



A.T.E.I. ΠΑΤΡΑΣ

*ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ*

★ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

★ ΘΕΜΑ: «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ»

★ Εισηγητής: Γατομάτης Παναγιώτης

★ Σπουδάστρια Παπαϊωάννου Χρυσάνθη

Οκτώβριος 2003



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1 ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	3
1.1 Δίκτυα Διανομής	5
1.2 Έρευνα Μάρκετινγκ	5
1.3 Η δύναμη των πωλητών	6
1.4 Η διαφήμιση	7
1.5 Η προώθηση των πωλήσεων	10
1.6 Τιμολόγηση	13
2 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16
2.1 Θεμελιώδεις αρχές της οργανώσεως	16
2.2 Χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής	22
2.3 Οργανωτικές δομές	25
2.4 Λιανική πώληση	28
3 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	30
3.1 Προγραμματισμός και στόχοι	30
3.2 Πρόβλεψη	32
4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	38
5 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ	42
5.1 Η γνώση του προϊόντος των ανταγωνιστών και των πελατών	42
5.2 Συμμετοχή και ανάμιξη	44
5.3 Ανάμιξη	46
5.4 Αυτοδιοίκηση	53
6 ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	56
6.1 Στοιχεία του management	56
6.2 Management της προώθησης των πωλήσεων	59
6.3 Η εφαρμογή του management των πωλήσεων	62
6.4 Τα καθήκοντα του management των πωλήσεων	68
7 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	70
7.1 Η ανάγκη για πληροφορίες	70
7.2 Ποιος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του ελεγκτικού συστήματος πωλήσεων;	72
7.3 Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να λειτουργεί το ελεγκτικό σύστημα αποτελεσματικά;	72
7.4 Ποια είναι η ιδανική συχνότητα λειτουργίας του ελεγκτικού συστήματος;	74
7.5 Ανάγκη για επικοινωνία	75

8	Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	80
	8.1 Η μέτρηση των κερδών	80
	8.2 Η επίτευξη των κερδών	82
9	ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ	84
	9.1 Εκτίμηση εκτελέσεως του έργου των πωλητών	84
10	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	87
11	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	92
	11.1 Εισαγωγή	92
	11.2 Προσέγγιση πελατών	94
	11.3 Οι τρεις φάσεις της εξυπηρέτησης	96
	11.4 Η αξία του πελάτη	98
	11.5 Τι περιλαμβάνουν τα στοιχεία της εξυπηρέτησης	100
12	ΕΡΕΥΝΑ	102
	12.1 Στόλλας Α.Ε.	102
	12.2 Μανιατόπουλος Α.Ε.	103
	12.3 Ανδρικόπουλος Α.Ε.	104
	12.4 Μιχαλόπουλος Α.Ε.	105
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	108
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	110

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΟΡΙΣΜΟΣ: Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για να φτάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, είναι η γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Δηλαδή κατευθύνει και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δεν είναι το σχεδίασμα και η παραγωγή αγαθών, αλλά ο εγκέφαλος στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τέτοιες ενέργειες. Ο όρος μάρκετινγκ χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα για να δηλώσει τις ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση με την έρευνα αγοράς, τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων, τις προσπάθειες προώθησης και την διαφήμιση των προϊόντων, τις μεθόδους και τρόπους διανομής, την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών, τους όρους και τους τρόπους πληρωμής και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των ασχολιών μιας επιχειρήσεως, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή. Όλες αυτές οι ενέργειες και ασχολίες περικλείονται στην έννοια “**μάρκετινγκ**”.

Ακόμη, θα μπορούσαμε πιο απλά να πούμε ότι το μάρκετινγκ περιλαμβάνει και την έννοια της ανταλλαγής και γενικά των ανταλλαγών που σκοπεύουν να ικανοποιήσουν ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι το μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχειρήσεως, που αποβλέπουν στην αναγνώριση (επισημάνση) των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές και στη δημιουργία ζήτησεως γι' αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με σκοπό τις επικερδείς πωλήσεις. Γι' αυτό το μάρκετινγκ έχει σαν βασικές αρχές: α) να βλέπει τον καταναλωτή σαν δείκτη των ενεργειών του και β) να λαμβάνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοικήσεως μιας επιχειρήσεως. Μια δυναμική φιλοσοφία μάρκετινγκ αρχίζει με τον καταναλωτή και όχι με το τμήμα παραγωγής. Παίζει, όμως, σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό και την παραγωγή και ακολουθεί το προϊόν στην όλη του πορεία.

ΑΝΑΓΚΕΣ - ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ - ΑΝΤΑΛΛΑΓΕΣ

Οι διάφορες ανάγκες, γίνονται αισθητές στους καταναλωτές από την έλλειψη ορισμένων ικανοποιήσεων (αναγκών) της ανθρώπινης καταστάσεως και βιολογίας. Οι άνθρωποι, λόγω χάριν, χρειάζονται ρούχα, τροφή, στέγη, ασφάλεια, αποδοχή, εκτίμηση, αγάπη για επιβίωση. Ίσως χρειάζονται λιγότερα απ' όσα τους

προσφέρονται στα είδη αυτά σήμερα, πάντως τα χρειάζονται. Τις ανάγκες αυτές δεν τις δημιούργησε η κοινωνία, αλλά περισσότερο είναι γνώρισμα της ανθρώπινης υποστάσεως.

Όμως, οι ανάγκες, δεν ικανοποιούνται ομοιόμορφα γιατί παρεμβαίνουν οι επιθυμίες. Στη δημιουργία των επιθυμιών, οπωσδήποτε συμβάλλουν τα κοινωνικά δεδομένα και το μάρκετινγκ, με την δημιουργία και την προώθηση των προϊόντων. Επιθυμίες είναι ειδικός τρόπος ικανοποίησης των αναγκών, που ποικίλει από άτομο σε άτομο, μεταξύ κοινωνικών ομάδων και εθνών, κατά καιρούς και γεωγραφικές περιοχές. Προϊόν είναι κάτι που θεωρείται κατάλληλο και ικανό να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή επιθυμία. Και το σύνολο των πραγματικών ή πιθανών αγοραστών ενός προϊόντος αποτελεί την αγορά για το προϊόν αυτό.

Μάρκετινγκ υπάρχει, όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με ορισμένα προϊόντα μέσω ενός τρόπου: της ανταλλαγής. Ο τρόπος αυτός αποκτήσεως ενός προϊόντος, είναι βασικός στην έννοια του μάρκετινγκ, γιατί εκεί στηρίζεται η όλη φιλοσοφία του και μάλιστα, όταν η ανταλλαγή δεν είναι επιβαλλόμενη, αλλά γίνεται περισσότερο από την ελεύθερη βούληση και εκλογή του ατόμου.

Υπάρχουν και άλλοι τρόποι αποκτήσεως αγαθών, που περιορίζουν το ρόλο του μάρκετινγκ, οι εξής : α) Η εξ ιδίων παραγωγή και αυτάρκεια, όταν κάποιος παράγει ή συλλέγει τα αναγκαία για την ζωή του, με ατομική του προσπάθεια, (κυνήγι, ψάρεμα, συλλογή καρπών, πρωτόγονη γεωργία). Στην κατηγορία αυτή μπορεί να περικλείονται και οικογένειες, φυλές, ή μικροκοινωνίες. β) Η αρπαγή από κάποιον άλλον που διαθέτει αγαθά, αλλά και η πιθανή χρήση βίας (νομάδες, ληστρικές συμμορίες, κατακτητές). γ) Η ελεημοσύνη ή ζητιανιά από άλλους. Οι προϋποθέσεις της ανταλλαγής είναι, ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο ενδιαφερόμενοι, που ο ένας έχει να προσφέρει κάτι, με αξία, στον άλλο.

Ακόμη, υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας και διανομής και ότι καθένας είναι ελεύθερος να αποδεχθεί ή να απορρίψει την προσφορά. Εάν οι συνθήκες αυτές δεν υπάρχουν, δεν υπάρχει και η δυνατότητα ανταλλαγής.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όλες οι βιομηχανίες και τα επαγγέλματα έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες μεθόδους, μέσα, συστήματα, συνήθειες και τρόπους, που είναι σχετικά με την πρακτική και τα οποία επηρεάζουν βαθιά την επιτυχία τους. Το μάρκετινγκ δεν αποτελεί εξαίρεση σ' αυτό τον κανόνα και έχει αναπτύξει το δικό του σύστημα θεμάτων. Αυτά είναι: α) δίκτυα διανομής, β) η έρευνα μάρκετινγκ, γ) η δύναμη των πωλητών, δ) η διαφήμιση, ε) η προβολή των πωλήσεων και στ) η τιμολογιακή πολιτική.

Η επιλογή του βαθμού εμφάσεως που χρησιμοποιείται στο κάθε μέσο του μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ως ο βαθμός επενδύσεως για κάθε ένα από αυτά τα

μέσα. Δεν δίνουν όλες οι επιχειρήσεις έμφαση στην έρευνα αγοράς, τις μεθόδους διανομής, την διαφήμιση και την ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική. Ενώ από την άλλη πλευρά η θέση, που δημιουργεί η διαδικασία της πωλήσεως δίνει μικρότερη σημασία στην έρευνα η αγοράς και αντίθετα επενδύει στην δύναμη των πωλητών, δηλ. τον πωλητή του υψηλότετου επιπέδου, υψηλές πωλήσεις και κίνητρα, και αποβλέπει στις κοινότητες του πωλητή να υπερκαλύψει πιθανά μειονεκτήματα. Όπως όλες οι αποφάσεις, που αφορούν σε επενδύσεις, έτσι και η επιλογή των μέσων του μάρκετινγκ θα υπόκειται σε: α) κατανόηση της καταστάσεως, β) ρεαλιστική πρόβλεψη των αποτελεσμάτων και γ) εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων.

1.1) Δίκτυα διανομής

Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση, ότι το κατάλληλο προϊόν, με την κατάλληλη τιμή και με το καλλίτερο σύστημα επικοινωνίας δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή, αν το προϊόν αυτό δεν βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όταν δηλαδή το ζητήσει ο καταναλωτής. Τα στοιχεία του συστήματος διανομής έχουν ως σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων, όταν και όπου ζητούνται, ώστε ο αγοραστής να αποκτήσει τα προϊόντα τα οποία επιθυμεί όσο το δυνατόν ευκολότερα. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού η Διεύθυνση Μάρκετινγκ εκτελεί μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες δύναται να συνοψιστούν σε δύο μεγάλες ομάδες : α) λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβιβάσεως της κυριότητας (αυτό συνήθως λέγεται αγοραπωλησία) και β) λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή τη μεταφορά, την αποθήκευση και τον έλεγχο των αποθεμάτων.

Οι λειτουργίες της διανομής δύναται να εκτελεσθούν από ένα τμήμα της βιομηχανίας, αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων αυτές αναλαμβάνονται από εξειδικευμένες επιχειρήσεις οι οποίες ονομάζονται “ επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης των προϊόντων”.

1.2) Έρευνα μάρκετινγκ

Έρευνα μάρκετινγκ είναι η συστηματική συλλογή, ανάλυση και αντικειμενική παρουσίαση των στοιχείων που έχουν σχέση με κάθε πρόβλημα, που αντιμετωπίζει η Διεύθυνση Μάρκετινγκ, σ' έναν ορισμένο χώρο και χρόνο. Επιδιώκει να προσφέρει πληροφορίες στα παρακάτω θέματα:

- 1) Την ύπαρξη της αγοράς
- 2) Τις δυνατότητες της αγοράς
- 3) Τη σύγκριση της ποιότητας ή των τιμών με ανταγωνιστικά προϊόντα
- 4) Την έκταση στην οποία η συζήτηση ικανοποιείται από υπάρχοντες προμηθευτές
- 5) Τις ευκαιρίες που υπάρχουν και τα πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού
- 6) Την εξέταση των τεχνικών πωλήσεων και ανταγωνιστών

7) Την εκτίμηση των εναλλακτικών μεθόδων διανομής.

Η έρευνα μάρκετινγκ έχει αξία μόνο αν τηρείται στο στοιχείο της αντικειμενικότητας. Επίσης, η έρευνα μάρκετινγκ πρέπει να αφορά μια ορισμένη περιοχή και να αναφέρεται σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Τα δε πορίσματα της έρευνας να εφαρμόζονται μόνο στην ίδια περιοχή και κατά την ίδια, εάν είναι δυνατόν, χρονική περίοδο με εκείνη της έρευνας μάρκετινγκ. Το στοιχείο της επικαιρότητας είναι πολύ σπουδαίο για την έρευνα μάρκετινγκ μια και το αντικείμενο της έρευνας μάρκετινγκ είναι βασικά ο άνθρωπος και οι ανάγκες του, που μεταβάλλονται, ραγδαία, μαζί με το περιβάλλον του.

Σήμερα, στην σύγχρονη κοινωνία η έρευνα μάρκετινγκ είναι η πυξίδα που προσανατολίζει την επιχείρηση από τις επενδύσεις και τη δημιουργία των προϊόντων μέχρι τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Η έρευνα όμως αυτή πρέπει να είναι επικοινωνιακή, να μην καταδικάζει μόνος αλλά και να δείχνει νέους ορίζοντες και λύσεις. Γιατί σκοπός αυτής είναι να προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιεί πιο αποτελεσματικά τους στόχους της.

1.3) Η δύναμη των πωλητών

- 1) Ο ρόλος της δυνάμεως των πωλητών. Ο ρόλος της δυνάμεως των πωλητών έχει επηρεασθεί τα τελευταία έτη από την ανάπτυξη και άλλων συστημάτων όπως:
 - i. Η ευρεία χρησιμοποίηση της διαφήμισης με τα παρακάτω μέσα:
 - Τηλεόραση
 - Εφημερίδες, περιοδικά και εκδόσεις
 - Πόστερς και
 - Ειδικές προσφορές που δίνονται ταχυδρομικά.
 - ii. Η υψηλότερη επένδυση σε “εμπορικές ονομασίες” και μεγάλη δραστηριότητα προώθησης, που προκύπτει από αυτήν την ενέργεια.
 - iii. Η ανάπτυξη καλύτερων μέσων επικοινωνίας, που οδηγεί στην μεγαλύτερη ευκολία των ταξιδιών και της διανομής με αποτέλεσμα τον μειωμένο αριθμό των πωλητών και
 - iv. Ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω μέσων με την γενική ονομασία “ μέρτσαντάιζινγκ ”.

Αυτές οι τάσεις έχουν γίνει εμφανείς στην λιανική πώληση και τονίζονται από τους συγγραφείς, που δίνουν λιγότερη προσοχή στις τάσεις στους άλλους τομείς του εμπορίου, όπως είναι π. χ. οι εξαγωγές και η βιομηχανική πώληση.

- 2) Η ανάγκη για καλύτερη ποιότητα πωλητών. Σ' αυτούς τους τομείς του εμπορίου έχουν ασφαλώς υπάρξει βήματα προόδου στην χρησιμοποίηση της δυνάμεως των πωλητών. Στον τομέα της λιανικής πώλησης η προσωπική πώληση, τόσο στο κατάστημα, όσο και στον περιφερόμενο πωλητή, δεν έχει να επιδείξει την πρόοδο, την οποία έχει να επιδείξει στην

βιομηχανική πώληση και στις εξαγωγές, όπου η ανάγκη για μια καλύτερη ποιότητα πωλητή είναι πολύ πιο εμφανής, π. χ.

- i. μεγαλύτερη τεχνική ικανότητα
- ii. περισσότερες προσωπικές ικανότητες
- iii. ικανότητες ν' αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες για το προϊόν.

Αυτό σημαίνει ότι η δύναμη των πωλητών είναι πάντοτε ένας ουσιαστικός παράγοντας στο σύγχρονο μάρκετινγκ, αλλά χρειάζεται να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια, τόσο από την πλευρά της διοικήσεως, όσο και από τους ίδιους τους πωλητές. Η διεύθυνση της επιχειρήσεως και των πωλήσεων πρέπει να αναγνωρίσει, ότι οι ικανότητες των πωλητών είναι εξ' ίσου σημαντικές, όπως όλων των άλλων στελεχών στις διάφορες λειτουργίες της οργανώσεως.

3) Το έργο της διοικήσεως. Για την επίτευξη του σωστού επιπέδου των πωλητών, η διεύθυνση πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα τα παρακάτω στοιχεία:

- i. αμοιβές – υψηλότερο βασικό μισθό και άλλα κίνητρα, που παίρνουν με τη μορφή προμηθειών,
- ii. μεγαλύτερη εκτίμηση των ικανοτήτων του πωλητή και σεβασμό προς αυτόν προσωπικά,
- iii. μεγαλύτερη ηγετική προσπάθεια από την διεύθυνση που θα δημιουργήσει κίνητρο στην δύναμη των πωλητών για την επίτευξη υψηλότερων στόχων,
- iv. ανάθεση ευθυνών, που δημιουργούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την δουλειά και περισσότερες προοπτικές αναπτύξεως και προαγωγής.

1.4) Η διαφήμιση

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, εμπεριέχουσα το στοιχείο της πληρωμής, της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία μιας ευνοϊκής “ γνώμης ” στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση, η οποία διαφημίζεται και αυτό να συμβάλλει στην προαγωγή των επιχειρησιακών στόχων. Το στοιχείο της πληρωμής στον ορισμό της διαφήμισης είναι απαραίτητο, γιατί αν δεν υπάρχει θεωρείται δημοσιότητα. Το άρθρο, παραδείγματος χάριν, το οποίο είναι της φύσεως των επίκαιρων νέων και το οποίο ετοιμάζεται συνήθως από τον υπεύθυνο των Δημοσίων Σχέσεων και αποστέλλεται προς δημοσίευση στους εκδότες των εφημερίδων ή περιοδικών, δεν θεωρείται διαφήμιση.

Η διαφήμιση ταξινομείται σε δύο κυρίως κατηγορίες: 1) στην διαφήμιση του προϊόντος και 2) στην διαφήμιση της επιχειρήσεως παραγωγής του προϊόντος. Η τελευταία αυτή έχει ως σκοπό την αύξηση της φήμης της επιχειρήσεως και όχι ενός προϊόντος αυτής. Παρακάτω θα ασχοληθούμε με τη διαφήμιση του προϊόντος και τούτο, διότι αυτή αποτελεί μια από τις βασικότερες μεθόδους προωθήσεως των πωλήσεων ενός προϊόντος.

Η διαφήμιση του προϊόντος χρησιμοποιείται από τις βιομηχανίες ή επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση των παρακάτω εργασιών:

- 1) Να προωθήσει την πώληση του προϊόντος δια μέσου των επιχειρήσεων λιανικής πώλησεως, οι οποίες ήδη διαθέτουν το προϊόν.
 - i. Δια της αυξήσεως του αριθμού των πελατών
 - ii. Δια της αγοράς περισσότερων μονάδων προϊόντος υπό των ήδη υφισταμένων πελατών.
- 2) Να υποβοηθήσει την πώληση μιας μάρκας προϊόντος δια της παροχής στους καταναλωτές πληροφοριών, όπως π. χ. το όνομα και τη διεύθυνση των λιανοπωλητών, οι οποίοι διαθέτουν το εν λόγω προϊόν κ. α.
- 3) Όταν το προϊόν πωλείται κατ' οίκον να υποβοηθήσει την πώλησή του
 - i. Δια της προετοιμασίας του εδάφους προκειμένου να γίνουν δεκτοί οι πωλητές της επιχειρήσεως, υπό των πιθανών αγοραστών και
 - ii. Δια της παρούσης στους πωλητές μιας κατευθυντηρίου γραμμής, την οποία δύνανται να ακολουθήσουν κατά την πώληση.
- 4) Να υποβοηθήσει την πώληση ενός νέου προϊόντος, δια μέσου ενός δικτύου διανομής ή να διευρύνει το δίκτυο διανομής ενός παλιού προϊόντος.
 - i. Δια της δημιουργίας ζητήσεως στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, εκ μέρους των καταναλωτών και
 - ii. Δια της υποκινήσεως του ενδιαφέροντος των μεσαζόντων για το προϊόν τους, μέσω απ' ευθείας διαφημίσεων.
- 5) Να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησεως, ούτως ώστε να επιδεικνύουν, να διαφημίζουν και να πωλούν το προϊόν τους ενεργώς.
 - i. Τονίζοντάς τους, δια μέσου της διαφημίσεως, τις ευκαιρίες, οι οποίες τους παρέχονται για να αυξήσουν τα κέρδη τους, απ' αυτή τους τη δραστηριότητα, και
 - ii. Πληροφορώντας τους για τα διάφορα προγράμματα προωθήσεως των πωλήσεων της επιχειρήσεως και ενθαρρύνοντας τους να εκμεταλλευτούν, κατάλληλα, τις προωθητικές αυτές προσπάθειες της επιχειρήσεως.
- 6) Να ουδετεροποιήσει την προωθητική προσπάθεια μιας ανταγωνιστικής επιχειρήσεως με την πραγματοποίηση της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας.

Κατά την προαναφερθείσα ανάλυση πιθανόν να παρατηρήθηκε, ότι η διαφήμιση δύναται να κατευθύνεται: α) προς τον τελικό καταναλωτή και β) προς τους μεσάζοντες, οι οποίοι ασχολούνται με την διανομή του προϊόντος. Στην συνέχεια θα γίνει εκτίμηση της διαφημίσεως, η οποία απευθύνεται από μια επιχείρηση προς τους τελικούς καταναλωτές.

Οι διαφημιστικές “καμπάνιες” ταξινομούνται σε δύο βασικούς τύπους. Στον πρώτο τύπο ανήκει η διαφήμιση, η οποία είναι σχεδιασμένη για να δημιουργήσει μια πρωταρχική ζήτηση. Η ζήτηση αυτή αφορά γενικά το είδος του προϊόντος. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός χρησιμοποιούνται πρωταρχικές παροτρύνσεις στις διαφημίσεις- παροτρύνσεις, οι οποίες αναμένεται να διεγείρουν μια επιθυμία για

ένα ορισμένο είδος προϊόντος, παρά για μια μειωμένη μάρκα προϊόντος του είδους. Ο δεύτερος τύπος της διαφημίσεως είναι εκείνος, ο οποίος σκοπεύει στη δημιουργία μιας αποκλειστικής ζήτησης, δηλαδή οι καταναλωτές να ζητούν μια αποκλειστική μάρκα προϊόντος. Όταν χρησιμοποιείται αυτός ο τύπος της διαφημίσεως, ουδεμία προσπάθεια γίνεται από την επιχείρηση για την αύξηση της ζήτησεως του είδους στο οποίο ανήκει αυτό το προϊόν. Αντίθετα, γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά για την μάρκα του προϊόντος της. Η μέθοδος, η οποία ακολουθείται γενικά, απ' αυτό τον τύπο της διαφημίσεως είναι να πείσει τον καταναλωτή του προϊόντος, ότι η διαφημιζόμενη μάρκα προϊόντος θα ικανοποιήσει την ανάγκη του περισσότερο αποτελεσματικά από ότι οι άλλες μάρκες προϊόντος του είδους. Οι παροτρύνσεις της μορφής αυτής ονομάζονται "εκλεκτικές παροτρύνσεις", αφού έχουν σαν σκοπό να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράζει μόνο την διαφημιζόμενη μάρκα προϊόντος.

Μέχρι τώρα, η διαφήμιση των περισσοτέρων επιχειρήσεων είναι σχεδιασμένη για την μεμονωμένη αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά, να δημιουργήσουν δηλαδή μια αποκλειστική ζήτηση της μάρκας του προϊόντος τους στην αγορά.

Η απόφαση των υπευθύνων του μάρκετινγκ, προκειμένου να επιλέξουν την διαφήμιση, ως μια από τις μεθόδους για την προώθηση των πωλήσεων, δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο στο αν αυξηθούν ή όχι οι πωλήσεις της επιχειρήσεως. Αυτοί θα πρέπει να υπολογίσουν το κόστος της διαφημιστικής "καμπάνιας" και την αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων από την συμμετοχή της διαφημίσεως, καθώς επίσης, αν τα αναμενόμενα έσοδα από την διαφήμιση θα καλύψουν το κόστος της και θα αφήσουν και ένα περιθώριο για την αύξηση των κερδών της επιχειρήσεως.

Για να είναι αποτελεσματική μια διαφήμιση και για να δημιουργεί μια αποκλειστική ζήτηση για μια "μάρκα " προϊόντος πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- 1) Η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα αν υπάρχει, γενικώς μια ευνοϊκή πρωταρχική ζήτηση για το διαφημιζόμενο είδος προϊόντος, από ό,τι θα είχε αν η επιχείρηση διαφήμιζε τη μάρκα του προϊόντος της, χωρίς να προϋπάρχει αυτή η ζήτηση.
- 2) Η μάρκα του προϊόντος της επιχειρήσεως έχει σημαντικές διαφορές με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή η διαφήμιση είναι αποτελεσματική και χρησιμοποιείται για να δείξει τη μοναδικότητα του προϊόντος της επιχειρήσεως. Αντίθετα η βοήθεια της διαφημίσεως είναι μικρή, όταν το προϊόν της επιχειρήσεως έχει πολλές ομοιότητες με τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.
- 3) Το προϊόν της επιχειρήσεως έχει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα και τα οποία οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να τα αντιληφθούν και να τα αναγνωρίσουν χωρίς τη βοήθεια της διαφημίσεως. Αντιθέτως, αν τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος είναι δυνατόν να

κριθούν από τους καταναλωτές κατά την ώρα της αγοράς τους, τότε η διαφήμιση δεν είναι και τόσο απαραίτητη.

- 4) Πρέπει να υπάρχουν ισχυρά συναισθηματικά αγοραστικά κίνητρα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως “παροτρύνσεις” στα διαφημιστικά μηνύματα και γι’ αυτό η διαφήμιση γίνεται περισσότερο αποτελεσματική. Αντίστροφα, αν δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν τέτοιου είδους κίνητρα, η διαφήμιση δεν θα έχει και τόσο καλά αποτελέσματα.
- 5) Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει αρκετά κεφάλαια για την υποστήριξη ενός προγράμματος προωθήσεως των πωλήσεων της. Η διαφήμιση πρέπει να λαμβάνει χώρα σε ευρεία κλίμακα, ούτως ώστε να δημιουργεί μια αποτελεσματική εντύπωση στην αγορά. Συνεπώς, το ύφος των διατιθέμενων κεφαλαίων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της διαφήμισης.

1.5) Η προώθηση των πωλήσεων

Είναι ένα ακριβές όργανο του μάρκετινγκ, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τονώσει τις πωλήσεις σε συγκεκριμένες περιπτώσεις:

- i. Ανακαίνιση προϊόντος, και τοποθέτηση στην αγορά,
- ii. Εξόρμηση σε νέα περιοχή,
- iii. Ενίσχυση των πωλήσεων σε συγκεκριμένες περιόδους και
- iv. Παροχή κινήτρων σε προσωπικό πωλήσεων για την προώθηση ορισμένων προϊόντων.

1.5.1) Μέθοδοι προωθήσεως:

Σε ευρύτερη έννοια το μάνατζμεντ του μάρκετινγκ θα χρησιμοποιήσει την προώθηση σε μια μεγάλη ποικιλία περιπτώσεων και θα έχει στη διάθεσή του πολλές μεθόδους μερικές από τις οποίες θα είναι οι ακόλουθες:

- i. τιμολόγηση,
- ii. προσφορά προς το εμπόριο,
- iii. προσφορά προς τους καταναλωτές,
- iv. βοηθήματα πωλήσεων,
- v. ειδική συσκευασία και παρουσίαση,
- vi. εκθέματα και εκθέσεις,
- vii. προώθηση μέσα στα καταστήματα,
- viii. ειδικές προσφορές κ.τ.λ.

1.5.2) Στην προώθηση των πωλήσεων η επιχείρηση προσφέρει ένα κίνητρο στο εμπόριο για να αγοράσει τα προϊόντα του με τους εξής τρόπους:

- i. με μια ποσοστιαία έκπτωση ή με μια έκπτωση τοις μετρητοίς για μια συγκεκριμένη ποσότητα, όπως π. χ. ένα κιβώτιο, ένα ορισμένο αριθμό γαλονιών, κ.τ.λ. τα οποία θα πραγματοποιηθούν στην κάθε πώληση,
- ii. ένα προϊόν – δώρο που προσφέρεται για την κάθε παραγγελία. Αυτό προσφέρει το πλεονέκτημα στην μεταποιητική επιχείρηση να εξασφαλίζει, ότι ο μεσολαβητής θα ακολουθήσει την ίδια γραμμή προωθήσεως με τον λιανέμπορο,
- iii. διάφορα δώρα, τα οποία προσφέρονται για ορισμένες ποσότητες πωλήσεων.

1.5.3) **Προώθηση των πωλήσεων προς τους καταναλωτές**, που έχουν σαν στόχο τον τελικό καταναλωτή και επιδιώκουν να τον κάνουν να δοκιμάσει ή να αγοράσει μια μεγαλύτερη ποσότητα από το προϊόν.

- i. Κουπόνια; αυτά προσφέρονται με τη μορφή της αποδείξεως για μια συγκεκριμένη ποσότητα πωλήσεως και δίνονται απ' ευθείας στον καταναλωτή, που με αυτόν τον τρόπο έχει τη δυνατότητα αν επιτύχει μια έκπτωση από την επόμενη του αγορά. Η μεταποιητική επιχείρηση περιμένει να κερδίσει ορισμένα πλεονεκτήματα από την προώθηση με τα κουπόνια, όπως:
 - Την δημιουργία κινήτρου προς τον καταναλωτή για να δοκιμάσει το προϊόν,
 - Την ενθάρρυνση του λιανέμπορου για να διατηρήσει ένα απόθεμα από το προϊόν σε αναμονή ζητήσεως και
 - Την ευκαιρία προς τον πωλητή, της πρόσθετης προβολής.
- ii. Οικονομικές συσκευασίες: Η μεταποιητική επιχείρηση προσφέρει, ένα προϊόν σε μια τιμή ευκαιρίας για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Συνήθως η έκπτωση αναγράφεται ευκρινώς πάνω στην συσκευασία και είναι μια προσφορά, που γίνεται για ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα.
- iii. Δειγματισμός: Προσφέρεται στον καταναλωτή δωρεάν ένα μικρό δείγμα για να του δημιουργήσει το κίνητρο να δοκιμάσει το προϊόν με την ελπίδα, ότι θα τον πείσει να επαναλάβει την αγορά και να γίνει ένας πιστός οπαδός του εμπορικού αυτού σήματος.

Για να έχει επιτυχία η διανομή δειγμάτων, πρέπει να είναι πολύ μεγάλη, με αποτέλεσμα, να πρέπει να υποστηριχθεί από μια σημαντική χρηματική δαπάνη. Η δαπάνη αυτή πρέπει να εκτιμηθεί αφού ληφθούν υπ' όψη οι εξής παράγοντες:

- Η παραγωγή των δειγμάτων σε ειδικό μέγεθος και συσκευασία,
- Το κόστος της διανομής των δειγμάτων και
- Το κόστος των χαμένων πωλήσεων, δηλ. εκείνων των πωλήσεων, που δεν έγιναν σε καταναλωτές, οι οποίοι είχαν αποφασίσει να αγοράσουν το προϊόν, εξυπηρετήσαν τις ανάγκες τους με τα δωρεάν δείγματα και ανέβαλαν την αγορά, μέχρις ότου δοκιμάσουν το δείγμα.

1.5.4) **Ενθάρρυνση των πωλητών να διαθέσουν ορισμένα από τα προϊόντα.** Μια εναλλακτική λύση στην προώθηση των πωλήσεων προς τον καταναλωτή, που έχει στη διάθεσή της η μεταποιητική επιχείρηση είναι να κατευθύνει το βάρος της προσπάθειας στη δύναμη των πωλητών. Αυτό έχει ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα στην πώληση βιομηχανικών προϊόντων.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Μια βιομηχανία χρωμάτων έχει μια σειρά, που αποτελείται από έξι προϊόντα, από τα οποία επιδιώκει να αναπτύξει τις πωλήσεις των δύο, του προϊόντος α' και ε'.

Αιτία για αυτή την απόφαση μπορεί να είναι:

- i. Τα προϊόντα αυτά υστερούν στις πωλήσεις από τα άλλα,
- ii. Έχουν καλά περιθώρια κέρδους,
- iii. Πρόκειται για την εισαγωγή νέων βελτιωμένων προϊόντων,
- iv. Έχουν εποχιακή ζήτηση ή
- v. Έχει γίνει υπερπαραγωγή και αποθεματοποίηση.

Διοργανώνεται ένας διαγωνισμός μεταξύ των είκοσι πωλητών της εταιρίας. Το κάθε προϊόν παίρνει ένα σύνολο βαθμών για πωλήσεις που πραγματοποιούνται μέσα σ' ένα προκαθορισμένο χρονικό όριο. Στο τέλος της περιόδου της προωθήσεως ο πρώτος πωλητής παίρνει ένα βραβείο, όπως π.χ. μια εβδομάδα διακοπών για τον εαυτό του και τη σύζυγό του, μια φωτογραφική μηχανή ή ένα Χριστουγεννιάτικο καλάθι με ποτά και ξηρούς καρπούς. Τα προϊόντα εκείνα που θέλει να προωθήσει η εταιρεία, παίρνουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό στη βαθμολογία και με αυτό τον τρόπο οι πωλητές έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να τα προωθήσουν. Θα μπορούσε π.χ. το ύψος των βαθμών που δίνεται στο κάθε προϊόν να ακολουθεί την σειρά που δίνουμε παρακάτω:

ΠΡΟΪΟΝ Α	ΑΝΑ 5 ΚΙΛΑ	ΒΑΘΜΟΙ 10
ΠΡΟΪΟΝ Β	ΑΝΑ 5 ΚΙΛΑ	ΒΑΘΜΟΙ 2
ΠΡΟΪΟΝ Γ	ΑΝΑ 5 ΚΙΛΑ	ΒΑΘΜΟΙ 3
ΠΡΟΪΟΝ Δ	ΑΝΑ 5 ΚΙΛΑ	ΒΑΘΜΟΙ 1
ΠΡΟΪΟΝ Ε	ΑΝΑ 5 ΚΙΛΑ	ΒΑΘΜΟΙ 10
ΠΡΟΪΟΝ ΣΤ	ΑΝΑ 5 ΚΙΛΑ	ΒΑΘΜΟΙ 4

Αυτή η ιδέα έχει το πλεονέκτημα ότι ενισχύει τις πωλήσεις των προϊόντων, τα οποία θέλουμε να προωθήσουμε, με αποτέλεσμα την επανάληψη των παραγγελιών από πλευράς των καταναλωτών. Αντίθετα η μέθοδος αυτή μπορεί να έχει τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- 1) Να οδηγήσει σε ένα πολύ μεγάλο αριθμό παραγγελιών μικρού μεγέθους,

- 2) Η ανταγωνιστική διάθεση μπορεί να οδηγήσει τους πωλητές σε μικρότερη συνεργασία μεταξύ τους, στοιχείο το οποίο μπορεί να καταλήξει στη μη ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών για την αγορά,
- 3) Είναι βραχυπρόθεσμη άποψη, που αγνοεί τη σημασία των μελλοντικών πωλήσεων και της επενδύσεως χρόνου στην διαπραγμάτευση πιθανών μεγάλων σημαντικών συνεργασιών και
- 4) Το συνολικό κόστος των α, β και γ (μειονεκτημάτων) μπορεί να υπερβαίνει τα οριακά έσοδα.

1.6) Τιμολόγηση

Εάν λάβουμε υπόψη μας την άποψη που έχει ήδη διατυπωθεί ότι δηλ. τα μέσα τα οποία διαθέτει το μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθούν σαν εναλλακτικές λύσεις επενδύσεων των διαθέσιμων, τότε βέβαια η τιμολόγηση είναι ένας από τους σημαντικότερους ρυθμιστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικής θέσεως της εταιρείας.

Προβλήματα τιμολογήσεως: “Δεν βλέπω κανένα πρόβλημα στην τιμολόγηση, αφήνω τον ανταγωνισμό να με οδηγεί”. Αυτή είναι μια δήλωση που ακούει κανείς συχνά σε απάντηση στην παρακάτω ερώτηση: “Πως αποφασίζετε το επίπεδο των τιμών σας”; Είναι και μια απάντηση την οποία πολλοί σοβαροί και ικανοί διευθυντές επιχειρήσεων έχουν δώσει κατά το παρελθόν και οπωσδήποτε θα συνεχίσουν να δίνουν και στο μέλλον. Σαν απάντηση είναι βέβαια επιφανειακή και από όποια άποψη και να την πάρουμε, στην κυριολεξία δεν προσφέρει κανένα θετικό στοιχείο.

Σε μερικές περιπτώσεις ορισμένοι κλάδοι ακολουθούν ενιαία τιμολογιακή πολιτική. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις το επίπεδο των τιμών καθορίζεται από τις αγορανομικές αρχές της χώρας. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι έμποροι, οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι κ.τ.λ. είναι ελεύθεροι να προσδιορίζουν το επίπεδο των τιμών των προϊόντων τους και των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρουν.

Είναι αλήθεια ότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις θέλουν να ξέρουν μεν τα επίπεδα, στα οποία έχουν τοποθετήσει τις τιμές τους οι ανταγωνιστές, και είναι βέβαιο ότι θα επηρεαστούν από αυτές, αλλά η απόφαση για την τιμολόγηση των δικών τους προϊόντων είναι αποκλειστικά δική τους υπόθεση.

Για τις περισσότερες μεταποιητικές επιχειρήσεις η απόφαση προσδιορισμού του επιπέδου των τιμών είναι εξαιρετικά δύσκολη. Σε πολλές περιπτώσεις οι μεταποιητικές επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να ορίζουν μόνο τις δικές τους τιμές. Αν τα προϊόντα πρόκειται να διανεμηθούν από ένα χονδρέμπορο ή μεσολαβητή και εν συνεχεία από ένα έμπορο λιανικής, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, πιθανώς να πρέπει να προσδιορίσουν τιμές, στις οποίες θα πρέπει να προσφερθούν τα προϊόντα τους για πώληση και στα άλλα επίπεδα. Οι παρατηρήσεις αυτές ισχύουν βέβαια για τις περιπτώσεις εκείνες, που δεν υπάρχει υποχρεωτική τιμολόγηση από πλευράς των αγοραστικών διατάξεων.

Η τιμολογιακή πολιτική. Τα επίπεδα στα οποία καθορίζονται οι τιμές προσδιορίζουν τις ευρείες γραμμές της στρατηγικής της εταιρείας, και το αντίθετο. Εάν η τακτική είναι να απευθυνθούμε στις μαζικές αγορές, οι οποίες εξυπηρετούνται με μεγάλες ποσότητες και πληθοπαραγωγή, τότε το γενικό επίπεδο των τιμών θα είναι χαμηλό.

Ο Φορντ π.χ. δεν επέτυχε χαμηλές τιμές κατασκευάζοντας τα αυτοκίνητα σε χαμηλές ποσότητες, αλλά επέτυχε πληθοπαραγωγή σε χαμηλό κόστος δηλαδή μια εσκεμμένα πολιτική δημιουργίας μαζικής ζήτησεως σε αυτοκίνητα προσφερόμενα σε χαμηλές τιμές.

Υπό αυτή την έννοια η απόφαση της τιμολογήσεως θα πρέπει να λάβει υπόψη τους διάφορους παράγοντες:

- i. την φύση του προϊόντος,
- ii. την σημασία του προϊόντος,
- iii. την αγορά προς την οποία απευθύνεται,
- iv. την φύση της παραγωγικής διαδικασίας, που απαιτείται για την παραγωγή του,
- v. τις οικονομίες της μαζικής παραγωγής και
- vi. την ευχέρεια της διανομής.

Τα επίπεδα των τιμών είναι κατά συνέπεια ένα αυτονόητο τμήμα της πολιτικής της εταιρείας.

Ανταγωνιστική τιμολόγηση. Η άμεση ανταγωνιστική τιμολόγηση δεν είναι γενικά παραδεδομένα σαν μια ικανοποιητική μέθοδος διαφοροποιήσεως του προϊόντος και σαν άποψη δεν υποστηρίζεται συνήθως από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Είναι διάφορα τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- 1) Ο πόλεμος των τιμών είναι μια απλή ενέργεια που οι ανταγωνιστές μπορούν να την ακολουθήσουν πολύ γρήγορα. Εάν μια μεταποιητική επιχείρηση ξεκινήσει τον πόλεμο των τιμών θα την ακολουθήσουν κατά πάσα πιθανότητα και οι άλλοι, και οι ανταγωνιστικές θέσεις θα ξανααστερωθούν σε ένα χαμηλότερο επίπεδο τιμών.
- 2) Υπάρχει μια ψυχολογική απροθυμία μεταξύ τα των μεταποιητικών επιχειρήσεων να αυξάνουν τις τιμές, με αποτέλεσμα, όταν οι τιμές έχουν κατέβει, να αντιδρούν και οι καταναλωτές σε μια τυχόν επάνοδο στο προηγούμενο επίπεδο τιμών.
- 3) Υπάρχει μια τάση μεταξύ των μεταποιητικών επιχειρήσεων και των χονδρεμπόρων να στηρίζουν τον ανταγωνισμό σε ένα υψηλό επίπεδο τιμών. Τα πλεονεκτήματα τα οποία επιδιώκουν να επιτύχουν, βασίζοντας ως επί το πλείστον στη διαφήμιση, στην προβολή, στην πώληση και στην διανομή.
- 4) Μεταξύ μικρότερων μεταποιητικών επιχειρήσεων υπάρχει συνήθως η συνειδητοποίηση, ότι ο πόλεμος τιμών δεν είναι δυνατόν να επιτύχει, όταν απευθύνεται σε πολύ μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Συνήθως αποφασίζουν να ανεβάζουν το επίπεδο των προϊόντων τους και να απευθύνονται σε μια μικρότερη, αλλά λιγότερο ανταγωνιστική αγορά.

Αναθεώρηση των τιμών. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις συνήθως έχουν ένα στόχο για τα προϊόντα τους. Για να εκτιμήσουν αυτόν τον στόχο έχουν οδηγηθεί από την έρευνα του μάρκετινγκ. Για να πάρουν την απόφαση για την τακτική που θα ακολουθήσουν, για να επιτύχουν τους στόχους τους έχουν λάβει υπόψη και το μέσον τιμολογήσεως.

- 1) Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις γνωρίζουν την δομή των τιμών στην αγορά, που θεωρούν σαν πλεονεκτική για τα προϊόντα τους.
- 2) Η τιμή θα είναι στενά συνδεδεμένη με την εικόνα της εμπορικής ονομασίας π.χ. ο κατασκευαστής καλλυντικών υψηλού επιπέδου γεμάτος συναισθηματισμό και σφιχταγκαλιασμένος με τις τελευταίες του δημιουργίες δεν θα τις προσφέρει ποτέ σε “τιμή ευκαιρίας”.
- 3) Οι προγραμματισμένοι στόχοι πρέπει να έχουν κάποια ελαστικότητα και να είναι δυνατόν να αναπροσαρμόζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο της αγοράς.
- 4) Θα πρέπει να περιμένει κανείς μεταβολές στις τιμές των προϊόντων όπως συμβαίνει και με διάφορα υλικά, πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας.
- 5) Μια περιοδική μελέτη του θέματος δεν σημαίνει ότι απαραίτητα πρέπει να υπάρχει και μια μεταβολή στο επίπεδο των τιμών.

2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

2.1) Θεμελιώδεις Αρχές της Οργανώσεως

2.1.1) **Εισαγωγή.** Η οργάνωση είναι ένα από τα θεμέλια του μάρκετινγκ. Σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής δομής, η οποία είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της πολιτικής της επιχειρήσεως. Στην οργάνωση των πωλήσεων η δομή διαφέρει ανάλογα με τα στοιχεία, τα οποία την προσδιορίζουν, όπως είναι το μέγεθος της επιχειρήσεως, η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή ακόμη και οι επιθυμίες και οι κλήσεις των ιδιοκτητών ή των διευθυντών.

Την οργάνωση θα έπρεπε ήδη να την ονομάζουμε “ αναδιοργάνωση ”. Ο λόγος για τον οποίο λέγεται αυτό είναι ότι πολλές επιχειρήσεις, ήδη υπάρχουσες, έχουν αναπτύξει πολλές φορές, για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, οργανωτικές δομές ιδιόμορφες και ανάλογα με τις ανάγκες τους. Ένας σύμβουλος επιχειρήσεων ή ένας διευθυντής στον οποίο έχει ανατεθεί το έργο της εκτιμήσεως της δομής και των δυνατοτήτων της εταιρείας ασχολείται κυρίως με την αναδιοργάνωση υπάρχοντων ήδη σχημάτων και όχι με τη δημιουργία ριζικώς νέων. Αυτό το γεγονός είναι σημαντικό για να καταλάβει κανείς τους περιοριστικούς παράγοντες που υπάρχουν στο σχεδιασμό μιας ιδεώδους οργανωτικής δομής.

2.1.2) **Οργάνωση και λειτουργία πωλήσεων.** Οι επιχειρήσεις υπάρχουν γιατί έχουν την ικανότητα να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους. Οι ανάγκες αυτές μεταβάλλονται συνεχώς, σαν αποτέλεσμα άλλων πύσεων, των συνθηκών του περιβάλλοντος, της τεχνολογίας, του πνευματικού και εκπαιδευτικού επιπέδου ή των φυσιολογικών αναγκών, με αποτέλεσμα μια επιτυχημένη επιχείρηση να προσαρμόζεται έτσι ώστε, να συμβιβάζεται με τις τελευταίες μορφές των αναγκών του καταναλωτού.

Το μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια, έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην ανάγκη της προσαρμοστικότητας της παραγωγής. Μολαταύτα οι νέες προσεγγίσεις οι οποίες οδηγούν σε μεγαλύτερη ευελιξία της παραγωγής και το μάρκετινγκ, πολλές φορές επιβάλλουν ασυνείδητα μεγαλύτερη ακαμψία με τη μορφή οργανώσεως που αναπτύχθηκε ακριβώς για να αντιμετωπίσει αυτές τις ίδιες ανάγκες.

Για να κατανοήσουμε τη σημασία της οργανώσεως για τις πωλήσεις, πρέπει να υπάρχουν τρεις σκοποί:

- i. να ορίσουμε τι εννοούμε με τον όρο “ οργάνωση ”.
- ii. να εξετάσουμε την δομή, που έχουν οι διάφορες μορφές οργανώσεως πωλήσεων, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για να αντιμετωπίσουν τις εξειδικευμένες ανάγκες τους και

- iii. να σημειώσουμε τις κυριότερες ισχύουσες τάσεις στην οργάνωση των πωλήσεων.

Σε οποιαδήποτε μορφή οργανώσεως πωλήσεων, η δομή θα πρέπει να βασίζεται πάνω στις συγκεκριμένες ανάγκες και τους στόχους που αποτελούν τη στρατηγική μιας επιχειρήσεως. Πέρα απ' αυτό, μια οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι ευέλικτη, για να αντιμετωπίζει μεταβολές στις συνθήκες όπου και όταν αυτές προκύψουν.

2.1.3) Η φύση της οργανώσεως. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την οργάνωση που διαφέρουν μεταξύ τους, τόσο στο βαθμό της ακρίβειας όσο και στην έκταση π.χ. ο MILWARO δίνει τον ακόλουθο ορισμό για την οργάνωση:

“Η οργάνωση είναι μια διαδικασία με την οποία χωρίζουμε για διευκόλυνση, το έργο σε καθήκοντα ή ευθύνες, με ομαδοποίηση αυτών των καθηκόντων σε μια μορφή θέσεων, δια της αναθέσεως αρμοδιοτήτων στην κάθε θέση και με το διορισμό των κατάλληλων στελεχών στα οποία ανατίθεται η ευθύνη για την εκτέλεση της εργασίας, σύμφωνα μ' ένα πρόγραμμα”. μπορούμε να πούμε με πιο απλά λόγια, ότι οι οργανωτικές δομές διαχωρίζουν τις ευθύνες και τις τυπικές σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό και πέρα απ' αυτό, ότι αυτές ακριβώς οι ευθύνες πρέπει να είναι σαφώς και τυπικά προσδιορισμένες, με την μορφή προγραμμάτων και ευθυνών.

