

ΠΑΤΡΑ 2008  
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΚΑΜΠΟΥΡΗ ΜΑΡΙΑ

ΓΑΛΙΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ  
Α.Μ 7328  
ΖΑΧΑΡΑΚΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ  
Α.Μ 7197

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
-----------------------	---

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	4
1.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	5
1.3 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	5
1.4 ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	6

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)**

2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ.....	8
2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ.....	8
2.3 Η ΠΩΛΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΠΡΑΞΗ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	10
2.4 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	10
2.5 ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	12
2.6 Η ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	14
2.7 ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗΣ.....	15
2.8 ΧΕΙΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....	16

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ (ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)**

3.1 Η ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.....	19
3.2 WARM UP: Η ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ ΚΑΙ Η ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΤΗΛΕ-ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	19
3.3 ΠΩΣ ΧΤΙΖΕΤΑΙ Η ΓΕΦΥΡΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΑΠΟ ΤΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ.....	23
3.4 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΑΘΕΙ ΟΠΩΣΔΗΠΟΤΕ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΟΥ.....	24
3.5 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	25
3.6 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΙ ΟΦΕΛΟΣ.....	27
3.7 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΦΑΝΤΑΣΙΩΣΗ.....	28
3.8 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	29

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)**

4.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ.....	32
4.1.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΙΔΕΩΝ.....	33
4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ.....	35
4.2.1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ....	38
4.2.1.1 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	39
4.2.1.2 ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ.....	40
4.2.1.3 Η ΙΔΕΑ ΠΡΟΙΟΝ.....	41
4.2.1.4 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΙΔΕΑΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ.....	42
4.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	45
4.3.1 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ...46	

4.3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΙΑΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	48
4.3.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	51
4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ .....	52
4.4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ.....	56
4.4.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ.....	58
4.4.3 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΤΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	60
4.5 Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ.....	61
4.5.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ.....	64
4.5.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ.....	64
4.5.3 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ.....	65
4.6 ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	67
4.7 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	68
4.7.1 Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ. ...	72
4.8 ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	74
4.8.1 ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	74
4.8.2 ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	75
4.8.3 ΟΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	75
4.8.4 ΣΧΕΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ.....	76
4.8.5 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	78
4.9. ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	78
4.9.1 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	79
4.10 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	80
4.10.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ.....	81
4.10.2 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ.....	81
4.10.3 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	83
4.10.4 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	84
4.10.5 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ.....	85

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ)**

5.1 ΟΙ 3 ΘΕΩΡΙΕΣ.....	89
5.1.1 Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ.....	90
5.2 Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	91
5.2.1 Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ.....	92
5.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΡΡΟΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	94
5.3 ΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	95
5.3.1 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	97
5.4 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	104
5.4.1.1 ΜΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	106
5.4.1.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΖΩΗΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	109
5.4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	109
5.4.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....	112
5.5 Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	114

5.5.1 Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	118
---	-----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 (ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ)**

6.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	123
6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	128
6.3 ΑΞΙΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ.....	136
6.3.1 ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΑΔΕΙΚΝΥΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ.....	139
6.3.2 ΠΩΣ ΝΑ ΜΕΤΑΤΡΕΠΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΣΕ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	141
6.3.3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	142
6.3.4 ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ....	143
6.3.5 ΑΝΤΙΔΡΩΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ.....	145
6.3.6 ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;.....	148
6.4 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ.....	152
6.5 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.....	153
6.6 Ο ΚΥΚΛΟΣ Σ-Ε-Α-Π.....	161
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>167</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι συνεχής αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ανάγκασαν τις εταιρίες να γίνουν πιο δημιουργικές και πιο ευέλικτες, προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους. Πολλές από αυτές προσπάθησαν να προσεγγίσουν τις ανάγκες της αγοράς μέσα από ισχυροποίηση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η ισχυροποίηση των σχέσεων μπορούσε να γίνει μόνο μέσα από τη δύναμη των πωλήσεων. Συγκεκριμένα το αίσθημα εμπιστοσύνης, που αναπτύσσεται μεταξύ πελάτη ή προμηθευτή και εταιρίας, είναι απόρροια της καλής σχέσης με τον πωλητή. Τα χαρακτηριστικά του επιπέδου της εμπιστοσύνης επηρεάζονται από το επίπεδο των μεσοπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων σχέσεων. Όλες οι εταιρίες όλων των αγορών επενδύουν στις μακροπρόθεσμες σχέσεις, διότι μέσω αυτών θα αποκομίσουν κέρδη, η εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση του σύγχρονου μάρκετινγκ, αλλά και τη βάση για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των σχέσεων.

Πολλές εταιρίες διεξάγουν έρευνες αγοράς, σε σχέση με τους δύο στόχους των σχέσεων που αναπτύσσουν. Συγκεκριμένα στο ένα άκρο των αναπτυσσόμενων σχέσεων είναι οι πελάτες και στο άλλο οι προμηθευτές. Για παράδειγμα μια μακροπρόθεσμη σχέση με έναν προμηθευτή, μπορεί να αποδοθεί ως σημαντική μια και μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση των λαθών και κυρίως στην ελαχιστοποίηση των παραπόνων. Όταν ο πελάτης εμπιστεύεται τον πωλητή άρα και την εταιρία, έχει μειωμένα παράπονα ενώ γίνεται πιο δεκτικός σε ενδεχόμενα σφάλματα. Το τμήμα πωλήσεων παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης από τους πελάτες, προς την εταιρία, η εταιρία μπορεί να στηρίξει τη στρατηγική μάρκετινγκ στο τμήμα πωλήσεων.

Κατά βάση άλλωστε το τμήμα πωλήσεων πιέζει τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρίας. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη, η οποία του ενισχύει το αίσθημα αγοράς προϊόντων βασίζεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ πελατών και πωλητών. Αντίστοιχη σχέση υπάρχει και με τους προμηθευτές, οι οικονομικές

συμφωνίες, οι διευκολύνσεις, η ελαστικότητα από τους προμηθευτές κ.λ.π είναι στοιχεία της καλής σχέσης πωλητή προμηθευτή.

Έρευνες έδειξαν ότι όταν το μήνυμα της εταιρίας, περνάει στο πελάτη από ομάδες που εμπιστεύονται, γίνεται ευκολότερα αποδεκτό, ενώ συγχρόνως γίνεται και πιο κατανοητό. Οι αγοραστές λόγω της σχέσεως, που έχουν με τους πελάτες γίνονται πιο θετικοί προς την εταιρία. Η μελέτη που διεξήχθη από τους **Anderson και Narus το 1990** έδειξε ότι το τμήμα πωλήσεων επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τον απλό καταναλωτή από το βιομηχανικό. Η κατανόηση αυτής της διαφοροποίησης είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση της αγοράς από την εταιρία, συγκεκριμένα το τμήμα πωλήσεων συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο στις δύο αυτές διαφορετικές ομάδες εστίασης.

