις ξεπερνούν το ύψος αυτό, το κόστος πωλήσεων ανά μονάδα μειώνεται. Συγκρίνοντας απ' το αρχείο της επιχείρησης στοιχεία των παλαιότερων πωλήσεων, διαπιστώνεται ότι κάθε πωλητής μπορεί να επιτύχει πωλήσεις ύψους 150.000 €.

Διαιρώντας τον στόχο πωλήσεων με τις πωλήσεις που μπορεί να πραγματοποιήσει κάθε πωλητής : $800.000 \text{ €} / 150.000 \text{ €} = 5,33$ πωλητές προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών (5 ή 6 πωλητές).

Β' ΕΝΟΤΗΤΑ

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Η Έννοια του Πελάτη

Η κατανάλωση είναι η αποκλειστική κατάληξη κι ο σκοπός της παραγωγής. Ένα από τα πιο σημαντικά ενδιαφέροντα της επιχείρησης πρέπει να η προώθηση των προϊόντων του στον καταναλωτή.

Adam Smith

Η επιχείρηση ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις για να διοχετεύει στον πελάτη όσο το δυνατόν περισσότερων και ποιοτικά καλύτερων προϊόντων. Τα είδη των πελατών παρουσιάζουν έντονη διαφορετικότητα και διαφοροποίηση όπως επίσης και οι ανάγκες τους, με αποτέλεσμα οι περισσότερες αγορές είναι ανομοιογενείς.

Σ' ένα περιβάλλον ελεύθερης οικονομίας, κάθε ομάδα πελατών απαιτεί διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Μια επιχείρηση όμως είναι αδύνατον να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες της με την ίδια αποτελεσματικότητα. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η έννοια του πελάτη, οι ανάγκες του και το αντικείμενο αγοράς του όπως επίσης και ο ρόλος του για την επιχείρηση.

Ως πελάτης ορίζεται το φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο έχει συγκεκριμένες υποχρεώσεις έναντι της επιχείρησης, και οι οποίες προέρχονται από την πώληση στο πρόσωπο αυτό, διαφόρων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Οι πωλήσεις μπορεί να γίνονται είτε τοις μετρητοίς, είτε με πίστωση.

► **Αγορά Μετροιτής:** αποτελεί η εξόφληση του ποσού που έχει συμφωνηθεί το αργότερο μέσα σε οκτώ ημέρες από την παράδοση του αγαθού.

- ◆ Αγορά με πίστωση: αποτελεί η εξόφληση του ποσού σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των οκτώ ημερών αφ'ότου έγινε η παράδοση του αγαθού (είτε με απλή λογιστική εγγραφή στον σχετικό λογαριασμό, είτε με επιταγές, συναλλαγματικές και γραμμάτια εις διαταγήν).

Τα βασικά αρχεία που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής :

(α) Αρχείο Υπολοίπων που περιέχει τα στοιχεία :

- ◆ Κωδικούς πελατών
- ◆ Επωνυμία και διεύθυνση πελατών
- ◆ Προοδευτική χρέωση των πελατών
- ◆ Προοδευτική πίστωση των πελατών
- ◆ Τρέχον, χρεωστικό ή πιστωτικό υπόλοιπο

(β) Αρχείο κινήσεων που περιέχει, όλες τις :

- ◆ Αναλυτικές κινήσεις των πελατών για μια χρονική περίοδο

(τιμολόγια πωλήσεων και αποδείξεις εισπράξεων)

Από αυτά τα δύο αρχεία προκύπτουν οι πιο σημαντικές πληροφορίες των πελατών και πιο συγκεκριμένα : η καρτέλα του πελάτη, τα υπόλοιπα (χρεωστικά ή πιστωτικά) των πελατών, το χρονικό διάστημα των υπολοίπων (ηλικία των υπολοίπων).

Οι πελάτες αποτελούν πηγή πληροφόρησης για τον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων τόσο στην Διεύθυνση Πωλήσεων όσο και στην Οικονομική Διεύθυνση όπως θα δούμε αναλυτικότερα σε επόμενες παραγράφους.

◆ Τι αγοράζουν οι πελάτες; Οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των πελατών

Η αγορά αντιπροσωπεύει μια δυναμική κατάσταση και αποτελεί συνάρτηση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών, οι οποίες αλλάζουν διαρκώς με την πάροδο του χρόνου. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να διαχωρίσει τους πελάτες, σ'εκείνους που αποδέχονται

ύκολα. Η επιχείρηση επίσης θα πρέπει να έχει την ικανότητα αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών της επιχειρήσεων, οι οποίες προσεγγίζουν και ικανοποιούν τους πελάτες με διαφορετικό τρόπο. Κι εφαρμόζοντας μια στρατηγική μάρκετινγκ η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην αγορά και στις διάφορες κατηγορίες πελατών ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

Η επαρκής κάλυψη και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη είναι το βασικότερο κριτήριο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, και ιδιαίτερα η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών με καλύτερο τρόπο αναφορικά με αυτό που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές χαρακτηρίζει αποτελεσματική την επιχείρηση και την στρατηγική της.

Οι ανάγκες, παραδοσιακά, ταξινομούνται σύμφωνα με ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Από την χαμηλότερη προς την υψηλότερη, η ιεράρχηση του Maslow ορίζει πέντε επίπεδα αναγκών :

- Φυσιολογικά
- Ασφαλείας
- Προσωπικών λόγων
- Αυτοεκτίμησης και
- Αυτοπραγμάτωσης

Οι ανάγκες κάθε επιπέδου μπορούν να ικανοποιηθούν, εφόσον έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων. Μια ανάγκη μη-καλυπτόμενη αποτελεί πηγή στέρησης ενώ μια ανάγκη όταν ικανοποιείται, παραβλέπεται, αφήνοντας χώρο για την έλλειψη άλλων αναγκών.

Τα δύο πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow (φυσιολογικά και ασφαλείας) χαρακτηρίζονται ως επίπεδα επιβίωσης. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις απευθύνονται στο δεύτερο επίπεδο (ανάγκες ασφαλείας) και είναι περιστασιακά στα ανώτερα επίπεδα. Η επιχείρηση για να είναι επιβίσιμη, πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες ασφαλείας. Ο πελάτης πρέπει να αισθάνεται φυσιολογικά αλλά και οικονομικά ασφαλής με την αγορά ενός προϊόντος. Τα αμέσως δύο υψηλότερα επίπεδα (ανάγκες προσωπικών λόγων και αυτοεκτίμησης) είναι επίπεδα επιβραδύνονται στον πελάτη/αγοραστή αφού είναι σαφές ότι τα πλεονεκτήματα της αγοράς ενός προϊόντος αναφύονται από την προσωπικότητά του. Στο

ψηλότερο επίπεδο, της ανάγκης αυτοπραγμάτωσης, ο αγοραστής αισθάνεται μια ταύτιση με το προϊόν.

Είναι σαφές ότι όλες οι ανάγκες δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν κι αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους (οικονομικούς, κοινωνικούς κ.λ.π.). Η επιχείρηση όμως θα πρέπει να κατευθυνθεί παραπέρα, αξιοποιώντας την διορατικότητα της ιεραρχίας του Maslow.

Η επιχείρηση και οι πωλητές της θα πρέπει να γνωρίζουν τι σημαίνει το προϊόν για τον πελάτη.

Εάν ο πωλητής κατορθώσει να δει το προϊόν με τα μάτια του πελάτη θα αντιληφθεί ότι δεν ελκύεται ο αγοραστής ούτε από τις προσφορές για δωρεάν δοκιμή ούτε από την εντυπωσιακή του εμφάνιση (αμπαλάζ).

Οι πωλητές πωλούν εκείνο το οποίο έχει στην πραγματικότητα ανάγκη ο πελάτης. Στην ουσία δεν πωλούν το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά το όφελος που αποκομίζει ο καταναλωτής από αυτό.

Η έννοια του οφέλους είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες στην πραγματοποίηση ("κλείσιμο") της πώλησης από την πλευρά του υποψήφιου αγοραστή.

Όταν γίνεται λόγος για τα οφέλη, γίνεται αναφορά σε οτιδήποτε κάνει ή σημαίνει για τον πελάτη το προϊόν ή η υπηρεσία που του προσφέρεται από την επιχείρηση και κατ'επέκταση από τον πωλητή.

Για παράδειγμα, ο καταναλωτής δεν αγοράζει ηλεκτρικό ψυγείο και καταψύκτη, μόνο και μόνο για να τα έχει στο σπίτι του, αλλά γιατί θέλει να μπορεί να ψύχει, καταψύχει και να συντηρεί τα τρόφιμα. Στην ουσία αγοράζει "ψύξη, κατάψυξη και συντήρηση". Το να ψύχει και να συντηρεί τα τρόφιμα, με την σειρά του, μπορεί να είναι σημαντικό για τον αγοραστή, γιατί μπορεί να καλύπτει την ανάγκη του να αποκτήσει "αποθηκευτικό" χώρο συντήρησης και ψύξης των τροφίμων για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα των τριών για παράδειγμα ημερών αποφεύγοντας έτσι να προσφεύγει καθημερινά στην αγορά για τρομήμερες σε διάφορα τρόφιμα.