Η περιπλοκή του προσδιορισμού των προγραμμάτων για το προσωπικό των πωλήσεων προέρχεται από υπερβολική έμφαση στη σαφήνεια και την ακρίβεια της απεικόνισεως των μεμονωμένων προγραμμάτων ευθύνης, που μπορεί να οδηγήσουν σε μια υπερβολική ακαμψία, που πιθανώς να λειτουργήσει αναποτελεσματικά σε μερικές οργανωτικές μορφές, όπως π.χ. στις ένοπλες δυνάμεις, αλλά να αποτελέσουν ασφυκτικές παρεμβάσεις στη δυναμική μορφή της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε στον MC GREGOR: “Οι προσωπικότητες των ανθρώπων που ελέγχουν τις επιχειρήσεις, έχουν μια θεμελιώδη επίδραση πάνω στην αποτελεσματική λειτουργία τους”. Θα ήταν λογικό να παρατηρήσει κανείς, ότι μια αρτηριοσκληρωτική άποψη μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα εάν εφαρμοστεί σ' ένα υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό μέσα στο οποίο ανταγωνίζονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

2.1.4) Περιορισμοί της οργανώσεως. Εάν η οργανωτική θεωρία εφαρμοστεί τυφλά το αποτέλεσμα θα είναι μια ιδιαίτερα άκαμπτη πειθαρχημένη οργάνωση που μπορούσε μεν να είναι αποδεκτή στο νηπιακό στάδιο της θεωρίας, αλλά δεν θα επιτρέπει δυναμική πρωτοβουλία, η οποία θα είναι απαραίτητη στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες της εποχής μας. Θα μπορούσε, εφαρμοζόμενη με αυστηρότητα να οδηγήσει σε μια ευρεία “διοίκηση με επιτροπές”, πράγμα το οποίο έχει ήδη συμβεί σε ορισμένα οργανωτικά σχήματα μεγάλων καταστημάτων της Αμερικής. Ο C. S. DEVERELL στο βιβλίο του “Διοικητική των Επιχειρήσεων και Διεύθυνση- Μάνατζμεντ”, αναφέρεται σ' αυτό με συντομία και σαφήνεια: “Μια υπέρ-βολική ειδικευση, η οποία έχει προγραμματιστεί σε θεωρητικές γραμμές

σε μια άκαμπτη λειτουργική δομή, μπορεί να προσφέρει μια καταστροφική ιστορική περίπτωση έγκυρης μεν θεωρίας, ανόητα δε εφαρμοσμένης”.

Μεταξύ παρεμφερών επιχειρήσεων, μπορεί να υπάρχει κάποια σύγκριση στον τρόπο με τον οποίο αναθέτονται οι αρμοδιότητες σε μερικές περιπτώσεις, δεν υπάρχει όμως ένα βασικό σχέδιο. Ούτε υπάρχει και κανένα τυπικό πρότυπο προγραμμάτων ευθύνες, και από αυτήν την πλευρά η κάθε επιχείρηση είναι πρότυπη. Αυτή η αντίληψη, της μοναδικής φύσεως της επιχείρησης, είναι ακόμα ένα πρόβλημα, ιδιαίτερα για ανθρώπους οι οποίοι έχουν εκπαιδευθεί στις αρχές της οργανωτικής δομής. Εάν ο διευθυντής αντιληφθεί αυτή τη μοναδικότητα, μεταξύ των επιχειρήσεων, μπορεί όντως να επιδιώξει να επιλύσει τα προβλήματα, προσαρμόζοντας τα πλαίσια των θεωρητικών αρχών, ώστε να χωρέσει η δική του επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιλυθούν οργανωτικά προβλήματα με παραχωρήσεις, οι οποιεσδήποτε όμως μετατροπές που θα έχουν επιβληθεί στη διοίκηση, για να εξυπηρετήσουν τα υπάρχοντα συμφέροντα των στελεχών μπορούν να θεωρηθούν σαν μεταβατικές λύσεις. Δεν χωράει καμία δικαιολογία στην αμέλεια του προγραμματισμού της δομής μιας επιχείρησης. Εφόσον η οργανωτική δομή πρέπει να προσαρμοσθεί στις εξειδικευμένες ανάγκες μεμονωμένων επιχειρήσεων, έπεται, ότι η κάθε οργανωτική δομή πρέπει να αναπτυχθεί για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης την οποία εξυπηρετεί. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση πρέπει να κατασκευάσει μια δομή ικανή για προσαρμογή εφ’ όσον την δημιουργεί να αντιμετωπίσει τις ανάγκες της για ένα ορισμένο χρόνο και επομένως θα την αναθεωρεί συνεχώς, ανάλογα στις λειτουργικές συνθήκες. Ο P. F. DRUCKER έγραψε στην πρακτική του Μάνατζμεντ: “Καλή οργανωτική διάρθρωση δεν παράγει μόνη της καλή λειτουργία...” κακή όμως οργανωτική διάρθρωση κάνει αδύνατη την καλή λειτουργία, οσοδήποτε καλοί και να είναι οι μεμονωμένοι διευθυντές.

2.1.5) Κοινές λειτουργίες. Υπάρχουν μερικές λειτουργίες, που είναι κοινές για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οποιοδήποτε και αν είναι το μέγεθος ή το αντικείμενο της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν κάποια μορφή κυττάρου, που ασχολείται με την χάραξη πολιτικής και θα υπάρχει πάντα ένα στέλεχος, που θα έχει την σημαντική ευθύνη για να μεταβάλει την πολιτική σε πράξη και να είναι υπόλογο για την αποτελεσματική λειτουργία και εφαρμογή της σε όλη την επιχείρηση.

Οι λειτουργίες της χάραξης της πολιτικής και της εφαρμογής της είναι αναπόσπαστες από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Στις μικρές επιχειρήσεις του ενός ατόμου, ο ιδιοκτήτης θα είναι υπεύθυνος και για τις δυο λειτουργίες, ενώ αντίθετα σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει πάντοτε ένα διοικητικό συμβούλιο που καθορίζει την πολιτική της επιχείρησης και ένας διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής, ο οποίος μεταβάλλει την πολιτική σε πράξη και εξασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της.

Μερικές λειτουργίες είναι θεμελιώδεις σ’ όλες τις επιχειρήσεις, μολονότι χρειάζεται να αναφέρονται με διαφορετικούς όρους. Αυτές είναι:

- i. παραγωγή (ή διανομή ή δραστηριότητα)

- ii. χρηματοοικονομικά,
- iii. πωλήσεις ή μάρκετινγκ.

Συμπληρωματικά έχει αρχίσει να γίνεται κοινή πρακτική ή ενσωμάτωση και μιας τέταρτης βασικής λειτουργίας:

- iv. προσωπικό

Σε μερικές επιχειρήσεις μπορεί να υπάρχουν και άλλες λειτουργίες, αλλά δεν είναι συνήθως θεμελιώδεις για την επιχείρηση. Στις μικρές επιχειρήσεις είναι δυνατόν ένα στέλεχος να είναι υπεύθυνο για μερικές ή ακόμη και για όλες τις λειτουργίες, ενώ αντίθετα, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα είναι υπεύθυνα διαφορετικά στελέχη για την κάθε λειτουργία.

2.1.6) Ανάπτυξη της οργανώσεως. Καθώς αναπτύσσεται μια επιχείρηση από την αρχική της μορφή του ενός ανθρώπου, σε μια πιο πολύπλοκη οργάνωση, η έκταση του έργου είναι συνδεδεμένη με κάθε μια από τις βασικές λειτουργίες, μεγαλώνει δε μέχρι εκείνου που υπερβαίνει τις δυνατότητες ενός ατόμου για την σωστή εκτέλεση. Στο σημείο αυτό, οι λειτουργίες αρχίζουν και μοιράζονται. Η ευθύνη για μια ή περισσότερες λειτουργίες, θα δοθεί σε κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο. Αυτό το άτομο θα είναι ο ειδικός της λειτουργίας και θα είναι υπεύθυνος σε κάποιο ανώτερο στέλεχος για την αποτελεσματική εκτέλεση της λειτουργίας. Σ' αυτό το σημείο έχουμε και τις αρχές της διαδικασίας της αναθέσεως των αρμοδιοτήτων.

Αν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση συνεχίζει να μεγαλώνει, η οργάνωση θα αναπτυχθεί επάνω σε γνωστά πρότυπα:

- 1) οι λειτουργίες θα είναι φυσιολογικά διαμοιρασμένες και θα απαιτούν στελέχη για εξειδικευμένες λειτουργίες και ευθύνες π.χ. η διαφήμιση μπορεί να είναι διαχωρισμένη από την προώθηση των πωλήσεων,
- 2) θα δημιουργηθούν πρόσθετες λειτουργίες προξενώντας την ανάγκη για περισσότερους ειδικούς με λειτουργικές ευθύνες π.χ. ένα τμήμα εξαγωγών η δημιουργία του οποίου θα απαιτήσει τον διορισμό ενός διευθυντού εξαγωγών με την απαιτούμενη πείρα.
- 3) τα έργα μέσα στην κάθε λειτουργία θα γίνουν πιο εκτεταμένα και πολύ πιθανόν να είναι αναπόφευκτο να επιμερισθούν οι δραστηριότητες που αποτελούν τις λειτουργίες. Η ευθύνη για την κάθε ξεχωριστή δραστηριότητα θα ανατεθεί σε ξεχωριστά άτομα. Η ανάθεση θα γίνει από τον επικεφαλής της λειτουργίας προς τον οποίο θα αναφέρονται τα υπεύθυνα στελέχη για τις μεμονωμένες δραστηριότητες π.χ. μια αναπτυσσόμενη δύναμη πωλητών θα μπορούσε εκμεταλλευόμενη με επιτυχία όλες τις δυνατότητες να αρχίσει να εξειδικεύεται μεταξύ διαφόρων τύπων πελατών ή διαφόρων περιοχών. Αυτό θα δημιουργήσει την ανάγκη για πρόσθετους πωλητές, πράγμα που θα μπορούσε να οδηγήσει στον διορισμό ενός εξειδικευμένου πωλητή, για ν' απευθύνεται αποκλειστικά και μόνο σε τοπικές αρχές.

Η ανάπτυξη μπορεί να γίνει και κάθετα, σε διαφορετικά επίπεδα ευθύνης αλλά και οριζόντια με την προσθήκη περισσότερων δραστηριοτήτων.

Παράδειγμα:

Μια εταιρεία η οποία πουλούσε καλλυντικά απ' ευθείας στους καταναλωτές, αναπτύχθηκε και κάθετα και οριζόντια για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την ανάπτυξή της. Η περιοχή στην αρχή, χωρίστηκε σε δυο διαφορετικά μέρη, ανατολική και δυτική και τοποθετήθηκαν δυο πωλητές. Με την ανάπτυξη των εργασιών οι περιοχές διαιρέθηκαν και προσλήφθηκαν περισσότεροι πωλητές. Μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, οι πρώτοι πωλητές προήχθησαν στη θέση των επιθεωρητών και έτσι άρχισε μια κάθετη ανάπτυξη.

2.1.7) Ανάθεση καθηκόντων και ευθύνη. Η πρόβλεψη για την μεγέθυνση μιας οργανωτικής δομής είναι μια δραστηριότητα προγραμματιστική και ένα βασικό έργο του μάνατζμεντ θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- i. Την ανάθεση της ευθύνης και της αρμοδιότητας για την κάλυψη όλων των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως και
- ii. Τον προσδιορισμό των τυπικών σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση.

2.1.8) Μορφές οργανώσεως. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν οι κατάλληλες οργανωτικές δομές για να αντιμετωπισθούν οι ανάγκες της επιχειρήσεως. Μια αντίληψη των μορφών οργανώσεως είναι απαραίτητα για να εξασφαλίσουμε ότι η δομή θα επιτρέψει να αναπτυχθούν ιδεώδεις σχέσεις. Οι διάφορες μορφές οργανώσεως είναι οι παρακάτω:

- i. Γραμμική οργάνωση. Η ευθύνη και η εξουσία άμεσες από προϊσταμένους σε υφισταμένους και αντιστρόφως.
- ii. Λειτουργική οργάνωση. Η κάθε ειδική δραστηριότητα έχει μια άμεση γραμμή ευθύνης και εξουσίας μέχρι του σημείου εφαρμογής.
- iii. Γραμμική και επιτελική οργάνωση – γραμμική και επιτελική οργάνωση εφαρμόζονται παράλληλα με άμεσες γραμμές σχέσεων μεταξύ υπευθύνων στελεχών και εξειδικευμένων υπηρεσιών.

2.1.9) Οι προϋποθέσεις μιας οργανωτικής δομής. Εφ' όσον η οργανωτική δομή προσδιορίζει τις ευθύνες και τις τυπικές σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο αυτές να έχουν διατυπωθεί σ' ένα σχήμα και κανονισμό λειτουργίας της επιχειρήσεως. Αυτός θα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- i. Υπεύθυνος Διευθύνων – Σύμβουλος – γενικός Διευθυντής, ο οποίος θα φέρει την ευθύνη προς το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο χαράζει την πολιτική, με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση στο σύνολό της, επιτελεί τους στόχους της.
- ii. Μια επαρκής και λογική ανάθεση ευθυνών που να επιτρέπει μια αποκέντρωση των αποφάσεων.
- iii. Ανοικτές διόδους επικοινωνίας και γραμμές ευθύνης που συνδέουν τον γενικό υπεύθυνο με όλες τις δραστηριότητες της επιχειρήσεως, και
- iv. Λογικά ανοίγματα ελέγχου- (SPAN OF CONTROL)

2.1.10) Προγράμματα ευθυνών. Οι επιπτώσεις του προσδιορισμού προγραμμάτων ευθύνης για το προσωπικό πωλήσεων, χρειάζονται περισσότερη επεξεργασία. Τις περισσότερες φορές όταν γίνεται ανάλυση για οργανωτικά θέματα, δεν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο διαχωρισμό μεταξύ των διαφόρων μορφών οργανώσεως, πολλά δε παραδείγματα δίνονται από οργανώσεις που έχουν

στενή διαδικασία προαγωγών για τυποποιημένες διατάξεις και δεν λαμβάνονται υπόψη στοιχεία τα οποία περιλαμβάνουν οργανώσεις με δυναμικό χαρακτήρα, όπως των επιχειρήσεων.

Σε αντίθεση με τις τυποποιημένες οργανωτικές μορφές, όπου η διαδικασία προαγωγών διαγράφεται από την αρχή με απόλυτα προκαθορισμένα πλαίσια, οι επιχειρηματίες ή ο πωλητής στα πλαίσια της δικής του σταδιοδρομίας, έχει την δυνατότητα να μεταπηδήσει από τη μια οργάνωση στην άλλη και του προσφέρεται ανάλογα με τα προσόντα του και την προσωπικότητά του, αλλά ιδιαίτερα με την επιθυμία του να επωμισθεί πρόσθετες ευθύνες, μια δυνατότητα προαγωγής που πολλές φορές πέφτει έξω από τα πλαίσια μιας στενά θεωρημένης οργανωτικής δομής. Το στοιχείο λοιπόν το οποίο δίνει τις μεγαλύτερες δυνατότητες προόδου στα επιχειρηματικά πλαίσια, είναι η επιθυμία του ατόμου να αναλάβει περισσότερη ευθύνη και να εκτελέσει μεγαλύτερο έργο. Οι περιορισμοί στο δυναμικό αυτό στοιχείο είναι οι παρακάτω:

- i. Η φθίνουσα αποτελεσματικότητα του ατόμου, και
- ii. Η ικανότητα των συναδέλφων να επηρεάζουν ή να αντιστέκονται στην τάση της ανοδικής πορείας.

Στις θεσμολογημένες οργανωτικές δομές, η διάταξη είναι σχεδιασμένη για να περιορίσει την κίνηση του ατόμου στις ακριβείς απαιτήσεις των οργανώσεων. Για τις δυναμικές οργανώσεις των επιχειρήσεων η ακαμψία αυτή μπορεί να είναι το καίριο πλήγμα κατά του κέρδους.

Η δυναμική οργάνωση χρειάζεται ορίζοντα ανοιχτό, για την ατομική πρωτοβουλία και το ταλέντο που είναι ένα απαραίτητο κίνητρο για τις επιχειρήσεις. Οι θεσμολογικές οργανώσεις αντίθετα, μη έχοντας σαν αποκλειστικό στόχο ή κυριότερο στόχο το κέρδος, δεν έχουν συνήθως ανάγκη από το ταλέντο, με αποτέλεσμα οι προσωπικές φιλοδοξίες να είναι καμία φορά επιβλαβείς για τους οργανωτικούς στόχους.

2.1.11) **Οργάνωση και στόχοι.** Η οργάνωση πρέπει να είναι συσχετισμένη με τους στόχους. Εάν ο στόχος είναι το κέρδος, η δομή θα πρέπει να επιτρέπει στα άτομα να αναπτύσσουν τις ιδέες και τις ικανότητές τους ώστε να ευνοούν την επιχείρηση. Εάν ο στόχος είναι συσχετισμένος με το κέρδος, το όλο σύστημα μπορεί να είναι μηχανικό και σ' αυτήν την περίπτωση, τα όρια της προσωπικής ανόδου μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση, αν οι προσωπικοί στόχοι και οι βλέψεις δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν.

Μπορούμε να προσδιορίσουμε δύο μορφές οργανωτικών δομών:

- i. Οργάνωση με βάση τα κέντρα κέρδους, και
- ii. Οργάνωση με επίκεντρο την κοινωνική εξυπηρέτηση.

Μ' αυτές τις βάσεις είναι δυνατόν να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις.

Τύπος Α:

- Η επιβίωση της επιχειρηματικής οργάνωσης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα.
- Η οργάνωση πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του περιβάλλοντος και να μην έχει υποχρεωτική δέσμευση μ' έναν σκοπό.

- Τα άτομα που αποτελούν την οργάνωση έχουν σαν κίνητρο την ικανοποίηση από την εργασία και την οικονομική ανταμοιβή για τα οποία είναι διατεθειμένα να αναλάβουν ένα βαθμό ανασφάλειας.

- Θα είναι άτομα που θα μπορούν να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και θα τείνουν να επαυξάνουν την εμβέλεια των προσωπικών τους ευθυνών μέχρι εκείνου του σημείου που τους περιορίζουν οι φιλοδοξίες των συναδέλφων τους.

Τύπος Β:

- Είναι τυπικό της θεσμολογικής οργάνωσης να είναι τελείως συνδεδεμένη με τις ανάγκες του κοινωνικού περιβάλλοντος, να μην έχει ανάγκη να προσαρμόζεται και να είναι αποκλειστικά συνδεδεμένη με ένα σκοπό:

- Τα άτομα τα οποία αποτελούν την οργάνωση έχουν σαν κύριο κίνητρο την ασφάλεια της εργασίας για την οποία είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν ένα χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και οικονομικής ανταμοιβής από την εργασία.

- Τα άτομα τείνουν να προσαρμόζονται πιο δύσκολα και να εργάζονται μέσα σε πλαίσια πιο στενά, καλά προσδιορισμένα και με δεδομένες διαστάσεις ευθυνών. Έχουμε συνηθίσει να εκτιμούμε την ικανοποίηση από την εργασία και την αξία της εργασίας σε μονάδες παραγωγής, πράγμα το οποίο πρέπει να εφαρμόζει και ο διευθυντής πωλήσεων στην δύναμη των πωλητών, με αποτέλεσμα να πρέπει να σχεδιάζει την οργάνωση έτσι που να του το επιτρέπει.

2.2) Χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής

2.2.1) **Οργανωτικές δομές.** Μια οργάνωση μεγαλώνει και γίνεται περισσότερο πολύπλοκη, με αποτέλεσμα οι διευθυντές διευρυνόμενων οργάνωσης πωλήσεων ν' αντιμετωπίζουν και κάθετη και οριζόντια ανάπτυξη. Τα χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών είναι ότι η εργασία:

i. Επιμερίζεται και

ii. Ρυθμίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε το κάθε τμήμα να μπορεί να αντιμετωπισθεί πλήρως. Οι διευθυντές πωλήσεων αντιμετωπίζουν το έργο του διαχωρισμού της εργασίας σε τμήματα, τα οποία να είναι δυνατόν να καλυφθούν αποτελεσματικά και έτσι με μια διαδικασία αναλύσεως επιμερισμού και ρυθμίσεως των εργασιών δημιουργούν ένα σύστημα τμηματοποίησης.

Για τη δημιουργία μιας τέτοιας οργάνωσης, ο υπεύθυνος εκάστου τμήματος θα εκτελέσει το έργο του σε αρμονία με τον προϊστάμενο διευθυντή ούτως ώστε το κάθε τμήμα να είναι συντονισμένο μέσα στο γενικό πλαίσιο. Ο αριθμός των τμημάτων τα οποία αναφέρονται σε ένα ανώτερο επίπεδο είναι ένα χαρακτηριστικό δομής το οποίο εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο είναι οργάνωμένη η εργασία. Για τον διευθυντή του ανωτέρου επιπέδου που αυτός μπορεί να ονομάζεται διευθυντής πωλήσεων, διευθυντής τομέος κ.τ.λ., αυτά θα είναι τα διάφορα τμήματα τα οποία θα πρέπει να συντονισθούν. Από εδώ προκύπτει και ο όρος εύρος της διεύθυνσεως – SPAN OF MANAGEMENT.

2.2.2) **Βάση για την τμηματοποίηση.** Δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους, η επιλογή της βάσεως για την τμηματοποίηση εξαρτάται

από τις εξειδικευμένες ανάγκες και τους στόχους των επιχειρήσεων. Υπάρχουν όμως μερικές βάσεις για την τμηματοποίηση που έχουν πλέον αναγνωρισθεί και έχουν γίνει αποδεκτές από την επιστήμη της οργάνωσης:

Λειτουργία – πελάτης – διαδικασία.

Προϊόν – γεωγραφικό διαμέρισμα – σειρά.

2.2.3) **Λειτουργία.** Με τη λέξη λειτουργία εννοούμε τις ενέργειες, που μπορούν να συσχετισθούν γιατί υφίσταται κάποια σχέση στα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν τις βασικές λειτουργίες σε κάποια μορφή. Παραγωγή (ή διανομή δραστηριότητας) χρηματοοικονομικά και μάρκετινγκ. Σε άμεση σχέση με τη διαδικασία της πώλησής μας ενδιαφέρουν και εκείνες οι λειτουργίες οι οποίες ομαδοποιούνται κάτω από το γενικό τίτλο του μάρκετινγκ. Η οργάνωση μπορεί να έχει τα παρακάτω τμήματα: Διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, διανομή, έρευνα και ανάπτυξη, έρευνα μάρκετινγκ, προγραμματισμός του προϊόντος, δύναμη των πωλητών, στατιστική και στοιχεία, γραφείο πωλήσεων, έλεγχος πιστοδοτήσεως κ.τ.λ.

2.2.4) **Προϊόν.** Η οργάνωση με βάση το προϊόν, είναι ένα γνωστό σύστημα, ιδιαίτερα όταν η ανάπτυξη της επιχειρήσεως συνοδεύεται με διαφοροποίηση των προϊόντων. Στην αρχή όλα τα προϊόντα της επιχειρήσεως πιθανώς να απευθύνονται στην ίδια κατηγορία πελατών. Όταν όμως αναπτυχθεί η επιχείρηση και η γραμμή συμπληρωθεί και με άλλα προϊόντα, το πιθανότερο είναι η επιχείρηση να πρέπει να απευθυνθεί σε περισσότερες κατηγορίες πελατών. Αυτό θα οδηγήσει στην οργάνωση της δυνάμεως πωλήσεων κάτω από διευθυντές προϊόντων – PRODUCT MANAGERS ή ακόμη σε μεγάλες επιχειρήσεις, αντιπροέδρους τομέων για τα διάφορα προϊόντα, όπως συμβαίνει σε μεγάλες Αμερικάνικες ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στην λιανική πώληση τα περισσότερα καταστήματα οργάνωνουν τα τμήματά τους με βάση τα διάφορα προϊόντα π.χ. τρόφιμα, επίπλωση, οικιακά σκεύη. Τα μεγαλύτερα καταστήματα θα έχουν και υπεύθυνους προμηθειών για τον κάθε τύπο προϊόντων.

2.2.5) **Πελάτης.** Ακριβώς όπως η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να είναι η βάση για την οργάνωση, έτσι και η ανάπτυξη των διάφορων κατηγοριών πελατών μπορεί να δημιουργήσει μια λογική οργανωτική βάση. Εταιρείες που απευθύνονται στο λιανικό και στο χονδρικό εμπόριο, σε τοπικές αρχές, σε βαριά βιομηχανία, στο εμπόριο των αυτοκινήτων, στη βιομηχανία των καυσίμων, θα διακρίνουν θεμελιώσεις διαφορές στις ανάγκες της κάθε κατηγορίας πελάτη που θα χρησιμοποιήσουν εξειδικευμένους πωλητές για να διαπραγματευθούν εργασίες με κάθε διαφορετική κατηγορία.

2.2.6) **Γεωγραφική οργάνωση.** Η οργάνωση σε γεωγραφικές περιοχές είναι λογική όπου οι περιοχές που πρέπει να καλυφθούν είναι πολύ μεγάλες για να τις καλύψει όλες ένας διευθυντής πωλήσεων επαρκώς, ή όπου η διαφοροποίηση μεταξύ των διάφορων περιφερειών και οι τοπικοί χαρακτήρες επιβάλλουν μια πιο εξειδικευμένη οργάνωση.

Σε πολύ μεγάλες χώρες, όπως στις Η.Π.Α., είναι πολύ συνηθισμένο για μια μεγάλη εταιρεία να είναι οργανωμένη σε γεωγραφικά διαμερίσματα και για τις δύο αιτίες που δόθηκαν παραπάνω. Από την άλλη πλευρά, στις Ευρωπαϊκές χώρες οι οποίες έχουν μεγάλη ανάπτυξη των αγορών τους, είναι πολύ συνηθισμένο να είναι εταιρείες οργανωμένες σε γεωγραφικές περιοχές, κυρίως στον τομέα των λιανικών πωλήσεων δηλ. στις “αλυσίδες καταστημάτων” στα Σούπερ – μάρκετ, στα καταστήματα τροφίμων όπως και σε πολλές εξειδικευμένες επιχειρήσεις που απευθύνονται κατ’ ευθείαν στον τελικό καταναλωτή. Η γεωγραφική οργάνωση χρησιμοποιείται συχνά και στις εξαγωγές, όπου οι περιοχές πωλήσεων μπορούν να έχουν κάποια λογική συσχέτιση μεταξύ τους.

2.2.7) **Διαδικασία.** Ο βαθμός στον οποίο η τμηματοποίηση μπορεί να βασισθεί πάνω στην διαδικασία παραγωγής, μπορεί να εξαρτάται από την διαιρετότητά της.

Από την άποψη της οργανώσεως των πωλήσεων αυτός ο τρόπος είναι σπάνια πρακτικός μολονότι πολλοί από τους πελάτες μπορεί να είναι οργανωμένοι με τέτοιο τρόπο ώστε η δύναμη των πωλητών να πρέπει να εξοικειωθεί με αυτούς π.χ. σε λειτουργίες οι οποίες είναι οργανωμένες σε πρώτες ύλες, χυτήρια, κυλινδρόμυλους, σιδηρουργία, έτοιμα προϊόντα κ.τ.λ.

2.2.8) **Σειρά.** Μερικά τμήματα μπορεί να είναι οργανωμένα με βάση σειράς, είτε αλφαβητικής, είτε αριθμητικής. Ένα τμήμα του γραφείου πωλήσεων, μπορεί να είναι οργανωμένο για να διαπραγματεύεται με πελάτες που είναι τοποθετημένοι με αλφαβητική ή αριθμητική σειρά.

Η δημιουργία τμημάτων τα οποία μπορούν να διοκηθούν σωστά δεν είναι ένας αυτοσκοπός αλλά ένα μέσο για την επίτευξη στόχων. Όπως έχει σημειωθεί ήδη στην πρώτη παράγραφο, λίγες είναι εκείνες οι οργανώσεις οι οποίες δημιουργούνται για πρώτη φορά, ενώ αντίθετα είναι το αποτέλεσμα μιας αναδιοργανωτικής διαδικασίας που δεν είναι τίποτε άλλο από μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης μιας ήδη υπάρχουσας δομής. Είναι λοιπόν απαραίτητο οι οργανωτικές δομές να είναι δυναμικές.

2.2.9) **Η σημασία του Μάνατζμεντ των πωλήσεων.** Είναι γεγονός ότι το μάνατζμεντ των πωλήσεων δίνει πολύ σημασία στη λογική του εύρους της διεύθυνσεως και αυτό είναι φανερό σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων με εντελώς δύσκαμπτες δομές, που προέρχονται από μεγάλα εύρη διεύθυνσεως. Η ύπαρξη αυτών των οργανωτικών σχημάτων πολύ συχνά προκύπτει μια ανεξέλεγκτη μεγέθυνση της επιχειρήσεως. Οι αρχικές επιτυχίες της επιχειρήσεως είναι πολύ φυσικό να αποδίδονται στις προσωπικότητες που ελέγχουν τα πράγματα στην αρχή.

Όταν όμως η οργάνωση αρχίζει να μεγαλώνει, αυτοί οι ίδιοι άνθρωποι έχουν πολλαπλάσιους υφισταμένους, μέχρις ότου το εύρος της διεύθυνσεως γίνεται δυσκίνητο και συχνά δεν δύναται να ελεγχθεί. Τότε αρχίζουν γρήγορες μεταβολές που καταλήγουν πολλές φορές σε απολύσεις πωλητών για άσχημα αποτελέσματα της δραστηριότητάς τους. Είναι πολύ πιθανό το σφάλμα να ξεκινάει από την έλλειψη ελέγχου της διεύθυνσεως, παράλληλα με την έλλειψη καθοδήγησεως και γενικότερα κακής επικοινωνίας. Το εύρος της διεύθυνσεως θα πρέπει:

- i. Να δίνει τη δυνατότητα στην διεύθυνση των πωλήσεων να έχει άμεση σχέση και επαφή με τους άμεσους υφισταμένους.
- ii. Να δίνει αρκετή προσοχή στην εκπαίδευση και καθοδήγηση του καθενός πωλητή χωριστά και
- iii. Να επιτρέπει την ανάπτυξη και την διατήρηση άριστης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Μια εταιρεία που οργανώθηκε στα τέλη του 1950 πουλούσε χρώματα, που αγόραζε από μια μεγαλύτερη εταιρεία που τα κατασκεύαζε. Η εταιρεία μεγάλωσε ουσιαστικά σαν ένας οργανισμός μάρκετινγκ. Στα αρχικά στάδια της αναπτύξεώς της η δύναμη των πωλητών της ήταν αρκετά μικρή και επέτρεπε άριστες σχέσεις μεταξύ της διεύθυνσεως και των πωλητών. Αργότερα η εταιρεία πουλούσε τα προϊόντα της στο εθνικό επίπεδο και η δύναμη των πωλητών μεγάλωσε πολύ γρήγορα. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη μιας πυραμοειδούς δομής μ' ένα διευθυντή πωλήσεων, επιθεωρητές περιοχών, αρχηγούς ομάδων και πωλητές. Για μερικά ακόμη χρόνια η εταιρεία προόδευε αρκετά μέχρις ότου οι προσωπικότητες των διαφόρων ατόμων άρχισαν να ασκούν πίεση πάνω στην οργάνωση. Τότε εγκαταλείφθηκαν οι αρχηγοί των ομάδων και όλη η χώρα μοιράστηκε σε δύο περιοχές, η κάθε μια κάτω από ένα διευθυντή πωλήσεων που έπρεπε να ελέγχει περίπου 25 πωλητές. Αμέσως άρχισε να μειώνεται η αποτελεσματικότητα της δυνάμεως των πωλητών και παράλληλα άρχισε να μεγαλώνει ένα συναίσθημα ανασφάλειας. Τότε άρχισαν ν' αναπτύσσονται περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσεως, περισσότερες συσκέψεις και παράλληλα να γίνονται συχνές απολύσεις και νέες τοποθετήσεις. Όλα αυτά οδήγησαν σε μια γενική μείωση του επιπέδου της δυνάμεως των πωλητών και σε μια γενική απογοήτευση και δυσαρέσκεια.

2.3) Οργανωτικές δομές.

2.3.1) Οργανογράμματα. Ο στόχος του οργανογράμματος μέσα σε μια επιχείρηση είναι να δείξει πως είναι κατανοημένη η εργασία σε τμήματα ώστε να μπορεί ν' αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά από τα στελέχη. Μπορεί παράλληλα το οργανόγραμμα να χρησιμεύει σαν μια βάση για μια προτεινόμενη δομή, μια δομή αναδιοργανώσεως, ή ακόμα και σαν ένα ιστορικό στοιχείο του τρόπου με τον οποίο μεγάλωσε μια επιχείρηση.

Το οργανόγραμμα έχει 5 κύριες χρήσεις:

- i. Είναι ένα βοήθημα για την διοίκηση για να βλέπει τον τρόπο με τον οποίο είναι μοιρασμένο τα καθήκοντα μέσα στην επιχείρηση.
- ii. Κατά την διάρκεια περιόδων μεταβολής συνθηκών, επιτρέπει την γρήγορη αναγνώριση εκείνων των εργασιών ή των ανθρώπων που χρειάζονται αλλαγή.
- iii. Είναι ένας γενικός οδηγός του τρόπου με τον οποίο είναι μοιρασμένες οι ευθύνες και βοηθάει τα στελέχη στις επαφές τους με άλλα τμήματα της οργανώσεως.

- iv. Κατά την πρόσληψη νέων στελεχών είναι ένα χρήσιμο στοιχείο εκπαίδευσης που τους εξηγεί την οργάνωση.
- v. Επιτρέπει την αποτύπωση της αναθέσεως της εξουσίας και την εξακρίβωση των αρμοδιοτήτων και είναι ένας οδηγός για την επανεκτίμηση της υπάρχουσας δομής.

Ένα οργανόγραμμα είναι ένα δυναμικό στοιχείο στον προγραμματισμό της δομής.

2.3.2) Δομή με προσανατολισμό την παραγωγή. Πριν οι επιχειρήσεις υιοθετήσουν την άποψη που αναγνωρίζει τη σημασία του πελάτη στην απόφαση για την στρατηγική, τείνουν να είναι προσανατολισμένες στην παραγωγή.

Σ' αυτήν την μορφή της οργάνωσης, η πώληση και με την ευρύτερη έννοια του μάρκετινγκ μπαίνει σε δευτερεύουσα μοίρα από τον στόχο της αριστοποίησης της παραγωγής. Η ανάπτυξη του προϊόντος είναι τότε συνυφασμένη με την εμπειρία της επιχειρήσεως και της επιδεξιότητας που διαθέτει και όχι με τις ανάγκες του πελάτη. Η τεχνική έρευνα θα θεωρείται πιο σημαντική από την έρευνα του μάρκετινγκ και τα περισσότερα πλεονεκτήματα προκύπτουν από τη μείωση του κόστους μάλλον, παρά από την εφαρμογή αντιλήψεων μάρκετινγκ και ανακαινίσεις.

Το προσωπικό τείνει να είναι προσανατολισμένο στις τεχνικές ικανότητες και τις παραγωγικές, ενώ αντίθετα τα ταλέντα για μάρκετινγκ και για πωλήσεις δεν θεωρούνται πολύ αξιολογούμενα. Τελικά, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη προέρχονται από την παραγωγή και για τις προαγωγές δείχνεται προτίμηση στο τεχνικό προσωπικό. Η δομή οπωσδήποτε αποκαλύπτει αυτή την πολιτική. Οι πωλήσεις θεωρούνται σαν μια λειτουργία ελάχιστα σημαντική και οι πωλητές δεν είναι τίποτε άλλο από παραγγελιολήπτες για την παραγωγή και όχι μια κινητήρια δύναμη.

Οι δραστηριότητες όπως η τιμολόγηση, ο έλεγχος της πιστοδοτήσεως, στοιχεία για τους πωλητές κ.τ.λ. είναι συνήθως κάτω από την αρμοδιότητα της λειτουργίας των χρηματοοικονομικών ενώ οι δραστηριότητες όπως η συσκευασία, οι αποστολές, οι αποθήκες, είναι κάτω από την αρμοδιότητα της παραγωγής.

2.3.3) Δομή με προσανατολισμό τις πωλήσεις. Όταν έχει γίνει συνειδητή η σημασία του πελάτη στα πλαίσια της προσπάθειας διατηρήσεως πλήρους παραγωγικής δραστηριότητας, τότε η οργάνωση τείνει περισσότερο σε μια δομή που είναι προσανατολισμένη στις πωλήσεις. Οι ικανότητες των πωλητών αρχίζουν να εκτιμώνται περισσότερο και το προσωπικό των πωλήσεων έχει ισχυρότερη γνώμη στις αποφάσεις εκείνες που προσδιορίζουν την πολιτική της επιχειρήσεως. Μολονότι το μηχανολογικό τμήμα ή άλλα τεχνικά στοιχεία θα κυριαρχούν στην παραγωγή και στην έρευνα, θα είναι τοποθετημένα κάτω από το φακό της διευθύνσεως των πωλήσεων. Περισσότερες δραστηριότητες θα ελέγχονται τώρα από την λειτουργία των πωλήσεων, και θα είναι εξόφθαλμη μια μεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα του μάρκετινγκ. Η διαφήμιση θα έχει μεγαλύτερο δυναμισμό και δεν θα επηρεάζεται τόσο πολύ από εσωτερικές πληροφορίες. Η δύναμη των

πωλητών θ' ανεβαίνει σε σημασία και συχνά θα προσλαμβάνονται πωλητές υψηλού επιπέδου για να "σπρώχνουν" τα προϊόντα στους πελάτες.

2.3.4) Δομή με προσανατολισμό μάρκετινγκ. Η αντίληψη ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ο κεντρικός στόχος της επιχειρήσεως θα οδηγήσει σε δομές που θα έχουν προσανατολισμό το μάρκετινγκ. Σ' αυτή την περίπτωση το σύνολο της επιχειρήσεως υφίσταται μεταβολή γιατί όλη η στρατηγική ξεκινάει από τη σημασία που πρέπει να δίνει κανείς στους πελάτες και στις ανάγκες τους. Το ανώτατο διοικητικό επίπεδο των στελεχών προέρχεται από το προσωπικό του μάρκετινγκ. Σχεδόν όλη η ανακαίνιση θα είναι σε σχέση με την ανακαίνιση του μάρκετινγκ και προσανατολισμένη στον καταναλωτή και μάλιστα τις περισσότερες φορές θα είναι βασισμένη στην πρόβλεψη των αναγκών του πελάτη. Παράλληλα η διανομή θα τείνει να εξυπηρετεί ευδιάκριτες ανάγκες του καταναλωτή και θα είναι ένα δημιουργικό στοιχείο στην δημιουργία και στη διατήρηση των πελατών.

Με την υιοθέτηση μιας δομής που έχει προσανατολισμό το μάρκετινγκ η εταιρεία έχοντας μια λειτουργία μάρκετινγκ με ευρεία επίδραση θα εξασφαλίζει ένα ουσιαστικό τμήμα της αγοράς και μάλιστα θα τείνει να το μεγεθύνει. Η οργανωτική δομή θα έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- i. Θα επιτρέπει την παραγωγή προϊόντων με σχέδιο και λειτουργική εφαρμογή που θα είναι σύμφωνη με τη ζήτηση των πελατών.
- ii. Θα προωθεί και θα διανέμει την παραγωγή με μεθόδους που θα συμβιβάζονται περισσότερο με δυναμικές αγορές, και
- iii. Η παραγωγή, η προώθηση και η διανομή θα είναι βασισμένες σε μια συνεχή έρευνα του μάρκετινγκ

2.3.5) Οργάνωση εξαγωγών. Η ανάπτυξη των εξαγωγών μέσα σε μια επιχείρηση γενικά, θα ακολουθήσει ένα σχήμα ανάλογο με αυτό των άλλων δομών. Συνήθως ένα στέλεχος θ' αρχίσει να παίρνει σποραδικές παραγγελίες τις οποίες θα χειρίζεται με τον ίδιο τρόπο που χειρίζεται η επιχείρηση και τις άλλες παραγγελίες. Αργότερα όταν οι παραγγελίες γίνονται συχνότερες, η ευθύνη ανατίθεται σε στελέχη μέσα στην οργάνωση ενώ συνήθως τα ειδικά προβλήματα όπως οι προετοιμασίες των διαφόρων εγγράφων των φορτώσεων κ.τ.λ. είναι πιθανό να το αντιμετωπίζουν οι τράπεζες και τα γραφεία μεταφορών. Με την ανάπτυξη περισσότερων εργασιών, το επόμενο βήμα θα είναι να δημιουργηθεί μια ειδική ομάδα μέσα στην οργάνωση για την διεκπεραίωση όλων των εργασιών που αφορούν τις εξαγωγές. Στην αρχή θα τοποθετηθεί ένας διευθυντής εξαγωγών, μολονότι συνήθως η ευθύνη αυτή ανατίθεται σε κάποιον που δεν είναι εξειδικευμένος στον τομέα. Όταν όμως υπάρχει περαιτέρω ανάπτυξη τότε θα δημιουργηθεί μια πιο τυπική δομή. Αυτό συνήθως περνάει από το στάδιο της δημιουργίας μιας μονάδας εξαγωγών.

Η μονάδα αυτή θ' αποτελείται από :

- i. Τον διευθυντή εξαγωγών που θα έχει τον γενικό έλεγχο. Μπορεί αυτός να είναι υπεύθυνος στον Διευθυντή του μάρκετινγκ ή ακόμη στον Γενικό Διευθυντή. Το κύριο αντικείμενο της εργασίας του θα είναι η προώθηση των εξαγωγών περιλαμβανομένης της έρευνας, της τοποθέτησεως αντιπροσώπων, της πωλήσεως και των περιοδικών στο εξωτερικό.

- ii. Τον Διευθυντή των αποστολών που θα είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση όλων των παραγγελιών από το εξωτερικό. Συνήθως είναι υπεύθυνος για τη συσκευασία, την τιμολόγηση, την διεκπεραίωση των διαφόρων εγγράφων και την φόρτωση.
- iii. Ένα βοηθό, που θα είναι υπεύθυνος για όλη την εργασία, ιδίως του γραφείου, όπως είναι η δακτυλογράφηση, η τήρηση των φακέλων και η παρακολούθηση και εκτέλεση των διαδικασιών. Όπως προχωρεί η ανάπτυξη των εργασιών, οι λειτουργίες πιθανόν σιγά – σιγά να διαχωριστούν τελείως από το μάρκετινγκ του εσωτερικού, με αποτέλεσμα η Διεύθυνση εξαγωγών να κάνει τη δική της διαφήμιση, την δική της έρευνα και τη δική της ανακαίνιση προϊόντος.

2.4) Λιανική πώληση

2.4.1) **Εύκαμπτη οργάνωση.** Είναι αναγνωρισμένο ότι η οργανωτική δομή ενός καταστήματος, πρέπει να είναι σταθερά βασισμένη πάνω στις ειδικές ανάγκες της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Η οποιαδήποτε οργάνωση λιανικής πώλησης πρέπει να είναι αρκετά ελαστική για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση σε τρία σημεία:

- 1) Το οργανωτικό έργο διαφέρει κατά πολύ μεταξύ των μικρών και των μεγάλων καταστημάτων λιανικής.
- 2) Το οργανωτικό έργο είναι ένα συνεχές έργο που αλλάζει με την μεταβολή των συνθηκών και αναπτύσσει καινούριες δομές για να τις εξυπηρετεί, και
- 3) Η καλή οργάνωση έχει μεγάλη αξία στη δραστηριότητα του καταστήματος γιατί:
 - i. Προσδιορίζει την λειτουργία και την εξουσία των διαφόρων τμημάτων που αποτελούν ολόκληρη την οργάνωση,
 - ii. Αναλύει και ορίζει ευθύνες για την εκτέλεση των στόχων,
 - iii. Ενθαρρύνει την εξειδίκευση της προσπάθειας και την ανάπτυξη της δεξιοτεχνίας στις ειδικές μορφές της εργασίας της εταιρείας,
 - iv. Επιτυγχάνει την διαδικασία του προγραμματισμού και αποφεύγει τη σπατάλη των μέσων,
 - v. Επιτυγχάνει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα για το σύνολο της οργανώσεως, και
 - vi. Σε μια εταιρεία που αναπτύσσεται ραγδαία, τα οργανογράμματα χάνουν γρήγορα την αξία τους, και η συχνή αναθεώρησή τους τονίζει όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα.

2.4.2) **Η οργάνωση του καταστήματος.** Η τμηματοποίηση είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη δομή του καταστήματος λιανικής πώλησεως. Καθώς τα μικρά καταστήματα μεγαλώνουν, γίνεται συνεχώς και πιο δύσκολο για τους ιδιοκτήτες να

διατηρούν τον έλεγχο πάνω από κάθε γραμμή εμπορευμάτων, πράγμα που τους οδηγεί σε:

- i. Αντιοικονομική χρήση των μέσων, δηλ. των μετρητών, των κεφαλαίων γενικά και του χώρου.
- ii. Απώλεια πελατών, ή πιθανών πελατών από έλλειψη εμπορευμάτων τα οποία δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των καταναλωτών.

Οι ιδιοκτήτες γίνονται σιγά – σιγά λιγότερο ικανοί να προσδιορίσουν και να διορθώσουν τις αδυναμίες των ενεργειών τους, που αφορούν στη σωστή διαδικασία αγορά – προώθησεως – πωλήσεως των εμπορευμάτων. Η διαδικασία της τμηματοποίησεως αρχίζει με τον διαχωρισμό των διαφόρων γραμμών των εμπορευμάτων, σ' ένα αριθμό προσδιορισμένων ομάδων. Η κάθε μια από αυτές τις ομάδες των εμπορευμάτων, γίνεται ένα τμήμα το οποίο ανατίθεται σ' ένα υπεύθυνο στέλεχος για την λειτουργία του, μέσα στα πλαίσια της γενικότερης πολιτικής της εταιρείας.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

3.1) Προγραμματισμός και στόχοι.

3.1.1) **Η σημασία του προγραμματισμού.** Ο προγραμματισμός είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της διοικήσεως και έχει πρωταρχική θέση δεδομένου ότι είναι στην αρχή μιας οποιασδήποτε σειράς ενεργειών του MANAGEMENT. Ο προγραμματισμός επίσης έχει μια θεμελιώδη επίδραση επάνω στις άλλες διοικητικές και οργανωτικές λειτουργίες του MANAGEMENT. Ο προγραμματισμός έχει τη μοναδικότητα μεταξύ των στοιχείων του MANAGEMENT ότι μερικές φορές η διαδικασία μπορεί να σταματάει εκεί. Μια εταιρεία είναι δυνατόν αν αποφασίσει να δαπανήσει για ένα έργο, σαν αποτέλεσμα μιας έρευνας που έχει γίνει για την διαμόρφωση ενός σχεδίου.

Η εφαρμογή των αποτελεσμάτων του προγράμματος είναι θεμελιώδης στην λειτουργία της οργανώσεως, της κινητοποίησης και του ελέγχου. Η δραστηριότητα του προγραμματισμού είναι απαραίτητη για το αποτελεσματικό μανάτζμεντ των πωλήσεων και μπορεί να αποτελείται από τα παρακάτω προγράμματα:

- 1) Του μίγματος των προϊόντων (PRODUCT MIX),
- 2) Των δικτύων διανομής,
- 3) Των αναγκών για τη δύναμη των πωλήσεων,
- 4) Της φυσικής διανομής και αποθηκεύσεως,
- 5) Των δραστηριοτήτων ελέγχου και
- 6) Των οικονομικών πηγών και της χρησιμοποίησής τους.