Ολοκληρώνοντας την εισαγωγή μας καταλήγουμε ότι η ενίσχυση των πωλήσεων, αλλά και η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι μόνο θέμα χαμηλής τιμής ή υψηλής ποιότητας αλλά και σχέσεων μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και των πελατών. Η συγκεκριμένη διοικητική μελέτη θα εστιάσει στο μέτρο ικανοποίησης των πελατών μέσα από τη δυναμική των πωλήσεων. Ουσιαστικά θα εστιάσουμε σε όρους όπως πίστη αλλά και σχέσης προσπαθώντας να διαπιστώσουμε τη δυναμική που μπορεί να έχουν για μια εταιρία, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο της αλλά και τα κέρδη από τις πωλήσεις της.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ



---

**(Εισαγωγή & Ορισμός της Πώλησης)**

## **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ**

Στην ζωή του πρωτόγονου ανθρώπου το σύμβολο ή η λέξη «πώληση» δεν υπήρχε. Κι αυτό, επειδή ο άνθρωπος, απλώς φρόντιζε ν' αποκτήσει μόνο τα απαραίτητα είδη, που θα εξασφάλιζαν την επιβίωση τη δική του και της οικογένειάς του. Αργότερα παρατήρησε ότι, ενώ πολλές φορές είχε πλεόνασμα σε κάποιο είδος, δεν είχε επάρκεια σε κάποιο άλλο. Έτσι, σκέφτηκε ν' ανταλλάξει τα περισσευούμενα αγαθά του, με άλλους ανθρώπους που διέθεταν κάτι, που του ήταν χρήσιμο, Κομμάτια κρέατος από μεγάλο θήραμα, που θα σάπιζαν αν δεν τα έτρωγαν, ανταλλάχτηκαν με αιχμηρές πέτρες, καρποί μετατράπηκαν σε μεγάλα δόντια, που τα χρησιμοποιούσαν για μαχαίρια κ.λ.π. Σιγά, σιγά, άρχισε ν' ανταλλάζει όχι μόνο το περίσσευμα των αγαθών του, αλλά και κάτι που του ήταν χρήσιμο, προκειμένου όμως ν' αποκτήσει κάτι πιο ελκυστικό ή μοναδικό. Έτσι, έδινε τρόφιμα για ν' αποκτήσει ένα εργαλείο, που είχε κατασκευάσει κάποιος περισσότερο ικανός.

Πολλές φορές όμως καταλάβαινε πως η ανταλλαγή που έκανε, δεν ήταν ισότιμη. Κι αυτό επειδή ο κάθε ένας εκτιμούσε υποκειμενικά την ανταλλαξιμότητα των αγαθών του, συνήθως ανάλογα με τον κόπο που κατέβαλλε για την απόκτησή τους. Και επειδή κάποιες φορές, του ήταν δύσκολο να τεμαχίσει τα προϊόντα, οπότε ήταν υποχρεωμένος να τα ανταλλάξει με ότι υπήρχε διαθέσιμο, έστω και μικρότερου μεγέθους. Όλες αυτές οι δυσκολίες, οδήγησαν τον πρωτόγονο άνθρωπο στη θέσπιση των πρώτων μονάδων μέτρησης και ανταλλαγής αγαθών. Κάπου εκεί ανάγονται και οι βάσεις της οικονομίας. Ακόμη όμως δεν είχε εμφανιστεί η έννοια του κέρδους. Αυτή ήρθε αργότερα, μαζί με την εξέλιξη και τον εκπολιτισμό του ανθρώπου, όταν δηλαδή θέλησε να βελτιώσει τη θέση του απέναντι στους άλλους και όταν άρχισε να επιδιώκει την άνεση και την καλύτερευση των συνθηκών της διαβίωσής του. Όμως, με την ισότιμη ανταλλαγή, δεν μπορούσε να εξασφαλίσει όλα όσα επιθυμούσε. Ο μόνος τρόπος ήταν ν' ανταλλάξει κάτι για το οποίο είχε καταβάλλει μικρή ενέργεια για την απόκτησή του, με κάτι που θα χρειαζόταν μεγάλη κατάθεση ενέργειας για να το αποκτήσει μόνος, ο-πότε να επωφεληθεί τη διαφορά. Τότε, ο άνθρωπος άρχισε για πρώτη φορά να πουλάει. Δηλαδή, η πώληση ήταν μια μορφή μη ισότιμης ανταλλαγής, με σκοπό το επιπλέον όφελος, δηλαδή, το κέρδος. Και επειδή βέβαια ο κάθε ένας είχε τον ίδιο σκοπό,



καθιερώθηκε ως ο συνήθης και αποδεκτός τρόπος συναλλαγής, αφού όλοι προσέθεταν «κάτι» στις απαιτήσεις τους όταν προχωρούσαν σε ανταλλαγή των αγαθών τους και αυτό το «κάτι» τους εξασφάλιζε την κατάκτηση των επιπλέον στόχων τους.

## **1.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ**

Για τον ορισμό της έννοιας της πώλησης έχουν γραφτεί πάρα πολλά. Σήμερα, μπορούμε να πούμε, ότι:

***Πώληση, είναι η αλληλεπίδραση δύο ενδιαφερόμενων με σκοπό το κοινό όφελος, όπου:***

- ***Ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι, άτομα, εταιρίες, οργανισμοί, κράτη.***
- ***Όφελος μπορεί να είναι, για τον έναν ενδιαφερόμενο η απόκτηση προϊόντων, η παροχή υπηρεσιών, η ενοικίαση αγαθών, η εξασφάλιση παροχών η πρόκληση συναισθημάτων κ.λ.π., ενώ για τον άλλον συναλλασσόμενο, μονάδα μέτρησης του δικού του οφέλους, είναι συνήθως τα χρήματα, αλλά ίσως και η φήμη, η δόξα και άλλα λιγότερο φανερά κέρδη.***

## **1.3 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ**

Αφού λοιπόν, πώληση είναι αμοιβαίο όφελος, υπάρχουν δεοντολογικοί κανόνες που διέπουν την κάθε συναλλαγή, ώστε να μην υπάρχει εκμετάλλευση από τάσεις αισχροκέρδειας και ανηθικότητας. Έτσι επιγραμματικά μπορούμε να πούμε:

Ο δεοντολογικός κώδικας των πωλήσεων αναφέρει. ότι:

- Σε μια συναλλαγή, υπάρχουν τα κοινωνικά αποδεκτά όρια κέρδους.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, πρέπει ν' ανταποκρίνονται στην περιγραφή τους.
- Η περιγραφή, να μην παραπληροφορεί και ωραιοποιεί, αλλά να ενημερώνει για όλες τις παραμέτρους.
- Η αποπληρωμή, πρέπει να γίνεται με τους προσυμφωνημένους όρους.

- Στην κάθε συναλλαγή, ν' αποφεύγεται κάθε τι που είναι, άτιμο, ανήθικο και παράνομο.