Οι πιθανότητες επιτυχίας αυξάνονται όταν μπορεί να δείξει στον πελάτη ότι αντιλαμβάνεται και κατανοεί τις ανάγκες του και μάλιστα όταν μπορεί να τον πείσει ότι βρίσκεται εκεί για να ικανοποιήσει κάθε

επιθυμία ή ανάγκη του, βασική προϋπόθεση όμως να κάνουν σωστή χρήση για τα ιδιαίτερα οφέλη που "κρύβονται" πίσω από κάθε πώληση.

Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου και οι πωλητές και η διαφήμιση δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αγνοώντας και παραμερίζοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες του συγκεκριμένου πελάτη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η αγορά υποσυστήματος. Τα στερεοφωνικά συγκροτήματα βασίζουν την διαφημιστική τους καμπάνια στα τεχνικά τους χαρακτηριστικά και όχι στον πελάτη.

Έτσι λοιπόν καθώς τ'ανταγωνιστικά προϊόντα μοιάζουν όλο και περισσότερο μεταξύ τους, οι καταναλωτές (υποψήφιοι πελάτες) αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, μπορούν να ικανοποιηθούν από περισσότερα του ενός, προϊόντα. Είναι το σημείο καθοριστικό, όπου κάποιες άλλες, νέες ανάγκες θεωρούνται πιο σημαντικές. Συνεπώς, σε θεωρητικό επίπεδο οτιδήποτε αναφέρεται στην επιχείρηση και τα προϊόντα της, πρέπει να μεταφράζεται σε οφέλη υπέρ του πελάτη. Τα οφέλη αυτά μπορεί να αναφέρονται:

- ▶ Στα προϊόντα (τιμή, σχέδιο, συσκευασία κ.λ.π.)
- ▶ Στις παράπλευρες υπηρεσίες (πιστωτικό πρόγραμμα)
- ▶ Στην επιχείρηση (μέγεθος, φήμη, αξιοπιστία)
- ▶ Στα στελέχη και τους πωλητές (γνώσεις, προσωπικότητα, ικανότητες)

Κάθε στοιχείο από τα παραπάνω μπορεί να χαρακτηριστεί ως πηγή οφέλους για τους υποψήφιους πελάτες μετατρέποντάς τους σε αγοραστές.

Κλείνοντας την παράγραφο αυτή θα πρέπει να επισημάνουμε ότι απαραίτητη προϋπόθεση για μια πώληση είναι η γνώση του πώς και για ποιους λόγους αγοράζει ο πελάτης. Κάθε πελάτης αισθάνεται και επιθυμεί να του συμπεριφέρονται σαν να είναι μοναδικός. Κάθε πελάτης χρειάζεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης για τους δικούς του διαφορετικούς λόγους που ήδη έχουν αναλυθεί στις προηγούμενες σελίδες. Επομένως ο πωλητής, ακούγοντας προσεκτικά τον ομόλογό του : πελάτη κατανοώντας τις βαθύτερες ανάγκες και επιθυμίες του και θέτοντάς του τα κατάλληλα ερωτήματα και

επιχειρήματα μπορεί ν'ανακαλύψει εκείνο που χρειάζεται κάθε πελάτης και να του το προσφέρει.

Έτσι θα καλύψει τις ανάγκες του καταναλωτή από την μια πλευρά και θα συμβάλλει ουσιαστικά στις πωλήσεις και την κερδοφορία καθώς και στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης από την άλλη.

Το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται στην πολιτική : "Σκέφτομαι τα οφέλη" και "Βλέπω με τα μάτια του πελάτη" και τελικά να κρίνει ο πωλητής και η επιχείρηση με τα κριτήρια των πελατών.

◆ Ο ρόλος του πελάτη για την επιχείρηση

Υποστηρίζω ότι ο άνθρωπος βρίσκεται προς την σωστή κατεύθυνση, όταν είναι όσο το δυνατόν περισσότερος σύμμαχος με το μέλλον.

Ερρίκος Ιψεν

Μια επιχείρηση είναι δημιούργημα του περιβάλλοντός της και η εύρυθμη λειτουργία και κερδοφορία της είναι το αποτέλεσμα της υποστήριξης και αξιοπιστίας της από το ευρύτερο αγοραστικό κοινό. Η απόλυτη επιβίωσή της και το σύνολο των προοπτικών της, των πόρων, των προβλημάτων και των ευκαιριών της γεννιώνται κι εξαρτώνται από τους καταναλωτές κι από το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και προσανατολίζονται τόσο η επιχείρηση όσο και οι πελάτες.

Για την βιωσιμότητα κι ευημερία της επιχείρησης οι στρατηγικοί της αναλυτές θα πρέπει να τιθασεύσουν και να υποτάξουν τις προκλήσεις των έντονων αλλαγών στις επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών σε πολλαπλά επίπεδα (κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό, νομικό και τεχνολογικό περιβάλλον) που επιδρούν καταλυτικά στην ψυχολογία και την συμπεριφορά τους. Η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει και να εφαρμόσει μια συστηματική και διαρκή ανάλυση των ολοένα αυξανόμενων και διαρκώς εξελισσόμενων αναγκών των πελατών αν θέλει να επιτύχει μακροπρόθεσμα τους αντικειμενικούς της στόχους.

Δίχως πελάτες, δε νοείται η ύπαρξη ή η επιβίωση της επιχείρησης. Έτσι θα πρέπει να στοχεύει, να διευρύνει και να εστιάζει τις πολιτικές και στρατηγικές της στα οφέλη που θεωρείται και αποκομίζουν οι καταναλωτές.

Αν λοιπόν η επιχείρηση δημιουργήσει συστήματα εξεύρεσης αναλλακτικών λύσεων για την πολύπεδη ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστικού κοινού που διαρκώς μεταβάλλονται καθώς ζούμε σ'ένα περιβάλλον που εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στα πιο πάνω προβλήματα με ευαισθησία και αποτελεσματικότητα.

Με την κατάλληλη πολιτική η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει το προφίλ της, υποδεικνύοντας ότι είναι ευαίσθητη προς το περιβάλλον και το καταναλωτικό της κοινό και σαφώς κρατά υπεύθυνη στάση έναντι αυτού. Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία που επιδεικνύουν οι πελάτες σε μια επιχείρηση αποτελούν ουσιαστικό βήμα και θέτουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη και την κερδοφορία της, στο παρόν και στο μέλλον...

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. Εξυπηρέτηση Πελατών

► Έννοια και ρόλος της εξυπηρέτησης πελατών

Η "εξυπηρέτηση πελατών" μπορεί να οριστεί ως η προσπάθεια και οι μεθοδευμένες ενέργειες με τρόπο συστηματικό προς την κατεύθυνση του πελάτη προκειμένου ο πωλητής-και κατ'επέκταση η επιχείρηση-να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη, προσφέροντάς του τα οφέλη που ο ίδιος προσδοκά. Και κατά την διεξαγωγή και πραγματοποίηση της πώλησης, και μετά την πώληση, ο πωλητής εξακολουθεί να προσανατολίζεται στον πελάτη με στόχο την καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών για τα προϊόντα της εταιρείας.

Ειδικότερα οι παράπλευρες υπηρεσίες, δηλαδή η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, *service*, τα διάφορα πιστωτικά προγράμματα, μεγιστοποιούν τις πιθανότητες για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες και πωλήσεις καθώς επίσης και ευκαιρίες προώθησης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Η ιδιαίτερη προσοχή και μεταχείριση του αγοραστικού κοινού μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικό βήμα για την επίτευξη καλού και αποτελεσματικού μάρκετινγκ.

Πολλές φορές ο ιδιαίτερος χειρισμός και η προσοχή που δίνει στους πελάτες της και στην εξυπηρέτησή τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντικό προβάδισμα σε μια εταιρεία σε σχέση με τις ανταγωνιστικές της εταιρείες.

► Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες η ποιότητα έχει γίνει το σύνθημα των *Marketers* και των επιχειρήσεων. Οι πελάτες απαιτούν κάτι εντελώς διαφορετικό από εκείνο που ήθελαν στο παρελθόν. Επιθυμούν και επιδιώκουν τον κατάλληλο συνδυασμό ποιότητας, προϊόντος καλής

εξυπηρέτησης και έγκαιρης παράδοσης.Ο συνδυασμός αυτός είναι το κλειδί της επιτυχίας για ποιότητα κι αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση.