Πέρα από την ευθύνη του προγραμματισμού των λειτουργικών αναγκών, το μανάτζμεντ των πωλήσεων θα προσδιορίσει επίσης και τους στόχους για την οργάνωση, σύμφωνα με την πολιτική που έχει χορηγηθεί από την εταιρεία:

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT

ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

3.1.2) **Σαν στόχοι μπορεί να ορισθούν:** “ Οι ανεγνωρισμένοι και προδιαγεγραμμένοι σκοποί προς τους οποίους κατευθύνονται οι προσπάθειες της οργάνωσης ”.

Οποιαδήποτε οργάνωση πρέπει να έχει ξεκαθαρισμένους στόχους προς τους οποίους κατευθύνει τις προσπάθειές της για να αποφεύγει προοδευτικές σκέψεις χωρίς νόημα. Η διατύπωση ενός στόχου είναι η αναγνώριση ενός σκοπού και όταν αυτό εφαρμόζεται στο μανάτζμεντ των πωλήσεων, γίνεται μια γενεσιουργός αιτία της ύπαρξης της λειτουργίας. Οι στόχοι πρέπει να είναι γραμμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται σε κείνους οι οποίοι έχουν σχέση με την εκτέλεσή τους. Ο JOHN F. MEE γράφει στο βιβλίο το MANAGEMENT – PHILOSOPHY FOR

PROFESSIONAL EXECUTIVES – “ πριν ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε γραμμή ενέργειας οι στόχοι τους οποίους έχουμε υπόψη μας πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένοι, να έχουν κατανοηθεί πλήρως και να έχουν διατυπωθεί”.

3.1.3) Χαρακτηριστικά των στόχων.

- i. Το ουσιώδες χαρακτηριστικό ενός στόχου είναι ότι αυτός είναι προδιαγεγραμμένος. Αυτό το στοιχείο τον απομονώνει από την διαδικασία της εκτέλεσης του στόχου,
- ii. Ένας στόχος πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένος. Γενικά πρέπει να είναι γραμμένος, πράγμα το οποίο βοηθά στην αποσαφήνιση του στόχου και δεσμεύει το προσωπικό ως προς την επίτευξη του,
- iii. Οι στόχοι πρέπει να είναι λογικοί και να μπορούν να επιτευχθούν, αλλά παράλληλα πρέπει να είναι αρκετά σφικτοί και να πιέζουν τα στελέχη σε μεγαλύτερη προσπάθεια για να εξασφαλιστεί η εκτέλεσή τους.
Οι στόχοι προσφέρουν 4 πλεονεκτήματα στην οργάνωση και τα οποία προκύπτουν από την διατύπωσή τους:

- i. Κατεύθυνση : Οι στόχοι με τον προσδιορισμό τους προσφέρουν έναν σκοπό προς τον οποίο τόσο η διεύθυνση όσο και η δύναμη πωλήσεων θα κατευθύνουν τις προσπάθειές τους, εξυπηρετούν επίσης στον συντονισμό των προσπαθειών του συνόλου της οργάνωσης προς έναν κοινό σκοπό.
- ii. Δημιουργία κινήτρων. Όταν ένας στόχος έχει προσδιορισθεί και διατυπωθεί με σαφήνεια εξυπηρετεί σαν μια βάση κινήτρων για το προσωπικό των πωλήσεων. Κίνητρα με την μορφή μεγαλύτερων προμηθειών, δώρων – BONUS, ή προώθησης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με λειτουργικούς στόχους καθώς και προσωπικούς.
- iii. Καθαρά προσδιορισμένοι και ρεαλιστικοί στόχοι, αποτελούν τη βάση για τη διαδικασία του ελέγχου. Τα προγράμματα γίνονται για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί και το στοιχείο του ελέγχου πληροφορεί για τα αποτελέσματα, για να προσδιορισθεί αν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί ή αν χρειάζεται να γίνει κάποια αναπροσαρμογή στο πρόγραμμα.
- iv. Οι στόχοι προσφέρουν μια βάση για το ύψος του μανάτζμεντ. Το μανάτζμεντ με στόχους, εφαρμοζόμενο στην διοίκηση των πωλήσεων προσφέρει την απαραίτητη συνέχεια και παράλληλα την ευελιξία που μπορεί να ανταποκριθεί ή ακόμη και να προλάβει τις καταναλωτικές τάσεις.

3.1.4) Ο προσδιορισμός των στόχων. Ο προσδιορισμός των στόχων, είναι ένα έργο προγραμματισμού που ανήκει στο μανάτζμεντ και όπως όλες οι αποφάσεις του μανάτζμεντ πρέπει να βασίζεται σε θετικές πληροφορίες.

Το έργο της διεύθυνσεως στον προσδιορισμό-στόχων, είναι ένα πολύ δύσκολο έργο, γιατί έχει να κάνει με στοιχεία τα οποία είναι κατά μεγάλο ποσοστό έξω από τον έλεγχό του:

- i. Καταναλωτικές τάσεις,
- ii. Οικονομικές τάσεις,
- iii. Γενικά επίπεδα των επενδύσεων και
- iv. Κοινωνική επίδραση.

Αυτός είναι ένας χώρος στον οποίο οι μεταβολές μπορεί να επέλθουν πολύ γρήγορα, με την εκμετάλλευση νέων πηγών, τεχνολογικών ανακαλύψεων, τεχνολογικών καινοτομιών. Στις οργανώσεις πωλήσεων και διανομών, έχουν μεγάλη επίδραση και οι τάσεις του ελέγχου της συγκοινωνίας, οι τάσεις των αγορών εκτός κέντρου, τα καταστήματα εκπτώσεων κ.τ.λ. Η αυξανόμενη τεχνική πολυπλοκότητα πολλών προϊόντων σημαίνει ότι η περίοδος ανάπτυξης είναι και μακρά και δαπανηρή, ενώ η ταχεία ανάπτυξη των γνώσεων ξεπερνάει την περίοδο ανάπτυξης ενός προϊόντος και δημιουργεί την γρήγορη παλαιώσή του, εφ' όσον οι γνώσεις προχωρούν τόσο γρήγορα. Αυτό είναι ολοφάνερο στην ανάπτυξη στρατιωτικών αεροπλάνων, αλλά είναι εξίσου σωστό στο άλλο άκρο του φάσματος των προϊόντων όπως στα γυναικεία ενδύματα, που επηρεάζονται τόσο πολύ από την μόδα. Οι διευθυντές πωλήσεων, που αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα πρέπει να απαντούν στις ερωτήσεις, “ τι θα θέλουν οι καταναλωτές τα επόμενα χρόνια που δεν έχουν τώρα; Μήπως μπορούμε να το κατασκευάσουμε από τώρα και να το πουλήσουμε; Και για πόσο καιρό θα το θέλουν; ”.

Μια εταιρεία θα πρέπει να προσπαθήσει να προβλέψει το επίπεδο των πωλήσεων και το χρονικό διάστημα για το οποίο μπορεί να πουλήσει ένα προϊόν στην μακρά διαδικασία της έρευνας και των δαπανών ανάπτυξης που πιθανώς να είναι υπερβολικά σε σχέση με μια σύντομη ζωή προϊόντος.

Τα νέα υπεραυτόματα εργοστάσια, τα οποία είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των συνεχώς αυξανόμενων μισθών και ημερομισθίων, είναι συνήθως πανάκριβα και γενικώς δεν είναι πολύ ευέλικτα. Μια εταιρεία πρέπει να προβλέψει τις μελλοντικές πωλήσεις για να αιτιολογήσει μια τέτοια επένδυση.

3.2) Πρόβλεψη.

3.2.1) **Πρόβλεψη των πωλήσεων.** Το θεμελιώδες πρόβλημα της πρόβλεψης των πωλήσεων, προκύπτει από την ανάγκη να προβλέψει κανείς τις ενέργειες των καταναλωτών στην αγορά προϊόντων με προσδιορισμένες τιμές. Μια απλή απάντηση θα ήταν να πει κανείς ότι η πρόβλεψη δεν μπορεί να πετύχει κάτι τέτοιο με ακρίβεια, μπορεί όμως να πετύχει μια προσέγγιση με διάφορες τεχνικές προβλέψεως, προσφέροντας μια ένδειξη των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι, ενώ πολλές φορές δίνεται μεγάλη έμφαση στη σημασία της προβλέψεως καταναλωτικών τάσεων, η πρόβλεψη εμφανίζεται εξίσου για προϊόντα τα οποία χρησιμοποιεί η βιομηχανία για να κατασκευάζει καταναλωτικά προϊόντα ή να κατασκευάσει άλλα βιομηχανικά αγαθά, τα αγαθά εκείνα που ονομάζονται ενδιάμεσα προϊόντα – PRODUCERS GOODS. Θα πρέπει να κατανοηθεί πλήρως ότι υπάρχει μια θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των καταναλωτικών αγαθών και των ενδιάμεσων αγαθών.

Τα καταναλωτικά αγαθά προσφέρουν ικανοποίηση απ' ευθείας. Ένας δέκτης τηλεοράσεως, ένα αυτοκίνητο, ένα πλυντήριο, τρόφιμα ή έπιπλα.

Τα ενδιάμεσα αγαθά έχουν μια δευτερογενή ζήτηση και δεν ζητούνται για ικανοποίηση καταναλωτικών αγαθών, αλλά χρησιμοποιούνται για τον βοηθητικό ρόλο της κατασκευής ενός άλλου αγαθού, τελικά ενός καταναλωτικού αγαθού. Π.χ. ένα φορτηγό είναι χρήσιμο μόνον σαν ένα μέσο μεταφοράς άλλων προϊόντων ή υλικών. Ένας τόρνος για να κατασκευάσει εργαλεία ή άλλα προϊόντα.

Το ουσιαστικό σημείο είναι ότι η υφή της οικονομίας και κατά συνέπεια η πιθανή τάση στην αγορά φαίνεται πιο καθαρά και πιο άμεσα από τις καταναλωτικές τάσεις. Εάν π. χ. οι δαπάνες των καταναλωτών σε πλυντήρια μειώνονται γρήγορα τότε οι παραγωγοί των πλυντηρίων θα χρειαστούν λιγότερες πρώτες ύλες και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή τους. Μια κατανόηση αυτής της σχέσης μεταξύ των καταναλωτικών αγαθών και των ενδιάμεσων αγαθών, είναι σημαντική για όλους τους διευθυντές πωλήσεων και τους πωλητές και θ' απαλλάξει ιδιαίτερα τους τελευταίους από πολύ σπατάλη προσπάθειας να πείσουν τους υπεύθυνους αγορών με εσφαλμένα επιχειρήματα.

3.2.2) Ο χρόνος της προβλέψεως. Οι αποφάσεις της διεύθυνσεως των πωλήσεων για το τι μπορεί να πουληθεί, σε ποιες ποσότητες, που πως και πότε πρέπει να συσχετισθούν με το χρόνο, για να έχουν κάποια λειτουργική αξία. Με άλλα λόγια θα έπρεπε να προβλέψουμε: Σε ποια χρονική περίοδο θα πουληθούν ορισμένες ποσότητες συγκεκριμένων προϊόντων σε συγκεκριμένες περιοχές και με προσδιορισμένο κόστος. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- i. Το κόστος της προωθήσεως,
- ii. Το κόστος των πωλήσεων και
- iii. Σε προσδιορισμένες τιμές.

Όταν απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις, τότε μπορούμε να κάνουμε μια προβολή κόστους και εσόδων. Αυτή η πρόβλεψη με την μορφή διαγράμματος νεκρού σημείου, θα είναι απαραίτητη για ένα βάσιμο σύστημα ελέγχου. Είναι φανερό ότι εφ' όσον όλες οι απαντήσεις εξαρτώνται από την ικανότητα να προβλέψουμε την ποσότητα των προϊόντων που θα πουληθούν, το πρώτο βήμα μας στη διαδικασία είναι να προσδιορίσουμε ακριβώς αυτό το στοιχείο.

Η πρόβλεψη δίνει τις τάσεις προς το μέλλον και όσο πιο μακριά μπορούμε να προβλέψουμε το μέλλον τόσο πιο χρήσιμες είναι οι προβλέψεις στον γενικό προγραμματισμό αλλά και τις ειδικές κατευθύνσεις που θα δώσουμε στην επιχείρηση. Η χρονική περίοδος της πρόβλεψης εξαρτάται από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχειρήσεως.

3.2.3) Προβλέψεις μακροπρόθεσμου στόχου. Υπογραμμίζονται δύο απόψεις για την πρόβλεψη του μακροπρόθεσμου στόχου:

- i. Δεν γίνονται με αξιώσεις ακρίβειας και
- ii. Επιδιώκουν να δείξουν τις γενικές μεταβολές που πιθανώς να συμβούν στο μέλλον και μπορεί να έχουν μια θεμελιώδη επίδραση πάνω στην δραστηριότητα της επιχειρήσεως.

Οι παράγοντες που μπορεί να επιδράσουν στη λειτουργία της επιχειρήσεως είναι:

- i. Πληθυσμιακές αλλαγές,

- ii. Οικονομικές τάσεις και
- iii. Τεχνικές καινοτομίες.

Ο βασικός λόγος για την πρόβλεψη ενός μακροπρόθεσμου στόχου είναι να θυμίζει στα στελέχη της επιχείρησης την αιτία της λειτουργίας της. Να προειδοποιεί για την πιθανή ανάγκη μεταβολής του στόχου σε συσχέτιση με τις εν εξελίξει δυνάμεις της οικονομίας. Σαν παράδειγμα παίρνουμε τη βιομηχανία καπνού και τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο κάπνισμα και τον καρκίνο των πνευμόνων. Η επίδραση της κοινής γνώμης θα πρέπει να οδηγήσει την μεταποιητική επιχείρηση στη διαφοροποίηση της παραγωγής του; Αυτή θα είναι μια τυπική ανταπόκριση σε πορίσματα έρευνας σχετικά με τον μακροπρόθεσμο στόχο.

3.2.4) Μακροπρόθεσμη πρόβλεψη λειτουργίας. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας επιχείρησης εκτείνονται μέχρι εκείνο το σημείο που μπορούν τα στελέχη να ενεργούν με βάση τις πληροφορίες που μπορούν να συλλέξουν.

Ο τρόπος με τον οποίο έχει αναπτυχθεί η μεταποιητική επιχείρηση αποδεικνύει ότι αυτές οι προβλέψεις τείνουν να γίνονται πιο μακροπρόθεσμες.

Οι αυστηροί κανόνες που υπάρχουν στην μέση επιχείρηση των αυτοκινήτων, κάνουν την πρόβλεψη πολύ δύσκολη. Ένα παράδειγμα του προβλήματος της πρόβλεψης της ζήτησης είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να δαπανηθούν εκατομμύρια και για αρκετά χρόνια για την ανάπτυξη της δοκιμαστικής παραγωγής και προώθησης ενός νέου τύπου αυτοκινήτου, όπως είναι το CAPRI της FORD. Ένα τέτοιο αυτοκίνητο κατασκευάζεται με πρόβλεψη στο βασικό του σχεδιασμό που το διατηρούν ανταγωνιστικό για πολλά χρόνια. Εν τούτοις μια πιθανή αλλαγή σε κάποιο κανόνα ασφάλειας είναι πιθανό να τινάξει στον αέρα όλη την προεργασία και τις δαπάνες.

Ανάλογες καταστάσεις έχουν παρουσιασθεί και στη βιομηχανία αεροπλάνων, όπου το μέγεθος και το αντικείμενο της παραγωγής της προσελκύει τον παρεμβατισμό. Η γρήγορη παλαιώση των προϊόντων είναι ένας παράγοντας που πρέπει να λάβουν υπόψη τους όλες οι επιχειρήσεις σήμερα και οι μακροπρόθεσμες λειτουργικές προβλέψεις πρέπει να προσαρμόζονται σύμφωνα με αυτόν τον παράγοντα από καιρό σε καιρό. Ο βαθμός της προσαρμογής εξαρτάται σε μεγάλη έκταση από τον τρόπο με τον οποίο έχει γίνει η σύλληψη του έργου από την αρχή. Μια αυστηρή προσήλωση σ' ένα στόχο μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μια δυναμική αναμόρφωση της παραγωγής, ή των σχεδίων μάρκετινγκ ενώ αντίθετα ένα σχέδιο που έχει κατασκευασθεί με ένα βαθμό ευελιξίας μπορεί να επιτρέψει μεταβολές χωρίς μεγάλη αναταραχή.

Τα σύγχρονα βιομηχανικά συγκροτήματα έχουν διάφορους βαθμούς ευελιξίας. Στο ένα άκρο βρίσκεται η μεταποιητική επιχείρηση των ετοιμών ενδυμάτων στην οποία το υψηλό επίπεδο της δεξιοτεχνίας των εργατών και ο μικρός βαθμός εξειδικευμένης μορφής εγκαταστάσεως επιτρέπουν εύκολες μεταβολές. Ενώ στην αντίθετη πλευρά βρίσκονται οι μεταποιητικές επιχειρήσεις επεξεργασίας χημικών στις οποίες οι εγκαταστάσεις είναι τελείως εξειδικευμένες για παραγωγή ενός προϊόντος και δεν έχουν καμία προσαρμοστικότητα.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ- ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ= ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ.

3.2.5) **Οι βάσεις των πληροφοριών.** Ο αριθμός των πληροφοριών που απαιτούνται για να εκτελεστεί αυτό το έργο ποικίλουν ανάλογα στη φύση της επιχειρήσεως είναι όμως δυνατό να χωριστούν σε δύο μεγάλες ομάδες: την οικονομική και την κοινωνική.

- 1) οικονομικές πληροφορίες:
 - i. σχήματα εμπορίας,
 - ii. δομή της βιομηχανίας,
 - iii. χρήση των μέσων,
 - iv. τάση του πληθυσμού και
 - v. επίπεδο εισοδημάτων.

- 2) κοινωνικές πληροφορίες:
 - i. καταναλωτικές τάσεις,
 - ii. αγοραστικές συνήθειες και
 - iii. κατανομή του εισοδήματος.

3.2.6) **Μια προσδιορισμένη χρονική περίοδος.** Οποιοδήποτε σοβαρό σχέδιο πωλήσεων πρέπει να αναφέρεται με μια πρόβλεψη που να καλύπτει μια συγκεκριμένη περίοδο, π.χ. 5 έτη, και να συγκεντρώνει την προσοχή σε εκείνους τους τομείς που πιθανώς θα επηρεάσουν την εταιρεία.

Έτσι μια επιχείρηση που ξεκινάει σε μια καινούρια αγορά εξωτερικού, θα φροντίσει να έχει πληροφορίες για τα παρακάτω στοιχεία:

- 1) Τη γενική ανάπτυξη της οικονομίας,
- 2) Την αύξηση της καταναλωτικής δαπάνης,
- 3) Την ανάπτυξη των διαφόρων αγορών π.χ. τροφίμων, διαρκών καταναλωτικών, εξειδικευμένων αγορών,
- 4) Τα σχέδια των οικονομικών μεταβολών, οικονομία βασισμένη στην εξόρυξη, στη βιομηχανία κ.λ.π. και
- 5) Τις μεταβολές του πληθυσμού.

Μόνο ύστερα από την προσεκτική συγκέντρωση των πληροφοριών την ανάλυση και την ερμηνεία τους, είναι δυνατόν να γίνουν προβλέψεις που να επιτρέψουν τη σύνταξη ενός σχεδίου που θα βοηθήσει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεως της διευθύνσεως.

3.2.7) **Βραχυπρόθεσμη ή άμεση πρόβλεψη.** Η άμεση πρόβλεψη αφορά στην περίοδο κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη παίρνουν συνεχώς αποφάσεις, δηλ. σε μια καθημερινή βάση. Το στοιχείο του ελέγχου είναι ακόμη πιο αποτελεσματικό, εάν οι στόχοι έχουν προσδιορισθεί με σαφήνεια και με ακρίβεια, έστω και αν θα πρέπει να είναι ευέλικτοι.

Οι πληροφορίες για τη βραχυπρόθεσμη είναι δυνατόν να ληφθούν από τις εκθέσεις των πωλητών. Αυτό θα είναι ένα χρήσιμο βοήθημα, τόσο για τη σύνταξη της πρόβλεψης, όσο και για την επεξεργασία των αποκλίσεων κατά τη διάρκειά της.

Είναι συνηθισμένο να θεωρούμε την περίοδο ενός έτους, σαν μια λογική περίοδο, για ένα πρόγραμμα το οποίο επίσης υποδιαιρείται σε τρίμηνα ή και μήνες.

Ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζεται μια πρόβλεψη διαφέρει σε πολλές περιπτώσεις αλλά βασικά, υπάρχουν τέσσερα συστήματα:

- i. Προβολή,
- ii. Οικονομική πρόβλεψη,
- iii. Έρευνα της αγοράς,
- iv. Πληροφορίες που προέρχονται από τις πωλήσεις.

3.2.8) **Προβολή.** Η προβολή είναι μια τεχνική πρόβλεψης που είναι απλή στη χρήση της γιατί βασίζεται στην προέκταση προηγούμενων τάσεων. Αν μια επιχείρηση κατά την εξέταση των παλαιών πωλήσεων της ανακαλύψει ότι έχει μια ετήσια αύξηση της τάσεως του 10% τότε θα ήταν λογικό να προβλέψει ότι τον επόμενο χρόνο οι πιθανότητες είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις πάλι κατά 10%.

Η προβολή μπορεί να είναι αποτελεσματική και αξιόπιστη σε εκείνους τους χώρους όπου οι μεταβολές επέρχονται πολύ σιγά π.χ. ανάπτυξη του πληθυσμού ή αναμενόμενη αύξηση στη ζήτηση για ηλεκτρισμό. Στην τεχνική για την πρόβλεψη των πωλήσεων έχει περιορισμούς. Η ανταγωνιστική δραστηριότητα είναι απρόβλεπτη, όπως και τα νέα προϊόντα που μπορεί να επηρεάσουν την εξέλιξη της αγοράς. Όπως επίσης πρέπει να δεχτούμε ότι τελείως διάφορα προϊόντα είναι δυνατόν πολλές φορές να επηρεάσουν τις πωλήσεις το ένα του άλλου, π.χ. ένα επαναστατικό σχήμα σε κουζίνες μπορεί να προσελκύσει καταναλωτές να τις αγοράσουν με αποτέλεσμα τα χρήματα τα οποία ξοδεύτηκαν προς αυτή την κατεύθυνση να κόπηκαν από άλλες πιθανές αγορές, όπως αυτοκινήτων, ενδυμάτων, διακοπών κ.λ.π. Είναι δυνατόν επίσης να επηρεασθούν οι πωλήσεις από απρόβλεπτους κινδύνους, απεργίες, φυσικές καταστροφές ή διεθνή προβλήματα τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία των προμηθειών.

3.2.9) **Οικονομική πρόβλεψη.** Για το άμεσο μέλλον είναι δυνατόν η οικονομική πρόβλεψη να χρησιμοποιηθεί σαν ένας οδηγός των αναμενόμενων πωλήσεων. Δεν μπορεί να υπολογισθεί περισσότερο από μια ένδειξη μιας τάσεως και έχει το σοβαρό μειονέκτημα ότι είναι δύσκολο να προσδιορισθεί βραχυπρόθεσμα.

Είναι όμως μερικές περιπτώσεις στις οποίες μπορεί να δώσει ένα σήμα στη δύναμη των πωλητών και να υποδείξει πιθανή τάση. Ένας πωλητής δομικών υλικών μπορεί να πάρει ένα σημείο για μια τέτοια πτώση ή τάση εάν ο πληθωρισμός έχει οδηγήσει την κυβέρνηση σε περικοπές των επενδύσεων. Φυσικά εννοείται ότι μπορεί να ισχύει και το αντίστροφο. Όταν η οικονομία εμφανίζει άνοδο, τότε και οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναπτύσσονται.

3.2.10) **Έρευνα της αγοράς.** Σαν βοήθημα για την βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη η έρευνα της αγοράς πρέπει να κατευθύνεται με ακρίβεια. Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια για να αποσπάει απαντήσεις, σε συγκεκριμένες ερωτήσεις.

3.2.11) **Πληροφορίες που προέρχονται από τις πωλήσεις.** Η δύναμη των πωλητών είναι μια χρήσιμη βοήθεια στην πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων τάσεων και οι πληροφορίες απ' αυτήν την πηγή μπορούν να ενημερώνονται και να αναθεωρούνται γρήγορα ως προς την ύπαρξη μεταβολών.

Οι πωλήσεις έχουν την υποχρέωση να υποβάλλουν μηνιαίες εκθέσεις οι οποίες παρέχουν πληροφορίες σχετικές με τις τρέχουσες πωλήσεις. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να προστεθούν στα προηγούμενα στοιχεία και να χρησιμοποιηθούν για προβολή. Επιπροσθέτως μπορούν να προσφέρουν την παρακάτω ενημέρωση:

- i. Τι παραγγελίες αναμένονται τον προσεχή μήνα;
- ii. Τι παραγγελίες αναμένονται τους προσεχείς δύο μήνες;
- iii. Πληροφορίες για τη δραστηριότητα του ανταγωνισμού;

3.2.12) **Στοιχεία του προγραμματισμού των πωλήσεων.** Η πρώτη ευθύνη μάνατζμεντ των πωλήσεων είναι ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της φυσικής προσπάθειας των πωλήσεων. Πρέπει να εξασφαλισθεί ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας στις πωλήσεις και κέρδη. Για την επίτευξη αυτών των στόχων η διοίκηση των πωλήσεων:

- 1) Κατευθύνει και ελέγχει τις δραστηριότητες των πωλήσεων στην αγορά,
- 2) Προσδιορίζει τα δίκτυα διανομής που θα είναι σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, οργανώνει την φυσική διανομή σε αρμονία με την πολιτική της εταιρείας, και
- 3) Εξασφαλίζει ώστε αυτές οι δραστηριότητες να επιτυγχάνονται μέσα στα πλαίσια των περιορισμών των οικονομικών προϋπολογισμών.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Εκπαίδευση και επιμόρφωση. Μετά την έλλειψη προγραμματισμού, την κατάστρωση στρατηγικών και τον ορθό διοικητικό έλεγχο, η έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού τους, στις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, γίνεται αισθητή. Η παραμέληση αυτή, δεν παρατηρείται μόνο στις μικρό- μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, όπου οι υπάλληλοι στρώνονται στην δουλειά για να μάθουν με τον καιρό, με φωνές και παρατηρήσεις. Ακόμα και για μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί, με εκατοντάδες, αν όχι χιλιάδες υπαλλήλους, δεν διαθέτουν τμήμα ανάπτυξης και επιμόρφωσης προσωπικού. Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής φαίνονται στην γραφειοκρατία, την τάλαιπωρία, το πνίξιμο στο χαρτοβασιλείο, της σπατάλης χρόνου και δυνάμεων, τη μη- εξυπηρέτηση και τη χαμηλή απόδοση του προσωπικού στις πωλήσεις και σε άλλους τομείς.

Ένα στρώμα πωλήσεων δεν μπορεί να πετύχει, αν οι πωλητές δεν ξέρουν ορισμένα δεδομένα και τακτικές πωλήσεων. Και αυτό μπορεί να διδαχθεί σ' ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης πωλητών και προσωπικού. Ένα τέτοιο πρόγραμμα για τους πωλητές, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- i. Την πολιτική και στρατηγικές της επιχείρησης .
- ii. Πληροφορίες για το προϊόν ή προϊόντα της εταιρείας, τα δίκτυα διανομής κ.λ.π.
- iii. Τεχνικές πωλήσεων και αποτελεσματικής προώθησης και επικοινωνίας και
- iv. Μεθόδους αυτογνωσίας και βελτιώσεως εαυτού, που θα έχουν επιπτώσεις στην γενική αποδοτικότητα του πωλητή.

Πολλές φορές, ο πωλητής μπορεί να είναι ο μόνος αντιπρόσωπος της εταιρείας, που βλέπει ένας πελάτης, και θα πρέπει να μπορεί να αντιπροσωπεύει επάξια την εταιρεία. Να γνωρίζει δηλαδή, τους όρους συναλλαγής, τις ειδικές εκπτώσεις, τις εγγυήσεις, τα τιμολόγια και ότι χρειάζεται να γνωρίζουν οι πελάτες του για την εταιρεία. Κοντά σ' αυτά θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά και το τι πουλάει, τα προϊόντα του και τα χαρακτηριστικά τους, τις ιδιότητές τους κ.λ.π. Πάνω απ' όλα, θα πρέπει να έχει την ικανότητα, ή να μάθει τρόπους, να χειρίζεται περιπτώσεις πωλήσεων. Αυτό δεν σημαίνει ότι απαραίτητα θα πρέπει να ομιλεί γρήγορα και εγκωμιαστικά για ένα προϊόν, αλλά να μπορεί να “ζυγίζει” και αντιλαμβάνεται τον πελάτη. Θα πρέπει να διδαχθεί τις μεθόδους πώλησης, που χρησιμοποιεί η εταιρεία, να κάνει ορισμένες ενέργειες με τον “σωστό” τρόπο, να πλησιάζει τον πελάτη κατάλληλα, να κλείνει την πώληση και να προσφέρει κάτι περισσότερο από το φυσικό προϊόν στον πελάτη (ενδιαφέρον – ευγένεια – εξυπηρέτηση) κ.λ.π.

Η εκπαίδευση των πωλητών μπορεί να γίνει στην “τάξη” ή με παρακολούθηση παλαιότερων στην δουλειά, με εξέταση και ανάλυση του τι συμβαίνει στις πωλήσεις (επικοινωνία – ανταλλαγές), και με περιοδική ανάλυση – κριτική της απόδοσής τους.

Η περιοδική επισκοπική – κριτική της απόδοσης των πωλητών χρειάζεται για πολλούς λόγους. Ένας είναι, η εξέταση του κατά πόσον τηρούνται όσα είχαν αρχικά διδαχθεί. Πολλοί εργοδότες, αφού εξηγήσουν μια – δύο φορές στο προσωπικό τους τι θέλουν, περιμένουν στο εφεξής, απόδοση και ακρίβεια, πράγμα που πολλές φορές δεν συμβαίνει. Διότι υπεισέρχεται ο παράγων άνθρωπος, που κάνει να ξεχνά ορισμένες διατάξεις, να παραβλέπει άλλες και να μην παραδέχεται αρκετές. Έτσι, η επανασκόπηση βοηθά στην ενίσχυση της σπουδαιότητας εφαρμογής του προγράμματος και μεθόδων της εταιρείας. Ένας άλλος λόγος, είναι η παρουσίαση νέων στοιχείων και εξελίξεων που πρέπει να γνωρίζουν οι πωλητές. Τρίτος λόγος, είναι η δυνατότητα για τους πωλητές, να μεταφέρουν τις ιδέες τους από τις επαφές με τους πελάτες τους, για FEEDBACK στην εταιρεία. Αυτό δεν μπορεί να συντείνει στη δημιουργία νέων τακτικών αντιμετώπισης ορισμένων πωλήσεων.

Υπάρχουν αρκετές τεχνικές, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, σ' ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πωλητών. Μερικές από αυτές είναι:

- 1) Η χρήση των εντύπων με στοιχεία σχετικά με την εταιρεία, τα προϊόντα, τις αγορές της.
- 2) Ομιλίες – διαλέξεις σε σχετικά θέματα από ειδήμονες (όχι απαραίτητα τους διευθυντές της εταιρείας) σε κάθε θέμα, και ανάλογος διάλογος.
- 3) Ομαδικές συζητήσεις – αναλύσεις θεμάτων (GROUP DISCUSSIONS).
- 4) Μαγνητικές ή και βίντεο εγγραφές από σκηνές πωλήσεων.
- 5) Δράμα, το παίξιμο διαφόρων ρόλων.
- 6) Αυτοματοποιημένη διδασκαλία, με τη χρήση ειδικών μηχανημάτων και εντύπων και
- 7) Πρακτική εξάσκηση μ' έναν έμπειρο συνάδελφο ή τον διευθυντή πωλήσεων.

Η επιλογή των μεθόδων, ο χρόνος και ο τόπος εκπαίδευσης εξαρτάται από την σπουδαιότητα του έργου του πωλητή, και επαφίεται στον διευθυντή πωλήσεων ή τον διευθυντή προσωπικού της εταιρείας, για καλύτερο συντονισμό με το όλο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Αν η εταιρεία είναι μικρή, δηλαδή μια μικροεπιχείρηση, η εκπαίδευση του προσωπικού, θα πρέπει να γίνεται από τον εργοδότη ή άλλο κατάλληλο πρόσωπο.

ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η προσωπική πώληση είναι αποτελεσματική, αλλά και πολύ δαπανηρή μέθοδος προώθησης. Εκτός από το κόστος, πολλές επιχειρήσεις έχουν και πρόβλημα ανεύρεσης στελεχών, του τύπου και χαρακτήρα που απαιτούν οι συνθήκες της εταιρείας και της αγοράς. Ως εκ τούτου, οι καλοί – αποδοτικοί πωλητές αμείβονται αρκετά. Υπάρχουν δε τρεις βασικοί τρόποι πληρωμής: α) κανονικός μισθός, β) μόνο ποσοστά, ή γ) συνδυασμός των δύο τρόπων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό μισθού – ποσοστών, σαν κίνητρο για να αυξήσουν τις προσπάθειες πωλήσεων. Ο κανονικός μισθός, μόνο, επιτρέπει μεγαλύτερη επιστασία, αλλά αποδυναμώνει κάθε κίνητρο. Αντίθετα,

ποσοστά, μόνο, χρειάζονται κάποια αποταμίευση από τους πωλητές, ώστε να έχουν χρήματα σε περιόδους χαμηλής κίνησης. Επιπρόσθετα κίνητρα, υπό μορφή δώρων, βραβείων, εκπτώσεων κ.λ.π., δίνονται στους πωλητές.

Αλλά, εκτός από τις υλικές αμοιβές, οι πωλητές χρειάζονται και ηθική υποστήριξη και κατανόηση. Πάνω απ' όλα χρειάζονται δίκαιη αξιολόγηση και κρίση, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν καθοριστούν ακριβώς τα κριτήρια αξιολογήσεώς τους. Αυτό είναι δουλειά του διευθυντή ή επόπτη πωλήσεως, που θα αναπτύξει τα κριτήρια, τα οποία πρέπει ο πωλητής να γνωρίζει και να εγκρίνει. Διότι, αν εξ' αρχής ο πωλητής δεν γνωρίζει ή δεν παραδέχεται τα κριτήρια, σαν λογικά και εφικτά, τότε φυσικό είναι να αποτύχει. Στην ιδανική περίπτωση, ο διευθυντής και ο πωλητής, θα πρέπει από κοινού να βάλουν στόχους και κριτήρια αποδόσεως ακολουθώντας τη μέθοδο διοικήσεως με στόχους.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Πολλές επιχειρήσεις έχουν περιγράψει το ρόλο των πωλητών κατά διαφορετικό τρόπο. Η IBM π.χ. θέλει τους πωλητές να είναι υπεύθυνοι “για την πώληση, εγκατάσταση και αποτελεσματική λειτουργία των ηλεκτρονικών υπολογιστών των πελατών της”. Η AT & T θέλει τους πωλητές της να είναι υπεύθυνη “για την ανάπτυξη πώληση και διατήρηση” νέων λογαριασμών. Γενικότερα από τους πωλητές αναμένονται τα εξής:

- i. Να βρουν, αναπτύξουν και καλλιεργήσουν σχέσεις με νέους πελάτες.
- ii. Να επικοινωνήσουν με τωρινούς και μελλοντικούς πελάτες, μεταβιβάζοντας πληροφορίες σχετικές με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχειρήσεως.
- iii. Να είναι αποτελεσματικοί στην τέχνη της πωλήσεως, προσεγγίζοντας, απαντώντας στις αντιρρήσεις και κλείνοντας συμφωνίες πωλήσεων.
- iv. Να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στους πελάτες, να τους συμβουλεύουν στα προβλήματά τους, να δίνουν τεχνική βοήθεια, να μεριμνούν για τη χρηματοδότηση και να επιταχύνουν την παράδοση των προϊόντων.
- v. Να βοηθούν στην έρευνα της αγοράς με το να παρέχουν πληροφορίες για τους πελάτες τους, τα προϊόντα, τις περιοχές κ.λ.π. να επισκέπτονται τους πελάτες τους, συμπληρώνοντας ερωτηματολόγια και βοηθώντας με κάθε τρόπο στην έρευνα του μάρκετινγκ.
- vi. Να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα των πελατών και να συμβουλέψουν την επιχείρηση στην κατανομή των περιορισμένων προϊόντων στους πελάτες της σε περιόδους που υπάρχει έλλειψη προϊόντων.

Ο W. WENTZ θεωρεί ότι ο πωλητής πρέπει να εκτελέσει μια ή περισσότερες από τις παρακάτω λειτουργίες: α) να εντοπίσει πιθανούς πελάτες, β) να ταξινομήσει τους πιθανούς πελάτες με βάση την πιθανότητα πραγματοποίησεως πωλήσεων, γ) να καθορίσει τις ανάγκες και τα προσωρινά χαρακτηριστικά των πιθανών πελατών, δ) να ετοιμάσει την παρουσίαση των προϊόντων στους πελάτες, ε) να συναντήσει

τους πελάτες, στ) να κάνει την παρουσίαση, ζ) να επιδείξει το προϊόν, η) να απαντήσει σε ερωτήσεις και αντιρρήσεις, θ) να ετοιμάσει επίσημες προτάσεις πωλήσεων, ι) να βοηθήσει τους πιθανούς πελάτες να πάρουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις, ια) να κλείσει τη συμφωνία, ιβ) να διεκπεραιώσει την παραγγελία, ιγ) να παρακολουθήσει ώστε να βεβαιωθεί για την ικανοποίηση του αγοραστή, ιδ) να παρακολουθήσει ώστε να πουλήσει συμπληρωματικά προϊόντα και ανταλλακτικά, να αποκτήσει νέους πελάτες.

Πολλές επιχειρήσεις καθορίζουν επακριβώς το χρόνο που θα διατεθεί σε κάθε δραστηριότητα τους πωλητές της. Καθορίζουν π.χ. ότι θα πρέπει να ξοδεύουν όλο το χρόνο τους στους υπάρχοντες πελάτες και 20% σε μελλοντικούς πελάτες και επιπλέον να διαθέτουν 85% του χρόνου τους πουλώντας νέα προϊόντα. Αν δεν καθοριστούν τα όρια αυτά, οι πωλητές συνήθως τείνουν να διαθέτουν όλο το χρόνο τους για τα γνωστά ήδη προϊόντα και για τους παλιούς πελάτες και να αμελούν ή να αποφεύγουν τους νέους πελάτες και τα νέα προϊόντα.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

5.1) Η γνώση του προϊόντος των ανταγωνιστών και των πελατών.

5.1.1) Η γνώση του προϊόντος.

Ο πωλητής είναι ειδικός όταν ξέρει πολύ καλά το προϊόν και τα οφέλη που μπορεί να περιμένει ο πελάτης απ' αυτό, όταν καταλαβαίνει τη διαδικασία κατασκευής του και πως λειτουργεί, πως χρησιμοποιείται, την ποιότητα και την αναξιопιστία του και τα όρια πέρα από τα οποία είναι απίθανο να λειτουργήσει κανονικά. Όλα αυτά μπορεί να τα περιγράψει και μερικές φορές να τα επιδείξει.

Επειδή είναι ειδικός έχει εμπιστοσύνη σ' αυτά που ξέρει. Αυτό εννοούμε όταν λέμε ότι η γνώση είναι ισχύς. Όταν ξέρει το προϊόν καλά, μπορεί να πουλήσει με βάση τα στοιχεία και τη λογική. Αυτό σημαίνει ότι σχεδιάζει παρουσίαση που είναι ισχυρή επειδή είναι σωστή, κι αυτό μεταδίδει την εμπιστοσύνη του στον πελάτη. Επίσης είναι σε θέση να απαντήσει εποικοδομητικά στις ερωτήσεις του πελάτη. Μακροχρόνια συνεισφέρει κάτι άλλο, ακόμα μεγαλύτερης σημασίας. Επειδή ξέρει το προϊόν τόσο καλά, έχει μεγάλες πιθανότητες αυτό που πουλά να καλύψει την ανάγκη ή τη λύση που ήθελε ο πελάτης από την αρχή. Οι αγοραστές υποθέτουν ότι ο πωλητής ξέρει περισσότερα από αυτούς για τα μειονεκτήματα ή τα ελαττώματα του προϊόντος. Όταν λοιπόν απογοητεύονται είναι πιθανό να πιστέψουν ότι ο πωλητής σκόπιμα αποσιώπησε στοιχεία, και αυτό έχει αντίκτυπο στην ακεραιότητά τους.

5.1.2) Η γνώση των ανταγωνιστών.

Η γνώση του προϊόντος και των πελατών είναι οπωσδήποτε σημαντική, αλλά δεν είναι όλη η ιστορία. Μπορεί να έχει τον έλεγχο από την δική του πλευρά, αλλά στην γενικότερη εικόνα μοιάζει με στρουθοκάμηλο που κρύβει το κεφάλι στην άμμο. Η γνώση που έχει για τους ανταγωνιστές μπορεί να έχει ίση αξία και σημασία για την επιτυχία του. Η γνώση αυτή δεν περιορίζεται σε τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους, αλλά περιλαμβάνει πληροφορίες για τις μεθόδους τους και τις τεχνικές τους.

Γιατί είναι αυτό τόσο σημαντικό;

Σε κάθε πώληση που κάνει ανταγωνίζεται άλλους, άμεσα ή έμμεσα. Μολονότι δεν τους βλέπει, μπορεί να είναι βέβαιος ότι άλλοι πωλητές περιμένουν στα παρασκήνια έτοιμοι να τους ανταγωνιστούν για να κερδίσουν τον πελάτη που δεν έχει εξασφαλίσει ακόμη.

Επιπλέον, κάθε νόμιμος πελάτης που έχει εξασφαλίσει είναι πιθανός πελάτης για τους ανταγωνιστές του που το ξέρουν και σκέπτονται αυτούς γιατί κάθε ένας από τους δικούς τους μόνιμους πελάτες είναι, ή θα έπρεπε να είναι ανάμεσα στους δικούς τους υποψήφιους πελάτες.

Η φυσική τάση των πωλητών είναι να ταυτίζονται με το προϊόν τους, πράγμα που τους κάνει να πιστεύουν στην αξία του. Έτσι βλέπουν τα προϊόντα, των

ανταγωνιστών λιγότερο ελκυστικά απ' ό,τι τα βλέπει ο πελάτης, με συνέπεια να τα αγνοούν ή να τα προσπερνούν και να μην συνειδητοποιούν τη σημασία που έχει να αποκτήσουν γνώσεις για τον ανταγωνιστή. Μια στερεότυπη γραμμή είναι “ Ξέρω ότι το προϊόν μου είναι καλύτερο, γιατί να χάσω χρόνο να μάθω για το ανταγωνιστικό; Η επιτυχία μου εξαρτάται από το πόσο καλά εκπροσωπώ το δικό μου ”. Μπορεί να συμβεί ένας πελάτης που τον ακούει και σκέπτεται τι ξέρει για το ανταγωνιστικό προϊόν να αποφασίσει ότι πρέπει να αγοράσει εκείνο. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι φυσικό οι πελάτες να θέλουν να συγκρίνουν τα είδη πριν πάρουν απόφαση, για να δουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθένα, κι έτσι να κάνουν την καλύτερη επιλογή από ολόκληρο το φάσμα των εναλλακτικών λύσεων. Ίσως είναι σε θέση να βοηθάει τον πελάτη να κάνει τις συγκρίσεις αυτές ακόμα κι όταν, χωρίς να το ξέρει αυτός, έχει ήδη αρχίσει να τις κάνει μόνος του. Η συμβολή του θα είναι να τον βοηθήσει να συσχετίσει τα στοιχεία πιο αντικειμενικά από ότι θα έκανε αν παράβλεπε την επήρεια των πιθανών προκαταλήψεων που έχει.

5.1.3) Η γνώση των πελατών.

Η γνώση του προϊόντος και του ανταγωνιστή είναι απαραίτητες, αλλά ακόμα κι αυτές δεν αρκούν για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική πώληση. Για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα απαιτείται κάτι άλλο, εξίσου σημαντικό: η γνώση του πελάτη. Αυτό σημαίνει πληροφορίες για τα προβλήματα, τις ανάγκες και τις αξίες τους. Είναι απίθανο να μπορέσει να τον βοηθήσει αν δεν ξέρει τι οφέλη θ' αποκομίσει αγοράζοντάς το. Ένα μέρος από τις πληροφορίες που χρειάζεται αφορούν την επαγγελματική του κατάσταση, και το πώς σκέπτεται και αισθάνεται γι' αυτήν.

Μερικές από τις πληροφορίες αυτές μπορεί να τις βρει πριν έρθει σ' επαφή μαζί του, μερικές μόνο όταν αλληλοεπιδράται. Για το λόγο αυτό δύο χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του μπορούν να επηρεάσουν, έντονα το αποτέλεσμα που θα έχει. Το ένα είναι να ακούει όχι μόνο για να επισημάνει μια αντίρρηση, αλλά και για να καταλάβει πραγματικά το άτομο και την κατάσταση του. Όμως η παθητική ακρόαση δεν αρκεί, γιατί ακόμα κι ο πελάτης μπορεί να μην καταλαβαίνει ποιο είναι το πραγματικό πρόβλημα. Ίσως χρειαστεί να τον βοηθήσει, να καταλάβει, ν' αποκτήσει έναν καλύτερο ορισμό του προβλήματος πριν να είναι σε θέση ν' αγοράσει. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να του αποσπάσει απαντήσεις που θα τον κάνουν να καταλάβει το πρόβλημα και μετά να προωθήσει το προϊόν του σαν λύση του προβλήματος. Αυτός είναι ένας λόγος που δώσαμε τόση προσοχή στη δυναμική της συμμετοχής και της ανάμειξης στην σχέση που δημιουργείται μαζί του. Βασικά η πώληση είναι διαδικασία που ικανοποιεί τον πελάτη όχι διαδικασία που παράγει αγαθά ή υπηρεσίες. Μερικές φορές οι πωλητές, οι άνθρωποι της επιχειρήσεως που είναι πιο κοντά στον πελάτη, το ξεχνούν αυτό. Το πόσο πλήρεις είναι οι πληροφορίες του και το πόση έμφαση δίνετε στο να καταλάβει τις ανάγκες και τις αξίες του, δείχνει τον πραγματικό βαθμό του ενδιαφέροντός του για τους πελάτες.

Είναι γνωστό, ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την πληρότητα της προπαρασκευής τους, άσχετα αν πρόκειται για διοικητική απόφαση, για πανεπιστημιακές εξετάσεις, για διακοπές σε άγνωστο μέρος ή για το χειρισμό ενός πελάτη. Το πόσο καλά προετοιμασμένος είναι, είναι σοβαρός παράγοντας για την αποτελεσματικότητά του. Ίσως νομίζει ότι η ποιότητα και η τελειότητα της προετοιμασίας έχουν σχέση με την εξυπνάδα του ατόμου. Οπωσδήποτε οι έξυπνοι άνθρωποι μαθαίνουν ευκολότερα και αντιλαμβάνονται τα στοιχεία πιο γρήγορα από άλλους, αλλά σαν εξήγηση για την προετοιμασία και την τελειότητα, η εξυπνάδα δεν είναι η ορθή απάντηση. Είναι πιο πιθανό η προετοιμασία και η τελειότητα να έχουν τις ρίζες τους στο προϊόν, τους ανταγωνιστές, την αντιμετώπιση των πελατών παρά στην ικανότητα να καταλάβει κανείς. Οι έμφυτες προσωπικές ικανότητες θέτουν τα εξωτερικά όρια του τι μπορεί να κάνουν, αλλά ο τρόπος που αντιμετωπίζει τα πράγματα είναι εκείνο που καθορίζει αν θα αξιοποιήσει τις δυνατότητές του ή θα τις αφήσει ανεκμετάλλευτες.