#### **1.4 ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Καμία ανθρώπινη ενέργεια δεν πρέπει να έχει ως στόχο της, τη ζημιά των συνανθρώπων μας, την καταστροφή του περιβάλλοντος και την προώθηση ανήθικων πράξεων. Άρα, δεν θα έπρεπε να πωλούνται όπλα, να καίγονται δάση για να γίνουν οικόπεδα, να υπάρχουν απόβλητα από εργοστάσια που καταστρέφουν το περιβάλλον, αλλά ούτε και ν' αποδεχόμαστε προϊόντα κλοπής από υπαίθριους πωλητές, λόγω μεγάλης διαφοράς της τιμής τους, από την τιμή πώλησης στα καταστήματα. Αυτός είναι και ο λόγος που την ηθική των πωλήσεων, τη συναντάμε στα βιβλία ενώ γνωρίζουμε ότι, στην πραγματικότητα από αρκετούς δεν εφαρμόζεται, ειδικά από εκείνους που προσδοκούν τα μεγάλα κέρδη. Επιπλέον, επειδή ο καθένας είναι ελεύθερος, χωρίς καμία ιδιαίτερη παιδεία και καλλιέργεια, να εξασκήσει την πώληση ως βιοποριστικό επάγγελμα, οι πωλητές έχουν κατηγορηθεί - και όχι άδικα - ότι, θυσιάζουν τα πάντα για το κέρδος. Έτσι, κάθε ηθικός άνθρωπος, που θ' ασχοληθεί με την πώληση, πρέπει να αισθάνεται πως είναι υποχρεωμένος να υπερασπίσει την εργασία του και πρέπει να φροντίζει να δίνει στους γύρω του και τη σωστή της διάσταση. Δηλαδή, να τους κάνει κοινωνούς της ιδέας, πως:

*Αν η εργασία του πωλητή, κινείται μέσα στους κανόνες δεοντολογίας, είναι ένα κοινωνικό λειτούργημα. Τι το ποιο σπουδαίο λοιπόν, από το να γνωρίζει ο πωλητής, πως κάθε δική του επιτυχία, εξασφαλίζει χαρά και ικανοποίηση, σε μια ολόκληρη αλυσίδα ανθρώπων;*

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**



**(ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)**

## **2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ**

Ο επιτυχημένος πωλητής λειτουργεί σαν τον επιτυχημένο στρατηγό. Οργανώνεται, κατασκοπεύει, αποφασίζει τη στρατηγική, επιτίθεται, κατακτά και φροντίζει να συντηρεί τα κατακτημένα εδάφη. Για να πουλήσει πρέπει να πολεμήσει. Κερδίζοντας μικρές μάχες, θα κερδίσει ολόκληρο τον πόλεμο. Όμως, η διαφορά στην πώληση είναι ότι, οι μάχες είναι αναίμακτες μόνο αν επιτευχθεί πώληση, οπότε είναι και οι δύο ωφελημένοι. Δηλαδή και ο πελάτης καλύπτει την ανάγκη του ή κάνει το κέφι του και ο πωλητής αποκτά κέρδη. Αν όχι και ο πελάτης στερείται το όφελος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και η «τσέπη» του πωλητή ματώνει. Για να οργανώσει τη δική του «στρατηγική» πωλήσεων, πρέπει να βασιστεί σε κάποιες συγκεκριμένες αντιλήψεις - «συνταγές», που άλλοι έχουν πριν από αυτόν δοκιμάσει με επιτυχία. Για να καταλήξει στις δικές του αντιλήψεις, χρειάζεται να μελετήσει. Δηλαδή:

1. Να καταλάβει γιατί «δουλεύουν» κάποιες συνταγές.
2. Γιατί δεν «δουλεύουν» κάποιες άλλες.
3. Ποιές αντιλήψεις μπορεί να εφαρμόζει και αυτός, στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, που προωθεί.

Στην πώληση, παίζει σημαντικότερο ρόλο η ψυχολογία του πωλητή. Από τα πρώτα στοιχεία, που πρέπει να προσέξει ένας manager στους πωλητές του είναι, η διαμόρφωση των ψυχολογικών τους διαθέσεων, έτσι ώστε να έχουν πάντοτε μέσα τους το ισχυρότερο κίνητρο, αλλά και τον καλύτερο οδηγό, προς τον επαγγελματισμό. Στην συνέχεια, αναφέρεται ο τυπικός πρώτος λόγος του manager, προς τους αρχάριους πωλητές του.

## **2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ**

Μέχρι πριν λίγα χρόνια, όλοι πίστευαν πως η επιτυχημένη πώληση ήταν αποτέλεσμα της δύναμης της πειθούς του πωλητή. Γι' αυτό και όλη η προσπάθεια δινόταν για ν' αναπτύξει ο πωλητής τα επιχειρήματά του, σχετικά με την ποιότητα, τη μοναδικότητα και την αποτελεσματικότητα του προϊόντος του και έτσι, να πείσει τον πελάτη. Ευνόητο βεβαίως ήταν, σε μια τέτοια προσπάθεια, να επιχειρηματολογεί με ψεύδη και να γίνεται

πολλές φορές πειστικός κ.λ.π. Έτσι, ο πωλητής θεωρούσε την πώληση νίκη του επί του πελάτη. Από την άλλη, ο πελάτης μοιραίως, είχε αναπτύξει μια μόνιμα αμυντική στάση, απέναντι στους εμπόρους και τους πωλητές, που πολλές φορές έφτανε στα όρια του φόβου. Τώρα πλέον, τα πράγματα τείνουν ν' αλλάξουν, επειδή η πώληση βασίζεται στον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη και αρκετοί πωλητές είναι εκπαιδευμένοι και αντιλαμβάνονται ότι, η πίεση και η «κοροϊδία», δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο πωλητής λοιπόν, έχει κάθε μέρα έναν πόλεμο. Πολεμάει με το φόβο, την ανασφάλεια, την παραπληροφόρηση και τις άσχημες μνήμες των πελατών του. Αν κερδίσει τον πόλεμο, θα τους κάνει ευτυχισμένους και θα είναι κι αυτός κερδισμένος και ικανοποιημένος. Μια αγοραπωλησία, που θα δώσει ικανοποίηση στον επαγγελματία πωλητή, θα είναι αυτή, που θα βλέπει τον πελάτη και ως συνάνθρωπο που του καλύπτει τις ανάγκες και όχι ως «κοροϊδο». Ένας επαγγελματίας πωλητής, όπως και κάθε καλός στρατιώτης, πρέπει να είναι πολύ καλά οργανωμένος και εφοδιασμένος, με κατάλληλα όπλα και πολεμοφόδια. Για τον πωλητή, αυτά τα όπλα είναι τα εξής:

- Η τέλεια γνώση, όλων των παραμέτρων των προϊόντων και των υπηρεσιών που προωθεί.
- Η κατάρκτηση, των τεχνικών των πωλήσεων.
- Η κατανόηση, των κανόνων της επαγγελματικής επικοινωνίας.
- Η δυνατότητα χειρισμού, του συναισθήματος του πελάτη.