Η έμφαση στην ποιότητα εξ'ορισμού αποτελεί φροντίδα και μέριμνα του κατασκευαστή/παραγωγού και άρα της επιχείρησης.Από στρατηγικής απόψεως η ιδέα της ποιότητας παρατηρήθηκε στην αγορά λόγω των απαιτήσεων των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες με ποιοτική χρήση και απόδοση.Με άλλα λόγια, η ποιότητα θα πρέπει να προηγείται από το σημείο προσφοράς της και να περικλείεται απ'όλες τις υπηρεσίες που προέρχονται από αυτή.

Είναι πολύ σημαντικό, οι προοπτικές ποιότητας να έχουν ως βάση την αφετηρία τις προτιμήσεις και την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη, κι όχι τις εσωτερικές προτιμήσεις κι εκτιμήσεις της επιχείρησης και των ανθρώπων που την στελεχώνουν. Ο απώτερος στόχος και σκοπός της ποιοτικής εξυπηρέτησης από την επιχείρηση και των πωλητών της θα πρέπει να είναι η τέρψη και η ικανοποίηση των πελατών, παρέχοντας υπηρεσίες, service, ποιότητα προϊόντος και υποστήριξη που να είναι πέρα από τις προσδοκίες τους.

Στην σημερινή εποχή είναι σαφές και κοινά αποδεκτό ότι μεταξύ διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη αφού τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα (και τα βιομηχανικά) παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες τόσο στον σχεδιασμό, την κατασκευασία, τις προδιαγραφές, όσο και στην απόδοσή τους.Με αποτέλεσμα λοιπόν η τελική απόφαση των υποψήφιων πελατών να βασίζεται σε καθαρά υποκειμενικά κριτήρια.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση συμβάλλει θετικά στην αύξηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης.Οποιοδήποτε "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" σε ποιότητα υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί ουσιαστική ευκαιρία για την επιχείρηση να βελτιώσει και να ενδυναμώσει την θέση της στην αγορά και στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.Δεν υπάρχει θέμα τελειότητας.Κανείς δεν μπορεί και δεν είναι τέλειος" σε ότι αφορά τις σχέσεις με τους πελάτες.Κάθε επιχείρηση πρέπει να δράσει και να οργανώσει τα τμήματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης των πελατών με έναν αποτελεσματικό τρόπο για να

αλύπτει τα πρότυπα και τις προοπτικές της που η ίδια έχει θέσει ή της έχουν επιβληθεί άμεσα ή έμμεσα από τους καταναλωτές.

► Παράγοντες ποιοτικής εξυπηρέτησης

Για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει:

- α) να επενδύσει στο προσωπικό και στην οργανωτική διάρθρωσή της. Το πρόγραμμα της ποιότητας στην εξυπηρέτηση απαιτεί ξεκάθαρη υποστήριξη από την ανώτερη κι ανώτατη διοίκηση.
 - β) Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη.
 - γ) Η ιεράρχηση της επιχειρηματικής διαδικασίας και της διαδικασίας των πωλήσεων αν υπάρχουν ελλείψεις και κενά για την κάλυψη των αναγκών του αγοραστικού κοινού.
 - δ) Η συμπίεση του χρόνου που χαρακτηρίζεται ως κυκλικός (παραγγελία – πώληση - παράδοση) για να αποφεύγονται γραφειοκρατία και χρονοβόρες διαδικασίες.
 - ε) Η δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων που στελεχώνουν και εκπροσωπούν την επιχείρηση.
- στ) Τα συστήματα μέτρησης/ εκτίμησης και ανταμοιβής πρέπει να επανεκτιμηθούν, να βελτιωθούν για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση, επομένως, θα πρέπει να αποτελεί συνεχή φροντίδα, μέλημα και επικέντρωση στην αναγνώριση και τον περιορισμό περιττών εξόδων και της ανικανότητας των στελεχών από την επιχείρηση.

► Τεχνικά χαρακτηριστικά

Ο προσδιορισμός του μείγματος των τεχνικών χαρακτηριστικών για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών δεν είναι διόλου εύκολη υπόθεση.

Οι προοπτικές επιτυχίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει και προσφέρει η επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό αφορούν την ποιότητα του προϊόντος, την εξυπηρέτηση του πελάτη και σαφώς την συμμόρφωση με τις χρονικές δεσμεύσεις.

Ο καθορισμός των τεχνικών χαρακτηριστικών για την ποιοτική εξυπηρέτηση συνίσταται στα εξής:

- α) Στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία
- β) Στην οργανωτική διάρθρωση (οργάνωση) της επιχείρησης και το προσωπικό της
- γ) Στον πελάτη που γνωρίζει τι του αρέσει και τι όχι στην επιχείρηση στην οποία στρέφεται.

► Τρόποι βελτίωσης ποιότητας

Για την αποτελεσματική βελτίωση κι εφαρμογή στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, όπως και στην υπόλοιπη οργανωτική δομή και τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης απαιτούνται ειδικές μέθοδοι βελτιστοποίησης της ποιότητας σε όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με την άποψη του W.E.Deming υπάρχουν πολλοί τρόποι στην προσπάθεια βελτίωσης προς την κατεύθυνση της ανώτερης ποιότητας και στο τμήμα εξυπηρέτησης των καταναλωτών και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχειρηματικής μονάδας.

Η εστίαση στους τρόπους βελτίωσης είναι η ακόλουθη :

- 1) Δημιουργία σταθερών στόχων βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, που σαφώς προσδοκούν οι πελάτες
- 2) Λήψη επιλογών και αποφάσεων βάσει της ποιότητας και όχι αποκλειστικά βάσει τιμής
- 3) Εντοπισμός προβλημάτων στην ποιοτική εξυπηρέτηση με συνεχή έλεγχο του συστήματος και μεθοδολογία επίλυσής τους
- 4) Εισαγωγή μοντέρνων μεθόδων εκπαίδευσης των πωλητών και γενικότερα του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων

- 5) Εισαγωγή μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης για την βελτίωση στην ποιότητα
- 6) Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους ώστε όλοι να στοχεύουν στην επιτυχία της επιχείρησης
- 7) Απάλειψη στα εμπόδια συνεργασίας κι επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων που προβλέπονται από την οργάνωση της μονάδας
- 8) Απομάκρυνση των εμποδίων που στερούν στο προσωπικό της επιχείρησης και ειδικότερα στο προσωπικό του τμήματος των πωλήσεων να αισθάνεται υπερήφανο για την δουλειά του
- 9) Εισαγωγή πρόσφορων και εποικοδομητικών προγραμμάτων μόρφωσης, επιμόρφωσης και επανεκπαίδευσης, και
- 10) Δημιουργία αποτελεσματικής οργανωτικής και διοικητικής δομής προκειμένου να επιδιώκεται η εφαρμογή και των 13 σημείων και τρόπων αναφέρθηκαν παραπάνω.

► Κακή εξυπηρέτηση

Η επαφή με τον πελάτη, μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην λήψη αποφάσεων για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας

Ενδέχεται η κακή ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη να αφορά:

- α) το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία
- β) την διανομή και την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος
- γ) τις υπηρεσίες που αφορούν άμεσα την ίδια την εξυπηρέτηση του πελάτη
- δ) την συμπεριφορά του προσωπικού της επιχείρησης

Είναι γεγονός ότι η φτωχή ποιότητα, όσο και η κακή εξυπηρέτηση οδηγούν σε αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση των πωλήσεων της επιχειρηματικής μονάδας μακροπρόθεσμα.

Είναι ενδεικτικό το παράδειγμα της κακής ποιότητας στην οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας που λειτουργεί ως "domino"

ντόμινο) στα υπόλοιπα τμήματα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

Με αυτόν τον τρόπο, η κακή οργάνωση και οι ελλείψεις στην παραγωγική διαδικασία δημιουργούν επιπλέον κόστος εξαιτίας :

- α) των καθυστερήσεων στην έγκαιρη παράδοση
- β) ελαττωματικών προϊόντων και προϊόντων χαμηλής ποιότητας
- γ) της δυσαρέσκειας των πελατών
- δ) απώλειας χρόνου εξεύρεσης νέων πελατών
- ε) του κόστους επιστροφής προϊόντων από δυσαρεστημένους πελάτες

Οι προοπτικές, επομένως, της ανάπτυξης, εύρυθμης λειτουργίας και της εδραίωσης της επιχείρησης στην αγορά θα πρέπει να στρέφονται προς την κατεύθυνση αριστοποίησης της ποιότητας και της μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Είναι γνωστό το απόφθεγμα, ότι "εάν ένα πελάτης μείνει δυσαρεστημένος θα το πει, τουλάχιστον σ'έναν ακόμη". Όμως ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα το πει τουλάχιστον σε άλλους δέκα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1. Το κλειδί της Επιχείρησης- Προσωπικό

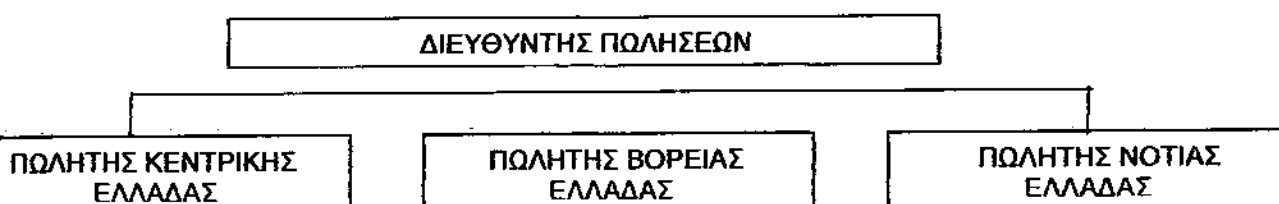
Είναι σημαντικό να γίνει μια σύντομη ανασκόπηση ή και αναφορά στην οργάνωση του τμήματος πωλήσεων μιας επιχείρησης πριν αναφερθούμε στην Διεύθυνση Προσωπικού.