5.2) Συμμετοχή και ανάμιξη.

Ένα βασικό θέμα είναι η δυναμική του τι συμβαίνει ανάμεσα στον πωλητή και τον πελάτη. Αυτό μπορούμε πρώτα να το κοιτάξουμε γενικά, μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής σκηνής. Σήμερα γίνονται σημαντικές αλλαγές σε όλες τις βιομηχανικές κοινωνίες. Μια από αυτές είναι ουσιαστική, και είναι ίσως το πιο διακριτικό χαρακτηριστικό της εποχής που ζούμε. Βλέπουμε ενδείξεις της στις εφημερίδες, ίσως βλέπουμε δείγματα στις δικές μας οικογένειες και οπωσδήποτε τη συναντάμε στη δουλειά μας.

Αυτή η δυναμική είναι ότι όλο και περισσότερο οι άνθρωποι θέλουν “ ένα μέρος από την δράση ”. Γενικά δεν είναι πια ευχαριστημένοι να στέκουν παθητικά και να ανέχονται να τους λένε τι είναι για το καλό τους. Ο απλός άνθρωπος έχει σχεδόν εκλείψει και έχει αντικατασταθεί από νέες γενιές πολύ καλύτερα εκπαιδευμένες και πιο εκλεκτικές στις προσεγγίσεις του. Όλοι έχουμε στην διάθεσή μας περισσότερη πληροφόρηση και ευρύτερα περιθώρια εκλογών. Οι νέοι άνθρωποι σαν πελάτες είναι ξύπνιοι και εξελιγμένοι, κι έχουν ακόμα την αγοραστική τους ζωή μπροστά τους. Οι απλές, χιλιοειπωμένες παρουσιάσεις, η ανειλικρίνεια, η προσπάθεια να τους μεταχειριστεί ο πωλητής, τους απωθεί. Δέχονται μόνο την έγκυρη πληροφόρηση που βασίζεται σε στοιχεία, και το ίδιο συμβαίνει και με τις φιλικές και αυθεντικές προσωπικές σχέσεις. Η κυριαρχία όμως του ενός επί του άλλου δεν γίνεται δεκτή.

Οι νέες γενιές – που ανατρέφονται έτσι – φθάνουν. Είναι μάλλον απίθανο η τωρινή τάση ν’ αντιστραφεί, αφού πολλοί εκπαιδευτικοί, τεχνολογικοί και πολιτικοί δείκτες είναι στραμμένοι στην ίδια κατεύθυνση. Έχουμε μπει σε νέο παιχνίδι που έχει απαρχαιώσει πολλά βιβλία με μεθόδους και στρατηγικές πωλήσεων.

Ας δούμε ένα παράδειγμα όπου οι συνηθισμένοι κανόνες και τεχνικές έχουν παραμεριστεί από την προσέγγιση του πελάτη της τωρινής γενιάς. Μ’ αυτό δεν εννοούμε μόνο το νεαρό, στα χρόνια, πελάτη. Πολλοί μεγαλύτεροι πελάτες

αντιλαμβάνονται, τώρα περισσότερο απ' ότι πριν. Ίσως να μην είναι τόσο προχωρημένα στις γενικές τους γνώσεις, αλλά διαβάζουν στα περιοδικά τα αποτελέσματα δοκιμών που γίνονται για λογαριασμό του πελάτη από ανεξάρτητους ερευνητές. Επίσης άλλα μέσα πληροφόρησης αυξάνουν την ενημέρωσή τους.

Η παραδοσιακή “ προετοιμασμένη ” παρουσίαση χρονολογείται από την εποχή που ο πελάτης δεν ήταν τόσο καλά πληροφορημένος, είχε περισσότερη υπομονή και τυπική ευγένεια. Περιέχει φάση εισαγωγής και μεσαία φάση όπου το κύριο μέλημα του πωλητή είναι να περιγράψει το προϊόν για να καταλάβει ο πελάτης τα χαρακτηριστικά και την λειτουργία του. Στο σημείο αυτό ελπίζει ότι θα καταλάβει και τη χρησιμότητά του.

Η παρουσίαση που κάνει περιέχει στοιχεία και πληροφορίες. Ελπίζει ότι θα του προκαλέσει ευνοϊκά συναισθήματα όσο τον ακούει, αλλά δεν μπορεί να ξέρει σίγουρα. Μερικοί πωλητές συνιστούν να κάνει που και που μια ερώτηση για να ελέγξει τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις του. Άλλοι προτιμούν να μην έχουν διακοπές. Λεπτομέρειες τώρα, πειθώ αργότερα. Αυτή τη στιγμή και για λίγο ακόμα στη σκηνή είναι ο πωλητής. Ο πελάτης είναι το ακροατήριο και περιμένει να σκέπτεται το προϊόν όσο ακούει και παρακολουθεί. Στο τελευταίο τμήμα της συνέντευξης η παρουσίαση προχωρεί και ενισχύει την απόφαση του πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Αυτό είναι το στάδιο “ ταν ή επί τας ”. Η θα γίνει η πώληση ή δεν θα γίνει. Εδώ είναι που συχνά ο πελάτης “ κρυώνει ” γιατί αισθάνεται πίεση. Είναι τόσο φανερό και τεχνητό που προσβάλλει τη νοημοσύνη του.

Υπάρχουν βέβαια πολλές παραλλαγές . μερικοί δίνουν πολλές πληροφορίες για το προϊόν, χωρίς να ασκούν μεγάλη πίεση. Άλλοι κάνουν το αντίθετο. Υπάρχουν διαφορές στη λεπτότητα και την ικανότητα με την οποία ο πωλητής προσπαθεί ν' αποσπάσει την απόφαση. Αλλά όλοι όσοι συνειδητά ή ασυνείδητα κρατούν χώρια τη φάση των πληροφοριών από τη φάση της πώλησεως και που τις παρουσιάζουν διαδοχικά, έχουν κοινή λανθασμένη υπόθεση. Χωρίζουν τη σκέψη από τα συναισθήματα σαν να είναι δύο ξεχωριστά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης εμπειρίας.

Ο πωλητής πρέπει να το κοιτάξει από άλλη άποψη. Αν υπάρχει η ευκαιρία, κάθε σκέψη μπορεί να ερεθίσει ένα συναίσθημα. Κάθε συναίσθημα μπορεί να προωθήσει μια νέα ιδέα, και συχνά να δείξει νέες λογικές συνδέσεις ανάμεσα στα διάφορα στοιχεία. Υπάρχει κλειδί για να ενοποιηθούν η σκέψη και το συναίσθημα; μπορούν τα πλεονεκτήματα της κατανόησης που παρέχει η λογική από τη μια, και η δημιουργικότητα και παρακίνηση για δράση που δίνει το συναίσθημα από την άλλη, να ενοποιηθούν σ' όλη τη διάρκεια της συνάντησης;

Μπορούν. Κι ο τρόπος υποδεικνύεται με την έννοια των δύο λέξεων, συμμετοχή και ανάμειξη. “ Συμμετοχή ” σημαίνει να παίρνει μέρος σε μια δραστηριότητα. “ Ανάμειξη ” σημαίνει να μπαίνει μέσα σ' αυτό που κάνει και να τον απορροφά συναισθηματικά.

Η ενεργός συμμετοχή στη συζήτηση βοηθά τον πελάτη να καταλάβει το προϊόν, και ερεθίζει την ανάμειξη. Τα συναισθήματα που γεννώνται μαζί με την απορρόφησή του στη δραστηριότητά του επηρεάζουν να συνεχίσει να συμμετέχει.

Δεν χρειάζεται τεχνητό ερέθισμα από τον πωλητή. Η περαιτέρω συμμετοχή ενισχύει τη συναισθηματική ανάμειξη. Ο πελάτης αισθάνεται όλο και πιο απασχολημένος με την κοινή εξέταση του προϊόντος και τη συσχέτιση με τις ανάγκες του. Αυτή η αλληλοεπίδραση συναισθημάτων και σκέψης που προκαλείται από τη συμμετοχή και την ανάμειξη φέρνει τη δέσμευση για αγορά. Η δυναμική της πλήρους συμμετοχής και ανάμειξης, ή η έλλειψή τους, βρίσκονται πίσω από όλη τη διαδικασία πώλησης όσο προχωρεί από το άνοιγμα μέχρι το κλείσιμο. Η συμμετοχή και η ανάμειξη μας λένε πόσο βασικό είναι αυτό το τμήμα της συζητήσεως για την αποτελεσματική πώληση.

5.3) Επικοινωνία.

Ο πωλητής και ο πελάτης φθάνουν ή δε φθάνουν σ' ένα επιτυχημένο κλείσιμο μιλώντας μεταξύ τους. Για τον πελάτη η προθυμία του πωλητή να καταλάβει την περίπτωση του είναι πολύ σημαντική. Για παράδειγμα, οι αντιρρήσεις και τα παράπονα είναι στο κέντρο των αισθημάτων του. Το ίδιο αληθεύει και για τη συμμετοχή και την ανάμειξη πόσο πρόθυμος είναι να επιτρέψει στον πελάτη να πάρει ενεργό μέρος και να σκεφθεί μαζί του, αναλύοντας τι μπορεί να κάνει το προϊόν. Άσχετα από το δικό του στυλ, θέλει να είναι τέλειος, ειλικρινής και να φροντίζει τις ανάγκες του σαν να ήταν δικές του. Η αντίσταση, η εχθρότητα και η αντιπάθεια είναι ο τρόπος του να τους πει ότι δεν τον βοήθησε. Οι πελάτες πραγματικά πιστεύουν ότι έχουν πάντα δίκιο. Είναι δικά τους τα λεφτά που ζητάνε, όχι των πωλητών. Είδαμε πως η ικανότητα επικοινωνίας σχετίζεται με την αποτελεσματική πώληση. Στο κέντρο της επικοινωνίας υπάρχουν τέσσερα θέματα: α) οι ερωτήσεις, β) η ακρόαση, γ) η ανταπόκριση στην άποψη του πελάτη, δ) ο χειρισμός των δικών τους συναισθημάτων. Η συνάντηση πωλήσεως από το άνοιγμα ως το κλείσιμο.

Για να πουλήσει ο πωλητής κάτι, πρέπει να το πουλήσει σε κάποιον. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συναντηθεί με τον υποψήφιο πελάτη, να κάνει συζήτηση, ν' απαντήσει στις αντιρρήσεις του και να πετύχει το κλείσιμο.

Συνήθως θεωρείται αυτονόητο, ότι το πρόσωπο που συναντάται είναι εκείνο που θα πάρει την απόφαση της αγοράς. Όμως το “ Ποιος είναι ο πραγματικός πελάτης ” είναι ζωτικό θέμα στην επαφή κάθε πωλητή. Αν ο άνθρωπος στον οποίο παρουσιάζεται το προϊόν ενεργεί για λογαριασμό κάποιου άλλου μπορεί να χάσει ο πωλητής την ευκαιρία να επηρεάσει άμεσα τον πραγματικό αγοραστή. Το μήνυμά του μπορεί να παραμορφωθεί όταν μεταφέρεται από τρίτο πρόσωπο, ή μπορεί να μπλοκαριστεί σ' ένα αδιέξοδο και να μην υπάρχει ελπίδα να προχωρήσει. Δε θα χρειαστεί ν' ακούσει την αντίδραση “ θα το πω στον προϊστάμενο μου ” ή “ είναι θέμα της γυναίκας μου ” αν από την αρχή ξεκαθαρίσει το ποιος είναι ο πελάτης.

5.3.1) Η αναζήτηση πελατών.

Η πρόσβαση στο μυαλό ενός άλλου ατόμου με σκοπό να σκεφτεί μαζί με τον πωλητή ν' αναλύσει και να αξιολογήσει, δεν είναι φυσική διαδικασία που μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη. Έχει ουσιαστική σημασία η ικανότητα να μπορεί να υπερνικά την αντίσταση, ή τουλάχιστον την αδράνεια. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην “ ψυχρή αναζήτηση ”, μπορεί όμως να χρειάζεται και όταν έχουν συστήσει θερμά τον πωλητή σε κάποιον υποψήφιο πελάτη ή όταν ο ίδιος πελάτης έχει ζητήσει να πάει και να τον παρουσιάσει το προϊόν του το κάνει προσιτό κάτι στο μυαλό ενός ανθρώπου είναι αρχικό βήμα ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική πώληση. Αυτή η αρχική φάση στη διαδικασία της πώλησεως αρχίζει με επαφή των ματιών και χειραψία. Όταν επιτύχει, τελειώνει με θετικό ενδιαφέρον. Μολονότι ο τρόπος που τον βλέπει ο πελάτης μπορεί να έχει κάποια σχέση με τις γνώσεις του πωλητή για το προϊόν ή την έλλειψή τους, το βαθύτερο θέμα είναι να μπορεί να μείνει (ο πωλητής) μαζί του αρκετά για να προχωρήσει με τη συζήτηση και να μην τον απομακρύνει ο πελάτης πολύ νωρίς. Ο πελάτης μπορεί να τον αντιμετωπίσει με τρεις τρόπους. Ένας είναι με θετικό τρόπο, έτοιμος να ακούσει. Ο δεύτερος είναι ουδέτερος ή εκφράζει έλλειψη ενδιαφέροντος. Ο τρίτος είναι αρνητικός, δείχνει απόρριψη ή ανταγωνισμό. Το σημαντικό είναι πως χειρίζεται ο πωλητής ένα άτομο του οποίου ο τρόπος είναι λιγότερο από θετικός.

Το πρόβλημα της “προθέρμανσης” είναι να δημιουργήσει ευνοϊκή ατμόσφαιρα, να ξανασυγκεντρώσει την προσοχή του πελάτη στο λόγο που βρίσκονται μαζί. Αν δε δώσει αυτήν την προσοχή μπορεί να μείνει αδρανής. Όταν συναλλάσσετε ο πωλητής με υποψήφιο πελάτη, του οποίου η αντιμετώπιση διαφέρει από την δική του, οι προσπάθειες να πουλήσει μπορεί να φέρουν μόνο μεγαλύτερη αντίσταση.

5.3.2) Η συζήτηση της πώλησεως.

Εκτός αν το έχει ήδη πληροφορηθεί ή αν ενεργεί με τυφλή εμπιστοσύνη, ο πελάτης πρέπει να ξέρει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται πριν πάρει απόφαση. Η απόφαση να αγοράσει, αν δεν είναι κάτω από τελείως ασυνήθιστες συνθήκες, είναι έξω από τον έλεγχο του πωλητή. Ακόμα κι αν μπορεί να την επηρεάσει με διάφορους τρόπους δε μπορεί να πιέσει ένα άτομο να πάρει το προϊόν του αν η απόφασή του είναι να μην αγοράσει. Η δουλειά της παρουσιάσεως είναι ν' αλλάξει νωρίς στον πελάτη τη γνώμη ότι οι ανάγκες του ίσως καλύπτονται από το προϊόν με πεποίθηση ότι πράγματι θα καλυφθούν. Αυτό ενέχει μια μεγάλη ευκαιρία και επίσης ένα μεγάλο κίνδυνο. Αν ο πελάτης πειστεί ότι το προϊόν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του, αυξάνει η πιθανότητα να κάνει ο πωλητής την πώληση, αλλιώς μειώνεται. Πολλοί εξαρτώνται από το πώς βλέπει και κάνει τη συζήτηση της πώλησεως.

Πολλές μελέτες που έχουν κάνει πωλητές που παρακολουθούσαν τους εαυτούς τους και τους συναδέλφους τους κατά τη σταδιοδρομία τους μιλούν ομόφωνα για την ακεραιότητα. Οποσδήποτε συμβάλλει πολύ στην συνεχή επιτυχία. Εξωτερικά η ακεραιότητα φαίνεται σαν απόλυτη συνέπεια ανάμεσα στα λόγια και τις πράξεις κάποιου. Η εμπιστοσύνη του πελάτη βασίζεται στο ότι αυτό που του

ζητούν να αγοράσει είναι εκείνο που πραγματικά πουλά ο πωλητής, και ότι θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες που περιμένει να ικανοποιηθούν από την αγορά. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν κάνει αυτά που περιγράφει ο πωλητής ότι μπορεί να κάνει, κι ότι ωφελεί τον πελάτη με τους τρόπους που τον αφήνει να πιστεύει.

Ο πωλητής που έχει ακεραιότητα είναι πωλητής που βοηθά τον πελάτη να αποκτήσει σωστές προσδοκίες σχετικά με το πόσο καλά το προϊόν θα λύσει το πρόβλημα για το οποίο το αγόρασε. Η διάκριση ανάμεσα σ' αυτό που ο πελάτης αγοράζει πραγματικά και σ' αυτό που νομίζει ότι αγοράζει είναι η διαφορά ανάμεσα στις ρεαλιστικές ιδιότητες του προϊόντος και τις προσδοκίες του γι' αυτό. Μπορεί να οδηγηθεί να πιστέψει ότι το προϊόν θα κάνει κάτι και όταν το χρησιμοποιήσει να δει ότι δεν το κάνει. Οι προσδοκίες του διαψεύδονται, και ο αγοραστής ενοχλείται, δυσαρεστείται και πιστεύει ότι τον κορόιδεψαν. Αν οι προσδοκίες ικανοποιηθούν ή ξεπεραστούν, αν δηλαδή το προϊόν κάνει όλα όσα πίστεψε ότι μπορεί να κάνει ακόμα και περισσότερα, αυξάνει η εκτίμησή του για το προϊόν και τον πωλητή. Το αν θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του έχει σχέση με το πώς του παρουσιάζει ο πωλητής το προϊόν και πόσο προσεκτικά του περιγράφει τι πραγματικά μπορεί να κάνει και τι όχι. Μπορεί να διορθώσει ο πωλητής τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες του πελάτη αν ελέγξει πριν από την αγορά πόσο καλά καταλαβαίνει το προϊόν. Εδώ είναι που ή διατηρεί ή χάνει τη φήμη του για ακεραιότητα, ανάλογα με το αν ο πελάτης του ικανοποιηθεί ή δυσαρεστηθεί από τα αποτελέσματα της αγοράς.

5.3.3) Η εξάλειψη των επιφυλάξεων, αμφιβολιών και αντιρρήσεων.

Αν οι πελάτες είναι όλοι παθητικοί, και έτοιμοι να δεχθούν την επιθυμία του πωλητή να πουλήσει, ή ήταν ενθουσιώδεις για το προϊόν του η πώληση θα ήταν απλή δουλειά. Αλλά μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να συναντήσει κάτι τέτοιο. Η πώληση δυσκολεύει γιατί οι πελάτες σκέπτονται τα υπέρ και τα κατά ενός προϊόντος και συχνά φθάνουν σε κατάσταση αβεβαιότητας όσον αφορά το κλείσιμο. Ακόμα κι όταν τα πλεονεκτήματα ξεπερνούν κατά πολύ τα μειονεκτήματα, τα δεύτερα μπορεί να φαίνονται μεγάλα και να παρουσιαστούν στη συζήτηση με τη μορφή επιφυλάξεων και αμφιβολιών για το προϊόν που προσφέρεται, την ποιότητά του, την αντοχή του, την εγγύηση που προσφέρει, την τιμή κ.τ.λ. Η πώληση γίνεται ακόμα πιο δύσκολη γιατί οι πελάτες όχι μόνο σκέπτονται και αισθάνονται, αλλά οι σκέψεις και τα συναισθήματα τους είναι απίθανο να ταιριάζουν με τα δικά τους.

Όταν δύο άνθρωποι συναλλάσσονται και ο καθένας θέλει κάτι από τον άλλο, κανείς δεν είναι βέβαιος για την έκβαση της συναλλαγής, αλλά και οι δυο θέλουν να πετύχουν κάποιο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα που θέλει ο καθένας δεν είναι αναγκαστικά αυτό που μπορεί να επιτύχει. Ο πωλητής θέλει να πουλήσει, ο πελάτης μπορεί να είναι ή να μην είναι έτοιμος ν' αγοράσει. Στις συνθήκες αυτές ο πελάτης θα κάνει ερωτήσεις που δεν είναι εύκολο ν' απαντηθούν. Όταν παρουσιάσει μια επιφύλαξη, αμφιβολία ή αντίρρηση βρίσκεται στο χώρο μιας πιθανής διαφωνίας, κι ακριβώς κάτω από την επιφάνεια κάθε διαφωνίας υπάρχει η πιθανότητα

σύγκρουσης. Είναι σωστό να υποθέσει ο πωλητής ότι μια αντίρρηση δεν περιορίζεται ποτέ στο διανοητικό επίπεδο. Ένα συναίσθημα μπορεί να πει στον πελάτη ότι κάτι δεν πάει καλά, ότι μερικοί παράγοντες δεν συνδυάζονται σωστά, ότι η πρόσθεση δεν βγαίνει σωστή, κάτι δεν ταιριάζει. Τα συναισθήματα αυτά προκύπτουν όταν υπάρξει αντίρρηση σ' αυτό που λέει ή δεν λέει, ή στο πως το λέει. Η αντίρρηση μπορεί να εμφανιστεί σαν ανταγωνισμός για τον πωλητή ή σαν προθυμία για το προϊόν του ή σαν συνδυασμός των δύο. Λοιπόν κάθε αντίρρηση που αναφέρεται πρέπει να αναλυθεί από δυο πλευρές. Βασίζεται κυρίως σε ανεπαρκή κατανόηση ή συναισθήματα; Και τα δύο μπορεί να εμποδίσουν μια πώληση. Αν βασίζεται σε συναισθήματα και τα αγνοήσει, συνεχίζοντας να δίνει τεχνικά χαρακτηριστικά, τότε δεν πολεμά το πρόβλημα. Αν βασίζεται σε έλλειψη κατανόησης κι ο πωλητής την ερμηνεύσει σαν συναισθηματική απροθυμία, οι προσπάθειές του να ενθαρρύνει τον πελάτη θ' αυξήσουν τις αμφιβολίες του. Πιο συχνά οι αντιρρήσεις προκύπτουν από έλλειψη κατανόησης και συμπληρώνονται από συναισθήματα απροθυμίας, αμφιβολίας, ανταγωνισμού και δυσανασχέτησης. Αν συμβαίνει αυτό, τότε πρέπει να χειριστεί ο πωλητής και τις δύο απόψεις για να μετατρέψει την αβεβαιότητα και την έλλειψη ενδιαφέροντος σε θετική πεποίθηση.

Ακόμα δυσκολότερες είναι οι επιφυλάξεις, οι αμφιβολίες και οι αντιρρήσεις που δεν εκφράζονται. Μπορεί να ερμηνεύσει ο πωλητής την έλλειψη θετικής αντίδρασης σαν έλλειψη ενδιαφέροντος, όταν στην πραγματικότητα κρύβει ενδιαφέρον που ο πελάτης δεν είναι έτοιμος να δείξει λόγω κάποιας υποψίας ή διαίσθησης ότι το προϊόν δεν είναι το κατάλληλο. Το αντίθετο επίσης μπορεί να αληθεύει. Ο πελάτης να φαίνεται ενθουσιασμένος αλλά για κάποιο άγνωστο λόγο ν' αναβάλλει την απόφαση και ο πωλητής να μην μπορεί να καταλάβει γιατί.

Ο τρόπος που ο πωλητής χειρίζεται τις επιφυλάξεις και τις αμφιβολίες μπορεί να τις μειώσει ή να τις εξαλείψει τελείως ή απλώς να τις κάνει να θαφτούν, οπότε θα ενοχλήσουν τον πελάτη ή θα τον κάνουν ανταγωνιστικό. Επίσης, ο χειρισμός μπορεί να είναι τόσο ανεπαρκής που ο πελάτης να πάψει να ενδιαφέρεται τελείως και να δώσει τέρμα στην συζήτηση.

Η αντιμετώπιση και εξάλειψη των αντιρρήσεων ή των διαφωνιών δείχνει τη διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία. Η αποτελεσματική αναζήτηση και μια καλή παρουσίαση μπορεί να μην οδηγήσουν πουθενά, αν δεν χειρίζεται σωστά τις αντιρρήσεις.

5.3.4) Το κλείσιμο.

Μερικές φορές η συμπεριφορά του πελάτη αλλάζει δραματικά όταν πλησιάζει το σημείο της απόφασης. Κατά την παρουσίαση μπορεί να είναι ελεύθερος και ειλικρινής, θετικός προς το προϊόν και εποικοδομητικός ως προς τη λύση που προσφέρεται, δημιουργώντας την εντύπωση ότι έχει πρόθεση να αγοράσει. Αλλά στο σημείο της απόφασης μπορεί να αλλάξει, να ζητήσει χρόνο για να το ξανασκεφτεί ή να αναβάλλει με κάποιο άλλο τρόπο. Ίσως διαλέξει αυτή τη στιγμή για να εκφράσει πρόσθετες αντιρρήσεις πέρα από αυτές που έχουν απαντηθεί ή να πληροφορήσει τους πωλητές για την αρνητική του απόφαση, ή να

φέρεται σαν να μην είχε ποτέ πρόθεση να αγοράσει. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά του πελάτη κατά το κλείσιμο- όταν η συζήτηση έχει σχεδόν ολοκληρωθεί αλλά πριν πάρει την απόφαση – συχνά είναι δύσκολο να εξηγηθεί σε συνάρτηση με το τι συνέβη κατά τη συζήτηση του πωλητή μαζί του. Γιατί αυτό;

Το να σκέπτεται κάποιος μια πιθανότητα, είναι πολύ διαφορετικό από το να δεσμευτεί με απόφαση. Το πρώτο είναι “ αν ”, το δεύτερο είναι πραγματικότητα. Όταν απλώς σκέπτεται, υπάρχει λιγότερο άγχος και αβεβαιότητα, αλλά συχνά προκύπτουν νέα συναισθήματα όταν ενεργεί στην πραγματικότητα. Είναι η διαφορά ανάμεσα στην πρόβα που κάνει κάποιος σε μια ομιλία και στην ομιλία αυτή καθεαυτή μπροστά στο κοινό, όπου οι ενέργειές του έχουν πραγματικές επιπτώσεις. Επειδή το κλείσιμο μετατρέπει αυτό που πριν ή ήταν απλό ενδιαφέρον για την αγορά, σε θετική ή αρνητική απόφαση, είναι πολύ σημαντικό σημείο στη σχέση του πωλητή με τον πελάτη. Μπορεί να μπουκ στην εικόνα νέες εντάσεις που να διαταράζουν την επικοινωνιακή σκέψη του πελάτη, όταν αντιμετωπίζει τη δέσμευση του πορτοφολιού του.

Μπορούμε εδώ να κάνουμε μια παρομοίωση. Είναι διαφορετικό πράγμα να κάνουμε πρόταση γάμου για κάποια ημερομηνία στο απώτερο μέλλον από το να σκεπτόμαστε στην εκκλησία έτοιμοι να δεθούμε με δεσμευτικό συμβόλαιο. Αυτό μοιάζει με το πρόβλημα του κλεισίματος της πώλησης. Από την άποψη του πελάτη είναι η ευχαρίστηση από το προϊόν μεγαλύτερη από ό,τι ο πόνος στο πορτοφόλι; Ο πελάτης αναπόφευκτα θα πάρει κάποια απόφαση, ναι ή όχι, και η δουλειά του πωλητή στο κλείσιμο είναι να χειριστεί αποτελεσματικά αυτές τις λεπτές εκτάσεις, για να πετύχει θετικά αποτελέσματα.

Ο πωλητής μπορεί να έχει προσέξει θετική στάση του πελάτη για το προϊόν και όμως να αντιμετωπίζει αξεπέραστα εμπόδια την ώρα της απόφασης, που να μην μπορεί να τα εξηγήσει. Η εξήγηση μπορεί να αφορά δύο πράγματα: Το ένα είναι ότι παρόλο που ο πελάτης εκτιμά το προϊόν δεν καλύπτει την ανάγκη που θέλει να ικανοποιήσει. Μ’ άλλα λόγια, το προϊόν είναι ενδιαφέρον αλλά δεν κάνει για την περίπτωση. Αυτή η αποτυχία στο κλείσιμο προκύπτει από ανεπαρκή ανάλυση αναγκών.

Άλλο εμπόδιο έχει σχέση με προσδοκίες που κάνουν τον πελάτη να θέλει κάτι καλύτερης ποιότητας, πιο ευέλικτο ή φθηνότερο από οτιδήποτε έχει ο πωλητής να παρουσιάσει. Μολονότι αυτό που προσφέρεται είναι ενδιαφέρον και ο πελάτης έχει εκφράσει το δικό του ενδιαφέρον, δε φθάνει τις προσδοκίες του. Αυτή η αποτυχία εμφανίζεται μόνο όταν δεν του έχει ο πωλητής μιλήσει ξεκάθαρα για τις προσδοκίες του. Το σοκ για τον πωλητή έρχεται όταν ο πελάτης πει “ Όχι, ευχαριστώ, δεν είναι αυτό που είχα υπόψη ”. Όταν ο πωλητής έχει διαλέξει το προϊόν ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη και έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία τις επιφυλάξεις και τις αμφιβολίες του, το κλείσιμο ανταμείβει και τους δύο γιατί είναι η κατάληξη μιας ικανοποιητικής διαδικασίας και λειτουργεί σαν βάση για περαιτέρω συναλλαγές.

5.3.5) Οι παλιοί πελάτες.

Όταν κάνει ο πωλητής την πρώτη πώληση το ερώτημα γίνεται “ Τώρα πώς μπορώ να μετατρέψω το νέο μου πελάτη σε μόνιμο από τον οποίο θα έχω αυξημένο όγκο πωλήσεων; ”. Όταν φθάσει σε επιτυχημένο κλείσιμο οι αρχικές αντιρρήσεις κι αντιστάσεις έχουν υποχωρήσει. Συμφωνεί, τουλάχιστον για λίγο. Ακόμα σημαντικότερο, αν ο πελάτης μείνει ικανοποιημένος από το προϊόν, μειώνονται οι πιθανότητες να φύγει από το δικό του και να πάει στον ανταγωνιστή. Αυτή ενέχει πολλές ευκαιρίες και επίσης πολλούς κινδύνους.

Ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιοι οι κίνδυνοι;

5.3.6) Η διατήρηση των πελατών.

Μια ευκαιρία είναι ότι βρίσκεται ο πωλητής σε ευνοϊκή θέση. Ο πελάτης καταλαβαίνει το προϊόν του. Αν είναι ικανοποιημένος απ’ αυτό και από τη σχέση του μαζί του μπορεί να κτίσει πάνω σε αυτό που έχει ήδη πετύχει και του παρέχει βάση για να αυξήσει τις πωλήσεις του. Επίσης του αφήνει ελεύθερο πρόσθετο χρόνο που μπορεί να αφιερώσει σε αναζήτηση πελατών αλλού, αφού έχει επενδύσει εδώ προσπάθειες που δε χρειάζεται να επαναληφθούν.

Ποιοι είναι οι κίνδυνοι; Ο μεγαλύτερος είναι ότι μπορεί να φτάσει σε αυταρέσκεια. Επειδή η φυσική τάση είναι να νομίζει ότι “ έχει δέσει τον πελάτη ” οι επισκέψεις του μπορεί να γίνουν πιο σπάνιες από ό,τι θα έπρεπε να είναι για να διατηρήσει το ενδιαφέρον του. Ή, αν είναι πολυάσχολος και υπάρχει σχετική έλλειψη του προϊόντος του, μπορεί να έχει την τάση να αφήσει αυτόν τον πελάτη, να περιμένει, ενώ εξυπηρετεί κάποιον νέο. Αυτή η αντιμετώπιση μπορεί να διαβρώνει και την εξυπηρέτηση που προσφέρει σε ήδη αγορασμένα είδη, και να τον κάνει να λιγότερη προσοχή απ’ όσο πρέπει στα παράπονα. Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αν υιοθετήσει τέτοια απρόσεκτη συμπεριφορά; Η αρχική ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να στραφεί σε εχθρότητα. Πριν το καταλάβει ο πωλητής μπορεί να λείει “ θα του δείξω αυτού ”. Ο τρόπος να του “ δείξει ” είναι να στραφεί στους ανταγωνιστές του υποθέτοντας, ότι θα κάνουν αυτό που δεν κάνει αυτός.

5.3.7) Τα παράπονα.

Δύσκολα να βρεθεί συνδυασμός πωλητή που έχει το τέλειο προϊόν και πελάτη που δεν έχει κανένα παράπονο ποτέ. Αυτό θα σήμαινε ότι ο πελάτης θα έφθανε στην ανώτατη ικανοποίηση, κι αυτό είναι τόσο απίθανο σήμερα όσο θα είναι και αύριο. Στην πραγματικότητα τα πράγματα δεν πάνε πάντα καλά. Το προϊόν δεν κάνει πάντα αυτό που περιμένουμε να κάνει, η παράδοση καθυστερεί, ελαττώματα παρουσιάζονται κατά τη χρήση του, μια επίσκεψη του συντηρητή δεν γίνεται έγκαιρα. Αναπόφευκτα προκύπτουν τέτοια προβλήματα. Αν είναι τυχερός, ο πελάτης θα παραπονεθεί, αν δεν είναι θα παραμείνει σιωπηλός και η δουλειά θα πάει στους ανταγωνιστές του.

Ο χειρισμός των παραπάνω διαφέρει σημαντικά από το χειρισμό των αντιρρήσεων που προκύπτουν κατά τη συνάντηση πωλήσεως. Όταν χειρίζεται με επιτυχία τις αντιρρήσεις, μεγαλώνει τις προσδοκίες ότι ο πελάτης θα πάρει αυτό που θέλει ή κάτι περισσότερο. Αλλά τα παράπονα προκύπτουν επειδή οι

προσδοκίες έχουν διαψευστεί. Η πηγή σχεδόν όλων των παραπόνων είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν απέδωσαν τα οφέλη που αναμένονταν. Οι διαψευσμένες προσδοκίες, που δεν λύνονται με επιτυχία, μπορούν γρήγορα να μετατρέψουν τα καλά αισθήματα για τον πωλητή και το προϊόν του σε αντιπάθεια ή σε οργή για την οκνηρία του ή την έλλειψη ακεραιότητας. Οι αντιρρήσεις πολύ συχνά βασίζονται σε σκέψη και λογική, σε έλλειψη πληροφοριών ή σε λανθασμένο σκεπτικό. Όμως η αντίδραση που συνοδεύει σχεδόν κάθε παράπονο αντλείται από το απόθεμα των συναισθημάτων κι αυτά δεν είναι συναισθήματα θερμότητας ή ενθουσιασμού, αλλά απογοήτευσης ή ίσως ανταγωνιστικά, και πηγάζουν από το συναίσθημα του πελάτη ότι έχει εξαπατηθεί.

Ο χειρισμός των παραπόνων και των συναισθημάτων που βρίσκονται πίσω τους θα καθορίσει το αν θα κρατήσει έναν πελάτη και θα ισχυροποιήσει το δεσμό του μαζί του ή αν η σχέση θα διαλυθεί.

Ένα βασικό ανθρώπινο χαρακτηριστικό μπορεί να κάνει ζημιά, στον πωλητή, εκτός αν το αναγνωρίσει και δεν το αφήσει να επηρεάσει τη συμπεριφορά του. Αυτό είναι η βασική τάση να αποφύγει το δυσάρεστο, για να μην συγχύζεται. Φοβάται μήπως μπλέξει σε διαμάχη με τον πελάτη από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία του. Τα αρνητικά συναισθήματα είναι μεταδοτικά κι όταν ο πελάτης παραπονιέται είναι εύκολο να επηρεαστεί και να περάσει στην άμυνα. Όχι πως απαντά με παράπονα κατά του πελάτη. Η αρνητική του στάση φαίνεται στην αναβολή και στην προσπάθεια του να ξεφύγει. Η πιο θετική προσέγγιση είναι να αντιμετωπίσει το παράπονο στα ίσια και να κάνει τις ενέργειες που απαιτούνται για να μειώσει την ενόχληση, να διορθώσει το πρόβλημα, αν το παράπονο είναι δίκαιο, ή να βοηθήσει τον πελάτη να δει αντικειμενικά την κατάσταση, αν το παράπονο είναι αδικαιολόγητο.

5.3.8) Οι βασικές παραγγελίες.

Αν ήταν δυνατό να προγραμματιστούν όλες οι ανάγκες των παλιών πελατών χωρίς να υπερφορτώσουν τη δυνατότητα του τμήματος παραγωγής, κι αν όλες οι ανάγκες των υπάρχοντων πελατών μπορούσαν να ικανοποιηθούν με καλύτερο προγραμματισμό και παραγωγή, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα εξυπηρέτησης των παλιών πελατών θα είχε εξαλειφθεί. Όσο υπάρχουν ακόμα ανοίγματα στο πρόγραμμα παραγωγής δεν θα έχει πρόβλημα να περιορίσει νέες παραγγελίες. Αλλά αυτή η ευχάριστη κατάσταση σπάνια διαρκεί. Είναι αναπόφευκτο οι παραγγελίες των πελατών να μην ταιριάζουν απόλυτα με την παραγωγή του εργοστασίου ή με τους κύκλους συντηρήσεως. Στις συνθήκες αυτές, ο πωλητής βρίσκεται στη μέση. Ο πελάτης πιέζει να εκτελέσει την παραγγελία του γρήγορα – και μερικές φορές φαίνεται να τον θεωρεί υπεράνθρωπο που μπορεί να ανταποκριθεί αμέσως σε κάθε απαίτηση. Αν δεν τον εξυπηρετήσει κινδυνεύει να χάσει την δουλειά.

Αντίθετα, μερικές φορές τον πιέζει η εταιρεία του. Ο προϊστάμενος του εργοστασίου μπορεί να θέλει να πείσει τον πελάτη να αναβάλει την παραγγελία ή να την επιταχύνει. Το εργοστάσιο προσπαθεί να κρατήσει όσο πιο ομαλή γίνεται την ροή: παραγωγή- αποθήκη – διανομή. Μερικές φορές ο πελάτης συμφωνεί,

άλλες αρνείται και επιμένει στην προηγούμενη δέσμευσή του απειλώντας. Δεν είναι λοιπόν ασυνήθιστο να βρεθεί ανάμεσα σε συγκρουόμενες πιέσεις από τον πελάτη και την εταιρεία. Οι πιέσεις αυξάνουν όταν οι παραγγελίες είναι βιαστικές και όταν προβληθούν ειδικές απαιτήσεις. Όλες οι σημαντικές ιδιότητες της προσωπικής του συμπεριφοράς επιστρατεύονται για να χειριστεί τις πιέσεις αυτές, όπως και οι ικανότητες των συναδέλφων του και του πελάτη για να καταλήξει σε κάποια συμφωνία σωστής επίλυσης προβλημάτων.

5.4) Αυτοδιοίκηση.

Οι πωλητές είναι από τους πιο ανεξάρτητους ατομικιστές στη σύγχρονη επιχειρηματική κοινωνία. Συνήθως έχουν κάποια επίβλεψη από ένα κεντρικό σημείο αλλά είτε είναι από τον πάγκο, είτε έξω στην αγορά, είναι ανεξάρτητοι. Το πώς διοικούν τον εαυτό τους είναι δικό τους θέμα.

5.4.1) Προγραμματισμός και χρονοδιάγραμμα.

Ο χρόνος από μόνος του δεν έχει αξία. Εκείνο που μετρά είναι τι τον κάνει ο πωλητής. Μερικοί λένε “ ο χρόνος είναι χρήμα ” άλλοι “ έχω χρόνο διαθέσιμο ” και τρίτοι “ δεν έχω χρόνο ούτε να σκεφθώ ”. Το πραγματικό θέμα, βέβαια είναι ότι σε μια ημέρα υπάρχουν μόνο ορισμένες ώρες. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό το πώς τις βλέπει και το πώς τις χρησιμοποιεί. Αν αφήσει το χρόνο να γλιστρά μέσα από τα χέρια του χωρίς να τον αξιοποιεί, τότε θα πουλήσει πολλά. Αν οργανωθεί για να τον αξιοποιήσει αντλώντας όσο το δυνατό περισσότερα από κάθε στιγμή, τότε ο χρόνος είναι χρήμα στην τσέπη του.

Το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιείται ο χρόνος είναι πολύ προσωπικό θέμα. Συχνά ακούμε εξηγήσεις όπως “ η Τζέην είναι οργανωμένη, ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει το χρόνο της ” ή “ ο Τομ πηδά από το ένα θέμα στο άλλο τόσο άτακτα που πρέπει κανείς να τον συγκρατεί ”. Το πώς αξιοποιεί ο πωλητής το χρόνο εξαρτάται από το πώς βλέπει τη χρήση του. Αφού ο τρόπος που τον αξιοποιεί επηρεάζει από το πώς βλέπει τα πράγματα, όταν καταλάβει αυτό το σημείο, είναι εύκολο να κάνει το επόμενο βήμα, που είναι να μάθει να τον χρησιμοποιεί πιο παραγωγικά. Ο προσωπικός προγραμματισμός και σχεδιασμός είναι η βάση.

5.4.2) Η αναζήτηση πελατών.

Η επαγγελματική προσέγγιση στην πώληση μπορεί να καταλήξει σε συνεχές ενδιαφέρον ακόμα και σε ενθουσιασμό όσο εξερευνούνται νέες ευκαιρίες για συναλλαγές. Είναι αυτονόητο, ότι αν ο πωλητής δεν έχει πρόσβαση σε έναν πελάτη δεν μπορεί να του πουλήσει. Ίσως είναι υπεύθυνος για την κάλυψη μιας πόλης ή μιας περιοχής. Οι υποψήφιοι πελάτες δεν αναγνωρίζονται τόσο εύκολα όσο τα χαρακτηριστικά του τοπίου. Ο πωλητής πρέπει να ψάξει να τους βρει. Πρέπει να τους ανακαλύψει πριν μπορέσει να τους πλησιάσει για πώληση, αλλιώς θα χαθούν. Αν καλύπτει μικρή περιοχή, ίσως λιανικού εμπορίου, τότε οι νέοι πελάτες είναι στο

επόμενο τετράγωνο. Ο τρόπος να τους πλησιάσει είναι να μελετήσει το είδος των πελατών με τους οποίους είχε επιτυχία και να ψάξει για νέους σαν κι αυτούς.

Στους περισσότερους οργανισμούς διαφέρουν οι άνθρωποι πολύ ως προς το βαθμό που ενδιαφέρονται να ψάξουν για νέους πελάτες, και στο πόση επιτυχία έχουν όταν ψάχνουν. Μερικοί είναι γρήγοροι και πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις, άλλοι όχι. Ένας πωλητής μπορεί να έχει υποθέσεις που περιορίζουν την έρευνά του, ένας άλλος μπορεί να λειτουργήσει σαν ραντάρ και να ανιχνεύει συνεχώς για νέες ευκαιρίες.

5.4.3) Εξυπηρέτηση.

Η στενόμυαλη άποψη για την πώληση είναι “ όταν γίνει η πώληση, τελείωσε ”. Αλλά υπάρχει και πλατύτερη άποψη. Η εταιρεία που πουλά δεν ολοκληρώνει την πώληση μέχρι ο πελάτης να εργάζεται αρμονικά με το προϊόν.

Το διάστημα ανάμεσα στην παράδοση του προϊόντος και πριν αρχίσει να χρησιμοποιείται, είναι αναπόσπαστο μέρος της πώλησεως. Στο διάστημα αυτό μπορούν να προκύψουν πολλά προβλήματα, και ο τρόπος που θα τα χειριστεί μπορεί να προσθέσει την ευχαρίστηση του πελάτη ή να τον κάνει να συνοφρυωθεί. Είναι ο πωλητής ο φυσικός σύνδεσμος στον οποίο θα στραφεί, ελπίζοντας ότι θα χειριστεί τα αναπάντεχα προβλήματα που παρουσιάζονται στη χρήση του προϊόντος. Ίσως να νομίζει ο πωλητής ότι δεν αξιοποιεί τον χρόνο του αν επιστρέψει στον πελάτη στον οποίο μόλις πουλήσει, κι ίσως να μην είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για να χειριστεί την κατάσταση. Ένας τεχνικός θα είναι ίσως πιο αρμόδιος. Αλλά ο πελάτης απαιτεί μέρος του χρόνου του και αν ανταποκριθεί σωστά, βάζει τέρμα στις μελλοντικές του πωλήσεις σ’ αυτόν.

5.4.4) Δαπάνες.

Άλλη άποψη της αυτοδιοίκησης έχει σχέση με το πώς βλέπει τις δαπάνες για τις οποίες έχει άμεσο και προσωπικό έλεγχο. Η πολιτική της εταιρείας μπορεί να θέλει να κρατάει τις δαπάνες στο ελάχιστο. Έτσι θα πετύχει το μέγιστο κέρδος από κάθε πώληση. Στο άλλο άκρο ο έλεγχος των δαπανών μπορεί να είναι τόσο χαλαρός που να γίνονται ανεκτές αδικαιολόγητες δραστηριότητες. Οι προϊστάμενοι πωλήσεων ξέρουν ότι η πρώτη “ λογική ” προσέγγιση, που αναφέρεται πιο πάνω, συχνά αγνοείται, και για κατανοητούς λόγους, όταν την βλέπουμε από την άποψη του πωλητή. Οι πωλητές συχνά αναφέρουν παραδείγματα του πως κάποια δαπάνη που έκανα για να προωθήσουν μια πώληση τους απέδωσε πολύ σημαντικά. Τείνουν να ξεχνούν πόσες άλλες τέτοιες δαπάνες δεν απέδωσαν τίποτε. Η γραμμή του πωλητή ίσως είναι “ σε περίπτωση αμφιβολίας, καλύτερα να πληρώσω κάτι παραπάνω, παρά να διακινδυνεύσω να χάσει την πώληση για να μην ξοδέψω περισσότερο ”. Αυτά είναι θέματα κρίσης, λεπτά αλλά σημαντικά. Συνήθως η κρίση του πωλητή δεσμεύεται από την πολιτική της εταιρείας και τις καθιερωμένες μεθόδους. Ίσως η πολιτική να είναι τόσο περιοριστική που να μην αφήνει περιθώρια προσωπικής κρίσης.

Η τελευταία δεκαετία έχει δει εκπληκτική πτώση της ηθικής στο θέμα της χρησιμοποίησης χρημάτων για την επίτευξη πωλήσεων, τόσο στην Αμερική όσο και αλλού. Υπάρχουν χιλιάδες παραδείγματα “ πληρωμών ” για να εξασφαλιστούν συμβόλαια ή άδειες εισαγωγές, για να υποστηριχθούν πολιτικά κόμματα και ολόκληρη σειρά δώρων με αντάλλαγμα πωλήσεις και συμβόλαια.

Οι σωστές κατευθυντήριες γραμμές για τις δαπάνες είναι επιθυμητές τόσο από την άποψη της εταιρείας όσο και από την άποψη του πωλητή. Αλλά σε τελική ανάλυση το κέρδος ανά δραχμή που δαπανάται όσον αφορά αποτελέσματα των πωλήσεων εξαρτάται από την κρίση του.

5.4.5) Αυτό – ενεργοποίηση.

Όταν πιστεύει στην αυτοενεργοποίηση μπορεί να περιμένει ότι η αποτελεσματικότητά του βελτιώνεται συνεχώς σ’ όλη του τη σταδιοδρομία. Εφόσον πρέπει να σκεφθεί και να προγραμματίσει πριν ενεργήσει. Ενέργεια που μπορεί να είναι διαφορετική από κάποια που έκανε στο παρελθόν είναι σημαντικό να καταλαβαίνει τις στρατηγικές του και πώς να τις αλλάξει για να γίνει πιο αποτελεσματικός.

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

6.1) Στοιχεία του Management.

6.1.1) Προγραμματισμός.