Όλα αυτά, του δίνουν υπεροχή και πρέπει να του τη δίνουν για να μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη του, να κατανοεί τις ανάγκες του και να προσφέρει τις υπηρεσίες του σωστά. Είναι όμως, άλλο να νοιώθει υπεροχή στη γνώση του αντικειμένου του και άλλο να νοιώθει υπεροχή απέναντι στον άνθρωπο - πελάτη. Πολλές φορές οι πωλητές, ορμώμενοι από αυτήν ακριβώς την υπεροχή της γνώσης, συμπεριφέρονται με υπεροψία στους πελάτες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιφυλακτικότητα και την άρνηση. Το μόνο που επιτυγχάνει είναι μια πρόσκαιρη πίεση, που ίσως υποκινήσει κάποιους αδαείς και εκ πεποιθήσεως αναποφάσιστους, αλλά σε

καμία περίπτωση δεν θα επιτύχει, σωστή και επαγγελματική σχέση με την πλειοψηφία των πελατών του.

### **2.3 Η ΠΩΛΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΠΡΑΞΗ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια ότι, η αντίληψη πως ο πελάτης είναι είδος προς εκμετάλλευση από τον πωλητή, έχει από καιρό ξεπεραστεί. Στην πώληση και γενικά στην διαπραγμάτευση, δεν υπάρχουν ανώτεροι και κατώτεροι μεταξύ των διαπλεκόμενων. Άλλωστε, η πώληση έχει στόχο το κοινό όφελος. Δηλαδή και ο πελάτης να καλύψει κάποια ανάγκη, αλλά και ο πωλητής να καλύψει την ανάγκη του για επιβίωση. *Πώς όμως ο πωλητής, μπορεί να εντοπίσει την ανάγκη του πελάτη του;* Όπως θα αναλύσουμε σε επόμενα κεφάλαια, η διερεύνηση των αναγκών γίνεται μέσα από το διάλογο με τον πελάτη, εφαρμόζοντας την τεχνική των διερευνητικών ερωτήσεων. Δηλαδή, ο πελάτης αφού νοιώσει εμπιστοσύνη προς τον πωλητή, θα οδηγηθεί σιγά - σιγά, με τη συζήτηση, να μιλήσει για τις ανάγκες του. Η δε παρατηρητικότητα του πωλητή κατά την διάρκεια αυτής της επικοινωνιακής πράξης, θα τον βοηθήσει να διακρίνει ευκαιρίες για να τις μετατρέψει σε νέες ανάγκες για τον πελάτη του, που φυσικά θα μπορεί να καλύψει με τα δικά του προϊόντα και τις υπηρεσίες του. **Δηλαδή, η πώληση βασίζεται στην επικοινωνία και μάλιστα στην ισότιμη επικοινωνία.** Δεν πρόκειται κανένας να «ξανοιχτεί» σ' έναν υπερόπτη πωλητή, γιατί αφού θα νοιώθει κατώτερος θα είναι σ' επιφυλακή και άμυνα. Θα φοβάται και θα πιστεύει κυρίως ότι, θα τον παρασύρει και θα τον κοροϊδέψει.

### **2.4 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ**

Κάθε πωλητής, έχει μια δυσκολία να ξεπεράσει. Πρέπει να μεταφέρει στον πελάτη του, τη γνώση των προϊόντων του και του οφέλους που θ' αποκομίσει εκείνος από τη χρήση τους. Πολλές φορές όμως, άλλα λει και άλλα αντιλαμβάνεται ο συνομιλητής του. Ακόμη χειρότερα δε, να πιστεύει ότι, ο πελάτης του κατάλαβε ότι του είπε και να συνεχίζει χωρίς ν' αναρωτιέται, αν πραγματικά επικοινωνούν.

### ***Γιατί συμβαίνει αυτό;***

Στη διαπροσωπική επικοινωνία υπάρχουν μια σειρά από δυσκολίες, που πολλές φορές εμποδίζουν την ορθή μεταφορά των μηνυμάτων, από τον πομπό στον δέκτη. Οι δυσκολίες αυτές είναι οι εξής:

- **Το να ακούει κανείς εκείνο, που περιμένει να ακούσει.** Δηλαδή, να έχει ήδη διαμορφωμένη κάποια άποψη, να πιστεύει και ότι κατάλαβε τι έχει να του πει ο συνομιλητής του, οπότε πραγματικά δεν συνειδητοποιεί αυτά που ακούει.
- **Το να αγνοεί κάποιες πληροφορίες, απαραίτητες για να κατανοήσει τις νέες.** Δεν είναι σε θέση να καταχωρήσει καμία πληροφορία επειδή του λείπει η βασική γνώση. Για παράδειγμα, να μην γνωρίζει από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να βομβαρδίζεται με πληροφορίες για το Internet.
- **Το να έχει διάφορες αντιλήψεις, σχετικά με τον πομπό των πληροφοριών, που να συγκρούονται με τις πληροφορίες τις οποίες δέχεται.** Δηλαδή, να πιστεύει π.χ. πως οι γυναίκες δεν γνωρίζουν από αυτοκίνητα και να είναι γυναίκα η πωλήτρια στην έκθεση, που έχει πάει για πιθανή αγορά.
- **Οι λέξεις, σημαίνουν διαφορετικά πράγματα, σε διαφορετικούς ανθρώπους.** Δηλαδή, οι λέξεις αλλάζουν έννοια από τόπο σε τόπο όπως, π.χ. το «παιδί» σε αρκετές περιοχές σημαίνει το αγόρι, ενώ σε άλλες «παιδιά» λέγονται και τα αγόρια και τα κορίτσια. Επίσης, λέγοντας κάποιος τη φράση «θέλω το αυτοκίνητο να τρέχει με μεγάλη ταχύτητα» μπορεί να σημαίνει ότι, ικανοποιείται με 160 χιλιόμετρα την ώρα, ενώ κάποιος άλλος μεγάλη ταχύτητα να θεωρεί τα 260 χιλιόμετρα την ώρα.
- **Η επαγγελματική διάλεκτος δεν κατανοείται από άλλους.** Το να βρίσκεται ο συνομιλητής σε ακατάλληλο συναισθηματικό πλαίσιο ή και μόνο απλά βιαστικός να είναι, αρκεί για να μην επιτευχθεί ουσιαστική επικοινωνία.
- **Το να παρεμβαίνει κάποιος θόρυβος.** Δηλαδή, να συμβαίνει οτιδήποτε που ν' αποσπά την προσοχή του ακροατή. Θόρυβος μπορεί να είναι ένας εξωτερικός παράγοντας όπως, π.χ. μια διακοπή από ένα τηλέφωνο, η υπερβολική ένταση της

μουσικής κ.λ.π. ή ένας εσωτερικός παράγοντας όπως, π.χ. ένα δυσάρεστο συναίσθημα όπως, η πείνα, η ζέστη κ.λ.π.

- **Το να έχει το μήνυμα, υπερβολικά μεγάλο μέγεθος.** Δηλαδή, ν' αναφέρονται τόσες λεπτομέρειες, που να μπερδεύουν τον ακροατή ή να δέχεται τόσες πολλές πληροφορίες, που να μην μπορεί να τις συγκρατήσει και να τις επεξεργαστεί.