Η δομή της οργάνωσης του τμήματος πωλήσεων είναι συνυφασμένη του μεγέθους, των προϊόντων ή υπηρεσιών, τις οποίες προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση.

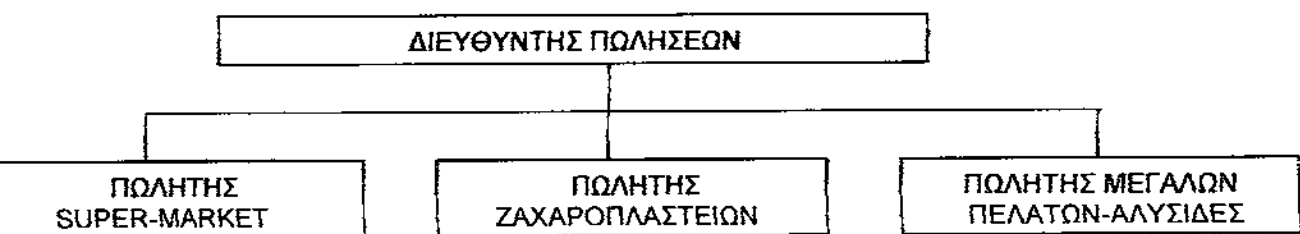
Η οργάνωση του τμήματος αυτού περιλαμβάνει :

- 1) την διεύθυνση των δραστηριοτήτων του, με τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιούνται από ομάδες πωλητών και την προδιαγραφή των εργασιών που θα εκτελεί κάθε πωλητής των ομάδων αυτών.
- 2) την επιλογή των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν τις ομάδες πωλητών.
- 3) τον προσδιορισμό και επιμερισμό των ευθυνών κι εξουσιών κάθε ομάδας πωλητών.
- 4) την ιεράρχηση εντός της ομάδας των πωλητών για την αρμονική λειτουργία πωλητών και διοίκησης.

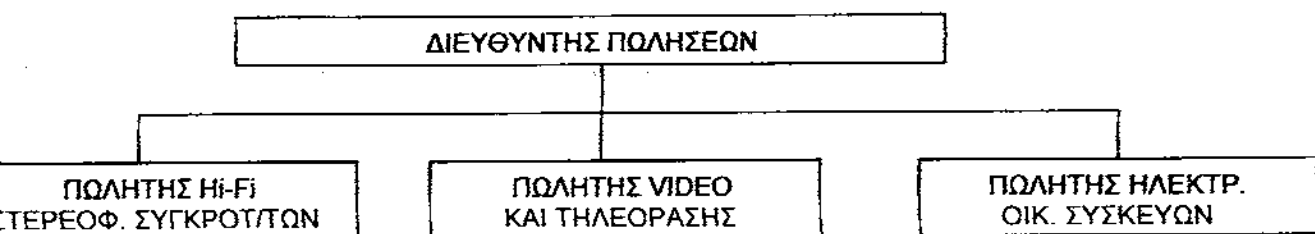
Στα πιο κάτω σχήματα: 3.1, 3.2, 3.3 δίνεται η οργανωτική δομή του τμήματος πωλήσεων, με βάση την γεωγραφική περιοχή, το είδος των γελατών και το είδος των προϊόντων.



Σχ.3.1: Οργανωτική δομή βάσει γεωγραφικής περιοχής

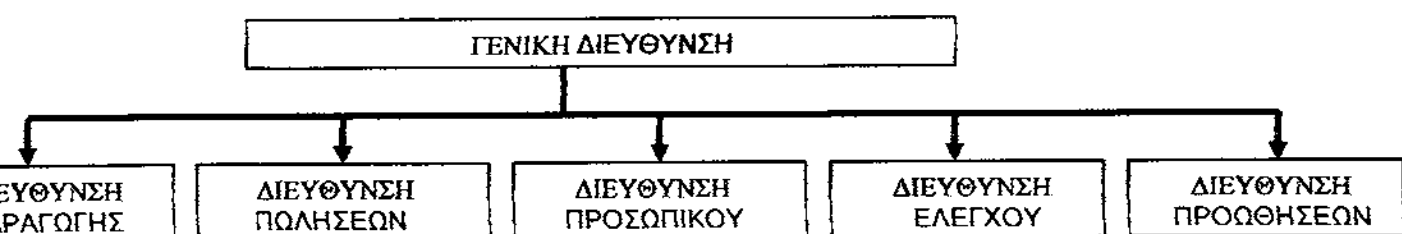


Σχ.3.2: Οργανωτική δομή βάσει κατηγορίας πελατών



Σχ.3.3: Οργανωτική δομή βάσει κατηγορίας είδους προϊόντων

Η οργανωτική διάρθρωση είναι δυνατόν να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σε γενικές γραμμές όμως κάτω από την ενική διεύθυνση υπάρχουν οι ακόλουθες επιμέρους διευθύνσεις των αντίστοιχων τμημάτων (Σχ.3.4)



► Διεύθυνση προσωπικού

Η διεύθυνση προσωπικού έχει ως κύριο μέλημα και στόχο την επίλυση διαφόρων προβλημάτων που αναφύονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιδρούν στην ψυχοσύνθεση και την παραγωγικότητα του προσωπικού της.

Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού θα πρέπει να κτείνονται σε θέματα που αφορούν :

- 1) τις εξουσίες και ευθύνες της αναφορικά με τις υπόλοιπες διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης
- 2) την πρόσληψη νέου προσωπικού και τον εντοπισμό των πηγών εξεύρεσής του.
- 3) τον τρόπο, τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου προσωπικού (αριθμός και είδη συνεντεύξεων, χρήση ψυχοτεχνικών τεστ, και άλλων τεχνικών επιλογής προσωπικού)
- 4) τον τρόπο και την έκταση εκπαίδευσης του υπάρχοντος και του νέου προσωπικού.
- 5) το ποσό και τις μεθόδους αμοιβής του προσωπικού.
- 6) τις συνθήκες εργασίας, τις ώρες εργασίας, τον αριθμό των εργασιμων ημερών, τις άδειες άνευ αποδοχών και με αποδοχές.
- 7) την τοποθέτηση του νέου προσωπικού
- 8) τις προαγωγές, μεταθέσεις, μετατάξεις κ.λ.π.
- 9) τις εκπτώσεις στις αγορές του προσωπικού
- 10) τις ώρες διαλείμματος, το κυλικείο και το εστιατόριο του προσωπικού
- 11) τις απαιτήσεις και τα τυχόν παράπονα και τρόποι ικανοποίησης τους

► Πρόσληψη προσωπικού

Για την πρόσληψη του ενδεδειγμένου και κατάλληλου προσωπικού από την διεύθυνση ή διοίκηση προσωπικού θα πρέπει:

- α) Να γίνουν αναλύσεις πάνω στο είδος, την φύση της εργασίας, τον βαθμό δυσκολίας και το βάρος της σπουδαιότητάς της και φυσικά στον προσδιορισμό της
- β) Να εντοπισθούν οι κατάλληλες πηγές εξεύρεσης προσωπικού (αγγελίες, προκήρυξη γραπτών διαγωνισμών, γραφεία σταδιοδρομίας στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.λ.π.)
- γ) Να γίνει η σωστή εκλογή κι επιλογή υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις των τυπικών και των ουσιαστικών προσόντων,

ικανοτήτων και δεξιοτήτων (αποστολή βιογραφικών σημειωμάτων, συνεντεύξεις, τεστ-δεξιοτήτων)

δ) Η παρουσίαση των νέων υπαλλήλων στο παλαιότερο προσωπικό της επιχείρησης και η τοποθέτησή τους στις θέσεις τους στο συγκεκριμένο τμήμα για το οποίο έγινε η πρόσληψή τους

► Εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι απολύτως αναγκαία σε μια επιχείρηση (ειδικά σε περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων ή σε περίπτωση αλλαγής της τεχνολογίας και εισαγωγής καινοτόμων τεχνολογιών, για παράδειγμα αλλαγή στο μηχανολογικό εξοπλισμό, προηγμένα προγράμματα εφαρμογής σε Η/Υ).