Ο προγραμματισμός είναι ένα απαραίτητο στοιχείο του μάνατζμεντ και συνυπάρχει σε όλες τις λειτουργίες του. Είναι μια απάντηση στην ερώτηση “ τι πρέπει να κάνουμε ” και προσδιορίζει επίσης “ ποιος θα το κάνει ” όπως και τους όρους που έχουν σχέση με τα διάφορα έργα. Οι βασικές προϋποθέσεις όλων των προγραμμάτων είναι ότι:

- 1) Πρέπει να βασίζονται σε γεγονότα ή σε λογικές υποθέσεις,
- 2) Πρέπει να είναι ρεαλιστικά,
- 3) Πρέπει να είναι πλήρης,
- 4) Πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτα για να επιτρέπουν μια σχετική προσαρμογή και
- 5) Πρέπει να είναι γνωστά σε όλους εκείνους που ασχολούνται με την εκτέλεση του έργου.

6.1.2) Η εφαρμογή του προγραμματισμού.

Μια επιχείρηση ανδρικών ενδυμάτων προγραμμάτιζε να αναπτύξει μια αγορά στη Δ. Γερμανία. Το πρόγραμμα είχε βασισθεί πάνω σε εκτεταμένη έρευνα της αγοράς και προσωπικές επισκέψεις από τον διευθυντή των εξαγωγών για να εξασφαλισθεί η επαλήθευση των γεγονότων. Τα προγράμματα προσδιορίστηκαν μετά από έρευνα του συνόλου της αγοράς για το συγκεκριμένο είδος ανδρικής ενδυμασίας του συνόλου των εισαγωγών από την Μ. Βρετανία και όλες τις άλλες πληροφορίες που ήταν απαραίτητες για τον προσδιορισμό λογικών στόχων πωλήσεων. Το πρόγραμμα περιελάμβανε πιθανές αποκλίσεις για την προμήθεια υλικών, την παραγωγική ικανότητα και τις αποστολές. Είχαν δημιουργηθεί οι κατάλληλες προϋποθέσεις ευελιξίας για την λειτουργία μιας γραμμής εξειδικευμένης παραγωγής που μπορούσε να προσαρμοσθεί στην υπάρχουσα παραγωγή και το ίδιο το πρόγραμμα θα μπορούσε να αναθεωρείται συνεχώς. Οι λεπτομέρειες του προγράμματος συζητήθηκαν με όλους τους επικεφαλής των τμημάτων και τους υφισταμένους τους που θα είχαν ευθύνη των τμημάτων για την εκτέλεση του προγράμματος.

6.1.3) Συντονισμός.

Ο συντονισμός είναι συνάρτηση του προγράμματος και μπορεί να περιγραφεί σαν η ουσία του μάνατζμεντ. Δεν έχει ιδιαίτερες τεχνικές, αλλά είναι κυρίως εκείνο που οργανώνει ένας καλός μάνατζερ. Εν τούτοις υπάρχουν βασικές αρχές πάνω στις οποίες μπορούμε να αναπτύξουμε ορισμένες ικανότητες. Προκύπτει από την προσωπική αντίληψη του διευθυντή για συνεργασία και χρειάζεται τακτ, κατανόηση και κατεύθυνση. Είναι ιδιαίτερα αναγκαία να βοηθήσουμε το προσωπικό να βλέπει την συνολική εικόνα και να συντονίζουμε τις δραστηριότητες του με το υπόλοιπο της ομάδας.

- 1) Ενθαρρύνει την άμεση προσωπική επαφή μέσα στην οργάνωση, ιδιαίτερα στις οριζόντιες σχέσεις,
- 2) Η αντίληψη του συντονισμού πρέπει να είναι θεμελιώδης στη λειτουργία της επιχείρησης είναι βασική και προκύπτει, από το στοιχείο του προγραμματισμού,
- 3) Ενθαρρύνει την ελεύθερη κυκλοφορία των πληροφοριών που είναι σχετικές με τους στόχους της επιχειρήσεως,
- 4) Επιδιώκει ώστε κανένα προσωπικό πρόβλημα που προκύπτει από λειτουργία της επιχειρήσεως να μην αγνοείται και προσπαθεί να βοηθήσει με την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων.

6.1.4) Συντονισμός και το Μάνατζμεντ των πωλήσεων.

Η διεύθυνση μιας ομάδας πωλητών, παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα συντονισμού που είναι μια πρόκληση για το Μάνατζμεντ των πωλήσεων. Ένας πωλητής που πουλούσε προστατευτικά επιχρίσματα αντελήφθη μια πιθανή περίπτωση για προϊόντα που θα μπορούσαν να προστατεύσουν δεξαμενές υγρών καυσίμων στις εγκαταστάσεις του ναυτικού στην Ουαλία. Στην προσπάθεια να πασάρει τη σκέψη αυτή στους μηχανικούς της επιχείρησης, διαφάνηκαν οι δυσκολίες της συναλλαγής. Ήρθε τότε σε επαφή με τον διευθυντή πωλήσεων, που συντονίζοντας τις λειτουργίες των μελών εκείνων του τμήματος πωλήσεων και των επιτελικών στελεχών των κεντρικών γραφείων, που μπορούσαν να βοηθήσουν, έφερε το έργο σε αίσιο τέλος. Αυτό σήμαινε τις παρακάτω διαδικασίες.

- 1) Ο χημικός του εργοστασίου πήγε στην Ουαλία για να ερευνήσει την τεχνική φύση του προβλήματος και να παραγάγει το κατάλληλο υλικό.
- 2) Ο πωλητής πήγε σε μια εταιρεία που εξειδικευόταν σε πιστόλια επιχρίσεως για να εξασφαλιστεί η βοήθεια τους στην εκτίμηση του κόστους της επιχρίσεως του υλικού.
- 3) Ένας άλλος πωλητής πήγε στα κεντρικά γραφεία του Υπουργείου των δημοσίων κτιρίων και έργων, που ήταν αρμόδιο στην προκειμένη περίπτωση για την εξακρίβωση των απαραίτητων προδιαγραφών και τη σύμφωνη γνώμη του για το προϊόν της εταιρείας.
- 4) Αποστολή του αρμόδιου πωλητή της Ουαλίας στα τοπικά γραφεία του Υπουργείου, για να συναντήσει τον αρμόδιο της περιοχής και να επιτύχει της συνεργασία του και
- 5) Επίσκεψη μαζί με τον πωλητή, στο χώρο των εγκαταστάσεων, για την εξασφάλιση της βεβαιότητας όλων των σχετικών λεπτομερειών.

6.1.5) Έλεγχος.

Ο έλεγχος προκύπτει από την λειτουργία του προγραμματισμού και εξασφαλίζει ότι οι στόχοι οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί, οι προϋπολογισμοί και τα μερικά προγράμματα, θα επιτύχουν. Οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας διαδικασιών

που θα φέρουν στην επιφάνεια πιθανή αποτυχία στην επίτευξη του στόχου. Ο ρόλος του μάνατζμεντ των πωλήσεων στον έλεγχο, είναι ιδιαίτερα επίπονος γιατί πολλοί από τους στόχους είναι αποτελέσματα προβλέψεων που αναγκαστικά, είναι μόνο εκτιμήσεις. Οι στόχοι των πωλήσεων είναι επίσης προβλέψεις που βασίζονται πάνω σε εκτιμήσεις για μελλοντικές πωλήσεις. Το σύστημα του ελέγχου δεν πρέπει μόνο να διευκρινίζει αν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί, αλλά ακόμη και αν το ίδιο το σύστημα της προβλέψεως είναι αρκετά εξυπηρετικό.

Πρέπει λοιπόν:

- i. Να προσδιορίζει το επίπεδο του προϋπολογισμού των πωλήσεων,
- ii. Να προετοιμάζει προβλέψεις πωλήσεων και τάσεων της αγοράς,
- iii. Να προσδιορίζει την μερίδα του κάθε πωλητή,
- iv. Να συνεχίζει την αναθεώρηση και την επιλογή του δικτύου διανομής,
- v. Να οργανώνει ένα αποτελεσματικό γραφείο πωλήσεων,
- vi. Να καθιερώνει ένα σύστημα εκθέσεων πωλήσεων,
- vii. Να καθιερώνει ένα σύστημα ελέγχου αποθεμάτων,
- viii. Να καθιερώνει ένα σύστημα ελέγχου παραδόσεων,
- ix. Να ελέγχει τα αποτελέσματα της δύναμης των πωλητών επί συνεχούς βάσης και
- x. Να καθιερώνει κατά περιόδους προγράμματα εκπαίδευσης.

6.1.6) Ο έλεγχος της δύναμης των πωλητών.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Μια δύναμη πωλητών οργανώθηκε για να πουλάει βιομηχανικά καθαριστικά υλικά σε εθνικό επίπεδο. Το μέγεθος της δύναμης των πωλητών αποφασίστηκε με βάση μια πρόβλεψη που έκανε ο διευθυντής πωλήσεων σχετικά με το μέγεθος της αγοράς η οποία προσδιορίστηκε από έρευνα του μάρκετινγκ. Ο κάθε πωλητής ανέλαβε από μια περιοχή που υπολογίστηκε ότι ήταν αρκετά μεγάλη για να καλύψει τις συνολικές του δαπάνες, αλλά όχι τόσο μεγάλη ώστε να μη μπορεί να την καλύψει ικανοποιητικά. Ο κάθε πωλητής είχε επίσης ένα στόχο για κάθε συγκεκριμένη περίοδο και από τις εβδομαδιαίες του πωλήσεις και τον έλεγχο που γινόταν σ' αυτές προσδιορίζονταν εάν και κατά πόσο εργάζονταν αποτελεσματικά.

Στο γραφείο πωλήσεων, ο διευθυντής πωλήσεων είναι υπεύθυνος για την λήψη και εκτέλεση των παραγγελιών, για στατιστικά στοιχεία και για την εξασφάλιση της σωστής αποστολής των προϊόντων.

6.1.7) Κίνητρα.

Τα κίνητρα στην προκειμένη περίπτωση μπορούν να περιγραφούν σαν ικανότητες ηγεσίας που ουσιαστικά είναι μια αντίληψη ανθρωπίνων σχέσεων. Οι ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική ομάδα από ανθρώπους διαφόρων προσωπικοτήτων. Τα κίνητρα αυτά απαιτούν γνώσεις βιομηχανικής ψυχολογίας σαν βάση αντίληψης για τα διάφορα σχήματα συμπεριφοράς. Η ευθύνη του μάνατζερ των πωλήσεων για την δημιουργία

κινήτρων μπορεί να περιγραφεί περιληπτικά όπως αναφέρουμε παρακάτω: α) αν τα μέλη μιας ομάδας πωλήσεων, δεν έχουν κίνητρα για να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας, τότε οι στόχοι δεν είναι δυνατόν να αποφευχθούν και β) τα κίνητρα αυτά είναι αποτελεσματικά μόνον όταν οι ανάγκες αυτών τους οποίους σκοπεύουμε να υποκινήσουμε έχουν ικανοποιηθεί.

6.1.8) Συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων του μάνατζμεντ.

Τα τέσσερα στοιχεία του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, συντονισμός, έλεγχος και δημιουργία κινήτρων) είναι συσχετισμένα μεταξύ τους και το κάθε ένα διαδραματίζει το ρόλο του στην κάθε ειδική περίπτωση. Όταν μια κατάσταση μετατρέπεται, παράλληλα μεταβάλλεται και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται αυτά τα στοιχεία. Η δεξιοτεχνία του μάνατζμεντ έγκειται στην αναγνώριση της κατάστασης και στον προσδιορισμό της σωστής ενέργειας για την διάρθρωσή της.

6.2) Management της προώθησης των πωλήσεων.

Η διοίκηση των προσωπικών πωλήσεων συνήθως είναι έργο των μάνατζερ των προϊόντων, των διευθυντών της διαφημίσεως και των μάνατζερ πωλήσεων. Αυτοί πληρώνουν για τις δαπάνες της προώθησεως πωλήσεων από τον προϋπολογισμό τους, γιατί σπάνια συναντούμε σε μια επιχείρηση ξεχωριστό κλάδο προώθησεως πωλήσεων. Η προώθηση πωλήσεων επομένως γίνεται από τον κλάδο της διαφημίσεως ή των προσωπικών πωλήσεων.

Ένα πρόγραμμα προώθησεως πωλήσεων δεν περιλαμβάνει μόνο την εκλογή του τρόπου ή της μεθόδου προώθησεως αλλά πρέπει να αποφασισθεί το μέγεθος και η έκταση των κινήτρων, οι συνθήκες συμμετοχής, η διάρκεια της προώθησεως, να βρεθεί η κατάλληλη περίοδος και εποχή που πρέπει να γίνει, καθώς επίσης να εγκριθεί ο προϋπολογισμός και η δαπάνη της συγκεκριμένης προώθησεως πωλήσεων. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στον καθορισμό του πιο αποτελεσματικού μεγέθους των κινήτρων. Ένα ορισμένο μίνιμουμ μέγεθος κινήτρων θα είναι απαραίτητο αν η προώθηση πρόκειται να είναι επιτυχημένη. Ένα υψηλότερο επίπεδο κινήτρων μπορεί να αποδώσει περισσότερες πωλήσεις αλλά με μειωμένο ρυθμό.

Ο μάνατζερ πωλήσεων πρέπει να παρακολουθεί λεπτομερώς την αποτελεσματικότητα των διαφόρων κινήτρων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση και των οποίων το μέγεθος σχετίζεται με τις μεταβολές των πωλήσεων. Με αυτό τον τρόπο ο μάνατζερ των πωλήσεων μπορεί να συστήσει το κατάλληλο μέγεθος των κινήτρων με κάποιο βαθμό βεβαιότητας ως προς την επίδραση που θα έχουν πάνω στις πωλήσεις.

Τα κίνητρα προώθησεως μπορεί να είναι διαθέσιμα στον καθένα ή σε ορισμένες ομάδες καταναλωτών που πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις (π.χ. μια εταιρεία αποφασίζει να δώσει δωρεάν ένα νέο σαπούνι πολυτελείας μόνο σε πελάτες που επισκέπτονται το Πόρτο- Καρά και παρουσιάζουν μεγαλύτερη

πιθανότητα ότι θα γίνουν μόνιμοι πελάτες του προϊόντος αυτού). Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, για να τύχουν της ειδικής έκπτωσης ή των κουπονιών πρέπει να προσκομίσουν μέρος του πακέτου του ιδίου ή άλλου προϊόντος της εταιρείας. Μετά τον καθορισμό των συνθηκών, των κινήτρων, θα πρέπει να καθοριστεί ο τρόπος και η διαδικασία διανομής του προωθητικού υλικού στους καταναλωτές – στόχους.

Αν π.χ. η προώθηση συνίσταται στη χορήγηση κουπονιών έκπτωσης 1 ευρώ ανά κομμάτι προϊόντος. Τα κουπόνια αυτά μπορεί να περιληφθούν στο πακέτο του προϊόντος, μπορεί να δίνονται στο κατάστημα, μπορεί να χορηγούνται με το ταχυδρομείο ή και με άλλα διαφημιστικά μέσα. Επίσης τα κουπόνια μπορεί να εξαργυρώνονται μόνο από τον παράγωγό ή τους λιανοπωλητές κ.τ.λ. Η διαδικασία διανομής έχει μεγάλη σημασία, γιατί, αν π.χ. περικλείονται στο πακέτο του προϊόντος, αυτό σημαίνει ότι το κίνητρο δίνεται μόνο στους υπάρχοντες πελάτες αν το κουπόνι μπορεί να “κοπεί” από μια εφημερίδα ή μέσω ταχυδρομείου, τότε μπορεί να φτάσει και σε νέους πελάτες. Το κόστος κάθε μεθόδου είναι ασφαλώς διαφορετικό και πρέπει να το λάβουμε υπόψη.

Η διάρκεια του προγράμματος προωθήσεως πωλήσεων και η συχνότητα επανάληψης θα πρέπει επίσης να μελετηθεί με ιδιαίτερη προσοχή. Αν η περίοδος είναι πολύ σύντομη, μπορεί οι πιθανοί πελάτες να μη μπορούν να επωφεληθούν της προσφοράς αν πάλι είναι πάρα πολύ μεγάλη, μπορεί να χάσει της σπουδαιότητά της και να θεωρηθεί σαν μακροχρόνια μείωση της τιμής πωλήσεως. Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα στην Αμερική ο άριστος χρόνος επανάληψης της προωθήσεως είναι τρεις βδομάδες κάθε τρίμηνο. Ο προγραμματισμός της προωθήσεως πωλήσεων συνήθως ετοιμάζεται από τους μάνατζερ της μάρκας του προϊόντος (BRAND MANAGERS). Θα πρέπει όμως ο προγραμματισμός της να εγκριθεί από τον μάνατζερ του μάρκετινγκ και να είναι σύμφωνος με την όλη στρατηγική του μάρκετινγκ. Ο προγραμματισμός αυτός της προωθήσεως απαιτεί προσεκτικό συντονισμό με την παραγωγή, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων. Πολλές φορές όμως θα πρέπει να γίνονται και απρογραμμάτιστες προωθήσεις πωλήσεων, ιδιαίτερα σε περιοχές που ο όγκος των πωλήσεων είναι πολύ χαμηλός.

Ο προϋπολογισμός της προωθήσεως πωλήσεων μπορεί να ετοιμασθεί με δύο μεθόδους: Πρώτα, με τη συγκέντρωση όλων των εξόδων που απαιτούνται για τις διάφορες προωθήσεις και προβολές των προϊόντων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Τα έξοδα αυτά αποτελούν μια εκτίμηση του κόστους, α) των διοικητικών εξόδων, δηλ. εκτύπωση, ταχυδρόμηση, μισθός προσωπικού, διάφορα έντυπα και άλλα διοικητικά έξοδα και β) των εξόδων των κινήτρων, δηλ. κουπονιών που εξαργυρώνονται, των εκπτώσεων των τιμών των δώρων και του κόστους οποιουδήποτε άλλου κινήτρου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση. Η δεύτερη μέθοδος κατάρτισης του προϋπολογισμού προωθήσεως πωλήσεων είναι να χρησιμοποιήσουμε ένα παραδοσιακό ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού για διαφήμιση και για προώθηση πωλήσεων. Το ποσοστό αυτό θα ποικίλει για κάθε μάρκα προϊόντος και σε κάθε αγορά και επηρεάζεται επίσης από το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος και από τις αντίστοιχες δαπάνες των ανταγωνιστών για προώθηση πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις με πολλές μάρκες προϊόντων θα πρέπει να

εξασφαλίσουν συντονισμό του προϋπολογισμού, ώστε να επωφεληθούν από τις δραστηριότητες της προωθήσεως πωλήσεων. Αν και δεν είναι δυνατό να προγραμματιστούν όλες οι δραστηριότητες της προωθήσεως πωλήσεων, εντούτοις ένας συντονισμός από παρόμοιες δραστηριότητες μπορεί να αποδώσει οφέλη και εξοικονόμηση δαπανών. Χρησιμοποιεί δε πολύ απλούς κανόνες λήψης αποφάσεων, όπως προέκταση μιας σταθερής αναλογίας με τη διαφήμιση κ.τ.λ. προοπτικές που μπορούν να θεωρηθούν πρόχειρες και εσφαλμένες.

Οι δραστηριότητες της προωθήσεως πωλήσεων, όπως και της διαφήμισης θα πρέπει να ελέγχονται και να δοκιμάζονται όπου είναι δυνατόν, για να καθορίζεται αν οι τεχνικές είναι οι πιο κατάλληλες, αν το μέγεθος των κινήτρων είναι το άριστο, αν η μέθοδος παρουσίασης είναι αποτελεσματική και η διάρκειά της προωθήσεως είναι οι πιο κατάλληλες και αποτελεσματικές κ.τ.λ. Για να γίνει αποτελεσματικός έλεγχος, θα έπρεπε προηγουμένως να είχαν καθοριστεί επακριβώς οι στόχοι και ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων της προωθήσεως πωλήσεων, καθώς επίσης αναλυτικά προγράμματα και διαδικασίες της εφαρμογής αυτών.

Μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος προωθήσεως πωλήσεων, θα πρέπει να γίνει εκτίμηση των αποτελεσμάτων της προωθήσεως. Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητη για τη βελτίωση του προγράμματος. Η εκτίμηση θα πρέπει να αφορά την αποδοτικότητα της προωθήσεως σε πωλήσεις και σε καθαρά κέρδη. Οι παραγωγοί συνήθως χρησιμοποιούν μια από τις παρακάτω τέσσερις μεθόδους εκτίμησης της προωθήσεως πωλήσεων:

- 1) Σύγκριση των μεταβολών των πωλήσεων πριν και μετά την προώθηση. Μ' αυτή μπορεί π.χ. διαπιστωθεί ότι το μερίδιο της αγοράς πριν από την προώθηση ήταν 20% ανέβηκε κατά την διάρκεια της προωθήσεως σε 35% έπεσε αμέσως μετά την προώθηση σε 20% και σταθεροποιήθηκε λίγο αργότερα σε 27%. Αυτό σημαίνει ότι κατά την προώθηση οι αγοραστές αύξησαν τα αποθέματά τους και ότι τελικά η επιχείρηση απέκτησε αρκετούς νέους πελάτες (για να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς από 20% σε 27%).
- 2) Στοιχεία συζητήσεων με τους καταναλωτές βοηθούν να διαπιστώσουμε τι είδους πελάτες ανταποκρίθηκαν στα κίνητρα της προωθήσεως ποια προϊόντα εγκατέλειψαν για να αγοράσουν τα δικά μας και τι συνέβη μετά την προώθηση.
- 3) Αν χρειαζόταν περισσότερες πληροφορίες, χρησιμοποιούνται οι έρευνες ή επισκοπήσεις των καταναλωτών, για να μάθουμε πόσοι θυμούνται την προώθηση, τι νομίζουν γι' αυτήν, πόσοι επωφελήθηκαν από αυτήν και πως επηρέασε τη συμπεριφορά τους στην εκλογή των προϊόντων.
- 4) Η προώθηση πωλήσεων μπορεί επίσης να εκτιμηθεί με την προσεκτική προετοιμασία και εκτέλεση πειραματισμών, στα οποία

μεταβάλλονται κάθε φορά διάφορες ιδιότητες, όπως η αξία των κινήτρων, η διάρκεια, τα μέσα διανομής κ.τ.λ.

Μερικές μεγάλες επιχειρήσεις δοκιμάζουν διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές σε διάφορες περιοχές αγορών για καθεμιά προώθηση.

Ο προγραμματισμός και η εκτέλεση του προγράμματος της προωθήσεως των πωλήσεων, μπορεί πολύ συχνά να ανατεθεί σε διαφημιστικές εταιρείες ή σε μια επιχείρηση, οι οποίες ειδικεύονται σε ορισμένη μέθοδο προωθήσεως πωλήσεων. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η προώθηση πωλήσεων παίζει ένα πολύ σπουδαίο ρόλο στο συνολικό μίγμα της προωθήσεως. Αν και από πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται πρόχειρα και βιαστικά, εντούτοις μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο συστηματικά και αποτελεσματικά να καθορίσουν οι όροι της προωθήσεως, επιλεγούν οι κατάλληλες τεχνικές, καταστρωθεί ένα καλό πρόγραμμα το οποίο θα δοκιμασθεί, θα εφαρμοσθεί, θα ελεγχθεί και θα εκτιμηθούν συστηματικά τα αποτελέσματά του.

Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι η επιτυχία σπάνια βασίζεται σε ένα στοιχείο. Η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις και η προώθηση των πωλήσεων θα πρέπει να θεωρηθούν σαν συμπληρωματικά μέρη ενός και του αυτού προγράμματος, γι' αυτό είναι ανάγκη να συντονίζεται και με τις άλλες λειτουργίες του μάρκετινγκ.

6.3) Η εφαρμογή του management των πωλήσεων.

6.3.1) Ηγεσία.

Η όλη αντίληψη της ηγεσίας είναι ένα περίπλοκο θέμα όπου οι απόψεις των διαφόρων βιομηχανικών ψυχολόγων διαφέρουν σημαντικά. Η ανάλυση στην παρούσα περίπτωση έχει σκοπό να ανοίξει τον ορίζοντα σε εκείνους οι οποίοι ενδιαφέρονται για τα προβλήματα της πωλήσεως, και να τους κάνει να κατανοήσουν τις επιδράσεις της ηγεσίας πάνω σ' αυτά. Όταν μιλάμε για τον "αρχηγό" μιας ομάδας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μιλάμε γι' αυτόν που τυπικά έχει οριστεί αρχηγός της ομάδας. Ένας διευθυντής πωλήσεων είναι οπωσδήποτε επικεφαλής της δυνάμεως των πωλητών και για την τυπική του αυτή τοποθέτηση έχει γίνει αποδεκτός σαν ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος και στον οποίο πρέπει να υπακούουν οι άλλοι. Η άρνηση για υπακοή σ' αυτόν θα μπορούσε να σημαίνει απόλυση. Η ικανότητά του να ηγηθεί της ομάδας θα εξαρτηθεί οπωσδήποτε από τις ιδιότητες που είναι συνυφασμένες με την τυπική του τοποθέτηση. Η σύγχυση μεταξύ του να είναι κανείς επικεφαλής και να είναι και ηγέτης, είναι κάτι που έχει δημιουργήσει προβλήματα στη βιομηχανία εδώ και πολλά χρόνια.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Διευθυντής πωλήσεων μιας εταιρείας, εξειδικευμένης σε επιστρώσεις δαπέδων ήταν ο κύριος Ο. Ο κύριος Ο, ήταν πολύ κοντός, δεν κρατούσε τυπικότητες στους τρόπους του και έδειχνε ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τις διάφορες ιδιοσυγκρασίες της δυνάμεως των πωλητών.

Παράλληλα, είχε μια ευρύτερη γνώση της πωλήσεως και των προϊόντων της εταιρείας. Ζητούσε το ελάχιστο της πληροφόρησης, αρκεί μόνον οι απαραίτητες πληροφορίες να έφθαναν στην εταιρεία και δεν έδινε πάρα πολύ μεγάλη σημασία στον τρόπο με τον οποίο δούλευαν οι πωλητές.

Κάποτε παρατήρησε σε έναν πωλητή: “ δεν με ενδιαφέρει πως εργάζεσαι και αν ακόμη εργάζεσαι με ένα τηλέφωνο από το κρεβάτι, αρκεί να κάνεις την δουλειά σου! ” Είχε μια δύναμη πωλητών που δούλευε σκληρά και αποδεχόταν την ηγεσία του χωρίς συζήτηση ενώ παράλληλα πετύχαινε ένα υψηλό τζίρο. Ο κύριος Ο. έφυγε από την εταιρεία για να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση και τη θέση πήρε ο κύριος Μ. Ο κύριος Μ. ήταν ψηλός με ιδιαίτερα καλή εμφάνιση και έδινε πολλή προσοχή στη λεπτομέρεια. Διέταξε την δύναμη των πωλητών να δίνει ημερήσια δελτία απασχολήσεως, ενώ παράλληλα συνόδευε τον κάθε ένα από αυτούς, τουλάχιστον μια φορά τον μήνα, για να παρακολουθεί τις μεθόδους τους και να κάνει τις σχετικές παρατηρήσεις. Μετά από μερικούς μήνες οι πωλήσεις άρχισαν να πέφτουν, η δύναμη των πωλητών έδειχνε σημεία δυσαρέσκειας και πολλοί έφυγαν.

Είναι δύσκολο να βγάλει κανείς συμπεράσματα από τέτοιες περιπτώσεις. Το γεγονός όμως ότι ο κύριος Ο., ήταν προικισμένος με ηγετικές ικανότητες, που δεν είχε ο κύριος Μ., είναι αρκετά φανερά.

6.3.2) Τύποι ηγετών.

Έχει αναγνωρισθεί ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι ηγετών:

- 1) αυταρχικοί ηγέτες,
 - i. απόλυτα αυταρχικοί,
 - ii. καλοπροαίρετοι αυταρχικοί και
 - iii. ανίκανοι αυταρχικοί

- 2) γνήσιοι δημοκράτες και ψευδοδημοκράτες

- 3) φιλελεύθεροι ηγέτες

Οποιοσδήποτε έχει εργασθεί κοντά σε μια δύναμη πωλητών, για ένα χρονικό διάστημα ή γενικότερα σε μια επιχείρηση, μπορεί αναμφίβολα να αναγνωρίσει αυτούς τους τύπους σε γνωστά πρόσωπα.

Οι αυταρχικοί ηγέτες δίνουν διαταγές και περιμένουν να εκτελεσθούν αμέσως το “ πιστεύω ” τους είναι ότι οι διαταγές πρέπει να φθάνουν στο σημείο που αποστέλλονται και επιστρέφουν σ’ αυτούς οι σχετικές εκθέσεις. Η πολιτική είναι προσδιορισμένη χωρίς να συζητηθεί με την ομάδα και ο αρχηγός δεν δίνει καμία πληροφορία σχετικά με τα μελλοντικά σχέδια. Μένει έξω από την ομάδα και επαινεί ή επικρίνει με μοναδική, τη δική του κρίση. Διαφορές μεταξύ των αυταρχικών ηγετών υπάρχουν μόνο στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν το “ πιστεύω ” τους. Ο καλοπροαίρετος αυταρχικός είναι βέβαιος ότι ξέρει καλύτερα από όλους τους άλλους την ομάδα, τι πρέπει να κάνει και ότι έχει την ευθύνη να “ διοικεί”. Ο ανίκανος αυταρχικός συχνά φθάνει σ’ αυτή τη θέση περισσότερο από

κάποια επιρροή παρά από ικανότητα και η αυταρχικότητά του είναι αποτέλεσμα της άγνοιας και της ανικανότητάς του.

Δημοκρατικοί ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι θα συμβουλευθούν την ομάδα τους, θα ακούσουν τις απόψεις των συνεργατών τους και τις γνώμες τους και όπου είναι δυνατόν, θα τις εφαρμόσουν ανάλογα. Σημαντικό στοιχείο στην περίπτωση αυτή είναι ότι ο δημοκράτης κρατάει την ευθύνη για την λήψη της αποφάσεως και δεν διοικεί με βάση τις ψήφους. Ο ψευτοδημοκράτης από την άλλη μεριά, κάνει δήθεν ότι παίρνει γνώμες, αλλά έχει ήδη αποφασίσει τι θέλει να κάνει.

Οι φιλελεύθεροι ηγέτες αφήνουν την ομάδα να προχωρεί, χωρίς να προσπαθούν να την συντονίζουν ή να την ελέγχουν. Συχνά, τους βρίσκει κανείς να παίζουν γκολφ ή να κάνουν κάτι άλλο παρόμοιο.

6.3.3) Η σημασία της ηγεσίας στην πώληση.

Ένας πωλητής είναι συχνά μόνος του, με την έννοια ότι εργάζεται μακριά από την εταιρεία και το σπίτι του. Είναι σημαντικό γι' αυτόν να αισθάνεται ότι δεν είναι εγκαταλελειμμένος και εξίσου σημαντικό να αισθάνεται ότι του έχουν εμπιστοσύνη. Είναι δύσκολο να βρει κανείς την χρυσή τομή και πολύ συχνά, αδύνατον σχεδόν, να την προσδιορίσει. Οι πωλητές συνήθως, είναι άτομα με ιδιόρρυθμη προσωπικότητα και έχουν τον δικό τους τρόπο που δουλεύουν. Η εταιρεία βέβαια πρέπει να εξασφαλίσει το ότι ακολουθούν την τακτική της και ότι δίνουν δείγματα της προσπάθειας που κάνουν για να επιτύχουν τα επίπεδα των πωλήσεων που πρέπει, σε σχέση με τους στόχους τους. Παράλληλα δε ότι δίνουν και αρκετές πληροφορίες για την αγορά. Όμως, ο πολύ σκληρός έλεγχος πολλές φορές αμβλύνει την δραστηριότητα των καλών πωλητών. Ο διευθυντής πωλήσεων με ηγετικές ικανότητες, θα τους εμπνεύσει με εμπιστοσύνη για την εταιρεία, για την ομάδα των διευθυντών, για όλη τη δύναμη των πωλητών και για τον εαυτό τους ακόμη, θα εξασφαλίσει δε ότι όλη η λειτουργία είναι καλά συντονισμένη και ότι τα κίνητρα λειτουργούν ομαλά στην ομάδα του.

Οι ηγετικές ικανότητες του μάνατζμεντ των πωλήσεων, πολύ συχνά απαιτούν και διορατικότητα.

Ένας διευθυντής πωλήσεων πρέπει να διαθέτει φαντασία για τον προσδιορισμό των στόχων και συχνά να εμπνέει την ομάδα σε μεγαλύτερες προσπάθειες, χρησιμοποιώντας την διορατικότητά του για την επιτυχία, πράγμα που φαίνεται από τις ηγετικές του ικανότητες και τον ενθουσιασμό που μεταδίδει.

6.3.4) Άμεση πώληση.

Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να είναι πρώτα ένας καλός πωλητής και αυτό γίνεται συνήθως γιατί η τακτική στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι να προάγεται ο καλύτερος πωλητής στη θέση της διεύθυνσης πωλήσεων. Ταινία είναι όμως ένας καλός πωλητής, δεν είναι το μοναδικό κριτήριο για να γίνει κι ένας καλός διευθυντής πωλήσεων. Το έργο του διευθυντή πωλήσεων μπορεί να τοποθετηθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- i. διοίκηση της λειτουργίας των πωλήσεων και

ii. ευθύνη για την πώληση.

6.3.5) Ευθύνη για τους “μεγάλους” πελάτες.

Ο διευθυντής πωλήσεων δεν είναι μόνο υπεύθυνος για την πρόσληψη, εκπαίδευση, δημιουργία κινήτρων και επίβλεψη της δύναμης των πωλητών, αλλά είναι ακόμα και υπεύθυνος για τους “μεγάλους” πελάτες της εταιρείας. Σ’ αυτό το θέμα πρέπει να είναι κάτι παραπάνω από ένας καλός πωλητής. Οι μεγάλοι πελάτες μιας εταιρείας θα είναι κατά πάσα πιθανότητα και μεγάλοι πελάτες άλλων εταιρειών και έτσι ο ανταγωνισμός στο σημείο αυτό θα είναι σκληρότερος από οπουδήποτε αλλού. Είναι καμιά φορά φανερό αυτό που πιστεύουν πολλοί, ότι δηλαδή ο ρόλος του διευθυντή πωλήσεων σ’ αυτό τον τομέα είναι το “φαγοπότι” μαζί με τους μεγάλους πελάτες αυτό δεν το πιστεύουν και πάρα πολλοί πελάτες. Πράγματι αν οι πελάτες είναι υπεύθυνοι αγορών των εταιρειών και εφόσον εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους έχουν κάθε δικαίωμα να τους προσφέρεται εξαιρετική φιλοξενία.

Όμως το φαγοπότι θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας καλής συνεργασίας και όχι σκοπός μοναδικός. Οι καλές δουλειές γίνονται και είναι απόρροια αποτελεσματικής τακτικής πωλήσεως που οπωσδήποτε πρέπει να συνοδεύεται με φιλοξενία και περιποίηση του πελάτη.

6.3.6) Οι ειδικές γνώσεις του διευθυντή πωλήσεων.

Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να είναι ένας εμπειρογνώμων στη δουλειά του, πρέπει να ξέρει περισσότερο για τα προϊόντα του, τις δυνατότητές του, την ανταγωνιστικότητά τους και τις επιτυχίες τους από οποιονδήποτε άλλον. Αντίθετα με το διευθυντή παραγωγής που όταν αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα μπορεί να ελέγξει τα στοιχεία του, τους φακέλους του, τις τεχνικές οδηγίες ή να συζητήσει με τους συναδέλφους του, ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να έχει όλες τις γνώσεις του πρόχειρες για κάθε ανάγκη. Όταν αντιμετωπίζει μια ξαφνική ερώτηση από έναν πελάτη, δεν πρέπει να χωθεί μέσα σε σημειώσεις και να αρχίσει να ψάχνει φακέλους, εάν θέλει να εμπνεύσει εμπιστοσύνη. Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να ξέρει την απάντηση.

Μόνες εξαιρέσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένες τεχνικές ερωτήσεις που έχουν σχέση με τη δουλειά του πελάτη μάλλον, παρά με το προϊόν γενικά. Μόνο τότε ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να δικαιολογηθεί που θα είναι αναγκασμένος να παραδεχθεί ότι δεν μπορεί να δώσει μια άμεση απάντηση.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Ο διευθυντής πωλήσεων μιας εταιρείας που κατασκευάζει υλικά επιχρίσεως, επισκέφθηκε ένα διυλιστήριο, που χρησιμοποιούσε τακτικά τα προϊόντα της εταιρείας του. Οι δύο εταιρείες είχαν πολύ καλές σχέσεις. Μηχανικός συντηρήσεως: “ Έχω ένα πρόβλημα και ελπίζω ότι μπορείτε να με βοηθήσετε ”.

Διευθυντής πωλήσεων: “ Θα κάνουμε ότι μπορούμε. Ποιο είναι ακριβώς το πρόβλημά σας; ”.

Μηχανικός συντηρήσεως: “ Έχουμε ένα άξονα, φτιαγμένο από μαλακό χάλυβα που είναι μέσα στη δεξαμενή. Σκουριάζει και χρειάζεται προστασία. Μήπως μπορείτε να μας βοηθήσετε; ”

Διευθυντής πωλήσεων: “ Τι χημικά χρησιμοποιείται; ”

Μηχανικός συντηρήσεως: “ Ένα ισχυρό διαλύτη που ονομάζεται τουολίνη. Μπορείτε να πετύχετε τίποτα; ”

Διευθυντής πωλήσεων: “ Αυτό είναι ένα νέο πρόβλημα για εμένα. Δεν έχω αντιμετωπίσει την προστασία κατά της τουολίνης. Είμαι βέβαιος όμως, ότι μπορούμε να αναπτύξουμε κάποιο σύστημα για εσάς, αλλά θα πρέπει να συμβουλευτώ τον χημικό μας, που πιθανώς να χρειαστεί να κάνει μερικές δοκιμές. Δεν νομίζω ότι θα είναι μια φθηνή εργασία, αλλά κανένας από τους δυο μας δεν θα ήθελε να έχει βλάβες..... ”

Μηχανικός συντηρήσεως: “ Θαυμάσια, το ήξερα ότι θα μπορούσατε να βοηθήσετε. Θα ετοιμάσω ένα δείγμα του χημικού συστατικού για το οποίο σας μιλώ για να το πάρετε μαζί σας ”.

6.3.7) Βοήθεια στην εκπαίδευση.

Ο διευθυντής πωλήσεων δεν επισκέπτεται μόνο τους “ μεγάλους ” πελάτες μόνος του, αλλά πηγαίνει κατά διαστήματα και σε άλλους πελάτες με μέλη της δυνάμεως των πωλητών. Στους νέους πωλητές ίσως αυτό να προσφέρει και βοήθεια και εκπαίδευση. Αντίθετα για τους πεπειραμένους, είναι απλώς μια ρουτίνα ή ίσως και μια ευκαιρία γι’ αυτόν να βλέπει τους πελάτες. Το πρόβλημα που προκύπτει σ’ αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι οι πελάτες μιλάνε με τον διευθυντή πωλήσεων περισσότερο παρά με τον πωλητή. Αυτό είναι δύσκολο να το ξεπεράσει κανείς και ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να είναι προσεκτικός και να μην αφήσει τη συζήτηση να αναπτυχθεί μόνο μεταξύ αυτού και του πελάτη αγνοώντας τον πωλητή.

Όταν ένας διευθυντής πωλήσεων επισκέπτεται έναν πελάτη, πρέπει να ξέρει πώς να κλείνει ένα ραντεβού πιθανώς με ένα γράμμα ή με το τηλέφωνο. Πρέπει να ξέρει πώς να διεκπεραιώνει τη συνέντευξη. Πώς να διαπραγματεύεται με τον πελάτη αλλά οπωσδήποτε πρέπει να έχει ερευνήσει προηγουμένως τα προβλήματα τα οποία μπορεί να υπάρχουν και να είναι ενήμερος γι’ αυτά. Το πιο σημαντικό απ’ όλα, πρέπει να ξέρει πώς να κλείνει την συζήτηση παίρνοντας και μια παραγγελία.

6.3.8) Η εξουσία του διευθυντή πωλήσεων.

Ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να πετύχει πιο άμεσα αποτελέσματα με τη μεγαλύτερη εξουσία που έχει αρκεί ο πωλητής να ενημερώνει τους ανωτέρους του. Αυτό μπορεί να προκύψει από διαπραγματεύσεις για μια πολύ μεγάλη παραγγελία που οι λεπτομέρειες των ειδικών εκπτώσεων παραδόσεων, ή τροποποιήσεων πρέπει να αποφασισθούν. Μπορεί επίσης, να προκύψει από ένα σοβαρό παράπονο. Ο διευθυντής πωλήσεων έχει την τελική ευθύνη για τις δραστηριότητες των πωλήσεων και είναι δική του δουλειά να λύνει τα διάφορα προβλήματα που είναι πάνω από τις δυνατότητες ή την δικαιοδοσία των πωλητών. Πέραν όμως από την

μεγαλύτερη εξουσία του, είναι συχνά σε θέση να χρησιμοποιήσει την ευρύτερη γνώση και εμπειρία που διαθέτει από ένα κοινό πωλητή.

Η ευθύνη του μάνατζμεντ φθάνει στο ανώτατο σημείο της όταν αναφέρεται στη διαδικασία που καταλήγει στη λήψη της απόφασεως. Ο διευθυντής μπορεί να αναθέτει την εργασία στους υφισταμένους του, αλλά διατηρεί την τελική ευθύνη γι' αυτό που κάνουν και δεν μπορεί να τους αναθέσει τον τελικό ουσιαστικό ρόλο δηλ. της λήψεως της απόφασεως.

Δεν είναι δυνατόν να πάρει κανείς μια απόφαση πριν προσδιορίσει σαφείς στόχους. Αυτοί θα έχουν προκύψει από την πολιτική της επιχειρήσεως και ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να τους μεταφράσει σε στόχους τμημάτων, ομάδων εργασίας, ακόμη και ατόμων. Η διαδικασία της λήψεως της απόφασεως μπορεί να θεωρηθεί σε συντομία σαν: α) προσδιορισμός του σκοπού, β) ανάλυση σκοπού, γ) επιλογή της απαιτούμενης πληροφορίας, δ) συγκέντρωση της πληροφορίας, ε) εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων και στ) απόφαση σχετικά με τη λύση.

Η τελική απόφαση μπορεί να μην είναι μια απόφαση που να μην αφήνει καμία αμφιβολία, αλλά θα είναι εκείνη που με βάση τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του ο διευθυντής πωλήσεων και την εμπειρία του θα είναι η συγκριτικά καλύτερη από όλες τις άλλες.

6.3.9) Ο χειρισμός της δυνάμεως των πωλητών.

Οι ικανότητες του διευθυντή πωλήσεων και η διπλωματικότητά του, δεν πρέπει να απευθύνονται μόνο στον πελάτη αλλά και στη δύναμη των πωλητών. Πολλές φορές όταν επισκέπτεται έναν πελάτη μαζί με τον πωλητή είναι αναγκασμένος να φέρει αντίρρηση σ' αυτά τα οποία έχει πει ο πωλητής. Ίσως αυτό να προκύπτει από κάποιο λάθος που έχει κάνει ο πωλητής, ή οι πληροφορίες που είχε ή που δεν είχε, να τον οδήγησαν σ' αυτά που είχε πει ή ακόμα επειδή υπήρχαν ειδικές συνθήκες σχετικές με τον πελάτη ή την παραγγελία του. Ο πεπειραμένος διευθυντής πωλήσεων θα βρει ένα τρόπο που να μη ρίξει σε αμφισβήτηση τις γνώσεις και την αξιοπιστία του πωλητή του.

Στις σχέσεις του με τη δύναμη των πωλητών πάνω σε προσωπικά αιτήματα, πολλές φορές θα αναγκαστεί να πει όχι, ως απάντηση σ' ένα αίτημα για μεγαλύτερες αμοιβές ή για κάποια μεταβολή συνθηκών. Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να ακούσει με προσοχή το στέλεχος, να εξηγήσει την κατάσταση και τότε, εάν είναι απαραίτητο να αρνηθεί το αίτημα χωρίς να αποξενώσει τον πωλητή. Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να δώσει όσο περισσότερο καιρό μπορεί στους ειδικούς πελάτες, αλλά θα προσπαθήσει να δώσει και αρκετό από τον χρόνο του, στους μικρότερους, έτσι ώστε κι εκείνοι να αισθάνονται ότι έχουν την ιδιαίτερη προσοχή του. Αυτή η ικανότητα προκύπτει μόνο από την πείρα.

6.4) Τα καθήκοντα του management των πωλήσεων.

6.4.1) Συσκέψεις πωλήσεων.

Συνήθως οι εταιρείες εφαρμόζουν συστηματικές συσκέψεις πωλήσεων που ανάλογα στο περιεχόμενό τους, γίνονται μία φορά ή δύο φορές το χρόνο ή σε τακτικά χρονικά διαστήματα και καλύπτουν τα τρέχοντα θέματα.

6.4.2) Τα συνέδρια πωλήσεων.

Τα συνέδρια πωλήσεων, σωστά οργανωμένα, είναι περιπτώσεις εντατικής εργασίας και συνήθως ξεκινάνε στις 9 το πρωί και τελειώνουν πολύ αργά το απόγευμα. Σκοπός τους είναι να φέρουν στο ίδιο χώρο, όλα τα στελέχη της συνολικής λειτουργίας των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων του διευθυντή των πωλήσεων, των επιθεωρητών των περιοχών, των αρχηγών των ομάδων, των πωλητών και των διευθυντικών στελεχών που είναι συσχετισμένος με την λειτουργία των πωλήσεων.

Είναι επίσης παρόντες και ο διευθυντής του γραφείου πωλήσεων, ο υπεύθυνος ή οι υπεύθυνοι προμηθειών, ο υπεύθυνος αποθηκών, αποστολών και παραλαβών, ο διευθυντής παραγωγής και ο σχεδιαστής. Σε πολλές περιπτώσεις είναι παρόν και ο Γ. Διευθυντής. Ένα τέτοιο συνέδριο πολλές φορές προγραμματίζεται σε περιόδους κάμψης των πωλήσεων ή ακόμη σε περίοδο που είναι αμέσως πριν από περίοδο αιχμής. Μπορεί να κρατήσει μία ή δύο ημέρες, ανάλογα με την έκταση της εργασίας που πρέπει να εκτελεσθεί. Ο κύριος στόχος του συνεδρίου, είναι να συναντηθούν τα δύο ουσιαστικά σκέλη της λειτουργίας των πωλήσεων, το διοικητικό και η πώληση. Αυτή η σύσκεψη επιτρέπει στους πωλητές να συναντούν τα διευθυντικά στελέχη με τα οποία σπάνια βλέπονται ή μιλάνε μόνο από το τηλέφωνο και να μιλούν για τα προβλήματά τους.

Δίνει παράλληλα και την ευκαιρία για παρουσίαση νέων προϊόντων με περιγραφή από όλους τους υπευθύνους, τον σχεδιαστή, τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας, τον υπεύθυνο παραγωγής κ.τ.λ. Επίσης συζητούνται και τα υπάρχοντα προϊόντα και αν υπάρχουν παράπονα οποιασδήποτε φύσεως σχετικά μ' αυτά, με παραδόσεις ή οτιδήποτε άλλο και αναζητούνται λύσεις. Εξετάζονται παράλληλα και τα αποτελέσματα του τμήματος πωλήσεων και των πωλητών. Συνήθως ο γενικός διευθυντής και ο διευθυντής πωλήσεων, συναντούν τον κάθε πωλητή χωριστά και συζητούν τα προβλήματα και τις επιτεύξεις του.

6.4.3) Περιοδικές συναντήσεις πωλήσεων.

Αυτές μπορεί να γίνονται μια φορά το μήνα, κάθε τρεις μήνες ή ακόμη μια φορά στους έξι μήνες, ανάλογα με τις ανάγκες τις οποίες πρέπει να εκπληρώσουν. Συνήθως οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με διάφορα προϊόντα έχουν πιο συχνές συναντήσεις, αλλά αυτό εξαρτάται από την περίπτωση.