Βλέπουμε ότι, είναι αρκετοί οι λόγοι που ένας πωλητής δεν πρέπει να επαναπαύεται και να πιστεύει ότι, ο πελάτης έχει πράγματι καταλάβει αυτό που του λει. Γι αυτό υπάρχει μια αλάνθαστη μέθοδος, που παρ' όλες τις δυσκολίες της πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε επαγγελματική επικοινωνία. **Η μέθοδος της επαναπληροφόρησης.** Δηλαδή, ο πωλητής πρέπει να παρατηρεί τις αντιδράσεις του πελάτη, ώστε να βεβαιώνεται πως επικοινωνούν πραγματικά.

## **2.5 ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επαναπληροφόρηση ή επανατροφοδότηση ή ανάδραση, η οποία διεθνώς είναι γνωστή ως *feed back*, είναι το κλειδί στη γέφυρα της επί-κοινωνίας. Επαναπληροφόρηση, είναι η λεκτική επιβεβαίωση, που ζητάμε από το συνομιλητή μας προκείμενου να διαπιστώσουμε ότι, η επικοινωνία μας προωθείται ανεμπόδιστα. Όταν π.χ., εξηγούμε σ' έναν υποψήφιο πελάτη, τα οφέλη από τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας της επιχείρησής του στο Internet, κάνουμε την εξής ανάλυση:



<b>ΑΝΑΦΕΡΟΥΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Πληροφοριακή και διαφημιστική ιστοσελίδα στο Internet (site).</b></li> </ul>
<b>ΑΝΑΛΥΟΥΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκριτικά με άλλα ΜΜΕ μικρότερα διαφημιστικά κόστη.</li> <li>• Μεγαλύτερος χώρος και δυνατότητα πληροφοριών.</li> <li>• Επικοινωνία με ειδικό κοινό, που επιλέγει το ίδιο να πληροφορηθεί για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προϊόντα.</li> <li>• Διεθνής παρουσία.</li> </ul>
<b>ΕΝΤΟΠΙΖΟΥΜΕ ΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομία χρήματος.</li> <li>• Οικονομία χρόνου ενημέρωσης του κοινού.</li> <li>• Μεγαλύτερη επικοινωνιακή δυνατότητα.</li> <li>• Δυνατότητα παρουσίασης σε διεθνές πελατολόγιο.</li> </ul>

Αυτά όλα, για τον πωλητή που τα κατανοεί και τα επαναλαμβάνει καθημερινά, είναι απλά και λογικά. Όμως, ο καταναλωτής δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι, θα μπορέσει να καταχωρήσει όλες αυτές τις πληροφορίες στη μνήμη του και να μπορέσει να τις επεξεργαστεί για ν' αποφασίσει αν μια τέτοια αγορά, είναι συμφέρουσα γι' αυτόν. Ο επαγγελματίας πωλητής γνωρίζει πως, για να προχωρήσει στην επόμενη φάση της πώλησης, αυτή που αφορά στις τεχνικές λεπτομέρειες του προϊόντος και στην τιμή, πρέπει πρώτα να σιγουρευτεί ότι, ο πελάτης κατανόησε τα οφέλη που θα προκύψουν, αν αποφασίσει την αγορά. Κάνει τότε την ερώτηση *«ποιο πιστεύετε τελικώς, πως θα είναι το όφελος της εταιρίας σας, αν αποφασίσετε να κάνετε μια ιστοσελίδα στο Internet;»*

Η απάντηση που θα ακούσει, θα του δώσει ή όχι την επιβεβαίωση του τι έχει κατανοήσει ο ακροατής του. Μια περίπτωση είναι, να του απαντήσει πως η εταιρία θα κερδίσει χρήματα, αφού θα έχει δυνατότητα να διαφημιστεί με μικρό κόστος, στο κοινό που την ενδιαφέρει, θα μπορεί στο ίδιο κοινό να δίνει λεπτομερή πληροφόρηση και θ' αυξήσει τις πωλήσεις της, αφού θα παρουσιάζεται και εκτός Ελλάδος. Δηλαδή, η

απάντηση δείχνει πως έχει κατανοήσει ότι, θα προκύψουν γι' αυτόν σημαντικά οικονομικά οφέλη. Σ' αυτή την περίπτωση η απάντηση δείχνει κατανόηση και είναι το «πράσινο φως» για την επόμενη φάση.

*Τι γίνεται όμως αν η απάντηση είναι πως, η εταιρία θα έχει και αυτή ένα site, όπως και τόσες άλλες;* Φαίνεται ξεκάθαρα πως ο πελάτης δεν έχει επεξεργαστεί τις πληροφορίες και δεν του προκύπτει κανένα όφελος. Σ' αυτή την περίπτωση, ο πωλητής πρέπει ν' αναρωτηθεί πρώτα για τη δική του ικανότητα περιγραφής, δεύτερον για την ικανότητα αντίληψης του πελάτη και τρίτον για τους «θορύβους» που μεσολάβησαν και εμπόδισαν την επικοινωνία. Στη συνέχεια, χωρίς εντάσεις, θα πρέπει να επαναλάβει την κεντρική ιδέα των επιχειρημάτων του, μέχρις ότου βεβαιωθεί ότι έγιναν αντιληπτά και κατανοητά. Αυτός είναι ο σπουδαίος και απαραίτητος ρόλος της επαναπληροφόρησης, που εξασφαλίζει την ορθή μεταφορά των μηνυμάτων. Όσο υπερβολικό και αν ακούγεται, ένας έμπειρος διαπραγματευτής γνωρίζει πολύ καλά ότι, από αυτά που θέλει να επικοινωνήσει, σε κάθε περίπτωση, ο οποιοσδήποτε συνομιλητής έχει σημαντικότερη απόκλιση στην αποκωδικοποίηση και στην κατανόηση. Δεν συνεχίζει λοιπόν χωρίς επανατροφοδότηση, τουλάχιστον στα σημεία – κλειδιά.

## **2.6 Η ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

1. Αν θέλετε να επικοινωνήσει η εταιρία με κάποιον, θα πρέπει να μιλήσει στη δική του γλώσσα.
2. Αν θέλει να τον προσέξει, θα πρέπει να κερδίσει την προσοχή του.
3. Αν θέλει να καταλάβει κάτι, θα πρέπει να του δώσει μια εικόνα (αφηρημένες έννοιες δύσκολα εντυπώνονται).
4. Αν θέλει να θυμηθεί κάτι, θα πρέπει να βοηθήσει τη μνήμη του.
5. Αν θέλει να νοιώσει κάτι, θα πρέπει να του δώσει ένα μήνυμα, συναισθηματικά χρωματισμένο.
6. Αν θέλει να κάνει κάτι θα πρέπει να του δώσει του ένα κίνητρο.