Συγκεκριμένα η εκπαίδευση, μόρφωση και επιμόρφωση (υπό την μορφή σεμιναρίων π.χ.) του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του προσωπικού στοχεύει στην έγκυρη, έγκαιρη και σαφή ενημερωσή του προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη, παραλείψεις και αύξηση της ικανοποίησης των προσδοκιών των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό επίσης μειώνεται το κόστος πωλήσεων, και αυξάνονται τα αποτελέσματα κέρδους της επιχείρησης.

Απλοποιείται, τέλος η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης των εργαζομένων.

Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης διακρίνεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Στο νέο προσωπικό δίχως πείρα ή προϋπηρεσία
2. Στο νέο προσωπικό με επαγγελματική εμπειρία
3. Στο τακτικό προσωπικό (ή κανονικό)
4. Στο έκτακτο προσωπικό που προσλαμβάνεται σε περιόδους φόρτου εργασίας και για μικρό χρονικό διάστημα (περιόδους εορτών, εκπτώσεων κ.λ.π)

αναλυτικότερα, θα έχουμε για κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες:

1. Εκπαίδευση του νέου προσωπικού χωρίς πείρα: Αρχικά του δίνεται μια γενική εικόνα της δραστηριότητας και της οργάνωσης της επιχειρηματικής μονάδας με στόχο την καλύτερη ενημέρωση και γκυρότερη πληροφόρηση σχετικά με τις στρατηγικές της, την πολιτική που ακολουθεί στα τμήματα : αποθεμάτων, πιστώσεων, εκπτώσεων, πωλήσεων ακόμη και σε ζητήματα προσωπικής φύσεως, για παράδειγμα : απουσίες από την δουλειά, εμφάνιση και τρόποι ενδυμασίας στον χώρο της εργασίας.

Υστερα από την θεωρητική κατάρτιση κι εκπαίδευση τοποθετούνται σε συγκεκριμένα τμήματα και θέσεις τα άτομα αυτά ενώ συγχρόνως συνεχίζεται η εκπαίδευσή τους έως ότου περατωθεί με επιτυχία.

Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευσή τους αναλαμβάνουν με υπευθυνότητα και συνέπεια τις θέσεις για τις οποίες προσλήφθηκαν.

2. Εκπαίδευση του νέου προσωπικού που διαθέτει πείρα: Εδώ υπάρχει διαφοροποίηση στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, σε σχέση με την προηγούμενη εκπαίδευση. Εδώ υπάρχει περιορισμός σε θέματα στρατηγικής κι οργάνωσης της επιχείρησης μέσω διαλέξεων, σεμιναρίων ή μέσω της τοποθέτησης του νεοπροσληθέντος απευθείας στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος τμήματος σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης αναλαμβάνει την εκπαίδευσή του για ορισμένο χρονικό διάστημα.

3. Εκπαίδευση του τακτικού προσωπικού: Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής για όλο το προσωπικό. Άλλωστε σε μια εκπαίδευση βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα είναι αδύνατο να αφομοιωθεί όλο το υλικό που δίνεται στο νέο προσωπικό.

Η παρακολούθηση, αν εφαρμόζονται οι οδηγίες και οι κανονισμοί που δόθηκαν κατά την διάρκεια της βασικής εκπαίδευσης είναι άκρως απαραίτητη κι αναγκαία γιατί μια απροσεξία ή παράλειψη ή ακόμη και η αλλιπής εκπαίδευση ή κατάρτιση μπορεί να επιφέρει μείωση στην αποδοτικότητα του προσωπικού και αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Υπάρχει και η περίπτωση εκπαίδευσης του μόνιμου προσωπικού της επιχείρησης με την αποστολή π.χ. μέρους του προσωπικού της Ένα εκπαιδευτικό ταξίδι εντός ή εκτός συνόρων, την παρακολούθηση σεμιναρίων με στόχο την συνεχή επαγγελματική κατάρτιση. Έτσι διευρύνονται οι ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος και των ιδίων και της επιχειρηματικής μονάδας

Εκπαίδευση του έκτακτου προσωπικού: Αυτής της κατηγορίας τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σύντομης διάρκειας γιατί η επιχείρηση, προσβλέποντας στον προσωρινό χαρακτήρα του προσωπικού αυτού δεν επενδύει σε μακροχρόνια κατάρτιση και εκπαίδευση. Γίνεται μια προσπάθεια εκμάθησής τους σε δύο ή τρεις μέρες της ύλης που διδάσκονται οι εργαζόμενοι της κατηγορίας: ΝΕΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΙΣ ΠΕΙΡΑ και στην συνέχεια τοποθετούνται οι έκτακτοι απευθείας υπό την επίβλεψη των υπευθύνων των τμημάτων δίνοντάς τους τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες.

Η σπουδαιότερη όμως ευθύνη της Διεύθυνσης Προσωπικού είναι η δημιουργία ενός προγράμματος αμοιβής όλων των εργαζομένων, για παράδειγμα των διευθυντών της διοίκησης, των διευθυντών τμημάτων, των διοικητικών υπαλλήλων και των πωλητών.

Οι στόχοι του συστήματος αμοιβής: Ένα πρόγραμμα ή σύστημα αμοιβών θα πρέπει:

- α) Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων
- β) Να μην προκαλεί την δυσαρέσκεια των εργαζομένων ή να την κρατά σε χαμηλά επίπεδα και να αποφεύγει την συχνή αλλαγή ή αντικατάσταση του προσωπικού
- γ) Να είναι κατανοητό κι εύκολα αντιληπτό κι εφαρμόσιμο από την πλευρά των εργαζομένων και της διεύθυνσης
- δ) Να δίνει ένα κίνητρο για αποτελεσματικότερη εργασία, επιβράβευση για την προσπάθεια και επίβλεψη για καθυστερήσεις και παραλείψεις
- ε) Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας

◆ Σχέσεις πελατών-προσωπικού

Η δημιουργία και η ανάπτυξη αρχείων απαιτεί την συλλογή και την καταγραφή των ονομάτων των υποψήφιων πελατών. Η επόμενη κίνηση είναι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευσή τους.

Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, με συνέπεια ολόκληρη η διαδικασία να εστιάζει σε θέματα όπως :

- (α) Όλες οι κατηγορίες συνιστούν ισοδύναμους υποψήφιους πελάτες;
- (β) Ποια συχνότητα επαφών και συναντήσεων είναι κατάλληλη για κάθε κατηγορία;
- (γ) Τι και πως θα χειριστεί το προσωπικό, τους πιθανούς πελάτες;
- (δ) Ποιες μεθόδους επικοινωνίας θα πρέπει να χρησιμοποιεί το προσωπικό;
- (ε) Σε ποια σημεία θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία με άλλα τμήματα και ποια είναι;

Η χρησιμοποίηση αυτών των στοιχείων απαιτεί ορθολογισμό και σωστό χειρισμό. Η συχνότητα επαφών και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για το "κτίσιμο" της σχέσης πελατών-προσωπικού είναι σημαντικά στοιχεία όπως και η ακολουθία στις ενέργειες των εργαζομένων. Αυτό που πραγματικά χρειάζεται είναι η συλλογή πληροφοριακών στοιχείων ώστε να ενταχθούν οι πελάτες σε κάποιες κατηγορίες και μάλιστα αυτό πρέπει να γίνει κατά την διάρκεια των αρχικών επαφών. Γνωρίζοντας βασικά σημεία γύρω από τα ίδια τα άτομα και την εργασία τους, οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και συνεπώς μπορούν να μεθοδεύσουν κατάλληλα την μελλοντική επικοινωνία και να προσδοκούν την δημιουργία μιας σχέσης που θα βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνουν λεπτοί χειρισμοί και την απαιτούμενη φροντίδα να δοθεί κατά την προσαρμογή της αντίστοιχης μεθόδου στον συγκεκριμένο πελάτη, στις πρωτοβουλίες και στις εναλλακτικές μορφές επικοινωνίας (επιστολές, τηλέφωνα κ.λ.π.). Έτσι δύσκολα ένας ευχαριστημένος πελάτης στο παρελθόν, θα αποφασίσει να στραφεί σε άλλη επιχείρηση.