Αυτές οι συναντήσεις μπορούν να γίνουν σε κάποιο κεντρικό σημείο, δηλαδή στα γραφεία της διοικήσεως ή ακόμη σε κάποια περιοχή κάτω από την ευθύνη του διευθυντή της ή του υπευθύνου μιας ομάδας. Μπορεί να συζητηθούν διάφορα θέματα που έχουν προκύψει κατά την περίοδο, ιδιαίτερα προβλήματα σχετικά με τη δραστηριότητα ή τα προϊόντα. Συνήθως δεν τηρείται η τυπικότητα που τηρείται στα

συνέδρια πωλήσεων. Οι τακτικές συναντήσεις των πωλήσεων είναι μια θαυμάσια και άξια ιδέα εφόσον όμως δεν απομακρύνει τα στελέχη από τις εργασίες του, χωρίς κάποιο συγκεκριμένο ουσιαστικό σκοπό.

Είναι οι ευκαιρίες που δίδονται στους πωλητές για να συζητηθούν τα κοινά τους προβλήματα, να προσφέρουν συμβουλές και να ανταλλάξουν απόψεις. Όταν χρησιμοποιηθούν μ' αυτό τον τρόπο, μπορεί να δώσουν ένα ουσιαστικό κίνητρο στους πωλητές.

6.4.4) Η βελτίωση της τεχνικής των πωλήσεων.

Ένας διευθυντής πωλήσεων ευθύνεται ώστε η δύναμη των πωλητών του να χρησιμοποιεί τις καλύτερες δυνατές τεχνικές πωλήσεων και παράλληλα να διατηρεί το δειγματολόγιό της σε καλή κατάσταση. Ουσία της καλής πωλήσεως, είναι η ανάπτυξη της τεχνικής, που θα δώσει στον πελάτη ή τον υπεύθυνο αγορών ένα άμεσο μήνυμα σε ότι αφορά το προϊόν

Εάν είναι δυνατόν, οι τεχνικοί πρέπει να είναι πάντα ικανοί να προσφέρουν επίδειξη μέσα στα γραφεία του υπευθύνου αγορών ή πολύ κοντά σ' αυτά ή στο χώρο εργασίας του. Ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιήσει το χρόνο του επωφελώς, πειραματιζόμενος με τα προϊόντα του για να βρει καλύτερους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους επιδείξεως τους.

6.4.5) Το γραφείο πωλήσεων.

Ο διευθυντής πωλήσεων έχει την ευθύνη για την διεύθυνση της ρουτίνας του γραφείου πωλήσεων, μολονότι αναθέτει αυτή τη δουλειά στον διευθυντή του γραφείου πωλήσεων. Αν και η ρουτίνα της εργασίας μπορεί να αφηθεί στο διευθυντή του γραφείου πωλήσεων, είναι σημαντικό για τον διευθυντή πωλήσεων να εξασφαλίσει το ότι η δουλειά του τμήματος είναι σχετισμένη με τις ανάγκες της δυνάμεως των πωλητών και τον πελάτη και ότι δεν καταλήγει να γίνει αυτοσκοπός.

Το γραφείο πωλήσεων θα παραλάβει τις παραγγελίες, θα τις ελέγξει για να βεβαιωθεί αν είναι ακριβείς και τιμολογημένες σωστά, θα ασχοληθεί με διάφορες λεπτομέρειες και όρους παραδόσεως. Θα τα καταγράψει όλα στην καρτέλα του πελάτη ή κάποιο άλλο στατιστικό σύστημα που χρησιμοποιείται. Θα μεταφέρει τα στοιχεία σε τυποποιημένα έντυπα, που θα προωθήσει στη διεύθυνση παραγωγής, συνήθως μέσω του τμήματος ελέγχου παραγωγής ή απ' ευθείας στην αποθήκη, για αποστολή και εκτέλεση από το τμήμα αποθεμάτων. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται διαφέρουν σημαντικά απ' τη μια εταιρεία στην άλλη. Εμπορεύματα που δεν είναι ετοιμοπαράδοτα από τα αποθέματα ή χρειάζονται κάποια ιδιαίτερη επεξεργασία, θα τεθούν υπόψη των πελατών και θα ακολουθήσουν οι σχετικές εργασίες για να κατασκευασθούν ή να αγοραστούν, ανάλογα στη φύση της δραστηριότητας.

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

7.1) Η ανάγκη για πληροφορίες.

Τι είναι το σύστημα πληροφοριών για τις πωλήσεις;(SALES INFORMATION SYSTEM). Το σύστημα πληροφοριών για τις πωλήσεις είναι μια διαδικασία που χωρίζεται στα πιο κάτω στάδια:

- 1) Καθορισμού των αναγκαίων πληροφοριών γύρω από τις πωλήσεις. Είναι πιθανόν, όταν μάλιστα υπολειτουργεί το σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ (MIS), ένα μέρος των πληροφοριών που περιέχονται στο SIS να ξεπερνά τα όρια του ελεγκτικού συστήματος των πωλήσεων (π.χ. πληροφορίες για την δραστηριότητα του ανταγωνισμού ή την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών). Στην περίπτωση αυτή το ελεγκτικό σύστημα θα πρέπει να επιλέξει τις πληροφορίες που θα χρησιμοποιεί για την εκπλήρωση της αποστολής του.
- 2) Εντοπισμού των πηγών άντλησης των πληροφοριών. Στην πράξη παρατηρείται μεγάλη διασπορά πληροφοριών στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Πρέπει να ορίζονται οι υπεύθυνες πηγές παροχής τους ώστε να αποφεύγονται η αλληλοκάλυψη των στοιχείων και τυχόν ασυμφωνίες που παρουσιάζονται όταν η ίδια πληροφορία αντλείται από διαφορετικές πηγές.
- 3) Συλλογής των πληροφοριών. Το θεμελιώδες επίπεδο συλλογής πληροφοριών πάνω στις πωλήσεις ξεκινά από “ την παραγγελία – κάποιου πελάτη – για κάποιο προϊόν – σε κάποιον πωλητή – σε κάποια ημερομηνία – κάτω από ορισμένους όρους πωλήσεως”.
- 4) Ταξινόμησης και αποθήκευσης των πληροφοριών κατά αγορά, προϊόν πωλητή, πελάτη κ.τ.λ.
- 5) Διακίνησης των πληροφοριών. Αφού καθοριστεί από πριν το είδος και ο όγκος των πληροφοριών που είναι αναγκαίες για κάθε φορέα, εξασφάλιση τακτικού ανεφοδιασμού του. Αποκλειστικά για το τμήμα πωλήσεων παραλήπτες της πληροφορίας μπορεί να είναι: ο διευθυντής πωλήσεων (Sales manager), ο διευθυντής περιφέρειας (Area manager), ο επιθεωρητής πωλήσεων (Supervisor), ο πωλητής (Salesman).

7.1.1) Ποιες είναι οι πηγές συλλογής των πληροφοριών;

Τα βασικά ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ κέντρα πληροφοριών γύρω από τις δραστηριότητες των πωλήσεων είναι πίνακες (φόρμες) ή άλλα έντυπα όπως: η παραγγελία του πελάτη, το τιμολόγιο που εκδόθηκε για την εκτέλεσή της, η καρτέλα του πελάτη, τα χρεωστικά υπόλοιπα των πελατών, η έκθεση του πωλητού, το ημερολόγιο δρομολογίων, η κάρτα επίσκεψης πελάτη, η έκθεση ποιοτικής απόδοσης του πωλητή, τα λογιστικά στοιχεία για την κίνηση των λογαριασμών των πελατών και των εξόδων πωλήσεως.

Τα ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ κέντρα λήψης πληροφοριών είναι πίνακες (φόρμες) συγκέντρωσης, ταξινόμησης επεξεργασίας και αποθήκευσης των πληροφοριών που

αντλούνται από τα πρωτογενή κέντρα. Η ταξινόμηση των πληροφοριών και επομένως η μορφή του πίνακα όπου θα γίνουν οι εγγραφές είναι συνάρτηση του αντικειμένου της μελέτης, του τι ζητάμε να βρούμε. Η ταξινόμηση, επεξεργασία και αποθήκευση σ' αυτό το στάδιο αφορά όλες εκείνες τις μεταβλητές που με δύο λέξεις ορίσαμε σαν συντελεστές απόδοσης (όγκος πωλήσεων, έξοδα πωλήσεων, μεικτό περιθώριο κάλυψης, παραγωγικότητα δυναμικού / ανά μορφή αγοράς προϊόν, δίκτυο πωλήσεων, μέθοδο πωλήσεων, πελάτη, περιοχή κ.τ.λ.)

Είναι γεγονός βέβαια ότι το βάρος της γραφικής εργασίας που απαιτείται για την διατήρηση και λειτουργία όλων αυτών των στοιχείων είναι τεράστιο. Η ηλεκτρονική τεχνολογία δίνει ευτυχώς άμεση λύση στο πρόβλημα φτάνοντας μέχρι πλήρους κατάργηση κάθε χειρόγραφου αρχείου. Ο ανήσυχος μάνατζερ έχει στα χέρια του σε κάθε στιγμή μια μηχανογραφική κατάσταση ή κάποιο πίνακα στην οθόνη του τερματικού. Ας παρακολουθήσουμε ένα σεμινάριο, απόλυτα πραγματικό, γύρω από την απλοποίηση, του προβλήματος του SIS και του ελεγκτικού συστήματος των πωλήσεων, που προσφέρει η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Κάθε πρωί ο διευθυντής ή οποιοσδήποτε άλλος υπεύθυνος των πωλήσεων έχει στη διάθεσή του τις παρακάτω πληροφορίες. Με βάση τα τιμολόγια, από την αρχή της χρήσης μέχρι και την προηγούμενη μέρα, που έχουν πληκτρολογηθεί (πέρασαν δηλ. στην τράπεζα πληροφοριών της επιχειρήσεως) η μηχανογραφική υπηρεσία της επιχειρήσεως παρέχει: 1) τις ημερήσιες και συγκεντρωτικές πωλήσεις σε όγκο και αξία κατά προϊόν, δίκτυο πωλητών, γεωγραφική περιοχή, κατηγορία πελατών, 2) τον τζίρο μετρητοίς και με πίστωση κατά δίκτυο πωλητών και κατηγορία πελατών, 3) τη συγκεντρωτική κατάσταση των χρεωστικών υπολοίπων.

Όταν χρειαστεί συμπληρωματικές πληροφορίες ο υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων μπορεί να ζητά από τη μηχανογραφική υπηρεσία:

- 1) τον τζίρο κατά προϊόν για κάθε πελάτη, πωλητή
- 2) τον τζίρο μετρητοίς και με πίστωση για κάθε πελάτη, πωλητή
- 3) τις παρεχόμενες εκπτώσεις κατά πελάτη
- 4) την κατάταξη των πελατών σύμφωνα με τον τζίρο τους
- 5) την κατάταξη των τιμολογίων σύμφωνα με την αξία τους
- 6) την κατάταξη των πελατών σύμφωνα με τη μέση αξία των τιμολογίων τους
- 7) την κατάταξη των τιμολογίων σύμφωνα με τα μέσα πλήθος των προϊόντων για τα οποία εκδόθηκαν
- 8) την κατάταξη των πελατών σύμφωνα με το μέσο πλήθος των προϊόντων που αγόρασαν κ.τ.λ.

7.1.2) Η άμεση παρατήρηση (ή παρατήρηση στην πράξη).

Είναι περισσότερο σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών γύρω από τους ποιοτικούς συντελεστές του ελεγκτικού συστήματος πωλήσεων. Η κατάληξη της προσπάθειας του δυναμικού των πωλήσεων είναι ένα σύνολο κερδοφόρων εισροών για την επιχείρηση. Ορισμένες από τις εισροές αυτές είναι αντικειμενικά

μετρήσιμες (π.χ. ο όγκος των πωλήσεων). Άλλες, που επίσης αποτελούν ενεργητικό για την επιχείρηση, δεν είναι δυνατόν να εκφρασθούν αριθμητικά και έτσι ο μόνος τρόπος εκτίμησης τους είναι η υποκειμενική κρίση (π.χ. σχέσεις με τους πελάτες). Έτσι ο υπεύθυνος κάθε ιεραρχικού επιπέδου (επιθεωρητής, διευθυντής περιοχής) συνοδεύει και παρακολουθεί στην πράξη τον τρόπο κάλυψης των καθηκόντων και των ευθυνών του πωλητή. Από την αρχή πάντως θα πρέπει να έχει γίνει κατανοητό από κάθε φορέα, ότι η παρακολούθηση αυτή δεν έχει αστυνομικό χαρακτήρα. Είναι απλώς η μοναδική ευκαιρία βελτίωσης της παραγωγικότητας του τμήματος στους ποιοτικούς συντελεστές και επομένως ενεργητικής επίδρασης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

7.2) Ποιος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του ελεγκτικού συστήματος πωλήσεων;

Ο φυσικός υπεύθυνος φορέας είναι η διεύθυνση των πωλήσεων ή η εμπορική διεύθυνση. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να δημιουργηθεί μια ειδική θέση ή υπηρεσία. Συχνά ο ρόλος αυτός ανατίθεται σε εξωτερικούς ελεγκτές.

Πάντως σε κάθε περίπτωση ισχύουν οι αρχές της αντικειμενικής και ουδέτερης κριτικής. Πρέπει ν' αφιερώνεται ιδιαίτερη προσοχή σ' αυτόν τον ευαίσθητο τομέα της διόρθωσης της ευθύνης για την αποφυγή δημιουργίας συγκρούσεων με αρνητικές επιπτώσεις στο γενικό κλίμα συνεργασίας. Η περισσότερο συμβιβαστική λύση είναι ίσως αυτή της τμηματοποίησης των αντικειμένων της ελεγκτικής στους υπευθύνους της ιεραρχίας όπως αυτή διαμορφώνεται στο διοικητικό οργανόγραμμα. Έτσι κάθε διοικητική θέση δεν είναι μόνο υπεύθυνη για την εκτέλεση των εντολών του προγράμματος αλλά ταυτόχρονα και της ελεγκτικής της παρακολούθησης. Σ' ένα δεύτερο στάδιο η υποβολή των βασικών συμπερασμάτων αποτελεί θέμα προβληματισμού και λήψης αποφάσεων για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

7.3) Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να λειτουργεί το ελεγκτικό σύστημα αποτελεσματικά;

Θα πρέπει να συνυπάρξουν προϋποθέσεις που πηγάζουν από τον προγραμματισμό των πωλήσεων αφ' ενός και την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου αφ' ετέρου.

1) Σχετικά με τον προγραμματισμό για να μπορεί να γίνει ουσιαστική συγκριτική μελέτη των επιδόσεων που επιτεύχθηκαν με τους στόχους που τέθηκαν θα πρέπει οι τελευταίοι να είναι: πραγματοποιήσιμοι, ν' ανταποκρίνονται δηλαδή στις συνθήκες του περιβάλλοντος, τις δυνατότητες και τα μέσα της επιχειρήσεως, αναλυτικοί, να έχει γίνει δηλαδή καταμερισμός των στόχων στους επί μέρους φορείς (προϊόντα, πωλητές, πελάτες κ.τ.λ.)

Έστω ότι κάποια επιχείρηση, σ' ένα κλάδο με έντονο ανταγωνισμό και κορεσμένη αγορά, έχει θέσει σαν στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 40% για

τον επόμενο χρόνο χωρίς παράλληλα να υιοθετεί προωθητικά μέσα (αύξηση του δυναμικού των πωλήσεων, διαφήμιση κ.τ.λ.). Ένας τόσο αισιόδοξος στόχος σε σχέση με τα λίγα στοιχεία που δίνονται στο παράδειγμα είναι μάλλον εξωπραγματικός. Στην προσπάθεια παρακολούθησης και σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τον στόχο το ελεγκτικό σύστημα θα βρεθεί σε αδιέξοδο αφού δεν τίθεται πια θέμα εντοπισμού κάποιων αποκλίσεων αλλά πλήρους αναθεώρησης ενός προγράμματος που απέχει απελπιστικά από την πραγματικότητα.

Πέρα απ' αυτό έστω ότι οι στόχοι που τέθηκαν είναι ρεαλιστικοί. Αν δεν γίνει καταμερισμός, το ελεγκτικό σύστημα θα μπορέσει απλώς και μόνο να εντοπίσει την συνολική πορεία των αποτελεσμάτων και όχι την συμβολή κάθε πωλητού, κάθε προϊόντος, κάθε πελάτη στη διαμόρφωση του αποτελέσματος. Έστω π.χ. ότι τίθεται σαν στόχος η αύξηση του καθαρού χρόνου επίσκεψης για πώληση κατά 5% για το σύνολο του δυναμικού των πωλήσεων. Ο συνολικός αυτός στόχος πρέπει να μεταφραστεί σε συγκεκριμένο ποσοστό για κάθε πωλητή. Πράγματι μπορεί να υπάρχουν πωλητές που ήδη εξαντλούν τα χρονικά περιθώρια και το καλύτερο που μπορεί να γίνει είναι να αυξήσουν μόλις κατά 2% τον χρόνο επίσκεψης για πώληση. Αντίθετα για κάποιους άλλους πωλητές ο χρόνος αυτός θα μπορούσε να αυξηθεί κατά 8%.

2) Στη δομή και την οργάνωση του ελεγκτικού συστήματος των πωλήσεων θα πρέπει να εξασφαλίζονται:

- i. Ο σαφής καθορισμός εκείνων των στοιχείων που θα αποτελούν αντικείμενο της ελεγκτικής. Μπορεί έτσι η βελτίωση της τεχνικής των πωλήσεων να αποτελέσει αντικείμενο του ελεγκτικού συστήματος χωρίς να έχει τεθεί σαν στόχος στην κατάρτιση του προγράμματος.
- ii. Η συνεχής ροή παροχής πληροφοριών και στοιχείων στους υπευθύνους του ελέγχου. Είναι προφανές ότι η καθυστέρηση ή ελλιπής συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών επιδρά αρνητικά στην απόδοση του συστήματος. Έτσι είναι αδύνατο το ελεγκτικό σύστημα ν' ανταποκριθεί με συνέπεια στους στόχους του αν οι πωλήσεις π.χ. των αντιπροσώπων της επιχειρήσεως στην επαρχία συγκεντρώνονται κάθε εξάμηνο.
- iii. Λειτουργικές φόρμες απορρόφησης των πληροφοριών και εμπειριστατωμένες ελεγκτικές εκθέσεις. Τα μέσα συλλογής, επεξεργασίας και παρουσίας των στοιχείων πρέπει ν' αποτελούν αντικείμενο προσεκτικού σχεδιασμού. Πρέπει να ανταποκρίνονται στους στόχους του ελεγκτικού συστήματος, να εξασφαλίζουν πληρότητα στη συλλογή και παρουσίαση των στοιχείων (με τη μικρότερη δυνατή θυσία) να είναι απλές στην σύνταξη και εύκολα κατανοητές, να παρέχουν την δυνατότητα συγκριτικής μελέτης κ.τ.λ. Στην πρόχειρη ελεγκτική οργάνωση υπάρχει ο κίνδυνος δημιουργίας χάους ελεγκτικής γραφειοκρατίας. Οι αλληπάλληλες ελεγκτικές εκθέσεις χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο, οι φόρμες με πολλαπλή παρουσίαση των ίδιων στοιχείων, η παράληψη αξιόλογων πληροφοριών κ.τ.λ. απειλούν σε κάθε βήμα αυτή την ίδια την αποτελεσματικότητα του ελεγκτικού συστήματος.

7.4) Ποια είναι η ιδανική συχνότητα λειτουργίας του ελεγκτικού συστήματος;

Και εδώ δεν υπάρχει κανόνας. Στις επιχειρήσεις με προϊόντα γρήγορου ρυθμού κίνησης μπορούμε να πούμε ότι όσο περισσότερο βραχυχρόνια είναι τα διαστήματα του ελέγχου τόσο περισσότερο αυξάνει η αποτελεσματικότητά του. Αντίθετα σ' ορισμένες τάξεις βιομηχανικών προϊόντων η λειτουργία του συστήματος είναι περισσότερο ενδεδειγμένη σε αραιότερα χρονικά διαστήματα. Μια απλή, αλλά πλήρης, χρονική διαίρεση της συχνότητας εφαρμογής του ελεγκτικού συστήματος είναι: ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια. Όπως αναφέρθηκε ήδη το ελεγκτικό σύστημα αποτελείται από αυτόνομα κέντρα εκτίμησης. Έτσι είναι δυνατή η διαφορετική χρονική κατανομή της εφαρμογής του ελέγχου ανά κέντρο εκτίμησης π.χ. εβδομαδιαία σύγκριση των συνολικών πωλήσεων με τους στόχους που τέθηκαν και μηνιαία ανάλυση και σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους κατά προϊόν, κατά πωλητή κ.τ.λ.

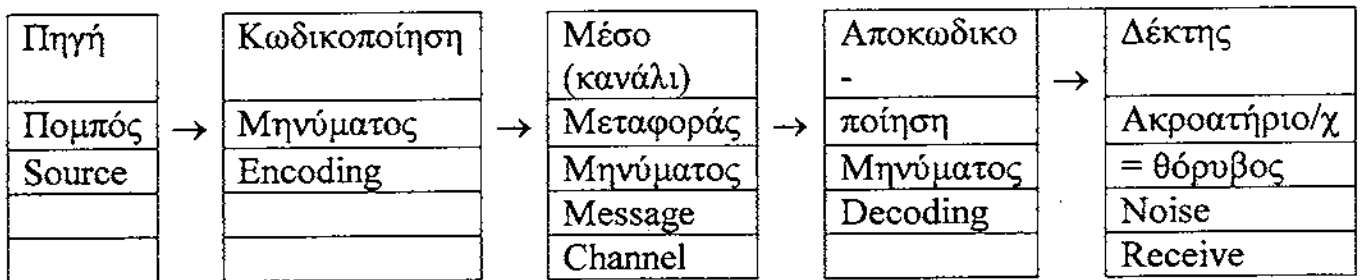
Υπάρχουν πάντως δύο αντίθετες απόψεις σ' ό,τι αφορά την αποδοτική συχνότητα λειτουργίας του συστήματος. Σύμφωνα με τους οπαδούς της πρώτης άποψης το ελεγκτικό σύστημα πρέπει να κινητοποιείται μόνο όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα, δεδομένου ότι κοστίζει να είναι χρονοβόρα. Οι οπαδοί της τακτικής λειτουργίας του ελεγκτικού συστήματος αντικρούουν την παραπάνω άποψη με το σκεπτικό ότι αποστολή της ελεγκτικής δεν είναι μόνο η αντιμετώπιση προβλημάτων, αλλά κυρίως η πρόληψή τους. Παράλληλα η τακτική και ανελλιπής λειτουργία της ελεγκτικής θέτει στην αντίληψη των υπευθύνων την πανοραμική εικόνα της αλυσιδωτής εξέλιξης των επιχειρηματικών γεγονότων. Δεν υποβαθμίζεται έτσι καμιά μεταβλητή και παράλληλα γεννιούνται συνεχώς ερεθίσματα για πρωτοβουλίες και λήψη αποφάσεων. Ανάλογα με τους στόχους του ελεγκτικού συστήματος που κατά προτεραιότητα υιοθετεί κάθε επιχείρηση καθορίζονται οι συντελεστές απόδοσης που θα ελέγχονται ανά προϊόν, τα χρεωστικά υπόλοιπα των πελατών, ο αριθμός επισκέψεων των πωλητών κ.τ.λ. μπορεί ν' αποτελούν αντικείμενα καθημερινής παρακολούθησης. Αντίθετα ο επιμερισμός των συντελεστών απόδοσης κατά συσκευασία προϊόντος ή κατά δίκτυο πωλήσεων κ.τ.λ. να γίνεται εβδομαδιαία. Μηνιαία τέλος μπορεί να γίνει ο έλεγχος της απόδοσης συγκεντρωτικά για τους πιο πάνω συντελεστές και επί πλέον εκτίμηση ως προς τις μεθόδους και τους όρους πωλήσεως, τους πελάτες, τις αγορές που πουλά η επιχείρηση.

Οι ποιοτικοί, τέλος, συντελεστές που αφορούν την αποδοτικότητα του τμήματος πωλήσεων μπορεί να μελετούνται σε πιο αραιά χρονικά διαστήματα (π.χ. κατά τρίμηνο, εξάμηνο κ.τ.λ.).

7.5) Ανάγκη για επικοινωνία.

Η προώθηση πωλήσεων απαιτεί αποτελεσματική ή επικοινωνία. Η προώθηση πωλήσεων θα πρέπει να προσελκύει την προσοχή της αγοράς – στόχου, γιατί διαφορετικά θα αποτύχει. Πολλές μέθοδοι προωθήσεως πωλήσεων συχνά δεν

κατορθώνουν να πετύχουν μια καλή επικοινωνία. Μελέτες της επιστήμης της συμπεριφοράς δείχνουν ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια πολύ σύνθετη διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Διαφορετικοί άνθρωποι βλέπουν το ίδιο μήνυμα με διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί να ερμηνεύσουν τις ίδιες λέξεις διαφορετικά. Τέτοιες διαφορές είναι πολύ κοινές στο διεθνές μάρκετινγκ, όπου η μετάφραση αποτελεί ένα πρόβλημα. Το ξένο περιβάλλον, η διαφορετική κουλτούρα και οι διαφορετικές συνήθειες κάνουν τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ίδιο μήνυμα και να κατανοούν διαφορετικά πράγματα που θα πρέπει να αναγνωριστούν και να λυθούν προτού προσβάλουν ή δυσαρεστήσουν πελάτες. Αυτό θα πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθεί σήμερα που οι άνθρωποι των διαφόρων ομάδων ή μειονοτήτων είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι. Σαν παράδειγμα αναφέρουμε τις γυναίκες. Θα πρέπει ένα διαφημιστικό μήνυμα ή ένα οποιοδήποτε μήνυμα προώθησης να μην προσβάλει ή υποτιμά τον ρόλο της γυναίκας στην οικογένεια και την κοινωνία. Ίσως μια καμπάνια προώθησης ενός απορρυπαντικού να ήταν περισσότερο αποτελεσματική σήμερα αν έδειχνε άνδρες να πλένουν τα ρούχα στο πλυντήριο ή τα πιάτα στην κουζίνα αντί για γυναίκες. Η προώθηση με άλλα λόγια και η διαφήμιση θα πρέπει να προσαρμόζεται με τις σύγχρονες κοινωνικές τάσεις και το πνεύμα της εποχής. Διαφορετικά, το μήνυμα που θέλουμε να μεταδώσουμε μπορεί να έχει φτωχά ή και αρνητικά αποτελέσματα. Η διαδικασία της επικοινωνίας για να είναι πετυχημένη και αποτελεσματική απαιτεί ανατροφοδότηση. Η διαδικασία της επικοινωνίας δείχνει επίσης πως μια πηγή προσπαθεί να φθάσει ένα δέκτη με ένα μήνυμα. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη διαδικασία αυτή, της επικοινωνίας.



ανατροφοδότηση – FEEDBACK

Στο σχήμα αυτό βλέπουμε ότι μια πηγή, ο αποστολέας του μηνύματος, προσπαθεί να διανείμει ένα μήνυμα σ' ένα παραλήπτη δέκτη που αποτελεί τον πιθανό πελάτη. Η πηγή μπορεί να μεταδώσει το μήνυμα δια μέσου πολλών καναλιών. Μπορεί να χρησιμοποιήσει προσωπικές πωλήσεις ή μπορεί να χρησιμοποιήσει την διαφήμιση με τα μαζικά μέσα επικοινωνίας (περιοδικά – εφημερίδες – ραδιόφωνο και τηλεόραση). Το κύριο πλεονέκτημα των προσωπικών

εφημερίδες – ραδιόφωνο και τηλεόραση). Το κύριο πλεονέκτημα των προσωπικών πωλήσεων είναι ότι η πηγή – ο πωλητής – μπορεί να έχει άμεση ανατροφοδότηση FEEDBACK από τον παραλήπτη του μηνύματος. Η πηγή μπορεί να εκτιμήσει το πώς το μήνυμα έχει ληφθεί και ανάλογα να το αλλάξει αν αυτό είναι απαραίτητο. Αυτό είναι ένα πραγματικό και σπουδαίο πλεονέκτημα των προσωπικών πωλήσεων. Η διαφήμιση πρέπει να στηρίζεται στην έρευνα της αγοράς ή στα ποσά των συνολικών πωλήσεων για να διαπιστώσουμε την επιτυχία της.

Ο θόρυβος που φαίνεται στο σχήμα αποτελεί οποιοδήποτε παράγοντα ο οποίος ελαττώνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της επικοινωνίας. Παραδείγματα αποτελούν τα εξής: α) όταν η πηγή δεν μπορεί να συμφωνήσει για το τι θα πρέπει και πώς να λεχθεί στο μήνυμα, γι' αυτό αποστέλλει ένα γενικό μήνυμα, β) όταν ο παραλήπτης – ίσως ο γονέας – μπορεί να ενοχληθεί από τα παιδιά, όταν το μήνυμα έρχεται με το ραδιόφωνο, γ) όταν οι διαφημιστές ή πωλητές λένε συνέχεια τα ίδια πράγματα και αυτό ενοχλεί πολύ και συγχύζει τους ακροατές, οπότε ενδέχεται να αγνοήσουν τελείως το μήνυμα.

Πολλές δυσκολίες στην διαδικασία της επικοινωνίας συμβαίνουν κατά την διάρκεια της κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης ενός μηνύματος. Κωδικοποίηση σημαίνει ότι η πηγή αποφασίζει τι θέλει να πει και το εκφράζει αυτό σε λέξεις που θα έχουν το ίδιο νόημα και σημασία για τον παραλήπτη. Αποκωδικοποίηση σημαίνει τη μετάφραση του μηνύματος από τον παραλήπτη. Η όλη διαδικασία μπορεί να είναι πολύπλοκη, γιατί η σημασία των διαφόρων λέξεων και συμβολισμών μπορεί να είναι διαφορετική και αυτό εξαρτάται από την νοοτροπία και την εμπειρία των δύο ομάδων. Πολλές φορές ένας δέκτης αντιλαμβάνεται ένα μήνυμα με τον τρόπο που αυτός νομίζει ότι πρέπει να ευνοεί και ερμηνεύει τις διάφορες λέξεις, όπως αυτός νομίζει και θα ήθελε να εννοούν. Η διαδικασία της επικοινωνίας γίνεται ακόμη πιο σύνθετη, γιατί ο παραλήπτης γνωρίζει ότι το μήνυμα δεν έρχεται μόνο από μια πηγή, αλλά μεταφέρεται ή μεταδίδεται επίσης με ένα κανάλι μετάδοσης ή μεταφοράς μηνυμάτων. Ο παραλήπτης μπορεί να δώσει μεγαλύτερη σημασία σε ένα προϊόν ή σε μια μάρκα, όταν το μήνυμα έρχεται μέσω μιας πολύ παραδεκτής και αξιόπιστης πηγής (π.χ. ένα πολύ γνωστό και σοβαρό περιοδικό ή εφημερίδα). Το ίδιο αν η πληροφορία για το προϊόν προέρχεται από τον πρόεδρο μιας γνωστής εταιρείας, παρά από έναν οποιονδήποτε τυχαίο πωλητή.

Η αποτελεσματική επικοινωνία και ο προγραμματισμός της προωθήσεως σχετίζεται με τη διαδικασία υιοθέτησης και αποδοχής μιας ιδέας ή ενός προϊόντος. Η καλή επικοινωνία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς αυτής. Παρουσιάζουμε παρακάτω τη σχέση μεταξύ των στόχων της προωθήσεως στη διαδικασία αποδοχής και υιοθέτησης και του μοντέλου AIDA.

Σχέση μεταξύ στόχων και προωθήσεως διαδικασίας αποδοχής και AIDA.

Στόχοι προώθησης	Διαδικασία αποδοχής	Μοντέλο AIDA
Πληροφόρηση.....	Ενημέρωση.....	Προσοχή(ATTENTION)
	Ενδιαφέρον.....	Ενδιαφέρον(INTEREST)
	Εκτίμηση.....	Επιθυμία(DESIRES)
	Δοκιμή.....	
Πειθώ.....	Απόφαση.....	
ενέργεια (ACTION)
Υπενθύμιση.....	Επιβεβαίωση	

Οι διαδικασίες της επικοινωνίας και της αποδοχής έχουν μεγάλη σημασία και μας βοηθούν να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά των διαφόρων ατόμων. Μας βοηθούν επίσης να κατανοήσουμε το μηχανισμό της αγοράς σαν σύνολο. Διαφορετικοί πελάτες μέσα σε μια αγορά μπορεί να συμπεριφέρονται διαφορετικά και μερικοί απ' αυτούς μπορεί να αποδέχονται το προϊόν και στη συνέχεια να επηρεάζουν τους άλλους.

Οι έρευνες για τη διαπίστωση του πως οι αγορές δέχονται τις νέες ιδέες οδήγησαν στην έννοια της καμπύλης της αποδοχής ή υιοθέτησης. Η καμπύλη της αποδοχής (ADOPTION CURVE) δείχνει πότε διαφορετικές ομάδες δέχονται νέες ιδέες. Παρουσιάζει την ανάγκη της αλλαγής της προσπάθειας προωθήσεως με την πάροδο του χρόνου. Δίνει επίσης έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων. Μερικές ομάδες αποφασίζουν γρήγορα να χρησιμοποιούνται σαν ηγέτες στην αποδοχή μιας νέας ιδέας και ενός νέου προϊόντος.

Η καμπύλη αποδοχής για ένα τυπικό πετυχημένο προϊόν φαίνεται πιο κάτω στο σχήμα.

Καινοτόμοι ή νεωτεριστές INNOVATORS	Πρώιμοι αγοραστές (EARLY ADOPTERS)	Πρώιμη πλειοψηφία (EARLY MAJORITY)	Μεταγενέστερη πλειοψηφία (LATE MAJORITY)	Ουραγοί (LAGERS OR NOVADOP-TERS)
3 - 5 %	10 - 15 %	34%	34%	5 - 16%

Μερικά από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά καθεμιάς ομάδας καταναλωτών είναι τα εξής:

1) Καινοτόμοι ή νεωτεριστές (INNOVATORS). Οι νεωτεριστές είναι οι πρώτοι που θα αποδεχθούν το προϊόν. Είναι συνήθως νέοι και συγχρόνως βρίσκονται σε υψηλή κοινωνική και οικονομική θέση. Έχουν πολλές επαφές πέρα από τη δική τους κοινωνική ομάδα και τάξη. Είναι δημιουργικοί και ευκολομετακινούμενοι. Ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό των νεωτεριστών είναι ότι βασίζονται περισσότερο σε απρόσωπες και επιστημονικές πηγές πληροφοριών παρά στους πωλητές. Έχουν

καλή μόρφωση και υψηλά εισοδήματα και είναι περισσότερο τολμηροί και διακρίνονται για την αυτοπεποίθησή τους. Συνήθως διαβάζουν άρθρο σε τεχνικά περιοδικά και περιοδικά ειδικοτήτων επίσης διαβάζουν πληροφοριακές διαφημίσεις και υψηλής ποιότητας περιοδικά. Αποτελούν περίπου το 3 – 5% της αγοράς.

2) Πρώιμοι αγοραστές (EARLY ADOPTERS). Στη δεύτερη αυτή κατηγορία μετά τους νεωτεριστές, συγκαταλέγονται οι πρώιμοι αγοραστές που αποτελούν το 10 – 15% της αγοράς. Οι πρώιμοι αγοραστές βρίσκονται σχετικά υψηλά από άποψη κοινωνικής θέσης και ίσως είναι οι καθοδηγητές γνώμης (OPINION LEADERS), είναι άτομα από τα οποία ζητούν πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με το νέο προϊόν. Οι πρώιμοι αγοραστές αγοράζουν νωρίς το προϊόν, αλλά με κάποια εκλεκτικότητα. Είναι νέοι, μετακινούνται εύκολα και είναι περισσότερο δημιουργικοί από αυτούς που αγοράζουν αργότερα. Έχουν όμως λίγες επαφές με ανθρώπους έξω από τη δική τους κοινωνική ομάδα και τάξη. Από όλες τις άλλες ομάδες καταναλωτών οι πρώιμοι αγοραστές φαίνεται να έχουν τη μεγαλύτερη επαφή με τους πωλητές. Τα μαζικά μέσα ενημέρωσης αποτελούν επίσης σπουδαία πηγή πληροφοριών.

3) Πρώιμη πλειοψηφία (EARLY MAJORITY). Η τρίτη κατηγορία αγοραστών κατά χρονολογική σειρά αποδοχής του νέου προϊόντος, είναι η πρώιμη πλειοψηφία που αποτελεί το 34% των αγοραστών του νέου προϊόντος. Οι αγοραστές της κατηγορίας αυτής ανήκουν πάνω από το μέσο κοινωνικό επίπεδο. Συνήθως δεν θα ανακατευθούν με μια νέα ιδέα μέχρις ότου αρκετοί πρώιμοι αγοραστές έχουν δοκιμάσει το προϊόν. Ίσως να βρίσκονται για πολύ καιρό μεταξύ δοκιμής και αποδοχής. Αγοράζουν ένα νέο προϊόν με πάρα πολύ προσοχή και σπάνια είναι καθοδηγητές γνώμης. Η πρώιμη πλειοψηφία έχει μεγάλη επαφή με τα μαζικά μέσα επικοινωνίας, τους πωλητές και τους πρώιμους αγοραστές.

4) Μεταγενέστερη πλειοψηφία (LATE MAJORITY). Η τέταρτη κατηγορία που αποδέχεται το νέο προϊόν είναι η μεταγενέστερη πλειοψηφία και αποτελεί και αυτή περίπου το 34% των αγοραστών. Οι αγοραστές της κατηγορίας αυτής βρίσκονται κάτω από το μέσο καταναλωτή από άποψη κοινωνικής θέσης και εισοδήματος. Είναι λιγότερο πιθανό να ακολουθήσουν τους καθοδηγητές γνώμης και τους πρώιμους αγοραστές. Οι αγοραστές της κατηγορίας αυτής είναι σκεπτικιστές. Αγοράζουν το προϊόν όταν η πλειοψηφία των αγοραστών έχει ήδη αποδεχθεί το προϊόν, γιατί έχει πειστεί για την χρησιμότητά του. Η μεταγενέστερη πλειοψηφία χρησιμοποιεί πολύ λίγο τα μαζικά μέσα επικοινωνίας ή πωλητές. Επηρεάζονται περισσότερο από άλλους στην ίδια κατηγορία παρά από εξωτερικές πηγές πληροφοριών. Πολλές φορές απαιτείται κάποια κοινωνική πίεση από τη δική της ομάδα προτού δοκιμάσει το προϊόν. Κατόπιν η αποδοχή μπορεί ν' ακολουθήσει πολύ γρήγορα.

5) Ουραγοί (LAGERS OR NOVADOPTERS). Οι ουραγοί έχουν την κατώτερη κοινωνική θέση και εισόδημα και αποτελούν το 5 – 16% των αγοραστών. Συνήθως παραμένουν με τις δικές τους παραδοσιακές ιδέες. Η κύρια πηγή πληροφοριών είναι άλλοι καταναλωτές της ίδιας κατηγορίας. Αυτό φέρνει πολλές δυσκολίες στους μάνατζερ του μάρκετινγκ, οι οποίοι θέλουν να πιάσουν όλη την αγορά γρήγορα,

χρησιμοποιώντας μάλιστα μια μόνο μέθοδο προώθησεως. Πολλές φορές ίσως δεν αξίζει τον κόπο να ασχολείται κανείς μ' αυτή την ομάδα. Οι άνθρωποι αυτοί δίνουν μεγάλη σημασία στην παράδοση, είναι καχύποπτοι απέναντι στο νέο προϊόν και πολύ δύσκολα αλλάζουν συνήθειες και τρόπο ζωής.

Η παραπάνω ανάλυση υποστηρίζεται από πρόσφατες έρευνες και αποδεικνύει τη σημασία των καθοδηγητών γνώμης. Οι πρώιμοι αγοραστές επηρεάζουν την πρώιμη πλειοψηφία και βοηθούν να διαδοθεί το μήνυμα σε πολλούς άλλους. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα των πρώιμων αγοραστών και προσπαθούν με κάθε τρόπο να τους επηρεάσουν. Αν οι πρώιμοι αγοραστές απορρίψουν το προϊόν, τότε αυτό μπορεί να μη γίνει ποτέ αποδεκτό στην αγορά. Οι συζητήσεις και οι συστάσεις των καθοδηγητών γνώμης (OPINION LEADERS) έχουν επομένως μεγάλη σημασία (WORD – OF – MOUTH) για τον πελάτη, ο οποίος θα αποφασίσει για το προϊόν πριν καλά – καλά πλησιάσει το κατάστημα. Κάθε όμως τμήμα της αγοράς, χρειάζεται ξεχωριστό μίγμα προώθησεως. Ένας συνδυασμός των μεθόδων και μέσων σε μια βάση συμπλήρωσης μάρκετινγκ.

8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

8.1) Η μέτρηση των κερδών.

8.1.1) Ο επιχειρηματικός σκοπός.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης μετριέται τελικά από την ικανότητά της να πραγματοποιήσει κέρδη. Το κέρδος, είναι ο στόχος και το κριτήριο, με το οποίο μετριέται η επιτυχία. Είναι παράλληλα και το μέσο με το οποίο η επιχείρηση επιβιώνει μακροπρόθεσμα. Συνεπώς έπεται ότι, για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει να αυξάνει τα κέρδη της.

8.1.2) Ο επιχειρηματικός στόχος.

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να πραγματοποιήσει κέρδη, πρέπει να πραγματοποιήσει πωλήσεις. Αυτό προϋποθέτει δημιουργία πελατών και πέτα από αυτό είναι σημαντικό να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες. Ο **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ – ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΙΝΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.**

Το να ορίσουμε τον επιχειρηματικό στόχο σαν την μεγιστοποίηση του κέρδους είναι απλώς και μόνο ένας μύθος του μάνατζμεντ. Στην πραγματικότητα, ο πρωταρχικός στόχος της επιχειρήσεως είναι η μακροπρόθεσμη ευελιξία που μπορεί να έχει για τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο όρος “κέρδος” μπορεί να έχει διάφορες ερμηνείες:

- α) αύξηση των συνολικών κερδών μιας επιχειρήσεως σε περίοδο ενός έτους ή
- β) αύξηση του ύψους του κέρδους, που προέρχεται από ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Στην περίπτωση (α) η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει την ικανότητα πωλήσεων, πιθανώς με την δημιουργία περισσότερων πελατών. Στην περίπτωση (β) μας ενδιαφέρει περισσότερο η αύξηση των κερδών, δηλαδή η καλύτερη εκμετάλλευση της κάθε πράξης.

8.1.3) Η επίτευξη του σκοπού. Είδαμε ότι ο επιχειρηματικός σκοπός είναι το κέρδος και η επίτευξη αυτού του σκοπού είναι το κριτήριο με το οποίο μετριέται η επιτυχία.

Η διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής μέσα σε μια εταιρία, είναι το βασικό στοιχείο του ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ στην στρατηγική της αύξησης των πωλήσεων. Τα πρωταρχικά στοιχεία του μάνατζμεντ, δηλαδή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η δημιουργία κινήτρων και ο έλεγχος, προσαρμόζονται άμεσα στην εργασία του μάνατζμεντ των πωλήσεων. Για να προσδιορίσει πραγματοποιήσιμους σκοπούς και προσωπικούς στόχους, η διοίκηση των πωλήσεων χρειάζεται να έχει υπόψη της, τις διάφορες απόψεις μέσα στην εταιρεία και να επιδιώξει να συντονίσει πιθανές αντικρουόμενες τάσεις κάτω από την τελική ευθύνη της επίτευξης του ζητούμενου κέρδους. Αν το μάνατζμεντ των πωλήσεων δεν είναι ενήμερο της γενικότερης εμπορικής πολιτικής, η στρατηγική του δεν θα συμπίπτει με τη

γενικότερη στρατηγική της επιχειρήσεως. Αντίστροφα, αν η γενική διεύθυνση δεν διατηρήσει το συντονισμό με το μάνατζμεντ των πωλήσεων, που πρέπει να έχει σαν στόχο τον πελάτη, και θα προσπαθήσει να επιτύχει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη χωρίς περιορισμούς, είναι δυνατόν να δημιουργήσει την κάθετη πτώση της επιχειρήσεως. Για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της μια επιχείρηση μπορεί:

- i. Να προσλαμβάνει προσωπικό χαμηλού επιπέδου, με χαμηλές αμοιβές,
- ii. Να αγοράζει φθηνά υλικά,
- iii. Να διατηρεί παλιό εξοπλισμό,
- iv. Να μην κάνει έρευνα και ανάπτυξη,
- v. Να μην κάνει διαφήμιση,
- vi. Να κάνει ελάχιστη ανακαίνιση προϊόντων, ή
- vii. Να επιβάλλει πολιτική μείωσης της ποικιλίας των προϊόντων.

Με μια πολιτική μικρής επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό, σε κεφάλαιο και σε μέσα είναι δυνατόν να αυξηθούν βραχυπρόθεσμα τα κέρδη, αλλά μακροπρόθεσμα η επιχείρηση θα χάσει έδαφος από τους ανταγωνιστές της και τελικά θα χάσει τις αγορές της. Σκοπός της επιχειρήσεως πρέπει να είναι, όχι η μεγιστοποίηση των κερδών, αλλά η κάλυψη όλων των δαπανών και η δημιουργία ενός επιπέδου κερδών μέσα σε ανταγωνιστικά πλαίσια.

8.1.4) Κέρδος.

Αν θέλουμε να ορίσουμε το βαθμό επιτυχίας μιας εταιρείας βάσει του ύψους των κερδών που έχει αποκομίσει, έπεται ότι όσο υψηλότερα είναι τα κέρδη, τόσο πιο μεγάλη είναι η επιτυχία. Η αντίληψη όμως του κέρδους, αυτή καθ' εαυτή, δεν δίνει ικανοποιητικό μέτρο. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετώντας ως στόχο τα κέρδη, δεν αντιμετωπίζουν τα πράγματα με ρεαλισμό.

- 1) Το πρόβλημα είναι εξίσου σοβαρό όταν τοποθετήσουμε τους στόχους των πωλήσεων και την πρόβλεψη των κερδών πολύ χαμηλά, βραχυπρόθεσμα, όπως και όταν τους τοποθετήσουμε πολύ ψηλά,
- 2) Η ανώτατη διοίκηση της επιχειρήσεως τοποθετώντας τους στόχους και δημιουργώντας πίεση στα χαμηλότερα κλιμάκια για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, συνήθως οδηγεί την μέση διοίκηση να υποτιμήσει τις προβλέψεις των κερδών.
- 3) Τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να έχουν τα κατάλληλα κίνητρα για να προσδιορίσουν ρεαλιστικούς στόχους, τα οποία θα τα ενθαρρύνουν να επιτύχουν μια επίδοση σύμφωνη με την αξία τους.
- 4) Με την ρεαλιστική χρησιμοποίηση της διοικήσεως με στόχους (MANAGEMENT BY OBJECTIVES) ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός των διευθυντών θα είναι πιο ισορροπημένος ως προς την μακροπρόθεσμη στρατηγική της ανώτατης διοικήσεως. Τα μέσα μιας εταιρείας έχουν μια αξία και τα κέρδη τα οποία αποκομίζονται κατά την διάρκεια μιας περιόδου, πρέπει να είναι συσχετισμένα με αυτή την αξία.

8.1.5) Η μέθοδος της απόδοσης επί του κεφαλαίου.

Αν μια επιχείρηση παραδέχεται την αντίληψη του κέρδους, μπορείς να ορίσεις τους στόχους της ως: “μεγιστοποίηση του κέρδους σε σχέση με τα μέσα που έχουν επενδυθεί”.