## **2.7 ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗΣ**

Κάθε άνθρωπος έχει τον χαρακτήρα του και αναλόγως με τις συνθήκες που μεγάλωσε ή το χώρο στον οποίο κινείται, έχει διαμορφώσει και την ανάλογη συμπεριφορά. Έχει τις δικές του αξίες και βάζει τις προτεραιότητές του. Καθένας έχει τα προσωπικά τα γούστα, οι συνδυασμοί των χρωμάτων που προτιμάει είναι διαφορετικοί, το ύψος ή και η χρησιμότητα κάποιων προϊόντων τον κάνει να αισθάνεται κάπως, αλλά είναι και διαφορετικά τα αγαθά που στοχεύουν στην ματαιοδοξία του. Για παράδειγμα, ας αναλύσουμε τα εξής:

### ***Τι κοινό έχουν τα παρακάτω προϊόντα;***

- Ένα πλυντήριο.
- Ένα αυτοκίνητο.
- Μια βάρκα.
- Ένα κομπιουτεράκι τσέπης.
- Μια ενυδατική κρέμα.

Και:

- Ένα ακριβό αυτοκίνητο.
- Ένα σκάφος.
- Ένας πίνακας ζωγραφικής.
- Ένα ρολόι κόσμημα.

Η πρώτη ομάδα προϊόντων, μας καλύπτει μια σημαντική μας ανάγκη, που είναι να μας διευκολύνει τη ζωή. Από την χρήση τους, προκύπτει ένα σημαντικό όφελος.

- Δεν αγοράζουμε αυτοκίνητο, αλλά τη διευκόλυνσή μας στη μετακίνηση.
- Δεν αγοράζουμε πλυντήριο, αλλά την ευκολία με την οποία θα πλένουμε τα ρούχα χωρίς κούραση.
- Δεν αγοράζουμε την ενυδατική κρέμα, αλλά την προσδοκία να διατηρήσουμε τη νεότητά μας περισσότερο.

- Δεν αγοράζουμε τη βάρκα, αλλά το μέσον για να ψαρεύουμε και τον τρόπο για να μετακινούμαστε στην θάλασσα.

Η δεύτερη ομάδα προϊόντων δεν αφορά σε μια επιτακτική καταναλωτική ανάγκη, αλλά αφορά σ' ένα εξίσου σημαντικό κίνητρο, που εκτονώνεται με αυτού του είδους τις αγορές. Το κίνητρο της ματαιοδοξίας μας. Όποιο όμως και να είναι το κίνητρο του πελάτη, όποια ανάγκη κι αν του καλύπτει το προϊόν, θα πρέπει η επαγγελματική επικοινωνία με τον πωλητή, να γίνει στο ίδιο μήκος κύματος. Δηλαδή, ο πελάτης να νοιώσει από τον πωλητή, την κατανόηση και την αποδοχή των δικών του αναγκών.

## **2.8 ΧΕΙΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Γνωρίζουμε ότι, κάθε χαρακτήρας έχει τα δικά του κανάλια επικοινωνίας. Η γέφυρα εμπιστοσύνης, που είναι το ζητούμενο σε κάθε προσπάθεια πώλησης, «χτίζεται» με διαφορετικά υλικά για καθέναν και τα υλικά αυτά τα βάζει, η ανάλογη και κατάλληλη κατά περίπτωση συμπεριφορά.

**Συμπεριφορά, είναι ένα πλήθος αντιδράσεων, που χαρακτηρίζουν κάθε άνθρωπο και διαμορφώνονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.**

Εσωτερικοί παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς, είναι:

- **Η κληρονομικότητα.**
- **Ο χαρακτήρας.**
- **Οι οικογενειακές καταστάσεις.**
- **Τα οικογενειακά «taboo».**
- **Τα βιώματα της παιδικής ηλικίας.**

Αντιστοίχως, εξωτερικοί παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς, είναι:

- **Τα κοινωνικά δεδομένα.**
- **Τα οικονομικά δεδομένα.**

- Τα πολιτιστικά δεδομένα.
- Τα τοπικιστικά δεδομένα.
- Η κοινή γνώμη.
- Τα κοινωνικά «taboo».
- Οι προσωπικές εμπειρίες.

Με τη δική μας συμπεριφορά χειριζόμαστε το συναίσθημα του πελάτη. Με το δικό μας τρόπο και συμπεριφορά προς τον πελάτη, θα κατανικήσουμε τη δυσπιστία ή την καχυποψία του και θα προκαλέσουμε το σεβασμό του. Η εικόνα, που προβάλλουμε για τον εαυτό μας με την συμπεριφορά μας, προκαλεί το προσδοκώμενο συναίσθημα, αλλά όταν η δόση είναι υπερβολική, τότε προκαλεί τα αντίθετα συναισθήματα. Π.χ.:

**Η ευγένεια ® προκαλεί ® ευγένεια.**

Αλλά:

**Η υπερβολική ευγένεια ® προκαλεί δυσπιστία, αναξιοπιστία, αμφιβολία, ακρόμη και οίκτο.**

**Η αγανάκτηση και ο θυμός ® οριοθετούν.**

Αλλά:

**Η υπερβολική αγανάκτηση ® προκαλεί στον πελάτη επιφυλακτικότητα και δυσπιστία για τον πωλητή**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ



**(ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα μελετήσουμε κάποια είδη πωλήσεων προκειμένου να παρουσιάσουμε ευρύτερα τη μεθοδολογία της πώλησης.

### **3.1 Η ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ**

Η «ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΗ διαφήμιση» συνιστά η προβολή μηνυμάτων και η παροχή υπηρεσιών μέσω 90, SMS, MMS, Ringtones, Chat και άλλων συναφών μέσων επικοινωνίας με αντάλλαγμα τη συμμετοχή του κοινού στα αυξημένα τέλη επικοινωνίας που καταβάλλουν οι καταναλωτές. Όπως προκύπτει από τις σχετικές διατάξεις του νόμου αναγκαία στοιχεία τηλεπώλησης είναι: α) άμεση προσφορά προς το κοινό αγαθών ή υπηρεσιών και β) πληρωμή του τιμήματος. Αναγκαία στοιχεία της τηλεοπτικής διαφήμισης είναι: α) μετάδοση κάθε μορφής μηνυμάτων β) σκοπός προωθήσεως δι' αυτών αγαθών ή υπηρεσιών γ) πληρωμή τιμήματος ή αναλόγου ανταλλάγματος ή αυτοπροβολή δημοσίας ή ιδιωτικής επιχειρήσεως στο πλαίσιο εμπορικής βιομηχανικής ή βιοτεχνικής δραστηριότητας ή ασκήσεως ελευθέριου επαγγέλματος. Είναι φανερό ότι η έννοια της τηλεοπτικής διαφήμισης είναι ευρύτερη της έννοιας της «τηλεπώλησης», αφού περιλαμβάνει στοιχεία του νόμου περί τηλεπώλησης, που αφορούν διαφημίσεις αγαθών, υπηρεσιών ή μηνύματα, σήματα προϊόντων ή υπηρεσιών ή επωνυμιών επιχειρήσεων, διακριτικούς τίτλους επιχειρήσεων, αναγγελίες γεγονότων καλλιτεχνικού και εμπορικού χαρακτήρα, διαφημίσεις άλλων υπηρεσιών, καθώς και μη αξιούσα πάντοτε πληρωμή τιμήματος αλλά αρκούμενη σε ανάλογο αντάλλαγμα.