Ανεξάρτητα από την μορφή επικοινωνίας, είναι γεγονός ότι το πόσο πιστός είναι ένας πελάτης είναι συνάρτηση της ποιότητας στην σχέση, την επαφή κι αυτή η ποιότητα κρίνεται πολλές φορές από τις πρώτες εντυπώσεις που προκαλεί κανείς στον πελάτη.

Συνεπώς, αν οι πληροφορίες είναι ορθές, αν οι μορφές επικοινωνίας βοηθούν τους υποψήφιους πελάτες να λάβουν τις αποφάσεις τους, αν οι συναντήσεις και οι επαφές είναι καλά οργανωμένες, αν οι διαδικασίες προσέγγισης είναι οι κατάλληλες τότε είναι πολύ πιθανόν να έχουμε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Η εστίαση στον πελάτη, είναι η βάση επιτυχίας του μάρκετινγκ της επιχείρησης και του προσωπικού της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια για εμπειριστατωμένη και αναλυτική εξέταση δύο θεμάτων που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του σύγχρονου μάρκετινγκ. Εξετάστηκε στην Α' Ενότητα η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων ενώ στην Β' Ενότητα αναλύθηκε η εξυπηρέτηση των πελατών.

Είναι σημεία "κλειδιά" για την γέννηση ιδεών και ενεργειών που οδηγούν μια σύγχρονη επιχείρηση στην επιτυχία.

Είναι έννοιες με μεγάλη σπουδαιότητα και η σωστή μελέτη και εφαρμογή τους στην καθημερινή πρακτική μιας επιχειρηματικής μονάδας βοηθά :

- α) Στην ανάπτυξη και υιοθέτηση λειτουργικών σχεδίων και στρατηγικών μάρκετινγκ στον τομέα των πωλήσεων
- β) Στον προσδιορισμό της αγοράς, τον εντοπισμό των στρατηγικών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και την τοποθέτηση του προϊόντος/υπηρεσίας
- γ) Στην προσέλκυση της προσοχής των πελατών
- δ) Στην πειστική επικοινωνία με κατάλληλους χειρισμούς και διαθέσιμα μέσα
- ε) Στην χρησιμοποίηση των προσωπικών πωλήσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση για διαφοροποίηση και επιτυχία της επιχείρησης

Το μυστικό της επιτυχίας έγκειται στο γεγονός ότι το μάρκετινγκ και ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει, απαιτούν συστηματική προσπάθεια και συνεχή προσαρμογή προκειμένου να κατατευθούν και να θεμελιώσουν κερδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες με διάρκεια....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1

ΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: REGI – ΔΕΝΑΖΗ – ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Ο.Ε.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΗΤΡ. ΧΡΥΣΤΟΣΤΟΜΟΥ 3

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

1976

Διατηρείτε ή όχι στην κατοχή σας και άλλα υποκαταστήματα; Αν ναι, σε ποιες περιοχές βρίσκονται, (κέντρο κ.λ.π.);

ατηρούμε 2 υποκαταστήματα, ένα στην Πάτρα – γωνιακό και ένα στην Αθήνα – στο εμπορικό κέντρο Shopping house (κέντρο).

Ποια ήταν τα (δύο ή τρία) βασικά κριτήρια που επιλέξατε το συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο για την επιχείρησή σας;

τον χώρο που είμαστε μπορούμε να βρούμε εύκολα εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό και ακόμη από αυτό τον γεωγραφικό χώρο περνάει πολύ κόσμος.

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

χουμε επιστημονικό προσωπικό στην επιχείρησή μας και οι υπαλλήλοι έχουν αρκετή σοβαρή εμπειρία πρακτική.

Στον σχεδιασμό και τη διοίκηση της επιχείρησής σας, έχετε επιρροή από το οικογενειακό σας ή φιλικό περιβάλλον;

Ναι, παίρνουμε τα διεθνή μηνύματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της αγοράς της ελληνικής ως και των χωρών της λεκάνης της Μεσογείου.

Πρωθείτε ένα ή περισσότερα είδη προϊόντων – ομάδες στην επιχείρησή σας;

Πρωθούμε όλα τα προϊόντα που παράγουμε διότι μεταξύ τους είναι συναφή και έχουν απόλυτη συνοχή.

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

Τιμή, ποιότητα, συνέπεια και τάσεις μόδας.

Με ποιο τρόπο προβάλετε τα προϊόντα σας, (διαφήμιση, διαπροσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Από τα αρχήν τα προϊόντα μας προβάλλονται συμμετέχοντας σε εκθέσεις όπου γίνεται η ενημέρωση των πελατών και χρησιμοποιούνται επίσης τα μέσα μαζικής ενημέρωσης όπως τηλεόραση, Ραδιόφωνο, Prospects και ότι εκτιμούμε ότι είναι απαραίτητο για τη σωστή προβολή των προϊόντων μας.

Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού;

Προτιμούμαστε από 18 έως 65 χρονών

α) Ποιος αποφασίζει για την αγορά (μαμά, μπαμπάς, παππούς κ.λ.π.);

Όλα αποφασίζουν οι ίδιοι

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

η σημερινή εποχή διάρκεια – εμπειρία, η σύγχρονη κολεξιόν του έχουν, η αποδοχή του πελάτη μας περί της ποιότητας του προϊόντος.

β) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO);

αί.

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

αν υπάρχουν προβλήματα

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

πρωσδήποτε παίρνουμε πληροφόρηση και από το σύνολο των τόψεων των πελατών, χαράζουμε την πορεία και την στρατηγική της επιχείρησής μας

ε) Δίνετε σημασία και ελέγχετε την πρόβλεψη των πωλήσεων;

αίως

ς) Τι μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

αίρνουμε στατιστικά στοιχεία σε σύνολο και επιμέρους

ζ) Σε κάθε τμήμα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;

αίως.

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

εβαίως

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

καλές δημόσιες σχέσεις με τους πελάτες, επικαιρότητα και ενικότερα ενημέρωση της πορείας του προϊόντος τόσο εντός της Ελλάδας όσο και εκτός της Ευρώπης

10) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών

Οι πωλητές μας είναι πεπειραμένοι και εξειδικευμένοι καθώς και επιλεγμένα κατάλληλα.

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

Μα εμάς είναι προτεραιότητά μας ότι αφορά στις ανέσεις στον χώρο εργασίας

12) Έχετε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πωλητές σας; καθημερινή

13) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή σας;

Απόλυτα

14) Γίνονται ή όχι σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού σας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

Γίνονται

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

οι ικανοί παραμένουν και οι μη επιδεκτικοί εξέλιξης φεύγουν

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

οι αρχήν να είναι εξειδικευμένο το προσωπικό για το αντικείμενο που θα προσληφθεί και να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και να μην είναι απλώς εκτελεστικό όργανο

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

οι

6) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;

οι πάρουμε τους ανθρώπους – οι πέντε μπορούν να γίνουν ατροί. Δύσκολα μέσα σε αυτούς τους 10 μπορεί να βρεθεί κάποιος με προσόντα πωλητή.

7) Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής, τυπικός ή άτυπος;

οι έλεγχος είναι συνεχής και τυπικός

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2

ΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: MARVIN – Γ. ΓΑΛΑΝΗΣ Κ' ΣΙΑ Ο.Ε.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΓ. ΚΩΝ/ΝΟΥ 102

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ

Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

1975

Διατηρείτε ή όχι στην κατοχή σας και άλλα τοποκαταστήματα; Αν ναι, σε ποιες περιοχές βρίσκονται, (π.χ. κέντρο κ.λ.π.);

Επισημαίνουμε σε κεντρικά σημεία της πόλης

Ποια ήταν τα (δύο ή τρία) βασικά κριτήρια που επιλέξατε για το συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο για την επιχείρησή σας; (π.χ. καλή παρουσία από ανταγωνιστές – κεντρικές τοποθεσίες)

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

Ναι

Στον σχεδιασμό και τη διοίκηση της επιχείρησής σας, έχετε επιρροή από το οικογενειακό σας ή φιλικό περιβάλλον;

Όχι.

Πρωθείτε ένα ή περισσότερα είδη προϊόντων – ομάδες στην επιχείρησή σας;

Πρωθούμε όλα τα είδη προϊόντων στην επιχείρησή μας

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

Ποιότητα – τάσεις μόδας καθώς και εξυπηρέτηση πελατών

Με ποιο τρόπο προβάλετε τα προϊόντα σας, (διαφήμιση, διαπροσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Διαφήμιση

Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού;

15 έως 45 ετών

1) Ποιος αποφασίζει για την αγορά (μαμά, μπαμπάς, παππούς κ.λ.π.);

Οι ίδιοι

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

Ποιότητα – τι είμαστε στην αγορά η πιο οικονομική επιχείρηση

3) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO);

Ναι

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

Ναι, σε τυχόν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων μας στους πελάτες μας ενημερωνόμαστε και τα αντιμετωπίζουμε με την αντικατάσταση των προϊόντων μας.