Η αντίληψη αυτή είναι σημαντική για τον διευθυντή πωλήσεων επειδή προσδιορίζει απόλυτα το ότι τα μέσα που έχει μια εταιρεία είναι περιορισμένα και πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατά τον πιο αποδοτικό τρόπο.

8.2) Η επίτευξη των κερδών.

8.2.1) Αύξηση πωλήσεων – περισσότερες πωλήσεις.

Για τον διευθυντή πωλήσεων αυτοί οι όροι σημαίνουν την μεγαλύτερη απόδοση κέρδους σε σχέση με την επένδυση σε αποθέματα ή σε τεχνικές πωλήσεων. Η επιλογή της τεχνικής θα εξαρτηθεί από:

- i. τη φύση του προϊόντος και
- ii. τη φύση της αγοράς.

Αν η τιμή του προϊόντος αυξηθεί για να επιτύχει η επιχείρηση υψηλότερα μικτό περιθώριο, έπεται ότι και τα έσοδα θα είναι αυξημένα.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Προϊόν “χ” κόστος 100 ευρώ: περιθώριο 25% κέρδος ευρώ 25. Πωλήσεις 1.000 μονάδων του προϊόντος “χ” κέρδος ευρώ 25.000. Προϊόν “χ” κόστος ευρώ 100, περιθώριο 30% κέρδος 30 ευρώ. Πωλήσεις 1.000 μονάδων προϊόντων “χ” κέρδος ευρώ 30.000.

Το παράδειγμα δίνει την εντύπωση ότι η αύξηση των κερδών είναι μια απλή υπόθεση αύξησης των τιμών, αλλά δυστυχώς οι οικονομικές αρχές είναι εκείνες που προσδιορίζουν τα αποτελέσματα μιας τέτοιας δραστηριότητας.

8.2.2) Η αύξηση των κερδών.

Για να αυξήσει τα κέρδη του, ένας διευθυντής πωλήσεων, έχει δύο εναλλακτικές λύσεις: 1) μείωση του κόστους. Μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας:

- i. με την αύξηση της χρησιμοποίησης του μηχανικού εξοπλισμού,
- ii. με την εφαρμογή της μείωσης της ποικιλίας της γραμμής των προϊόντων (π.χ. μικρότερη ποικιλία σε μια γκάμα χρωμάτων)
- iii. με στενότερη οργάνωση του προσωπικού, δηλαδή λιγότεροι πωλητές, υπάλληλοι γραφείων κ.τ.λ. και
- iv. με χρήση κεφαλαιακού εξοπλισμού σε αντικατάσταση της αυξανόμενης σε κόστος εργασίας.

2) αποτελεσματική πώληση. Το μάνατζμεντ των πωλήσεων πρέπει να εξασφαλίζει συνέχεια την επιτυχία περισσότερων πωλήσεων από την κάθε επίσκεψη. Πιο αποτελεσματική πώληση είναι ένα πρόβλημα του μάρκετινγκ και αναφέρεται σε όλα τα μέσα του μάρκετινγκ που πρέπει να χρησιμοποιούνται συντονισμένα. Για τον διευθυντή πωλήσεων είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό έργο, πρέπει δηλαδή:

- i. να οργανώνει την στρατηγική,
- ii. να κάνει εκτίμηση εναλλακτικών σχεδίων,
- iii. να αποφασίζει για τις λύσεις,
- iv. να εξασφαλίζει ότι η πολιτική υλοποιείται και
- v. να ελέγχει τα αποτελέσματα.

Η δημιουργική πλευρά του έργου του διευθυντή πωλήσεων είναι απαραίτητη και για την εκτέλεση της εργασίας, πρέπει να διαθέτει το δυναμικό στοιχείο της δημιουργίας νέων ευκαιριών πωλήσεων.

8.2.3) Η αύξηση των πωλήσεων.

Πολλές φορές η αύξηση των πωλήσεων είναι απλή συνάρτηση μεγαλύτερης προσπάθειας. Μεγαλύτερη προσοχή για τις ανάγκες του καταναλωτή, περισσότερη σκέψη σχετικά με τη διαδικασία της πωλήσεως και πιθανώς περισσότερες ώρες και μεγαλύτερη προσπάθεια στη συνεργασία με τον πελάτη. Με την διεύρυνση της ποικιλίας των καταναλωτικών προϊόντων, είναι δυνατόν να εξασφαλισθούν περισσότερες πωλήσεις. Είναι φανερό ότι η εφαρμογή μιας τέτοιας λύσης πρέπει να παρακολουθείται με προσοχή, για να εξασφαλισθεί ότι το αυξημένο κόστος δεν ξεπερνάει την αύξηση των πωλήσεων, γιατί τότε τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά.

9^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

9.1) Εκτίμηση εκτελέσεως του έργου των πωλητών.

Μια νέα δύναμη πωλητών, ανεξάρτητα αν αποτελείται από περιοδεύοντες πωλητές ή από πωλητές ενός καταστήματος λιανικής, πρέπει να υποβάλλεται σε περιοδικές εκτιμήσεις της εκτελέσεως του έργου της. Η ανάγκη γι' αυτό προκύπτει από:

- i. μεταβολές της προσωπικότητας του πωλητή που προκύπτουν από υπερβολική εμπιστοσύνη, ή γενικότερα, ικανοποίηση,
- ii. μεταβολές στις συνθήκες της αγοράς,
- iii. εξέλιξη του προϊόντος και
- iv. νέες και βελτιωμένες τεχνικές πωλήσεων.

Ο σκοπός αυτής της εκτιμήσεως είναι η ικανοποίηση του μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα, γενικά, της δύναμης των πωλητών και την εκτίμηση της εκτελέσεως του έργου του κάθε πωλητή χωριστά. Για να μπορεί να εκτιμηθεί η πιθανότητα της προαγωγής της αύξησης της αμοιβής ή της παροχής ενός δώρου είναι ανάγκη να γίνονται συχνές και σοβαρές εκτιμήσεις.

9.1.1) Σημαντικά θέματα.

Ένας διευθυντής έχει ανάγκη από συγκεκριμένες πληροφορίες για ορισμένους τομείς της λειτουργίας. Θέλει να εκτιμήσει τις ικανότητες των πωλητών του από ορισμένες πλευρές, που επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους στη λειτουργία της πωλήσεως. Έμφαση δίνεται στα παρακάτω στοιχεία:

- i. στον πωλητή: πραγματοποιεί ικανοποιητικό τζίρο πωλήσεων;
- ii. προσφέρει ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης για να διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες;
- iii. αν υπάρχουν σφάλματα, ποιος είναι υπεύθυνος, ο πωλητής ή η διεύθυνση γενικότερα;
- iv. ποιες αποτελεσματικές ενέργειες πρέπει να γίνουν για να βοηθήσουν την κατάσταση;

Οι απαντήσεις σ' αυτές τις ερωτήσεις θα προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο η διεύθυνση θα είναι αποτελεσματική, σε όλα τα επίπεδα, δηλαδή στα θέματα που αφορούν την ηγεσία, την δημιουργία κινήτρων και τον έλεγχο.

9.1.2) Ο σκοπός της εκτιμήσεως.

Οι τυπικές εκτιμήσεις σχετικά με την εκτέλεση, δεν δίνουν στην διεύθυνση την δυνατότητα να πάρει τελεσίδικες αποφάσεις, αλλά για να δημιουργηθούν συνθήκες εμπιστοσύνης μεταξύ της διεύθυνσης και της δύναμης των πωλητών που θα πετύχουν το ανώτατο δυνατό σημείο συνεργασίας μεταξύ του τμήματος εκείνου της επιχειρήσεως που δημιουργεί την πολιτική και εκείνου που την εφαρμόζει.

Οι μεθοδικές εκτιμήσεις είχαν αναπτυχθεί στην αρχή, για να γίνεται μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εργατικού προσωπικού στα εργοστάσια. Οι επιβλέποντες είχαν την υποχρέωση να εκτιμούν τις ικανότητες των υφισταμένων τους με βάση τυποποιημένα έντυπα. Το σύστημα αυτό που ήταν γνωστό σαν βαθμολόγηση αξίας, ήταν σχετικό με:

- α) την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας και
- β) την στάση απέναντι της εταιρείας και των συνεργατών.

Σχετικά με το σύστημα της βαθμολόγησης της αξίας χρειάστηκε να λεχθεί στους επιβλέποντες να αποφεύγουν την τάση της αριστοποίησης των υφισταμένων της. Αυτό φαίνεται από τον τρόπο με τον οποίο ένας προϊστάμενος που αντιμετωπίζει διάφορες ιδιότητες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός υπαλλήλου, τείνει να πεισθεί ότι το άτομο που είναι καλό ή κακό σε ορισμένες πλευρές του, θα είναι εξίσου καλό ή κακό σε όλες. Αυτή η τάση συχνά φαίνεται και στις εκτιμήσεις των πωλητών.

Η εκτίμηση αυτής της έμφυτης ανθρώπινης τάσης, να είναι προκατειλημμένη, μπορεί γενικά να αντιμετωπισθεί με την δημιουργία διαφόρων κατηγοριών προσόντων για βαθμολόγηση που περιέχονται στα σχετικά έντυπα και που αναγκάζουν τον υπεύθυνο να σκεφθεί ξεχωριστά για την κάθε απάντηση.

9.1.3) Η εκτίμηση της εκτελέσεως.

Η οργανωμένη διαδικασία της μέτρησης, αφού λάβει υπόψη της την τάση της αριστοποίησης αναζητά πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο ο πωλητής εκτελεί τα καθήκοντά του. Είναι συνηθισμένο για τον διευθυντή να συνοδεύει τον πωλητή στην εργασία του για να μπορεί να εκτιμήσει και με βάση την παρατήρηση, αλλά αυτή είναι μια από τις διάφορες μεθόδους που προσφέρονται. Οι εκθέσεις που μπορεί να γίνουν σχετικά με αυτό το θέμα, μπορεί να είναι αρκετές κατά τη διάρκεια του έτους, πράγμα που είναι συνάρτηση της πολιτικής της εταιρείας. Οι εκθέσεις αυτές μπορεί να είναι τριών διαφορετικών κατηγοριών:

- 1) ο διευθυντής συνοδεύει τον πωλητή κάποια μέρα στη διάρκεια της εργασίας του,
- 2) ο διευθυντής επισκέπτεται μόνος του διάφορους πελάτες, με σκοπό τον έλεγχο της προσπάθειας του πωλητή, όταν εκείνος είναι μόνος του και
- 3) σποραδικός έλεγχος της καθημερινής έκθεσης του πωλητή για τον προσδιορισμό της ακρίβειας της.

9.1.4) Προσωπική εκτίμηση.

Όταν ένας διευθυντής πωλήσεων ή άλλος προϊστάμενος, συνοδεύει τον πωλητή κατά την διάρκεια της καθημερινής του εργασίας, θα τον παρακολουθήσει, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων του, από διάφορες απόψεις.

- i. την εμφάνισή του και τους τρόπους του,
- ii. την στάση του,
- iii. την πείρα του και
- iv. τις διοικητικές του ικανότητες.

Κανένας από αυτούς τους παράγοντες δεν είναι τόσο απλός όσο μπορεί να φαίνεται. Οι εκθέσεις πωλήσεων θα αποκαλύψουν πολλά στοιχεία σχετικά με τη στάση του πωλητή, την πείρα του και τις διοικητικές του ικανότητες, πράγμα που θα λάβει σοβαρά υπόψη του ο διευθυντής πωλήσεων κατά την διάρκεια της προσωπικής παρατήρησης. Στην αρχή ένας πωλητής μπορεί να έχει κάποια νευρικότητα όταν διαπραγματεύεται πελάτες, κάτω από τα μάτια του διευθυντή του. Η πείρα όμως θα τον οδηγήσει σιγά – σιγά να περάσει αυτή την δυσκολία. Ένας καλός διευθυντής θα προσπαθήσει στην αρχή να βοηθήσει τον πωλητή ώστε να ενεργήσει με ψυχραιμία. Αυτό θα είναι δείγμα και των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή.

9.1.5) Εκθέσεις διπλής κατευθύνσεως.

Η εκτίμηση ενός πωλητή δεν εξαρτάται μόνο από τα σχόλια που κάνει ένας διευθυντής. Ένα μέρος των ευθυνών του διευθυντή είναι να συντονίζει και να ελέγχει τους υφισταμένους του. Τα ανώτερα στελέχη των πωλήσεων στην εκτίμηση του διευθυντή, θα έχουν υπόψη τους και αυτό το στοιχείο και θα θελήσουν να δουν πόση εργασία έκανε ο διευθυντής, ή ο προϊστάμενος μαζί με τον διευθυντή και πόσο επιτυχημένα κίνητρα δημιούργησε για βελτίωση του προσωπικού. Τα περισσότερα έντυπα αξιολογήσεως έχουν ένα τμήμα που περιλαμβάνει τα σχόλια και τις προτάσεις του διευθυντή. Η ανώτερη διοίκηση θέλει να ξέρει:

- i. τι πιστεύει ο διευθυντής για την δύναμη των πωλητών και
- ii. τι ενέργειες έχει κάνει.

9.1.6) Στατιστική εκτίμηση.

Στο σύγχρονο περιβάλλον της επιχειρήσεως η στατιστική είναι η ουσιώδης ύλη της έρευνας της αγοράς, του προγραμματισμού, όπως επίσης και ένας τρόπος ελέγχου της δυνάμεως των πωλητών. Πολλά είναι τα τμήματα που έχουν ανάγκη στατιστικώς στοιχείων για την εκτέλεση της δικής τους εργασίας. Πολλές από αυτές τις στατιστικές προκύπτουν κατ' ευθείαν από τα αποτελέσματα της δυνάμεως των πωλητών. Πρέπει να συλλέγονται και να κατατάσσονται με κάποιο χρήσιμο τρόπο, ώστε να είναι αντιληπτά και να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση της επιχειρήσεως.

Ο πωλητής μπορεί, με λίγη πρακτική και εμπειρία, να τηρεί στοιχεία για την προσωπική του απόδοση και με λεπτομέρειες της περιοχής του, με ένα απλό τρόπο, ώστε να μπορεί να κάνει προσωπική εκτίμηση της εργασίας του.

10^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Για την υποκίνηση των καταναλωτών χρησιμοποιούνται διάφορα κίνητρα τα οποία προσελκύουν την προσοχή, δημιουργούν ενδιαφέρον, διεγείρουν την επιθυμία και προκαλούν την απόφαση (AIDA) του καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν. Τα κίνητρα αυτά απευθύνονται στον καταναλωτή είτε στο σπίτι του, είτε στο κατάστημα. Χρησιμοποιούν δε, όπως και η διαφήμιση, για να διοχετεύσουν τα προϊόντα δια μέσου των καναλιών διανομής, γι' αυτό και απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή.

Οι κυριότεροι τρόποι υποκίνησης των καταναλωτών είναι οι εξής:

1) **Δείγματα (SAMPLING)**. Δείγματα χρησιμοποιούνται κυρίως για να εισάγουν νέα προϊόντα και για να διακόψουν την υφιστάμενη αφοσίωση σε κάποιο προϊόν ή μάρκα (BRAND LOYALTY). Πολλές φορές χρησιμοποιούνται επίσης για την έρευνα της αγοράς. Τα δείγματα είναι ένα ισχυρό κίνητρο για να προκαλέσει τη δοκιμή του προϊόντος. Πολύ λίγοι θα πετάξουν ένα προϊόν που τους δίνεται "δωρεάν" χωρίς πρώτα να το δοκιμάσουν. Αν το προϊόν είναι διαφορετικό και ανώτερο από το υπάρχον ήδη προϊόν, οπωσδήποτε θα έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της μάρκας του προϊόντος. Αν τα δείγματα δίνονται στο κατάστημα, τότε μπορεί να προκληθεί άμεση αύξηση των πωλήσεων. Αυτό ενθαρρύνει και τη συμμετοχή του λιανοπωλητή στην προώθηση των πωλήσεων, ο οποίος πιθανόν να διαθέσει μεγαλύτερο χώρο στα ράφια και στους χώρους επίδειξης και να αυξηθούν έτσι οι πωλήσεις.

Τα δείγματα παρουσιάζουν το μειονέκτημα ότι είναι πολύ δαπανηρά και ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ορισμένο και πολύ περιορισμένο αριθμό προϊόντων. Επίσης τα δείγματα δεν είναι δυνατό να είναι αποτελεσματικά για την αντικατάσταση καθιερωμένων ήδη προϊόντων. Χρησιμοποιούνται πολύ στα φάρμακα και στα καλλυντικά.

Τα δείγματα συνήθως αποστέλλονται με το ταχυδρομείο σε ειδικές λίστες παραληπτών, ή, όταν είναι ογκώδη και μπορούν να φθαρούν γρήγορα, διανέμονται στα σπίτια των καταναλωτών, γιατί έτσι το κόστος είναι μικρότερο από το ταχυδρομείο. Τα δείγματα επίσης μπορεί να διανεμηθούν στο κατάστημα, είτε από ένα πωλητή, είτε με την αγορά κάποιου άλλου προϊόντος στην κανονική τιμή και μαζί μ' αυτό δίνεται δωρεάν και το δείγμα.

2) **Διαγωνισμοί**. Στους διαγωνισμούς αυτούς συμμετέχουν οι καταναλωτές συνήθως μόνο με την αναγραφή του ονόματός τους και της διεύθυνσής τους. Πολλές φορές στο διαγωνισμό συμμετέχουν μόνο οι αγοραστές κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας. Γίνεται κλήρωση και διανέμεται κάποιο έπαθλο σαν δώρο. Η κλήρωση γίνεται σύμφωνα με τις αρχές των πιθανοτήτων και σαν ένα τυχαίο γεγονός παρουσιάζει ενδιαφέρον και ανυπομονησία στους συμμετέχοντες. Οι διαγωνισμοί παρουσιάζουν ενδιαφέρον, γιατί επηρεάζουν τους ανθρώπους συναισθηματικά, επειδή απευθύνονται στην ψυχολογική ανάγκη της απαίτησης, της πλεονεξίας και της απληστίας. Μεταφέροντας το ενδιαφέρον αυτό στο προϊόν κατά

κάποιο τρόπο, μπορούμε να αυξήσουμε τις πωλήσεις. Συνήθως η συμμετοχή στο διαγωνισμό γίνεται χωρίς την υποχρέωση να αγοράσεις. Η επιχείρηση όμως έχει ήδη τα ονόματα των συμμετεχόντων, τους οποίους βομβαρδίζει συνεχώς με υλικό προωθήσεως και με όλων των ειδών τις προσφορές, ώστε να παρακινήσει τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν. Πολλές φορές ανακοινώνονται οι αριθμοί που κερδίζουν και τα ονόματα των νικητών στο κατάστημα, ώστε όλοι οι επισκέπτες να εκτεθούν στο νέο προϊόν. Ίσως στον ίδιο χρόνο να έχουν προγραμματιστεί επιδείξεις και εκθέσεις του προϊόντος, ώστε να ενημερωθεί ο πελάτης πλήρως για τα χαρακτηριστικά και τη χρησιμότητα του νέου προϊόντος.

3) **Κουπόνια** λιανοπωλητών. Στην κατηγορία της υποκίνησης των καταναλωτών υπάγονται και ειδικές μειώσεις λίγων ευρώ κατά μονάδα με τη μορφή των κουπονιών. Τα κουπόνια τα προμηθεύονται οι καταναλωτές από κάποια διαφήμιση ή είναι τυπωμένα σ' ένα προϊόν (στη συσκευασία) ή βρίσκονται μέσα στα πακέτα ή στέλνονται ταχυδρομικώς στους καταναλωτές. Τα κουπόνια συνήθως αυξάνουν τις πωλήσεις με το να απευθύνονται απευθείας στον καταναλωτή και να τον παρακινούν να αγοράσει το προϊόν. Η εξαργύρωση των κουπονιών γίνεται από το λιανοπωλητή κατά την αγορά των προϊόντων, τα οποία στην συνέχεια στέλνονται για εξαργύρωση στους χονδρεμπόρους ή στους βιομηχάνους, οι οποίοι πληρώνουν στο λιανοπωλητή τη συνολική αξία τους και επιπλέον ένα δώρο (BONUS) για το χειρισμό και τη διεκπεραίωση αυτών. Πολλές φορές τα κουπόνια βρίσκονται μέσα στο προϊόν που αγοράζεται ή δίνονται με το προϊόν, οπότε για την εξαργύρωσή τους ταχυδρομούνται στον παραγωγό – βιομήχανο χωρίς τη μεσολάβηση του λιανοπωλητή. Άλλες φορές τα κουπόνια μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο κατά την επόμενη αγορά. Τα κουπόνια συνήθως χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν τη χρήση του προϊόντος, να εισαγάγουν ένα νέο προϊόν ή να αποθαρρύνουν την αλλαγή μάρκας. Η αλλαγή μάρκας αποφεύγεται όταν το κουπόνι εξαργυρώνεται μόνο κατά την επόμενη αγορά.

4) **Επιδείξεις**. Οι επιδείξεις αποτελούν μέρος των προσωπικών πωλήσεων, αλλά χρησιμοποιούνται επίσης και για την προώθηση των πωλήσεων. Η διαφορά είναι ότι αν αυτός που κάνει την επίδειξη εκτελεί ή όχι και τα άλλα καθήκοντα των πωλητών. Συνήθως αυτοί που κάνουν τις επιδείξεις εργάζονται για την παραγωγή και τους βιομηχάνους και δανείζονται στους λιανοπωλητές για να βοηθήσουν το προσωπικό πωλήσεων των λιανοπωλητών. Οι επιδείξεις γίνονται από ειδικά εκπαιδευμένα για το σκοπό αυτό πρόσωπα, μέσα στο χώρο του καταστήματος με σκοπό να ενθαρρύνουν τη δοκιμαστική αγορά του προϊόντος.

5) **Εμπορικά ένσημα (TRADING STAMPS)**. Τα εμπορικά ένσημα χορηγούνται κατά την πώληση των εμπορευμάτων σε αναλογία με την αξία ενός ή περισσοτέρων προϊόντων, τα οποία συγκεντρώνονται από τον αγοραστή και ανταλλάσσονται με άλλα προϊόντα ή εξαργυρώνονται με μετρητά.

Τα ένσημα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από τους λιανοπωλητές για να διατηρήσουν και να αυξήσουν την πελατεία τους. Τα ένσημα απευθύνονται στις ψυχολογικές ανάγκες τις απόκτησης, της συντήρησης και της κατοχής. Ο καταναλωτής αποκτά κάτι χωρίς να προσφέρει τίποτα. Σαν αντάλλαγμα έχουν

μεγάλη σημασία και χρησιμοποιούνται πολύ στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι καταναλωτές παρακινούνται να αγοράζουν από καταστήματα που χορηγούν τα ένσημα, γιατί με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποκτήσουν προϊόντα (κυρίως οικιακά σκεύη) χωρίς να πληρώσουν τίποτα.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά ο τρόπος αυτός παρακίνησης των καταναλωτών σε περίοδο έντονου πληθωρισμού, όταν ο συνολικός προϋπολογισμός, των καταναλωτών είναι περιορισμένος. Πρόσφατα ο θεσμός αυτός αντιμετώπισε την επίθεση και αυστηρή κριτική από την οργάνωση των καταναλωτών (καταναλωτισμός), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι οι τιμές των προϊόντων είναι πολύ υψηλές και ότι το κόστος των εμπορικών ενσήμων τελικά επιβαρύνει την τιμή των προϊόντων.

6) **Πρίμιους (PREMIUMS)**. Είναι προϊόντα τα οποία προσφέρονται δωρεάν ή σε μειωμένες τιμές σαν κίνητρα για την αγορά κάποιου άλλου προϊόντος. Συνήθη προϊόντα που προσφέρονται δωρεάν είναι φθηνά παιχνίδια, μαγειρικά σκεύη και άλλα είδη κουζίνας, φωτογραφίες, βιβλία συνταγών μαγειρικής κ.τ.λ. Το δώρο μπορεί να περιέχεται στο πακέτο (όπως τόσα παιδικά αντικείμενα: οι παιδικές τροφές π.χ. φωτογραφίες στα γαριδάκια) ή να δίνεται κατά τον έλεγχο και την πληρωμή άλλων προϊόντων ή και να αποτελεί την συσκευασία του προϊόντος, η οποία μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο προϊόν το οποίο χρειάζεται ο καταναλωτής (π.χ. το μέλι στο ποτήρι). Πολλές φορές για να αποκτηθεί το δώρο, πρέπει να αποσταλεί απόδειξη της αγοράς του προϊόντος. Ο τρόπος αυτός παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι πολλοί άνθρωποι αγοράζουν το προϊόν με την προϋπόθεση να στείλουν την απόδειξη για το δώρο (PREMIUM), αλλά στην πραγματικότητα δεν το κάνουν. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που ο πελάτης για να πάρει το δώρο πρέπει να στείλει χρήματα και απόδειξη ότι αγόρασε το προϊόν (SALF – LIQUIDATING PREMIUMS). Το πλεονέκτημα στον πελάτη είναι ότι αποκτά το προϊόν σε μειωμένη τιμή, στον δε προωθητή ότι θα καλύψει το κόστος του προϊόντος (αυτορευστοποίηση προϊόντος).

7) **Δωρεάν προϊόντα (FREE GOODS)**. Η χορήγηση δωρεάν προϊόντων απευθύνεται στην επιθυμία να αποκτήσεις κάτι χωρίς αντάλλαγμα, η οποία συχνά επηρεάζει όλους μας. Χρησιμοποιείται για να αυξήσει τις επισκέψεις πελατών ή να διαφημίσει την επιχείρηση και τα προϊόντα της (π.χ. μια εταιρεία ραδιοφώνων προσφέρει σε κάθε πελάτη μικρή μπαταρία). Μια άλλη εταιρεία προσφέρει δωρεάν προϊόντα (π.χ. σαπούνια) σε όλους εκείνους που συμμετέχουν σε μια έρευνα του καταστήματος σαν ένα είδος “ευχαριστώ” της εταιρείας σ’ αυτούς. Τα περισσότερα σημαντικής αξίας δωρεάν προϊόντα συνήθως συνδυάζουν με την αγορά κάποιου άλλου προϊόντος που στην ουσία δεν δίνονται πραγματικά δωρεάν.

8) **Επίδειξη στο σημείο αγοράς (POINT OF PURCHASE DISPLAYS)**. Η επίδειξη στο σημείο της αγοράς που μερικές φορές ονομάζεται και “επίδειξη στο σημείο πώλησης” σκοπό έχει να ενθαρρύνει αυθόρμητα (ή αιφνίδια) αγορά των προϊόντων και να πετύχει περισσότερο χώρο στα ράφια και σε άλλα τμήματα του καταστήματος. Συνήθως οι επιδείξεις αποτελούν μέρος διαφημιστικών εκστρατειών που περιλαμβάνουν διαφημίσεις στα μέσα προβολής. Οι επιδείξεις στα σημεία

αγοράς οργανώνονται από τους παραγωγούς ή τους χονδρέμπορους. Μερικές από αυτές είναι μόνιμες, οι περισσότερες όμως είναι προσωρινές και πολύ λίγες αποτελούν ένα σπουδαίο μέρος στο μίγμα προώθησής της επιχειρήσεως.

9) **Σεμινάρια (SEMINARS)**. Τα σεμινάρια γίνονται για να ενημερώσουν τους πελάτες και τους πιθανούς πελάτες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχειρήσεως. Άνθρωποι που παίζουν σπουδαίο ρόλο στη λήψη των αγοραστικών αποφάσεων προσκαλούνται για διαλέξεις και συζητήσεις μιας ημέρας ή ενός απογεύματος πάνω στις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι διαλέξεις συνοδεύονται από επιδείξεις, δοκιμαστικές λειτουργίες και ταυτόχρονα διανέμεται στους επισκέπτες ενημερωτικά και διαφημιστικά υλικά. Τα σεμινάρια γίνονται είτε στην έδρα των επιχειρήσεων είτε στην έδρα διανομής αυτών ή και ακόμα στην περιοχή των αγοραστών. Χρησιμοποιούνται συνήθως για νέα προϊόντα υψηλής και σύνθετης τεχνολογίας, τα οποία απαιτούν καλή ενημέρωση και γνώση πριν αποφασίσει κανείς για την αγορά τους.

10) **Ετικέτες έκπτωσης από την τιμή πάνω στο προϊόν (OFF PRICE LABEL)**. Συνήθως χρησιμοποιούνται μικρές αυτοκόλλητες ετικέτες που τοποθετούνται στο προϊόν και δείχνουν το ποσό της έκπτωσης από την κανονική τιμή. Χρησιμοποιούνται πάρα πολύ από τους λιανοπωλητές, είναι απλές και δεν παρουσιάζουν τις δυσκολίες της συλλογής και εξαργύρωσης των κουπονιών. Οι εκπτώσεις πάνω στην τιμή αποτελούν ένα σπουδαίο παράγοντα παρακίνησης των καταναλωτών και γίνονται δειγματοληπτικά μόνο για ορισμένα προϊόντα που κινούνται πολύ αργά (SLOW MOVING ITEMS) και δεν αγοράζονται τόσο συχνά γι' αυτό χρειάζονται κάποια τόνωση της ζήτησής τους, είτε είναι πολύ γνωστά προϊόντα, τα οποία προσφέρουν και όλοι οι άλλοι ανταγωνιστές και μια μικρή μείωση της τιμής μπορεί να προκαλέσει την προσοχή και το ενδιαφέρον νέων καταναλωτών.

Οι καταναλωτές συνήθως μαζί με τα προϊόντα αυτά που προσφέρεται η έκπτωση θα αγοράσουν και άλλα είδη από την επιχείρηση. Έτσι χρησιμοποιούνται ορισμένα είδη σαν "κράχτες" με φθηνότερη τιμή, προσελκύονται νέοι πελάτες και αυξάνονται τελικά οι πωλήσεις της επιχειρήσεως. Οι μειώσεις όμως της τιμής του προϊόντος αποτελούν μια βραχυχρόνια στρατηγική του μάρκετινγκ γιατί εύκολα θα ακολουθήσει από τους ανταγωνιστές και ίσως να οδηγήσει σε παραπέρα εκπτώσεις τιμών με επιζήμια αποτελέσματα. Χρησιμοποιείται κυρίως για την εισαγωγή νέων προϊόντων και για την τόνωση της ζήτησης σε μια ορισμένη μόνο ή καινούρια περιοχή.

11) **Συνδεδεμένη προσφορά (BANDIED OFFERS)**. Ο τύπος αυτός της προώθησής παρουσιάζεται σε δύο μορφές:

i. Η χρησιμοποίηση μιας πολύς γνωστής μάρκας προϊόντος για τη δωρεάν διανομή δείγματος ενός άλλου μη συναγωνιστικού και μη γνωστού προϊόντος. Και τα δύο προϊόντα μπορεί να παράγονται από την ίδια επιχείρηση (π.χ. οδοντόπαστες και σαπούνια). Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται αύξηση των πωλήσεων του γνωστού και καθιερωμένου ήδη προϊόντος και ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η δοκιμή

του νέου προϊόντος. Τα προϊόντα μπορεί να είναι συμπληρωματικά και να παράγονται από διαφορετικούς παραγωγούς (π.χ. καφές και ζάχαρη κ.τ.λ.).

ii. Δύο κομμάτια του ίδιου προϊόντος προσφέρονται στην τιμή του ενός. Η συνδυασμένη προσφορά προϊόντων βοηθάει πολύ στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος. Ιδιαίτερα όταν αυτό προσφέρεται με κάποιο καθιερωμένο ήδη και άριστης ποιότητας προϊόν. Πολλές φορές όμως αν και η προσφορά αυτή απευθύνεται σε νέους πελάτες, υπάρχει κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί και από τους υπάρχοντες ήδη πελάτες μας.

12) **Προωθήσεις δια μέσου προσωπικοτήτων (PERSONALITY PROMOTIONS).** Όπως με τη διανομή δειγμάτων από σπίτι σε σπίτι, αυτός ο τύπος της προώθησεως χρησιμοποιείται για μεγάλες μάρκες με σημαντικό διαφημιστικό προϋπολογισμό. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι να προσφερθεί ένα βραβείο, αν η νοικοκυρά έχει το διαφημιζόμενο προϊόν στο σπίτι της όταν δέχεται την επίσκεψη της προσωπικότητας (π.χ. AJAX, ή έναν παλιό γνωστό ποδοσφαιριστή για αθλητικά είδη κ.τ.λ.) και αφού πρώτα απαντήσει σε μια απλή και εύκολη ερώτηση.

13) **Άλλοι τρόποι και μέθοδοι προβολής.** Υπάρχουν και πάρα πολλοί άλλοι τρόποι προβολής που δεν είναι δυνατό να τους απαριθμήσουμε όλους. Η εφευρετικότητα και η δημιουργικότητα των ανθρώπων που είναι επιφορτισμένη με την προβολή παρουσιάζουν πάντοτε νέους τρόπους, ώστε να προκαλούν την προσοχή και το ενδιαφέρον των καταναλωτών να αγοράσουν το προϊόν. Πολλοί από αυτούς παρουσιάζονται από τους μικροπωλητές μόνο, ενώ άλλοι με τη συνεργασία των χονδρεμπόρων και των παραγωγών. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε μερικούς από αυτούς, όπως είναι η ετήσια επίσκεψη του “αη-Βασίλη” στο Μινιόν ή στον Κλαουδάτο, ετήσιες παρελάσεις με άρματα, χριστουγεννιάτικα κάλαντα, παιδικές χαρές, ελεύθερο πάρκινγκ ή δωρεάν κέρματα πάρκινγκ, διοργάνωση φεστιβάλ και επίδειξη ταλέντων, εκθέσεις ζωγραφικής επαγγελματιών ή πελατών, επίδειξη μόδας, διοργάνωση πλειστηριασμών, ψυχαγωγία για παιδιά, BABY SITTERS για τις μητέρες που έρχονται να ψωνίσουν, δωρεάν ημερολόγια, βιβλία, χάρτες, μπαλόνια, καφετέρια με φθηνές τιμές, εισιτήρια θεάτρου, διδασκαλία εργόχειρων ή τέχνης (π.χ. κεραμικής), διαγωνισμοί χτενίσματος, ομορφιάς, πίνακες ανακοινώσεων πελατών, εκθέσεις από αντίκες, εκπολιτιστικές εκδηλώσεις, πιστοποιητικά (αποδείξεις) δώρων, επίδειξη και διαγωνισμοί οικιακών ζώων, υποτροφίες, εξυπηρέτηση στην εξόφληση λογαριασμών ΟΤΕ, ΔΕΗ κ.τ.λ., αίθουσες ανάπαυσης ή μουσικής, εκθέσεις λουλουδιών κ.τ.λ.

11° ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

11.1) Εισαγωγή.

Μια σύγχρονη, σοβαρή και σωστά οργανωμένη επιχείρηση πρέπει πάντοτε να είναι κοντά στον πελάτη, δηλαδή να λαμβάνει υπόψη τις διαθέσεις του πελάτη και τις ιδιαίτερες προτιμήσεις του. Συνήθως όμως ο πελάτης αγνοείται ή θεωρείται φοβερή ενόχληση. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να αντιληφθεί ότι ο πελάτης είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για την λειτουργία της. Όλη η επιτυχία της επιχείρησης βρίσκεται στην πώληση, η οποία ενώνει – έστω και στιγμιαία - την επιχείρηση με τον πελάτη.

Συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση για να λειτουργήσει καλύτερα, θα πρέπει να αντιληφθεί την αξία του πελάτη και να λειτουργεί βάση αυτού. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών της. Όταν μια επιχείρηση έχει ως πρωταρχικό στόχο τον πελάτη, αυτό δεν σημαίνει ότι υστερεί σε άλλους τομείς, όπως τον τεχνολογικό ή τον οικονομικό. Η εξυπηρέτηση του πελάτη, η ποιότητα και η αξιοπιστία των προϊόντων της είναι στρατηγικές που έχουν στόχο την αφοσίωση και την μακροχρόνια ανάπτυξη και διατήρηση των εσόδων της.

Μια άριστη επιχείρηση η οποία προσανατολίζεται στην αξία του πελάτη, θα πρέπει να προσέξει τα παρακάτω στοιχεία:

1) **Εμμονή στην εξυπηρέτηση.** Ένα στοιχείο για επιτυχημένη πώληση είναι η εμμονή στην εξυπηρέτηση. Η διαδικασία της πώλησης ολοκληρώνεται με την παράδοση και εγκατάσταση των προϊόντων στο μέρος που επιθυμούν οι πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι μέχρι την στιγμή της παράδοσης και εγκατάστασης η επιχείρηση πρέπει να είναι κοντά στον πελάτη και να του παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Ένας καλός πωλητής δίνει μεγάλη σημασία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, το να πάρεις την παραγγελία είναι το ευκολότερο από τα βήματα, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι αυτό που μετράει. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη διότι γνωρίζουν ότι οι πελάτες είναι αυτοί που θα κρατήσουν την επιχείρηση σε ένα καλό επίπεδο πωλήσεων και ύστερα έρχεται ο τεχνολογικός εξοπλισμός κ.τ.λ. Συγκεκριμένα σε κάποιες επιτυχημένες επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται βάση στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, μερικοί από τους καλύτερους πωλητές γίνονται βοηθοί των μεγάλων στελεχών της. Ο Μπακ Ρότζερς (αντιπρόεδρος μάρκετινγκ της IBM) λέει ότι κάθε πρόταση στον πελάτη “να συμφέρει συντριπτικά τον πελάτη”, επίσης σχολιάζει ότι: η IBM “κυβερνιέται από τον πελάτη και την αγορά, όχι από την τεχνολογία”. Έτσι, ένας καλός πωλητής πρέπει να ενεργεί σαν να τον πλήρωνε ο πελάτης και να βρίσκεται συνεχώς σε επαφή μαζί του.

2) **Εμμονή στην ποιότητα.** Έχουμε αναφέρει ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν εμμονή στην εξυπηρέτηση των πελατών, τουλάχιστον άλλες τόσες κάνουν το ίδιο με το θέμα της ποιότητας και της αξιοπιστίας του προϊόντος που προσφέρουν στον

πελάτη. Πολλές φορές μάλιστα αυτές οι εταιρείες μπορεί και να απολύσουν τους υπαλλήλους τους που δεν δίνουν βάση στην ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων. Άλλωστε ένας πελάτης θα εκτιμήσει περισσότερο ένα προϊόν που θα έχει καλή ποιότητα και θα προτιμήσει πάλι την εταιρεία που του το πρόσφερε. Έτσι αυτές οι εταιρείες δίνουν μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και αυτό συνήθως ξεκινά από τα μεγάλα στελέχη της επιχειρήσεως και ακολουθείται μέχρι και από τον κατώτερο υπάλληλο της εταιρείας, υπάρχουν ακόμα και επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, οι οποίες προτιμούν την αξιοπιστία στο προϊόν από την τεχνική καινοτομία. Μάλιστα αυτές οι εταιρείες δίνουν μεγάλη σημασία στις συμβουλές του πελάτη, επιδιώκουν να έρχονται σε επαφή με αυτόν και να ακούνε τις συμβουλές του σχετικά με το προϊόν. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ευχαριστημένοι και πιστοί πελάτες.

3) **Η γωνία της αγοράς.** Ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι εξ ορισμού τρόπος να κατασκευάσεις κάτι στα μέτρα κάποιου – ένας τρόπος να βρεις μια συγκεκριμένη γωνία της αγοράς, στην οποία είσαι σε κάτι καλύτερος από οποιονδήποτε άλλον. Έτσι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να κατασκευάζουν προϊόντα τα οποία να κατακτούν τις μικρές γωνίες της αγοράς, με αποτέλεσμα να κυριαρχούν σε αυτές. Η απόδοση αυτών των επιχειρήσεων ξεχωρίζει ανάμεσα στους διάφορους γίγαντες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι κοντά στον πελάτη με τέτοιες στρατηγικές, έχουν τα εξής πέντε χαρακτηριστικά: 1) έξυπνο χειρισμό τεχνολογίας, 2) επιδεξιότητα τιμολόγησης, 3) καλύτερο τεμαχισμό, 4) προσανατολισμό στην επίλυση προβλημάτων και 5) προθυμία να δαπανήσουν χρήματα για να διακριθούν. Οι άνθρωποι των γωνιών της αγοράς είναι επίσης εξαιρετικοί στην τιμολόγηση με βάση την αξία. Εισέρχονται στην αγορά νωρίς, χρεώνουν πολλά για να παρέχουν το προϊόν κατασκευασμένο στα μέτρα του εκλεκτικού πελάτη και, όταν και αν εισέλθουν στην αγορά ανταγωνιστές, τότε αποχωρούν.

4) **Πόσο προσανατολίζονται στο κόστος;** Θεωρήσαμε ότι οι άριστες επιχειρήσεις έδιναν έμφαση σε έναν μόνο τομέα, δηλαδή στο κόστος ή στην τεχνολογία ή στις αγορές ή στις γωνίες της αγοράς. Με άλλα λόγια, πιστεύαμε ότι μερικές θα είχαν στρατηγικές προσανατολισμένες σε διαφορετικό πράγμα η κάθε μια, τελικά όμως όλες οι επιχειρήσεις έχουν ένα κοινό σημείο: οι άριστες επιχειρήσεις έχουν την τάση να καθοδηγούνται περισσότερο από πράγματα που τους φέρνουν κοντά στον πελάτη παρά από τεχνολογία ή κόστος, χωρίς βέβαια και να τα αγνοούν. Συνήθως αυτές οι εταιρείες δεν έχουν το χαμηλότερο κόστος παραγωγής προϊόντων, δίνουν όμως μεγάλη σημασία στην ποιότητα και την αξιοπιστία του προϊόντος, με αποτέλεσμα ο πελάτης να μένει απόλυτα ικανοποιημένος από το προϊόν. Είναι αποδεδειγμένο ότι επιχειρήσεις που είχαν ως πρωτεύοντα στόχο το κόστος και το μερίδιο αγοράς δεν έχουν τόσο καλή απόδοση και αναγκάζονται να στρέψουν τις βλέψεις τους προς τα έξω, δηλαδή προς το μάρκετινγκ. Παρατηρείται τελικά ότι οι επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες σε κάτι άλλο εκτός από το κόστος, όπως στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση ή την γωνία

της αγοράς. Και αυτό το κάτι είναι ο ειδικός τρόπος τους να είναι κοντά στον πελάτη.

5) Ακούνε τους χρήστες. Οι καλές επιχειρήσεις “ ακούνε καλύτερα ” και αυτό γίνεται διότι επιδιώκουν να είναι πιο κοντά στον πελάτη. Αυτό δεν εξυπηρετεί μόνο τον πελάτη, αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Μια επιχείρηση η οποία μπορεί και επικοινωνεί με τους πελάτες μπορεί να βελτιώσει το προϊόν της προς όφελος του πελάτη, αλλά να πάρει και η ίδια καινούριες ιδέες και να της δοθούν λύσεις σε κάποια τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν με το προϊόν. Παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να γράψει ένα τηλέφωνο επικοινωνίας στη συσκευασία του προϊόντος και έτσι να έχουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουν οι πελάτες μαζί τους. Τις πληροφορίες και τις υποδείξεις που θα τους γίνουν από τους πελάτες μπορούν να τις μελετάνε και να τις χρησιμοποιούν στις συνεδριάσεις τους για την βελτίωση του προϊόντος. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί και οικονομικότερο για την επιχείρηση γιατί κοστίζει λιγότερο από το να πληρώνουν για έρευνες απόψεων ή να συγκεντρώνουν ομάδες για να συζητούν τις χθεσινές προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι καλές επιχειρήσεις, το ότι είναι τόσο ισχυρές στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και τα υπόλοιπα οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό στο ότι δίνουν προσοχή στο τι θέλει ο πελάτης, τους ακούνε. Καλούν τον πελάτη μέσα στην επιχείρηση. Ο πελάτης είναι πραγματικά συνέταιρος με τις αποτελεσματικές επιχειρήσεις και το αντίστροφο

11.2) Προσέγγιση πελατών.

Συχνά ένας πωλητής ή ένας διευθυντής πωλήσεων δυσκολεύεται να καταλάβει ποιος είναι ο πραγματικός πελάτης. Υπάρχουν περιπτώσεις όπως, π.χ. μια μητέρα που αγοράζει ρούχα για τα νεαρά παιδιά της. Με λίγα λόγια αυτός που διενεργεί την παραγγελία δεν είναι απαραίτητα και ο πραγματικός πελάτης, αν βέβαια δεχτούμε ότι αυτός που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν είναι και ο πραγματικός πελάτης και όχι αυτός που διενεργεί την παραγγελία.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι είναι απαραίτητο ο πωλητής ή ο κατασκευαστής να μπορεί να ξεχωρίσει τον πραγματικό αγοραστή. Ο κατασκευαστής που θα το καταφέρει αυτό, θα έχει σαφώς πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών που πιθανώς αυτοί να μην είχαν αυτή την δυνατότητα. Η επιτυχία στις πωλήσεις οφείλεται συχνά στην ικανότητα να δεις ή να σκεφτείς πέρα από τον άμεσο αγοραστή ή παραγγελιοδότη. Όταν οι κατασκευαστές καταφέρουν να προσδιορίσουν τον πραγματικό πελάτη, τότε είναι σε θέση να ταυτίσουν τις δυνατότητες του προϊόντος με τις προσδοκίες του πελάτη.

Όταν οι κατασκευαστές ανακαλύψουν τη σχέση των προϊόντων με τους πελάτες, θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς να εκπληρωθούν και ότι οι ίδιοι έχουν να παίξουν κάποιο ρόλο σ' αυτή τη διαδικασία. Αν οι κατασκευαστές αναλάβουν αυτό τον ρόλο και ύστερα προσδιορίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες των

πελατών τους, τότε θα μπορέσουν να καθορίσουν και ακριβείς αντικειμενικούς στόχους για την πώληση των προϊόντων τους.

Ο πωλητής πρέπει να προετοιμάσει κατάλληλα το έδαφος, δηλαδή να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία που σχετίζονται με τον υποψήφιο πελάτη. Το στάδιο αυτό είναι το σημαντικότερο για τους εξής λόγους:

1) Δημιουργεί αυτοπεποίθηση στον πωλητή. Η σωστή προετοιμασία δημιουργεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης στον πωλητή για τις ικανότητές τους και έτσι μπορούν να αντιμετωπίσουν κάθε εμπόδιο που μπορεί να προκύψει με τον υποψήφιο πελάτη.

2) Δημιουργεί ατμόσφαιρα καλής θέλησης. Ο πωλητής που μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη και να δείξει πως το προϊόν θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, συνήθως κερδίζει και τον σεβασμό και την εκτίμηση του υποψήφιου πελάτη. Αυτή η γνώση από την μεριά του πωλητή δείχνει στον πελάτη το ειλικρινές ενδιαφέρον που έχει ο πωλητής, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης.

3) Επαγγελματισμός. Ο πωλητής που χρησιμοποιεί κάθε πληροφορία που μπορεί να συλλέξει για τον εκάστοτε πελάτη, τον κλάδο που ανήκει, τις ανάγκες του κ.τ.λ., ώστε να μπορέσει να εξυπηρετήσει τον πελάτη όσο το δυνατόν καλύτερα, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό επαγγελματικής αξιοπιστίας.

4) Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η προσεκτική προετοιμασία οδηγεί στην καλύτερη παρουσίαση των πληροφοριών που χρειάζεται ο πελάτης, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες του, αποφυγή σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, επιτυχή αντιμετώπιση πιθανών αντιρρήσεων του πελάτη και παροχή συμβουλών για λύσεις υπαρχόντων προβλημάτων.