### **3.2 WARM UP: Η ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ ΚΑΙ Η ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Ας σκεφτούμε πως νοιώθει ο άρρωστος που περιμένει το γιατρό. Ξέρει, ότι τον έχει ανάγκη, ότι θα τον γλιτώσει από την ταλαιπωρία της αρρώστιας του, ότι θα έχει κάποιον να μιλήσει για τους πόνους και την κακοδιαθεσία του και θα τον καταλάβει, θα τα βρει όλα αναμενόμενα, και θα τον γεμίσει ελπίδες. Αλλά παρόλο που ο γιατρός είναι συνδεδεμένος με τόσα καλά, κανένας δεν τον περιμένει με χαρά, αν και μετά, όλοι θυμούνται την επίσκεψη με ανακούφιση. Στη δεύτερη επίσκεψη όμως, όλοι τον

περιμένουν με θετική προσμονή. *Γιατί υπάρχει αυτή η τόσο έντονη εναλλαγή συναισθημάτων, πριν και μετά την επίσκεψή του;*

Στην πρώτη επίσκεψη, παρόλο που υπάρχουν όλες αυτές οι θετικές αναμονές, υπάρχουν και πολλές άλλες αμφιβολίες, που γεννούν μεγάλη επιφυλακτικότητα, τόσο γι' αυτή την επιστήμη, όσο και για τον επιστήμονα - άνθρωπο. Δηλαδή, η επιστήμη μπορεί να κρύβει δυσάρεστες εκπλήξεις όπως, μεταφορά σε νοσοκομείο, επώδυνες θεραπείες, κοινωνικό αποκλεισμό για κάποιο διάστημα και πιθανόν μια δυσάρεστη μη ιάσιμη διάγνωση. Από την άλλη, ο επιστήμονας μπορεί να είναι απότομος, σκληρός ελλιπώς καταρτισμένος, παραδόπιστος, συμφεροντολόγος και να βάλει τον ασθενή σε άσκοπες περιπέτειες.

Στη δεύτερη επίσκεψη όμως, όλα είναι γνωστά. Ήδη υπάρχει γνωριμία και αν την πρώτη φορά η επαφή ήταν αρνητική, συνήθως είναι στο χέρι του ασθενούς ν' αποφύγει τη νέα συνάντηση. Ανάλογα συναισθήματα, κυριαρχούν και στη διαδικασία της πώλησης, όταν δεν είναι γνωστά τα πρόσωπα. Δηλαδή, ο πελάτης γνωρίζει ότι, από μια άποψη, κάθε αγορά είναι ένα όφελος γι' αυτόν. Είτε καλύπτει μια πρακτική του ανάγκη, είτε μια συναισθηματική του ανάγκη. Όμως, η ενέργεια της αγοράς συμπεριλαμβάνει και αρκετά αρνητικά στοιχεία όπως, η στέρηση των χρημάτων, πιθανόν να μην υπάρχει δυνατότητα ν' αντιμετωπιστεί το κόστος και ο πελάτης να «μείνει με την όρεξη», το προϊόν μετά την χρήση ν' αποδειχθεί ανεπαρκές ή ακατάλληλο και διάφορα άλλα.

Όσο για τον πωλητή, που εκ των πραγμάτων ζει από τις πωλήσεις του, είναι πιθανόν να είναι αγενής, πειστικός, πονηρός, εκμεταλλευτής και μπορεί να μην είναι τίμιος στη συναλλαγή του, να φορτώσει τον πελάτη με άχρηστα προϊόντα, να του τα πουλήσει σε υψηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό κ.λ.π.

Φυσικά, όλοι αυτοί οι φόβοι αφορούν στην πρώτη συνάντηση, που υπάρχει άγνοια, δεν υπάρχουν αποδείξεις σωστής και επαγγελματικής στάσης, κυριαρχεί η ανασφάλεια και υπάρχει μια πιθανή αρνητική προδιάθεση, που πολλές φορές έχει τη ρίζα της σε



παλαιότερες τραυματικές εμπειρίες του πελάτη. Είναι λογικό λοιπόν, ο επαγγελματίας πωλητής στην πρώτη συνάντηση, να είναι υποχρεωμένος ν' αντιμετωπίσει την επιφυλακτικότητα. Δη-λαδή, σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα (συνήθως οι χρόνοι είναι περιορισμένοι), πρέπει να γίνει ο «παλιός γνωστός, φίλος, καταξιωμένα τίμιος και με πραγματικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες του πελάτη του, που θα τον εξυπηρετήσει για το συμφέρον του, έτσι ώστε η συναλλαγή να του είναι πραγματική χαρά και να καταλήξει προς όφελός του». Αυτή είναι και η μεγάλη δυσκολία των managers νέων πωλητών, που πρέπει να τους βοηθήσει να κατανοήσουν και στη συνέχεια να μάθουν τις τεχνικές για να το επιτύχουν. Στη δημιουργία μιας επαγγελματικής σχέσης εμπιστοσύνης ακολουθούνται τα εξής βήματα κατά την διάρκεια της πρώτης γνωριμίας και διαπραγμάτευσης.

#### A) ΘΕΤΙΚΗ ΠΡΟΪΔΕΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ, ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ Μ'ΕΣΩ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ:

- Τηλεφωνική επικοινωνία, από τον ίδιο τον πωλητή.
- Αποστολή σωστού έντυπου διαφημιστικού υλικού, που να προβάλλει το θετικό προφίλ της εταιρίας και ενημέρωσης του πελάτη, π.χ. μέσα από την εταιρική ιστοσελίδα στο Internet. Όλα αυτά, βεβαίως ισχύουν για την περίπτωση που δεν γίνεται η πώληση με αφορμή την οικειοθελή επίσκεψη του πελάτη σε κατάσταση ή σε εταιρία.

#### B) ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ, ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΣΤΙΓΜΗ:

- Φροντισμένη επαγγελματική εμφάνιση σύμφωνα με τον κώδικα.
- Εγκάρδια χειραψία και «κοίταγμα» στα μάτια
- Ευγενική φραστική δήλωση καλωσορίσματος ή έκφρασης χαράς για την γνωριμία.
- Χαλαρή συζήτηση για διάφορα θέματα, μέσα από τα οποία να εκ-φράζεται ενδιαφέρον για τον «άνθρωπο - πελάτη»

#### Γ) ΖΕΣΤΑΜΑ (WARM UP):

- Αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών.
- Αρχικός εντοπισμός των αναγκών του πελάτη.

- «Τυχαία» αναφορά του ήδη ενεργού πελατολογίου (βασική προϋπόθεση για επιβεβαίωση των δηλώσεων του πωλητή).