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

Ναι, κάνοντας έρευνα αγοράς, δηλαδή ρωτάμε τους πελάτες μας τηλεφωνικώς αν είναι ευχαριστημένοι από τα προϊόντα μας.

5) Δίνετε σημασία και ελέγχετε την πρόβλεψη των πωλήσεών σας;

Πόλυτα

6) Τι μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

Συμβουλευόμαστε τις πωλήσεις προηγούμενων ετών και την τάση της αγοράς

7) Σε κάθε τμήμα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;

Ναι

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

Αβαίως

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

συνεχή ενημέρωση της διεθνούς αγοράς στα προϊόντα μας

0) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη υπηρεσία των πελατών

αι

0) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον (σωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;

ας ενδιαφέρει να έχουμε φροντίσει γι' αυτό

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

αι

0) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή σας;

αι, έχουμε

0) Γίνονται ή όχι σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού σας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

αι, γίνονται

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

ξιολογούμε τις ικανότητες του προσωπικού μας σε

συγκεκριμένους τομείς

β) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την απόσληψη προσωπικού;

ηλικίας, η εμφάνιση, η εμπειρία

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

αι

δ) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;

έσει των προσόντων τους στις πωλήσεις, καθώς και σύμφωνα με τις γνώμες των συναδέλφων.

ε) Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής, τυπικός ή άτυπος;

έλεγχος είναι συνεχής

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3

ΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: RANIA

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΣΟΥΔΑΣ 31

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ

Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

1970

**Διατηρείτε ή όχι στην κατοχή σας και άλλα
τοκαταστήματα; Αν ναι, σε ποιες περιοχές βρίσκονται,
(κέντρο κ.λ.π.);**

Αν ναι, στα μεγάλα αστικά κέντρα όλης της χώρας

**Ποια ήταν τα (δύο ή τρία) βασικά κριτήρια που επιλέξατε
το συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο για την επιχείρησή σας;**

**Γιατί δεν υπάρχει άλλο κατάστημα στην περιοχή και γιατί περνάει
πολύς κόσμος**

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

Αν ναι, συμβουλευόμαστε κάποιον διευθύνων της επιχείρησης

**Στον σχεδιασμό και τη διοίκηση της επιχείρησής σας,
έχετε επιρροή από το οικογενειακό σας ή φιλικό
περιβάλλον;**

Ναι.

Πρωθείτε ένα ή περισσότερα είδη προϊόντων – ομάδες στην επιχείρησή σας;

Πρωθούμε όλα τα είδη προϊόντων στην επιχείρησή μας

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

Ποιότητα

Με ποιο τρόπο προβάλετε τα προϊόντα σας, (διαφήμιση, διαπροσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Διαφήμιση, διαπροσωπικές σχέσεις

Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού σας κοινού;

Από 30 έως 60 ετών

1) Ποιος αποφασίζει για την αγορά (μαμά, μπαμπάς, παππούς κ.λ.π.);

Καθένας αποφασίζει για τον εαυτό του

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

Ποιότητα - τιμές

3) Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά ποιότητας (ISO);

Ναι

Υπάρχουν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων
μας στους πελάτες; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζεται;

πανίως

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

Ναι, ενδιαφερόμαστε για την αξιοπιστία των προϊόντων μας

λεφωνικώς

Δίνετε σημασία και ελέγχετε την πρόβλεψη των πωλήσεων
μας;

Ναι

Τι μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η
εταιρεία σας;

στατιστικές μελέτες προηγούμενων και τρεχόντων ετών

Σε κάθε τμήμα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;

Ναι

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

πόλυτα

Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται για την καλύτερη οργάνωση
των πωλήσεων;

0) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη
ξυπηρέτηση των πελατών
πωσδήποτε

1) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον
εσωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;
εβαίως

2) Έχετε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πωλητές σας;
ναι, καθημερινή επαφή

3) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή
σας;
το προσωπικό μας είναι έμπειρο πάνω στο αντικείμενο που έχει
προσληφθεί.

4) Γίνονται ή όχι σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού
σας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;
να σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού μας γίνονται ανά
τακτά χρονικά διαστήματα

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

6) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την
ρόσληψη προσωπικού;
μπειρία

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

εβαίως

8) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;

με βάση τις ικανότητες τους στις πωλήσεις

9) Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής, τυπικός ή άτυπος;

ο έλεγχος είναι συνεχής καθώς και τυπικός

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 4

ΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΑΡΑΓΚΟΠΟΥΛΟΥ 80 ΠΑΤΡΑ

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: ΕΤΟΙΜΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ

Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας; (Χρονολογία).

1960

Διατηρείτε ή όχι στην κατοχή σας και άλλα υποκαταστήματα; Αν ναι, σε ποιες περιοχές βρίσκονται, (έντρο κ.λ.π.);

α υποκαταστήματά της εταιρείας είναι κεντρικά και τα περισσότερα γωνιακά.

Ποια ήταν τα (δύο ή τρία) βασικά κριτήρια που επιλέξατε το συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο για την επιχείρησή σας;

τοποθεσίες με μεγάλη κίνηση, μικρή παρουσία από ανταγωνιστές, κεντρικές τοποθεσίες

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

ναι

Στον σχεδιασμό και τη διοίκηση της επιχείρησής σας, έχετε επιρροή από το οικογενειακό σας ή φιλικό περιβάλλον;

ναι.

Πρωθείτε ένα ή περισσότερα είδη προϊόντων - ομάδες
την επιχείρησή σας;

Όχι, όλα τα είδη προωθούνται εξίσου

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

Ποιότητα - επωνυμία προϊόντος

Με ποιο τρόπο προβάλετε τα προϊόντα σας, (διαφήμιση,
διαπροσωπικές σχέσεις, τυχόν προσφορές);

Διαφήμιση με διάφορα μέσα

Τι ηλικία (περίπου) είναι το μεγαλύτερο μέρος του
επιχειρηματικού σας κοινού;

-40 ετών

Ποιος αποφασίζει για την αγορά (μαμά, μπαμπάς,
επιχειρηματίες κ.λ.π.);

Ο ίδιος

Ποιο είναι το βασικό σας επιχείρημα έτσι ώστε να πείσετε
έναν πελάτη να προτιμήσει την επιχείρησή σας;

Ποιότητα - μόδα

Συνοδεύονται τα προϊόντα σας από πιστοποιητικά
ποιότητας (ISO);

Ναι ISO 9001

3) Υπάρχουν προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων
ας στους πελάτες; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζεται;

μελητέα

4) Μετά την αγορά του προϊόντος σας από τον πελάτη,
νδιαφέρεστε (και αν ναι, με ποιο τρόπο), για την αξιοπιστία
ου προϊόντος σας;

αι, σε τυχόν προβλήματα του προϊόντος ενημερωνόμαστε και
ροντίζουμε για την επίλυσή του.

5) Δίνετε σημασία και ελέγχετε την πρόβλεψη των πωλήσεων
ας;

αι

6) Τι μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιεί η
πιχείρησή σας;

τοιχεία από το παρελθόν και πορεία της παρούσα χρονιάς

7) Σε κάθε τμήμα υπάρχει υπεύθυνος πωλήσεων;

αι

8) Λαμβάνετε υπόψη σας την αξιολόγηση των πωλητών από
ους πελάτες σας;

πωσδήποτε

9) Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται για την καλύτερη οργάνωση
ων πωλήσεων;

0) Οι πωλητές σας εξασφαλίζουν σωστή και γρήγορη
υπηρέτηση των πελατών

αι

1) Σας ενδιαφέρει ή όχι ένα ευχάριστο περιβάλλον
σωτερικοί χώροι) στην επιχείρησή σας;

ας ενδιαφέρει και έχουμε φροντίσει γι' αυτό

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

υχνότατη

3) Έχετε εξειδικευμένο ή όχι προσωπικό στην επιχείρησή
ας;

αι

4) Γίνονται ή όχι σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού
ας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

αι

5) Αξιοποιείτε τις ικανότητες ή δεξιότητες του προσωπικού
ας σε συγκεκριμένους τομείς;

αι

6) Ποιο είναι ή ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την
ρόσληψη προσωπικού;

προηγούμενη εμπειρία, η ηλικία, η εμφάνιση

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

εξαρτάται από το είδος των αποφάσεων

8) Πώς αξιολογείτε τους πωλητές σας;

βάσει των επιδόσεων τους στις πωλήσεις, βάσει της γνώμης των
αναδέλφων τους και βάσει της συνολικής παρουσίας τους

9) Ο έλεγχος είναι περιοδικός, συνεχής, τυπικός ή άτυπος;

είναι περιοδικός και άτυπος

Από την έρευνα αγοράς που κάναμε και στις τέσσερις επιχειρήσεις, τον Δούρο, την Rannia, την Reggi και το Marvin πιστώνουμε ότι σ' αυτές υπάρχει ειδικό τμήμα διοίκησης πωλήσεων και αποτελεί ένα από τα πιο ζωντανά κομμάτια των επιχειρήσεων. Σαν τμήμα έχει προβλήματα αλλά γίνονται προσπάθειες για την εξάλειψη αυτών των προβλημάτων. Η οργάνωση τους δεν παραμένει στατική αλλά γίνονται προσπάθειες για την καλύτερευση της επιχείρησης. Η διοίκηση των επιχειρήσεων δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα κινηθεί το κάθε τμήμα αλλά δίνει και δυνατότητες για πλήρη έλεγχο στο κάθε τμήμα. Στις επιχειρήσεις υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι μεταφέρουν τα προβλήματα στους προϊσταμένους για την επίλυση αυτών. Η διοίκηση λέγχει τα αποτελέσματα της δυνάμεως των πωλητών εμπειρικά, λίγο πολύ ξέρουν πώς εργάζεται ο κάθε πωλητής από την καθημερινή του επίδοση. Τους χαρακτηρίζει, ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας, και η σχέση ηγεσίας με τους πωλητές είναι άμεση.