Αφού ο πωλητής έχει εντοπίσει τον πελάτη και τις ανάγκες του, πρέπει να αποφασίσει για τον τρόπο που θα τον προσεγγίσει. Η προσέγγιση αναφέρεται στην εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής, και αυτή η εντύπωση έχει μεγάλη σημασία για την συνέχεια της παρουσίασης, αφού μπορεί να υποστηρίξει ή να καταστρέψει όλη την πώληση. Μια θετική εντύπωση μπορεί να κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία με τον πελάτη, ενώ μια αρνητική πρώτη εντύπωση δυσκολεύει την επικοινωνία. Η πρώτη εντύπωση δημιουργείται από την εμφάνιση και την στάση του πωλητή. Ο σκοπός μιας σωστής προσέγγισης είναι απαραίτητος γιατί πρώτον θα κερδίσει την προσοχή του πελάτη και δεύτερον θα του κινήσει το ενδιαφέρον να ακούσει τον πωλητή.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή προσέγγιση του πελάτη, παρακάτω θα αναφερθούμε στους πιο σημαντικούς. Πρέπει όμως να έχουμε υπόψη μας ότι επειδή οι υποψήφιοι πελάτες διαφέρουν μεταξύ τους και κάθε πώληση είναι διαφορετική, οι πωλητές πρέπει να προσαρμόζονται και να χρησιμοποιούν την πιο κατάλληλη τεχνική για κάθε περίπτωση.

1) **Μέθοδος εισαγωγής.** Η μέθοδος αυτή είναι η πιο γνωστή, αλλά και η λιγότερο αποτελεσματική. Με την μέθοδο αυτή ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, αναφέροντας το όνομά του και το όνομα της επιχείρησης του και δίνει την

επαγγελματική του κάρτα, κάνοντας έτσι τον πελάτη να αισθάνεται πιο οικεία μαζί του. Συνήθως αυτή η μέθοδος ακολουθείται από κάποια άλλη μέθοδο.

2) **Μέθοδος σύστασης.** Η τεχνική αυτή έγκειται στην χρησιμοποίηση του ονόματος κάποιου ικανοποιημένου πελάτη ή φίλου. Προτρέποντας τον πελάτη να πάρει τις απαραίτητες πληροφορίες από αυτόν τον πελάτη.

3) **Μέθοδος οφέλους.** Με την τεχνική αυτή ο πωλητής πληροφορεί τον υποψήφιο πελάτη για τα οφέλη που θα του προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν. Αυτή η τεχνική είναι και η πιο διαδεδομένη, πρέπει όμως για να επιτύχει, τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν να ικανοποιούν και τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.

4) **Μέθοδος προϊόντος.** Στην τεχνική αυτή ο πωλητής επιδεικνύει ή δίνει το προϊόν στον υποψήφιο πελάτη, αυτή η τεχνική είναι και από τις πιο διαδεδομένες. Το πλεονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι ότι ο πελάτης μπορεί να δει, να αισθανθεί ή να δοκιμάσει αυτό το προϊόν.

5) **Μέθοδος περιέργειας.** Με αυτήν την μέθοδο προσέγγισης, ο πωλητής προσπαθεί να δημιουργήσει αίσθημα περιέργειας στον πελάτη για να τον κάνει να το αποκτήσει.

6) **Μέθοδος ερώτησης.** Με την μέθοδο αυτή ο πωλητής ξεκινάει την συζήτηση υποβάλλοντας στον υποψήφιο πελάτη μια ερώτηση. Έτσι δίνεται η δυνατότητα να συγκεντρώσει ο πελάτης την προσοχή του στον πωλητή, να δώσει μια απάντηση και επομένως να διευκολύνει την επικοινωνία.

11.3) Οι τρεις φάσεις της εξυπηρέτησης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να διαχωρίσουμε την διαδικασία της πώλησης, με την διαδικασία της εξυπηρέτησης. Η διαδικασία της εξυπηρέτησης είναι πολύ ευρύτερη από την διαδικασία της πώλησεως. Στην διαδικασία της πώλησης εμπλέκονται κυρίως οι πωλητές ενώ στην διαδικασία της εξυπηρέτησης εμπλέκονται όλοι. Η διαδικασία της εξυπηρέτησης ολοκληρώνεται με την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη.

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα σύστημα που έχει οργανωθεί για να προσφέρει μια διαρκή σύνδεση ανάμεσα στην ώρα που δίνεται μια παραγγελία, στα προϊόντα και υπηρεσίες που παραλαμβάνονται και στο στόχο της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη σε μακροχρόνια βάση. Πρέπει να αντιμετωπίσουμε την διαδικασία της εξυπηρέτησης με πρακτικά και μετρήσιμα πρότυπα απόδοσης τα οποία χωρίζονται σε τρία στάδια:

- α) Πριν την συναλλαγή,
- β) Κατά την συναλλαγή και
- γ) Μετά την συναλλαγή.

11.3.1) Πριν την συναλλαγή.

Στο πρώτο στάδιο της εξυπηρέτησης, περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που κάνει κάθε εταιρεία και έχουν ως σκοπό την διευκόλυνση των σχέσεων της με τους πελάτες της. Το πρώτο στοιχείο είναι οι γραπτοί κανόνες εξυπηρέτησης πελατών, οι οποίοι αλλάζουν από εταιρεία σε εταιρεία και πρέπει να είναι κατανοητοί,

συγκεκριμένοι και ποσοτικά εκφρασμένοι όπου είναι δυνατόν. Δηλαδή οι κανόνες τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας και κυρίως όσοι από τους εργαζόμενους έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες.

Επίσης πρέπει η εταιρεία να διευκολύνει την πρόσβαση των πελατών στην εταιρεία τους και συγκεκριμένα στο προϊόν. Με λίγα λόγια να μπορούν να το αποκτήσουν οι πελάτες χωρίς να χρειαστεί να καταβάλουν πολύ κόπο και αυτό διότι εάν δυσκολεύονται να το αποκτήσουν, ίσως τότε να θελήσουν να αποκτήσουν ένα άλλο προϊόν, το οποίο θα τους παρέχει σχεδόν τις ίδιες δυνατότητες.

Οι σωστές εταιρείες λειτουργούν με οργανογράμματα, δηλαδή οργανώνουν την διαδικασία της εξυπηρέτησης των πελατών και διενεργούν ελέγχους. Πολλές φορές όμως πρέπει να υπάρχει ευελιξία του συστήματος, με λίγα λόγια να προσαρμόζονται τα συστήματα για την ανταπόκριση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών τους. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να υπολογισθούν.

11.3.2) Κατά την συναλλαγή.

Ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το στάδιο πρέπει να δοθεί στον κύκλο των παραγγελιών που διενεργεί η εταιρεία. Να μειώσει όσο το δυνατόν, τον χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία ως την παράδοση και να υπάρχει αξιοπιστία σε αυτό που έχει υποσχεθεί η εταιρεία ότι θα παραδώσει στον πελάτη, έτσι ώστε να μην δυσανασχετήσει ο πελάτης.

Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να έχει διαθεσιμότητα αποθεμάτων. Πρέπει να είναι έτοιμη ανά πάσα στιγμή να καλύπτει τις παραγγελίες από τα αποθέματα. Δηλαδή να έχει αποθέματα στην αποθήκη τα οποία να καλύπτουν τις ανάγκες της, έτσι ώστε να μην χρειάζεται να παραγγέλνει τα προϊόντα και έτσι να μην καθυστερεί η παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Όσο το δυνατόν γρηγορότερα εξυπηρετείται ο πελάτης τόσο περισσότερο ικανοποιημένος θα είναι από την εταιρεία, με αποτέλεσμα να προτιμήσει την ίδια εταιρεία όταν θα ξαναχρειαστεί.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που πρέπει να διέπει μια εταιρεία είναι η δυνατότητα να απαντάει στα ερωτήματα των πελατών, σε γρήγορο χρονικό διάστημα, να ανταποκρίνεται δηλαδή άμεσα στα ερωτήματα των πελατών, αλλά να τους πληροφορεί σωστά.

11.3.3) Μετά την συναλλαγή.

Κατά το τρίτο στάδιο της εξυπηρέτησης, μια διαδικασία που ο πελάτης θεωρεί εξυπηρέτηση είναι να υπάρχει διαθεσιμότητα ανταλλακτικών. Εάν του χαλάσει κάποιο ανταλλακτικό η εταιρεία να είναι σε θέση να του το αντικαταστήσει στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Επίσης, μεγάλο ρόλο παίζει και ο χρόνος που θα μεσολαβήσει από την ώρα που θα ειδοποιήσει ο πελάτης για κάποια πιθανή βλάβη, έως την ώρα που θα φτάσει ο μηχανικός. Ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση εάν ο χρόνος αυτός είναι όσο το δυνατό λιγότερος.

Συνήθως οι εταιρείες, έπειτα από την αγορά, τοποθετούν το προϊόν στο χώρο του πελάτη και του παρέχουν εγγύηση για την λειτουργία του προϊόντος. Η εταιρεία πρέπει να είναι έτσι οργανωμένη ώστε να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του κάθε

πελάτη, να προσαρμόζει δηλαδή αυτές τις παροχές ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη. Πολλές φορές όμως μπορεί κάποια προϊόντα να είναι ελαττωματικά ή οι πελάτες να μην μείνουν ικανοποιημένοι από αυτή την εταιρεία. Σε αυτές τις περιπτώσεις η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αυτά τα παράπονα και τις πιθανές επιστροφές και αν χρειαστεί να αντικαταστήσει το προϊόν έτσι ώστε να μείνει ικανοποιημένος ο πελάτης.

Ύστερα από όλες αυτές τις ενέργειες, η εταιρεία θα πρέπει να κάνει μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών. Να κάνει δηλαδή ενέργειες για να ακούσει την γνώμη των πελατών και κατά πόσο έχει ικανοποιηθεί από την εταιρεία, έτσι θα μπορεί και η ίδια η εταιρεία να καλύψει κάποια κενά της που πιθανώς υπάρχουν.

11.4) Η αξία του πελάτη.

Ένας ικανοποιημένος πελάτης έχει μεγάλη αξία για την εταιρεία, παρακάτω αναφέρονται κάποια στοιχεία για τους πελάτες:

1) **Οι πιστοί πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο.** Πιστός πελάτης είναι αυτός που αγοράζει σταθερά από μια εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι: α) υπάρχει ικανοποίηση του πελάτη γιατί βρίσκει αυτό που περιμένει, υπάρχει δηλαδή ταύτιση προσδοκιών και αντιλαμβανόμενης πραγματικότητας, β) Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη, γ) Τα συστήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία στην παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι αποδεκτά από τον πελάτη και δ) Το μείγμα εξυπηρέτησης πελατών που χρησιμοποιεί η εταιρεία, ικανοποιεί τον πελάτη.

Για αυτούς τους τέσσερις λόγους υπάρχουν πιστοί πελάτες σε μια εταιρεία. Η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται σε βάρος της επιφυλακτικότητας, δηλαδή οι πιστοί πελάτες άρουν απέναντι στην εταιρεία την επιφυλακτικότητα και έχουν την διάθεση να εμπιστευτούν στην εταιρεία μεγαλύτερο μέρος της ενσωματωμένης αξίας με τη μορφή των χρημάτων για την αγορά αγαθών. Αυτό γίνεται με δύο τρόπους, α) μεγαλύτερη ποσότητα των προϊόντων που αγοράζουν από την ίδια εταιρεία και β) προσθήκη νέων προϊόντων που αγόραζαν από ανταγωνιστές ή δεν αγόραζαν μέχρι τώρα.

2) **Οι κανονικοί πελάτες δίνουν σταθερές παραγγελίες άρα η εξυπηρέτησή τους κοστίζει φθηνότερα.**

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες δίνουν σταθερές παραγγελίες, άρα η εξυπηρέτησή τους κοστίζει φθηνότερα. Ύστερα από έρευνες που έχουν γίνει, βρέθηκε ότι οι πελάτες που συγκρατούνται είναι πιο κερδοφόροι από τους νέους πελάτες για τους εξής έξι λόγους: α) το κόστος της απόκτησης νέων πελατών μπορεί να είναι σημαντικό. Ένας υψηλότερος δείκτης συγκράτησης πελατών σημαίνει ότι χρειάζεται να αποκτηθούν λιγότεροι νέοι πελάτες και αυτοί μπορούν να αποκτηθούν πιο φθηνά από τους νέους, β) οι πιστοί πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο, γ) οι κανονικοί πελάτες μας δίνουν τακτικές, σταθερές, παραγγελίες με αποτέλεσμα η εξυπηρέτησή τους να είναι φθηνότερη, δ) οι

ικανοποιημένοι πελάτες συνήθως συστήνουν νέους πελάτες, ε) οι ικανοποιημένοι πελάτες συχνά επιθυμούν να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για κάποιον προμηθευτή που γνωρίζουν και εμπιστεύονται, και στ) οι πελάτες που έχουν συγκρατηθεί (πιστοί πελάτες), κάνουν δύσκολη τη διείσδυση ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς των ανταγωνιστών.

3) Οι ικανοποιημένοι πελάτες μας συστήνουν χωρίς κόστος νέους πελάτες.

Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι αυτός που νοιώθει ότι πραγματοποιήθηκαν ή ακόμα και ξεπεράστηκαν οι προσδοκίες του για το προϊόν ή η υπηρεσία που του προσφέρθηκε από την εταιρεία. Αυτός ο πελάτης τείνει να μένει πιστός στην εταιρεία και να την υπερασπίζεται. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι η ταύτιση με την εταιρεία. Οι επιτυχημένες εταιρείες, που έχουν εντοπίσει αυτό το μυστικό καταφέρνουν να αναπτύσσονται μέσω των πελατών τους, δηλαδή μέσω των συστάσεων που τους δίνουν. Μην ξεχνάμε άλλωστε ότι το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη, σε σύγκριση με το κόστος του από σύσταση πελάτη είναι: α) μηδενικό ή ελάχιστο σε σύγκριση με την πρόσκτηση νέου πελάτη μέσω των κλασικών μεθόδων, β) γνώση των χαρακτηριστικών του προϊόντος της εταιρείας και των διαδικασιών της εταιρείας από τον συστήσαντα, γ) γνώση της φερεγγυότητας και εγγύηση αυτού που τον συστήνει, δ) ένταξη του στην αλυσίδα ικανοποιημένων πελατών με καθοριστική εξάρτηση της πορείας αυτής από τη συνέχιση ικανοποίησης του συστήσαντα, και ε) πολλές φορές ξεπέρασμα σε παραγγελίες του συστήσαντα με αποτέλεσμα την εμφάνιση του κινήτρου της άμιλλας και διάκριση μεταξύ συσταθέντος και συστήσαντα.

4) Οι ικανοποιημένοι πελάτες συχνά είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για εταιρεία που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.

Ένας πελάτης ο οποίος μένει ικανοποιημένος από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας είναι σχεδόν απόλυτο ότι θα γυρίσουν ξανά και ξανά στον ίδιο προμηθευτή. Ο βασικός λόγος για αυτή την πιστότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η εταιρεία προσφέρει υψηλότερη ποιότητα από τις άλλες επιλογές που έχει, πολλές από τις οποίες κιόλας μπορεί να έχει δοκιμάσει.

Ο πελάτης γνωρίζει ακόμη ότι η παροχή υψηλότερης ποιότητας έχει για την εταιρεία υψηλότερο κόστος σε υλικά, ανθρώπινο δυναμικό, εκπαίδευση και συστήματα. Είναι όμως διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερη χρηματική αξία για να λάβει στο τέλος μια πολύ πιο καλύτερη σχέση χρημάτων – αξίας από αυτήν που παίρνει εάν επιλέξει ένα χρηματικά φθηνότερο προϊόν αλλά πολύ χαμηλότερο σε ποιότητα.

Τα φθηνότερα προϊόντα, μπορεί λόγω του μικρότερου χρόνου ζωής τους και των συχνών συντηρήσεων που χρειάζονται τελικά να μην είναι φθηνά εάν εξετάσουμε όχι μόνο το κόστος αγοράς αλλά και το κόστος χρήσης του προϊόντος. Έρευνες δείχνουν ότι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κατά 10 – 20% υψηλότερη τιμή από το μέσο όρο της αγοράς για να λάβουν καλύτερη ποιότητα από μια εταιρεία που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.

11.5) Τι περιλαμβάνουν τα στοιχεία της εξυπηρέτησης.

Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τα τρία στάδια της εξυπηρέτησης (πριν την συναλλαγή, κατά την συναλλαγή και μετά την συναλλαγή), πρέπει να εφαρμόζονται προκειμένου να εξελίξει η κάθε επιχείρηση και να ολοκληρώσει ένα πλήρες μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών. Υπάρχουν, όμως δέκα βασικά στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών που κάθε επιχείρηση απαιτείται να παρακολουθεί:

1) Χρόνος παραγγελίας και παράδοσης του προϊόντος. Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά ταχύτητας και χρονικής ακρίβειας. Απαντά στα ερωτήματα: “πόσο γρήγορα γίνεται η παραγγελία;”, “κάθε πότε γίνεται η παραγγελία;” και “πόσος χρόνος μεσολαβεί από την παραγγελία μέχρι την παράδοση του προϊόντος;”. Τα στοιχεία της χρονικής επάρκειας και της ταχύτητας είναι πρωταρχικά στη διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα της εταιρείας.

2) Διαθεσιμότητα του προϊόντος. Αναφέρεται στη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την διαρκή διαθεσιμότητα του προϊόντος και απαντά στο ερώτημα: “είναι άμεσα διαθέσιμο το προϊόν ή η υπηρεσία που παραγγείλαμε;”. Η διαθεσιμότητα κατατάσσεται και αυτή υψηλά στην ιεράρχηση σπουδαιότητας των δέκα βασικών παραγόντων εξυπηρέτησης πελατών ιδιαίτερα όταν η ένταση ικανοποίησης της ανάγκης είναι μεγάλη.

3) Περιορισμοί που αφορούν στο μέγεθος της παραγγελίας. Αναφέρεται στην δυνατότητα άμεσης παράδοσης οποιουδήποτε μεγέθους παραγγελίας και απαντά στο ερώτημα: “μπορούμε να παραγγείλουμε οποιαδήποτε ποσότητα και να την παραλάβουμε άμεσα;”. Οι περιορισμοί του μεγέθους της παραγγελίας είναι συχνοί στην επιχειρησιακή πρακτική και συχνά επιβάλλονται λόγω ανάγκης διατήρησης σε χαμηλά και αποδεκτά επίπεδα του κόστους εξυπηρέτησης.

4) Ευκολία παραγγελίας. Αναφέρεται στην δυνατότητα εύκολης παραγγελίας όσο αφορά στις διαδικασίες της εταιρίας και την οργάνωση της και απαντά στο ερώτημα: “πόσο εύκολο είναι για εμένα να παραγγείλω σε αυτήν την εταιρεία;”. Η ευκολία στην παραγγελία υποστηρίζεται από τα ηλεκτρονικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, λογιστηρίου και αποθήκης και από τα συστήματα επικοινωνίας της εταιρείας (τηλέφωνα, on line computers κ.τ.λ.)

5) Ταχύτητα παράδοσης. Αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία γίνεται η παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών και απαντά στο ερώτημα: “πόσο γρήγορα παραδίδει την παραγγελία αυτή η εταιρεία;”. Η ταχύτητα παράδοσης απαιτεί διαρκείς μετρήσεις από την εταιρεία, εκπαίδευση πωλητών και εξυπηρετητών στην ταχύτερη παράδοση και στην παράλληλη εξυπηρέτηση πολλών πελατών και βελτίωση των διαδικασιών της εταιρείας.

6) Αξιοπιστία της παράδοσης. Αναφέρεται στην ορθότητα και πληρότητα της παράδοσης και απαντά στο ερώτημα: “μου παρέδωσαν όσα παρήγγειλα;”. Η ταχύτητα και αξιοπιστία της παράδοσης είναι δύο δείκτες που οι πελάτες αξιολογούν μαζί. Η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών, δουλεύει το ίδιο καλά και αποτελεσματικά και τους δύο.

7) Ποιότητα συνοδευτικών εγγράφων. Αναφέρεται στην εικαστική, χρηστική και ενημερωτική ποιότητα των εγγράφων που συνοδεύουν την πώληση και παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών και απαντά στο ερώτημα: “πόσο με βοηθούν τα έγγραφα που εκτελούν και επιβεβαιώνουν την παραγγελία στη σωστή εκτέλεση της, τον έλεγχο της, την αρχειοθέτηση της και την ενημέρωσή μου γενικότερα;”.

8) Διαδικασία αποζημιώσεων. Αναφέρεται σε επιστροφές και οικονομικές αποζημιώσεις. Πολλές φορές έχουμε επιστροφές προϊόντων αλλά και ανάγκη αποζημίωσης του πελάτη από την ελλιπή απόδοση προϊόντων (που συνήθως καλύπτει η εγγύηση), και απαντά στο ερώτημα: “πόσο συνεπής είναι η εταιρεία απέναντί μου και στις όποιες φορές χρειαστεί να επιστραφούν ή να αλλάξουν προϊόντα ή να αποζημιωθώ από την κακή λειτουργία τους;”. Στις διαδικασίες αποζημίωσης ανήκει και το όλο σύστημα του service: οργάνωση τεχνικού τμήματος, ορθότητα επιδιορθώσεων, λογικός χρόνος επιδιορθώσεων, συμπεριφορά προς τον πελάτη.

9) Πληρότητα παραγγελιών. Αναφέρεται στην ευθύνη και προσοχή του εξυπηρετητή ώστε οι παραγγελίες να είναι πλήρεις και απαντά στο ερώτημα: “πόσο φροντίζει η εταιρεία ώστε να παραλαμβάνω πλήρεις τις παραγγελίες που έδωσα;”. Σημασία έχει η προσοχή και το ενδιαφέρον του πωλητή όταν δίδεται η παραγγελία από τον πελάτη ώστε:

- να σημειώσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούν οι διαδικασίες της εταιρείας για την αποδοχή και εκτέλεση της παραγγελίας.
- να φροντίσει να ρωτήσει τον πελάτη και για άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που συνήθως συνοδεύουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρήγγειλε.
- να φροντίσει να ρωτήσει τον πελάτη εάν θέλει προϊόντα που συνήθως παρήγγειλε μαζί με αυτά.
- να φροντίσει να ενημερώσει τον πελάτη για τις προσφορές που συνοδεύουν συγκεκριμένα προϊόντα.

10) Τεχνική υποστήριξη και ενημέρωση του πελάτη για την πορεία της παραγγελίας. Αναφέρεται στην πρόνοια της εταιρείας για διαρκή τεχνική υποστήριξη του πελάτη και γνώση του για τους χρόνους παράδοσης και τα πιθανά προβλήματα της παραγγελίας και απαντά στο ερώτημα: “πόσο με υποστηρίζει τεχνικά η εταιρεία και με κρατά ενημέρωτο για την παραλαβή των προϊόντων που παρήγγειλα;”. Η τεχνική υποστήριξη σχετίζεται με την ενημέρωση, υποστήριξη και εκπαίδευση του πελάτη στη χρήση των προϊόντων καθώς και για τα νέα προϊόντα της εταιρείας. Η ενημέρωση για την πορεία της παραγγελίας απαιτείται να καθιερωθεί για να τηρήσουμε έτσι τη βασική μας υπόσχεση που πρέπει να είναι σωστή και γρήγορη παράδοση.

12° ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΕΥΝΑ

12.1) ΣΤΟΛΛΑΣ Α.Ε.

Η επιχείρηση λειτουργεί σαν Στόλλας Α.Ε. από το 1962. Υπάρχει στην επιχείρηση ειδικό τμήμα διοίκησης πωλήσεων και αποτελεί ένα από τα πιο ζωντανά κομμάτια της επιχείρησης. Η οργάνωση της επιχείρησης εξελίσσεται. Η διοίκηση της επιχειρήσεως δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα κινηθεί το κάθε τμήμα, αλλά δίνει δυνατότητες για πλήρη έλεγχο στο κάθε τμήμα. Η διοίκηση ελέγχει τα αποτελέσματα των πελατών από αναφορές, συγκριτικές καταστάσεις και από τον απολογισμό. Η ηγεσία της είναι ευέλικτη και αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις περιπτώσεις. Η δομή της έχει ως εξής:

- Διοικητικό συμβούλιο της Α.Ε.
- Νομικό τμήμα (οποιαδήποτε απόφαση “φιλτράρεται” από το Νομικό τμήμα).
- Διεύθυνση παραγωγής
- Οικονομική διεύθυνση
- Εμπορική διεύθυνση
 - i. Τμήμα μάρκετινγκ,
 - ii. Διεύθυνση πωλήσεων και
 - iii. Διαφήμιση (δημόσιες σχέσεις)
- Διεύθυνση προσωπικού.

Όπως μας είπε ο διευθυντής της επιχειρήσεως, 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 οργανώσεως του δικτύου πωλήσεως και διοικήσεως και προπάντων να είναι βαθύς γνώστης του προϊόντος.

Τεχνολογικά η επιχείρηση είναι αναπτυγμένη και συλλέγει τις πληροφορίες με την υποστήριξη του μηχανογραφικού της κέντρου. Γίνεται επεξεργασία στα εσωτερικά στοιχεία και για τα εξωτερικά στοιχεία γίνονται μελέτες και έρευνες από τη διεύθυνση μάρκετινγκ.

Στην επιχείρηση γίνεται ετήσιο πρόγραμμα με στόχους που συντάσσεται στο τέλος Νοεμβρίου, γίνεται γνωστό στα μέσα Δεκεμβρίου και υλοποιείται τον Ιανουάριο. Γίνεται μηνιαίος έλεγχος και για την γενικότερη εκτίμηση στο τέλος κάθε έτους. Η επιχείρηση εκτός από την ικανοποίηση των πελατών προσπαθεί να δημιουργήσει και μελλοντικές ανάγκες. Η επιχείρηση δίνει ίση βαρύτητα σ' όλα τα μέσα του μάρκετινγκ. Το κάθε ένα είναι ανεξάρτητο, αλλά όλα είναι εξίσου σημαντικά.

Έχει τρία υποκαταστήματα (Καλαμάτα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα). Αυτά έχουν δικό τους προσωπικό, μεταφορικά μέσα και πωλητές, και προωθούν τα προϊόντα της επιχειρήσεως.

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση και κατά διαστήματα κάνει διαφημίσεις για την ύπαρξή της και την ποιότητα των προϊόντων της. Στο εμπορικό τμήμα υπάρχει ένα κομμάτι που ασχολείται με τη διαφήμιση. Η διαφήμιση των προϊόντων γίνεται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, περιοδικά κ.τ.λ.). Οι πωλητές είναι γνώστες του προϊόντος αλλά όχι των αποθεμάτων. Οι πωλητές επιλέγονται, εκπαιδεύονται και διαρκώς ενημερώνονται. Τα κίνητρα που τους δίνονται είναι καταρχήν μισθός, προμήθεια και BONUS ανάλογα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Οι δαπάνες που κάνει η επιχείρηση για τη διακίνηση των πελατών είναι ότι τους διαθέτει από ένα αυτοκίνητο (τα καύσιμα και οι φθορές είναι ευθύνη της επιχειρήσεως). Ο πωλητής για να επιλέγει πρέπει να είναι έμπιστος, να έχει κοινωνικά στοιχεία συμπεριφοράς, γραμματικές γνώσεις και να είναι σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της επιχειρήσεως. Οι τιμές των προϊόντων είναι ελεγχόμενες από την αγορανομία αλλά και βάση του κοστολογίου της επιχειρήσεως. Πηγές πληροφοριών για τις πωλήσεις είναι οι πωλητές. Για το παρελθόν και το παρόν παίρνει η επιχείρηση τις πληροφορίες από μηχανογραφικά στοιχεία που αφορούν τις πωλήσεις.

Την επιχείρηση την 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 χρησιμοποιείται η σταθερή άριστη ποιότητα.

12.2) ΜΑΝΙΑΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1926 και έγινε Α.Ε. πρόσφατα. Στην επιχείρηση υπάρχει ειδικό τμήμα πωλήσεων, όπως μας είπε ο διευθυντής υπάρχουν προβλήματα συντονισμού σ' αυτό αλλά γίνονται προσπάθειες από την διοίκηση για την εξάλειψη αυτών των προβλημάτων.

Η οργάνωσή τους δεν παραμένει στατική αλλά γίνονται προσπάθειες για καλύτερευση της επιχειρήσεως. Η διοίκηση της επιχειρήσεως επιτρέπει την ανάπτυξη και την διατήρηση της άριστης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Έτσι, και η διεύθυνση των πωλήσεων έχει και αυτή άμεση σχέση και επαφή με τους άμεσους υφισταμένους της. Ο έλεγχος της δυνάμεως των πωλητών γίνεται με το σύστημα της μηχανογράφησης, που βοηθάει να είναι πιο ολοκληρωμένος και πιο άριστος. Την επιχείρηση την χαρακτηρίζει ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας.

Η δομή της επιχειρήσεως έχει ως εξής:

Σε πρώτο επίπεδο βρίσκονται: το Διοικητικό Συμβούλιο,

Ο διευθύνων σύμβουλος που είναι και ο Γενικός

Διευθυντής,

Η Εμπορική Διεύθυνση,

Η Οικονομική Διεύθυνση και

Η Διεύθυνση εργοστασίου.

Σε δεύτερο επίπεδο βρίσκονται: οι πωλήσεις,

Η Διεύθυνση Προσωπικού και

Η Διεύθυνση Παραγωγής.

Οι γνώσεις του Διευθυντή πωλήσεων είναι πανεπιστημιακού επιπέδου (ειδικότητα Διοίκηση Επιχειρήσεων). Τα καθήκοντά του είναι να κάνει συσκέψεις κάθε εβδομάδα και κάθε μήνα. Κάνει περιοδικές συναντήσεις και συνέδρια πωλήσεων.

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” της επιχειρήσεως.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος στην επιχείρηση είναι ελαστικός (δηλαδή υπάρχουν εναλλασσόμενες προτάσεις και λύσεις).γι' αυτό γίνεται μηνιαίος έλεγχος και για την γενικότερη εκτίμηση στο τέλος κάθε έτους. Οι προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών είναι ένας βασικός παράγοντας για την εξέλιξη της επιχειρήσεως.

Η επιχείρηση δίνει μεγάλη βαρύτητα στα δίκτυα διανομής. Η οργάνωση των δικτύων διανομής είναι με άμεσες πωλήσεις (με τους πωλητές) και με έμμεσες πωλήσεις (έχοντας δύο υποκαταστήματα στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη). Οι πωλητές έχουν πλήρη γνώση του προϊόντος και καθημερινά εκπαιδεύονται στο αντικείμενο. Δίνεται αρκετή προσοχή σ' αυτούς, υπάρχει συνεργασία και τα προβλήματα που δημιουργούνται λύνονται επιτόπου.

Ειδικά κίνητρα στους πωλητές δεν δίνονται, η επιχείρηση τους εξασφαλίζει μόνο τις αποδοχές τους. Η επιχείρηση δεν έχει ειδικό τμήμα ανάπτυξης και επιμόρφωσης των πωλητών, την αρμοδιότητα αυτή την έχει η εσωτερική οργάνωση της επιχειρήσεως.

Οι δαπάνες της επιχειρήσεως για την διακίνηση των πωλητών και των προϊόντων είναι το 1,5% από τον κύκλο εργασιών. Η εκτίμηση της δυνάμεως των πωλητών γίνεται από την αποδοτικότητα σε σχέση με τον προϋπολογισμό. Το επίπεδο των τιμών τους αποφασίζεται σε σχέση με το βιομηχανικό κόστος και τον ανταγωνισμό.

Την επιχείρηση την ενδιαφέρει η ικανοποίηση των πελατών της που θα φέρει και το κέρδος. Για την υποκίνηση των πελατών η επιχείρηση έχει σαν μέσα την πολύ καλή ποιότητα του προϊόντος της, πλήρη γκάμα του προϊόντος, εποχιακή εξυπηρέτηση, γρήγορη διανομή και υποστήριξη μετά την πώληση που είναι ένα βασικό στοιχείο αυτής.

12.3) ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1982, αρχικά από τρεις εταίρους και τώρα παραμένει σε έναν. Η δομή της επιχειρήσεως αποτελείται: από τον ιδιοκτήτη που είναι και ο Γενικός Διευθυντής, από τον Υποδιευθυντή ο οποίος είναι και Υπεύθυνος Πωλήσεων:

από τον Υπεύθυνο Αγορών,
από τον Υπεύθυνο Προσωπικού και
από τους Εργαζόμενους.

Διευθυντής πωλήσεων στην επιχείρηση δεν υπάρχει. Ιδιαίτερα η οργάνωσή τους δεν είναι εξειδικευμένη. Οι ίδιοι μας είπαν ότι η οργάνωσή τους δεν είναι άριστα οργανωμένη αλλά βρίσκονται στο στάδιο της εξέλιξης. Ο Γενικός Διευθυντής και ο υποδιευθυντής έχουν άμεση σχέση με τους υφισταμένους και επιτρέπουν την άριστη επικοινωνία μεταξύ τους. Τους χαρακτηρίζει δηλαδή ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας.

Η τεχνολογία της επιχειρήσεως βρίσκεται στην αρχή της αναπτύξεως. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος για τη διαπίστωση της πραγματοποιήσεως των στόχων της γίνεται μια φορά τον χρόνο.

Η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών ίδρυσε και δεύτερο κατάστημα στην περιοχή της Πάτρας. Δίκτυα διανομής στην επιχείρηση δεν υπάρχουν, υπάρχει μόνο καταναλωτικό κοινό.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη διαφήμιση μέσω του τύπου, του ραδιοφώνου, φεϊγβολάν, σε επιγραφές γηπέδων και μέσω πολιτιστικών συλλόγων. Το κόστος που δαπανάται από την επιχείρηση, για την διαφήμιση, είναι 3.500 – 4.500 ευρώ τον χρόνο.

Δεν υπάρχει στην επιχείρηση ειδικό τμήμα προωθήσεως. Οι πωλητές είναι γνώστες των προϊόντων, των καταναλωτών, των ανταγωνιστών και των αποθεμάτων γιατί πρέπει να ξέρουν για τις μελλοντικές τους παραγγελίες. Η επιχείρηση προσπαθεί να καθοδηγεί με προσοχή τον κάθε πωλητή χωριστά γι' αυτό δίνονται και κίνητρα σ' αυτούς να φθάσουν στους τελικούς τους στόχους. Τα κίνητρα είναι κυρίως οικονομικά. Η επιχείρηση δεν διαθέτει ειδικό τμήμα αναπτύξεως και επιμορφώσεως για τους πωλητές, υπάρχει όμως ενδιαφέρον γι' αυτό ζητήθηκε από το υπουργείο να τους εντάξει στα προγράμματα ΜΟΠ (Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα).

Το επίπεδο των τιμών των προϊόντων είναι καθορισμένο με διατάξεις. Η επιχείρηση ενημερώνεται για τις πωλήσεις της από τιμολόγια, παραγγελίες, κάρτες και λογιστικά στοιχεία. Για να υποκινήσει τους καταναλωτές χρησιμοποιεί προσφορές και διαφημιστικά προϊόντα. Στόχος της επιχειρήσεως είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών, μέσω της οποίας επέρχεται και το κέρδος.

12.4) Κ. ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Κλωστοβιομηχανία

Η επιχείρηση έχει ιδρυθεί από το 1947 σαν ομόρρυθμος εταιρεία και έγινε Α.Ε. το 1982. έχει έδρα της τον Βόλο.

Ειδικό τμήμα διοίκησης πωλήσεων δεν υπάρχει, υπάρχουν όμως δύο υπεύθυνοι πωλήσεων. Προβλήματα συντονισμού δεν υπάρχουν και αυτό γιατί η διοίκηση του κ. Κ. Μιχαλόπουλου είναι συγκεντρωτική. Όταν βλέπει να υπάρχουν

προβλήματα επεμβαίνει άμεσα για ότι κι αν συμβεί, έχει δηλαδή την πρωτοβουλία για όλες τις υποθέσεις που απασχολούν την επιχείρηση.

Η επιχείρηση είναι εξελισσόμενη, αναπτύσσεται και προοδεύει αλλά από άποψη οργάνωσης παραμένει στατική. Η διοίκηση της επιχειρήσεως επιτρέπει την ανάπτυξη και διατήρηση της άριστης επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων. Όσο για την σχέση μεταξύ των στελεχών της επιχειρήσεως είναι άριστη γιατί τα στελέχη της είναι μέλη της οικογένειας.

Εκτός από τον πατέρα υπάρχει ο γιος και η κόρη που με την ανάλογη μόρφωσή τους κατέχουν θέσεις στελεχών. Η διοίκηση ελέγχει τα αποτελέσματα της δύναμης των πωλητών, κι αυτό γίνεται σε πολύ κοντινά διαστήματα για να μπορεί να λάβει τα απαραίτητα μέτρα όπου υπάρξει πρόβλημα. Ο τύπος της ηγεσίας δεν είναι αυταρχικός, υπάρχουν καλές σχέσεις με όλους τους εργαζόμενους απλά η ηγεσία υπάρχει και ελέγχει τα πάντα καλοπροαίρετα.

Η δομή της επιχειρήσεως έχει ως εξής:

Διοικητικό Συμβούλιο,
Πρόεδρος,
Διευθύνων Σύμβουλος,
Υπεύθυνος Παραγωγής,
Τεχνικά Υπεύθυνος,
Υπεύθυνος Λογιστηρίου και
Υπεύθυνος Πωλήσεων.

Επίσης υπάρχει και η Γενική Συνέλευση των μετόχων, όπου συνεδριάζει μια φορά το χρόνο και εγκρίνει το έργο της προηγούμενης χρονιάς και θέτει τις γενικές κατευθύνσεις.

Οι γνώσεις των υπεύθυνων πωλήσεων είναι: έχουν τελειώσει ανώτατες οικονομικές σχολές (Α.Σ.Ο.Ε.). Συσκέψεις γίνονται, όχι πολύ συχνά και κυρίως όταν υπάρχουν προβλήματα. Το τμήμα πωλήσεων δεν είναι και τόσο τεχνολογικά ανεπτυγμένο, αλλά γίνονται προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό της. Τις πληροφορίες που χρειάζεται τις συλλέγει από τους πελάτες τους οποίους έχει.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος για την διαπίστωση της πραγματοποίησης των στόχων τους γίνεται κάθε τέσσερις μήνες και στο τέλος κάθε έτους. Η επιχείρηση κάνει προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Δίνει εξίσου ίδια βαρύτητα σ' όλα τα μέσα του μάρκετινγκ γιατί το ένα είναι κρίκος του άλλου.

Τα δίκτυα διανομής είναι οργανωμένα ως εξής: Υπάρχουν οκτώ αντιπρόσωποι πωλητές (Κρήτη, Αθήνα, Κέρκυρα, Μυτιλήνη, Θεσσαλία, Πελοπόννησος, Ηπειρος και Μακεδονία). Οι δύο υπεύθυνοι πωλητές ασχολούνται με την προώθηση του προϊόντος και μια φορά τον μήνα πραγματοποιούν περιοδεία, όπου γίνεται και η συνάντηση τους σε κάθε περιοχή.

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο γιατί αυξάνονται οι πωλήσεις. Παρ' όλα αυτά η επιχείρηση περιορίζεται μόνο στην τοπική διαφήμιση π.χ. ραδιόφωνο γιατί η προβολή από την τηλεόραση ή από την προβολή μεγάλων μακετών επιβάλλει μεγάλο κόστος, όταν αυτό δεν διατίθεται. Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της,

με οικονομικές συσκευασίες και γενικότερα κάνει εκπτώσεις στους πελάτες. Οι πωλητές είναι πολύ καλά ενημερωμένοι για το προϊόν όσο και για τους καταναλωτές τους ανταγωνιστές και τα αποθέματα.

Οι δύο υπεύθυνοι πωλήσεων είναι στελέχη στην επιχείρηση και έχουν τον έλεγχο της αγοράς. Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό τμήμα ανάπτυξης και επιμόρφωσης των πωλητών. Στους πωλητές ειδικά κίνητρα δεν δίνονται υπάρχει μόνο ένας ικανοποιητικός μισθός. Στους αντιπροσώπους πωλητές ποσοστό 4% επί του τζίρου, και σε ορισμένες περιπτώσεις που υπάρχουν υψηλοί στόχοι από την επιχείρηση ούτε τα ποσοστά των πωλητών αυξάνουν με την μεγαλύτερη πώλησή τους.

Η εκτίμηση των πωλητών γίνεται κυρίως από το ύψος των πωλήσεών τους, και κατά πόσο ανταποκρίνονται οι πωλητές με τους στόχους που έχει βάλει η επιχείρηση. Το επίπεδο των τιμών αποφασίζεται ανάλογα με το κόστος παραγωγής και από τις τιμές των ανταγωνιστών τους. Οι πηγές πληροφοριών για τις πωλήσεις τους είναι τα τιμολόγια, οι παραγγελίες, οι κάρτες και τα λογιστικά στοιχεία.

Την επιχείρηση την ενδιαφέρει η ικανοποίηση των πελατών που θα επιφέρει και το ανάλογο κέρδος. Τα μέσα που χρησιμοποιεί για την υποκίνηση των πελατών, είναι τα δείγματα, δώρα και εμπορικά ένσημα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οργανωτικές δομές διαχωρίζουν τις ευθύνες και τις τυπικές σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό και πέρα από αυτό ότι αυτές ακριβώς οι ευθύνες πρέπει να είναι σαφώς και τυπικά προσδιορισμένες με την μορφή προγραμμάτων και ευθυνών. Η οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι ευέλικτη για να αντιμετωπίζει μεταβολές στις συνθήκες όπου και όταν αυτές προκύψουν.

Οι σύγχρονες ανάγκες πωλήσεων, απαιτούν από τους διευθύνοντες μιας επιχειρήσεως κάποιο προγραμματισμό και εξέταση του πώς θα γίνεται η όλη εργασία των πωλήσεων. Χρειάζεται δηλαδή κατάρτιση γραπτού σχεδίου σχετικά με την επιλογή και πρόσληψη, εκπαίδευση, κίνητρα και αμοιβές, καθοδήγηση και έλεγχο της δυνάμεως των πωλητών, έτσι ώστε να αποδίδουν όσο το δυνατόν καλύτερα. Εάν η επιχείρηση δεν είναι πολύ μικρή, όποτε υπάρχει επίσημη οργανική διάρθρωση, οι πωλήσεις αποτελούν ξεχωριστό τμήμα. Μάλιστα στον Ελληνικό χώρο το τμήμα πωλήσεων, με το τμήμα παραγωγής, αποτελούν τους στυλοβάτες της επιχειρήσεως. Εφαρμόζοντας την έννοια του μάρκετινγκ όμως, το τμήμα πωλήσεων γίνεται τμήμα μάρκετινγκ, και έχει περισσότερες δικαιοδοσίες και δραστηριότητες ενώ οι πωλήσεις γίνονται ένα από τα τμήματα του, ίσως το πιο σπουδαίο, με αυξημένες ευθύνες. Ο δε διευθυντής πωλήσεων, πρέπει να διαθέτει όχι μόνο ικανότητες καλού πωλητή και γνώσεις της αγοράς του, αλλά και διοικητικές ικανότητες για να κατευθύνει τα στελέχη του.

Το έργο του διευθυντή πωλήσεων είναι να πετύχει τους στόχους πωλήσεων της εταιρείας, μέσω των πωλητών και όσο το δυνατόν οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα. Για το σκοπό αυτό, μέσα στα καθήκοντά του πρέπει να περιλαμβάνονται και οι εξής λειτουργίες:

- 1) Προγραμματισμός πωλήσεων και ανάπτυξη στόχων,
- 2) Οργάνωση και διάρθρωση του τμήματος πωλήσεων για να πετύχει τους στόχους,
- 3) Κατάστρωση σχεδίου προϋπολογισμού πωλήσεων με γενικές και αναλυτικές δαπάνες και έσοδα,
- 4) Επιλογή του προσωπικού για το τμήμα και δημιουργία μονάδος πωλητών,
- 5) Εκπαίδευση πωλητών,
- 6) Κατάστρωση προγραμμάτων εργασίας και θέσπιση αμοιβών και κινήτρων, ως και σταθμών για μέτρηση της απόδοσης των πωλητών,
- 7) Εφαρμογή προγραμμάτων, έλεγχος πωλήσεων και
- 8) Αναφορά και συνεργασία με τη διοίκηση και τα άλλα τμήματα της εταιρείας.

Για να είναι οι στόχοι πωλήσεων ρεαλιστικοί και να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επίτευξης, χρειάζεται η συνεργασία των πωλητών.

Ο προγραμματισμός είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της διοικήσεως και έχει πρωταρχική θέση δεδομένου ότι είναι στην αρχή μιας οποιαδήποτε σειράς ενεργειών του management.

Ο συντονισμός είναι συνάρτηση του προγραμματισμού και μπορεί να περιγραφεί σαν η ουσία του management. Δεν έχει ιδιαίτερες τεχνικές αλλά είναι κυρίως εκείνο που οργανώνει ένας καλός μάνατζερ. Είναι ιδιαίτερα αναγκαίο να βοηθήσουμε το προσωπικό να βλέπει τη συνολική εικόνα και να συντονίζουμε τις δραστηριότητές του με το υπόλοιπο της ομάδας. Ο έλεγχος προκύπτει από τη λειτουργία του προγραμματισμού και εξασφαλίζει ότι οι στόχοι οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί οι προϋπολογισμοί και τα μερικά προγράμματα, θα επιτύχουν.

Ο πωλητής αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες της επιχειρήσεως που πρέπει να αντιπροσωπεύει επάξια την επιχείρηση. Πρέπει να ξέρει το προϊόν, την πολιτική και τις στρατηγικές της επιχειρήσεως, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τις τεχνικές των πωλήσεων.

Εξίσου σημαντικό είναι να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η γνώμη των καταναλωτών. Ένας τρόπος καταγραφής της άποψης των καταναλωτών πρέπει να είναι αξιόπιστες σφυγμομετρήσεις με εύστοχο ερωτηματολόγιο. Τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν από τους διευθύνοντες της εταιρείας και να αξιολογηθούν ανάλογα.

Από την έρευνα που κάναμε διαπιστώσαμε ότι στις μικρότερες επιχειρήσεις υπάρχει ελλιπής οργάνωση οι ευθύνες και τα καθήκοντα πολλών ειδικοτήτων τα αναλαμβάνει το ίδιο άτομο. Υπάρχει δηλαδή έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Βλέπουμε ότι δεν υπάρχει ειδικό τμήμα πωλήσεων. Διαπιστώσαμε ότι στις μικρότερες επιχειρήσεις τα διοικητικά στελέχη στηρίζονται στην εμπειρία και δεν έχουν ειδικές γνώσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μάλλιαρης Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης, Πειραιάς 1985.
2. Παπαδημητρίου Θανάσης, Αρχές Μάρκετινγκ, Α. Παπαδημητρίου, Αθήνα 1986.
3. Τζωρτζάκης Κωνσταντός, Διοίκηση Μάρκετινγκ, Σμυρνιατιάκης Εκδοτικές Επιχειρήσεις Α.Ε., Αθήνα 1988.
4. Τσακλάγκανος Άγγελος, Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ, Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη – Κ. Μελένικου, Θεσσαλονίκη 1980.
5. P. ALLEN, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδοτικός Οίκος Θεοδώρου Π. Τυροβόλα, Αθήνα 1980.
6. BLAKE R. ROBERT, Ο αποτελεσματικός πωλητής, Ν. Σ. ΓΑΛΑΙΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε., Έκδοση 1988.
7. Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr., Αναζητώντας την τελειότητα – Μαθήματα από τις Άριστες Αμερικάνικες Επιχειρήσεις, Εκδόσεις ΓΑΛΑΙΟΣ.
8. P. Allen, Πωλήσεις – Οργάνωση και Πρακτική, Εκδόσεις Κλειδαριθμός, Αθήνα 1994.
9. Μιχάλης Ι. Μαυροβουνιώτης, Megaservise (59 μυστικά στην εξυπηρέτηση πελατών), Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1998.