Η δομή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έχει ως εξής:

Διοικητικό συμβούλιο που είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Γενικός Διευθυντής.

Διεύθυνση παραγωγής.

Οικονομική Διεύθυνση.

Εμπορική Διεύθυνση.

α) Τμήμα Μάρκετινγκ (έρευνα αγοράς).

β) Διεύθυνση πωλήσεων.

γ) Διαφήμιση (δημόσιες σχέσεις).

δ) Διεύθυνση Προσωπικού.

Όπως μας είπε ο διευθυντής των επιχειρήσεων, 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. Τα προϊόντα που προωθούν οι επιχειρήσεις μας είναι τα υδύματα είτε αυτά είναι γυναικεία είτε αυτά είναι αντρικά.

Η διεύθυνση των πωλήσεων είναι τεχνολογικά αναπτυγμένη. Συλλέγει τις πληροφορίες με το σύστημα της μηχανογράφησης αλλά και με τους πωλητές οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με την αγορά και αποτελούν τα μάτια και τα αυτιά των επιχειρήσεων. 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 όλα είναι εξίσου σημαντικά.

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και κατά διαστήματα κάνουν διαφημίσεις για την ύπαρξη της και την ποιότητα των προϊόντων τους, καθώς και για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Στο εμπορικό τμήμα υπάρχει ένα κομμάτι που απασχολείται με τη διαφήμιση. Η διαφήμιση των προϊόντων γίνεται μέσω κάποιου περιοδικών, μέσω των Μ.Μ.Ε. κ.λ.π. Οι πωλητές είναι γνώστες των προϊόντων αλλά όχι των αποθεμάτων. Οι πωλητές επιλέγοντας εκπαιδεύονται και διαρκώς ενημερώνονται. Τα κίνητρα που τους δίνονται είναι καταρχήν, μισθός, προμήθεια και bonus, ανάλογα με τους στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις.

Οι δαπάνες που κάνουν οι επιχειρήσεις για τη διακίνηση των πελατών τους είναι ότι τους διαθέτει από ένα αυτοκίνητο (τα καύσιμα και οι φθορές είναι ευθύνη των επιχειρήσεων). Οι πωλητές για να επιλεγούν πρέπει να είναι έμπιστοι, έμπειροι, να είναι εμφανίσιμοι, να έχουν κοινωνικά στοιχεία συμπεριφοράς, γραμματικές γνώσεις και να είναι σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της επιχείρησης. 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 μεταφορούν 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 τους. 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, αρίστη εξυπηρέτηση και γρήγορη υποστήριξη μετά την πώληση που είναι ένα βασικό στοιχείο αυτής.

Βέβαια, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στις επιχειρήσεις που απευθυνθήκαμε για την έρευνα αγοράς αποτελούν μεγάλες βιομηχανικές και εμπορικές μονάδες στην πόλη. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το προαναφερόμενο μοντέλο διακίνησης επιχειρήσεων ακολουθείται από αυτές τις επιχειρήσεις, 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 την ιδιότητα του μάνατζερ του οικονομικού συμβούλου, 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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Α. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ: "Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ" εκδ. Σταμούλη, 1994
2. Α.ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ : "Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ" εκδ. Σταμούλη, 1994
3. Α.Ν.ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ : "Η δυναμικότητα των Επιχειρήσεων" εκδ.1988
4. Α.ΜΑΓΔΑΛΗΝΟΣ : "Το σύγχρονο Μάρκετινγκ-Πλαίσια και Υποδομής" εκδ. "Οικονομικό", 1996
5. Α.ΠΕΤΑΣΗΣ : "Μέθοδος Εκπαίδευσης Προσωπικού", εκδ. Α.Κυριακίδη, 1994
6. Β.ΦΙΛΙΟΣ : "Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων", εκδ. Σταμούλη, 1993
7. Γ.ΒΑΓΙΑΤΗΣ-Μ.ΓΙΑΝΝΟΥΛΕΑΣ-Μ.ΙΟΣΙΕΝ : "Η επικοινωνία μέσα κι έξω από τον εργασιακό χώρο", εκδ. Ελλ.Γράμματα 1995
8. Γ.ΚΟΝΤΟΣ : "Διοίκηση και Τεχνικές Πωλήσεων", εκδ.Σταμούλη 1990
9. Γ.ΠΟΛΛΑΛΗΣ-ΠΑΤΡΙΝΟΣ : "Βιομηχανικό Μάρκετινγκ", εκδ. Ελλην. 1995
10. Γ.ΣΦΑΚΙΑΝΟΣ : "Τεχνική των Συναλλαγών", εκδ. Σμπίλια 1994
11. Δ.ΠΑΞΙΜΑΔΗΣ : "Προώθηση Πωλήσεων και Direct Marketing", εκδ. Σταμούλη 1995
12. Δ.Ρ.ΓΕΩΡΓΙΕΣ-Α.ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ-Δ.Κ.ΤΣΙΤΟΣ : "Πρακτικός προσανατολισμός στο σύγχρονο Management", εκδ. Interbooks 1996
13. Ε.ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ : "Οργάνωση και Διοίκηση", εκδ. Αφοί Κυριακίδη 1992
14. Ι.ΚΕΧΑΓΙΑΣ : "Έρευνα Μάρκετινγκ και Συμπεριφορά καταναλωτή", εκδ. Σταμούλη 1994
15. Θ.ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ: "Αρχές Μάρκετινγκ", εκδ. Σμπίλια 1988
16. Κ.Ν.ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ: "Διοίκηση παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα", εκδ. Σταμούλη 1990
17. Κ.ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ : "Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ", εκδ. ROSILI 1990
18. Κ.ΜΑΓΝΗΣΑΛΗΣ : "Δημόσιες Σχέσεις του Πωλητή", εκδ. "Οικονομικό" 1994
19. Μ.ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΩΤΗΣ : "Στρατηγική Πώληση", εκδ. Σμπίλια 1990
20. Π.ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ : "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", εκδ. Σταμούλη 1992

21. Χ.Κ.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ : "Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση", εκδ. International Publishing 1990

Ξένη Βιβλιογραφία

1. B.A.ELVY : "Τεχνική των Πωλήσεων", εκδ. Σταμούλη 1998
2. B.C.BLANCE : "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", εκδ. Βιβλιοθήκη Επιχειρήσεων 1972
3. FR.NEPREU-NIVELLE : "Η προώθηση των πωλήσεων", εκδ. Γαλιλαίος 1970
4. GULLEN-Γ.ΠΟΛΛΑΛΗΣ : "Πολυεθνικό Μάνατζμεντ-Μια στρατηγική Προσέγγιση", εκδ. Έλλην 1995
5. M.ARMSTRONG : "Ο πετυχημένος Manager" εκδ. Κριτική
6. M.THOMAS-GOWER : "Μάρκετινγκ", εκδ. Έλλην 1994
7. N.SANDHUSE : "Marketing", εκδ. Σταμούλη 1996
8. P.B.CROSBY : "Let's talk about...Quality", εκδ. Σμπίλια 1992
9. PH.KOTLER : "Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ", εκδ. Interbooks
10. R.L.DAFT : " Management", εκδ. Dryden (Press) 198
11. T.H.BERRY : "Μετασχηματισμοί Ολικής Ποιότητας στην Διοίκηση", εκδ. International Edition 1993
12. W.STANTON-BURSKIRK : "Διοίκηση και Οργάνωση Πωλήσεων", εκδ. Σταμούλη 1996 (Α' και Β' ΤΟΜΟΣ)

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ-ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ : "Βήμα", "Ελευθεροτυπία", "Επενδυτής", "Οικονομικός Ταχυδρόμος", "Status", "Κεφάλαιο".