#### Δ) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ:

- Περιγραφή των ωφελημάτων του πελάτη από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Περιγραφή των τεχνικών χαρακτηριστικών.
- Διαρκής χρήση επαναπληροφόρησης.
- Αναφορές σε άλλους ευχαριστημένους πελάτες.
- Εξασφάλιση τακτικών δηλώσεων του πελάτη, για την πλήρη αποδοχή και συμφωνία με τα στοιχεία που αναφέρονται στην παρουσίαση.
- Διαλείμματα για αποφόρτιση, όποτε κρίνεται αναγκαίο.

#### Ε) ΚΛΕΙΣΙΜΟ:

- Ανακεφαλαίωση των ωφελημάτων, που έχουν συμφωνηθεί (κυρίως δια στόματος πελάτη).
- Ερώτηση, ως προς την επιθυμία, γι' άμεση απόκτηση του προϊόντος.
- Σε περίπτωση άρνησης, ανακεφαλαίωση των ωφελημάτων με διαφορετικό τρόπο.
- Χειρισμός των αντιρρήσεων, με επιχειρήματα και όχι πίεση ή απόρριψη.
- Συμφωνία.

#### ΣΤ) ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ:

- Αναφορά της τιμής, αναλόγως με την αξία, που έχει ήδη προβληθεί.
- Προσφορές εκπτώσεων ή άλλων δώρων, με τρόπο που ο πελάτης να νοιώθει πως γίνονται μόνο σ' αυτόν.
- Προσφορές διαφόρων διευκολύνσεων ως προς την αποπληρωμή.
- Υπογραφή του συμβολαίου ή παράδοση του προϊόντος.

## Ζ) ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ:

- Τηλεφώνημα και εκδήλωση ενδιαφέροντος, σχετικά με την αγορά.
- Χειρισμός πιθανών αντιρρήσεων.
- Προσφορά, οποιασδήποτε εξυπηρέτησης αφορά στην καλύτερη εξοικείωση του πελάτη με το προϊόν.
- Επαφή και επικοινωνία, σε περίοδο εορτών ή στην ονομαστική εορτή.
- Τηλεφωνική ανακοίνωση, για τη δυνατότητα απόκτησης κάποιου νέου προϊόντος, σε προνομιούχο τιμή λόγω προηγούμενης αγοράς.
- Πρόσκληση σε εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων

### **3.3 ΠΩΣ ΧΤΙΖΕΤΑΙ Η ΓΕΦΥΡΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΑΠΟ ΤΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ**

Σε μια τηλεοπτική παρουσίαση μιας ώρας, για να καταλήξει σε πώληση βάσει αναγκών, το warm up, δηλαδή η γνωριμία, το χτίσιμο της σχέσης και η διερεύνηση των αναγκών, διαρκούν 45', η περιγραφή του προϊόντος 10' (και μάλιστα η περιγραφή των ωφελημάτων του πελάτη, που θα προκύψουν από τη χρήση του προϊόντος και όχι τα τεχνικά του χαρακτηριστικά) και η υπογραφή 5'.

Όμως:

- Για να νοιώσει ότι, του καλύπτει ανάγκη, πρέπει πρώτα να δει τα οφέλη, που θα προκύψουν από τη χρήση του προϊόντος.
- Για να μπορέσει όμως, ο παρουσιαστής πωλητής να του δείξει τα οφέλη, πρέπει πρώτα εκείνος να δει τις ανάγκες του πελάτη του και να παρουσιάσει τα είδη του, σύμφωνα με αυτές τις ανάγκες.
- Για ν' αποφασίσει ο πελάτης την προτεινόμενη αγορά, πρέπει πρώτα να εμπιστευτεί τη γνώση, την ικανότητα, αλλά και τα κίνητρα του πωλητή και στη συνέχεια να εμπιστευθεί και το προϊόν.

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, ο παρουσιαστής φροντίζει να τον «γνωρίσει» ο πελάτης έτσι ώστε, να μπορέσει ν' αποδεχτεί τη γνώση, την άποψη και τελικώς τη συμβουλή του. Ο πωλητής, πρέπει από την αρχή της γνωριμίας τους να του δώσει, ότι πληροφορία χρειάζεται για να εδραιώσει τη θετική του εικόνα. Δεν είναι όμως τυχαίες οι πληροφορίες αυτές όπως, σε μια φυσική σχέση, που θα είχε όλο το χρόνο στη διάθεσή της, για να εξελιχτεί, αλλά προαποφασισμένες πληροφορίες, που θα διευκολύνουν το άμεσο χτίσιμο της σχέσης. Αντιστοίχως, είναι προεπιλεγμένες οι πληροφορίες που πρέπει να εκμαιευτούν από τον πελάτη ώστε, να μπορεί να τον χειριστεί καταλλήλως ο συνομιλητής του.

### **3.4 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΑΘΕΙ ΟΠΩΣΔΗΠΟΤΕ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΟΥ**

Τα στοιχεία που πρέπει ο πωλητής-παρουσιαστής, με τρόπο «να περάσει» στον πελάτη, είναι τα εξής:

- Τις γνώσεις του, τις σχετικές με το αντικείμενο.
- Τις σχέσεις εμπιστοσύνης και την αναγνώρισή του από την εταιρία του.
- Την αγάπη και την εκτίμησή του, για την εταιρία και για τους συναδέλφους του.
- Το ήδη υπάρχον πελατολόγιό του.
- Την επιτυχημένη κοινωνικοοικονομική του κατάσταση.
- Την προσωπική του εμπειρία, από τα οφέλη του προϊόντος.
- Τις ανθρωπιστικές και κοινωνικές του ευαισθησίες.

Επίσης, δεν πρέπει να δηλώνει «ιδιαίτερες επιδόσεις» σε άλλα ...»πιο ιδιωτικά σπορ». Ο φθόνος, που θα νοιώσει ο πελάτης, αν δεν έχει την ίδια επίδοση, μπορεί να δυσκολέψει την επικοινωνία και επιπλέον μπορεί να υπάρξει καθυστέρηση στην προσπάθεια για την επιβεβαίωση της αλήθειας. Τα στοιχεία που πρέπει ο πωλητής, με τρόπο, να μάθει για τον πελάτη του, είναι τα εξής:

- Κοινωνικά, οικονομικά και επαγγελματικά στοιχεία.
- Θετικές ή αρνητικές προηγούμενες εμπειρίες του, σχετικές με το προϊόν του.
- Τις ανάγκες του, που μπορεί να καλύπτει το προϊόν.
- Τις ιδιοτροπίες και τα στοιχεία, που καθορίζουν την καλή τους επικοινωνία, δηλαδή, hobbies, ενδιαφέροντα και οτιδήποτε άλλο, που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

### **3.5 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης ενός προϊόντος. Υπάρχουν διάφορες στάσεις που εναλλάσσονται, όσο προχωράει η παρουσίαση. Αυτές είναι οι εξής:

- **Στάση αποδοχής, θετική και σύμφωνη.**
- **Στάση ενδιαφέροντος για την πληροφόρηση.**
- **Στάση αδιαφορίας.**
- **Στάση αμφισβήτησης.**
- **Στάση αντίρρησης.**

Η στάση αποδοχής, είναι το προσδοκώμενο. Σημαίνει, ότι ο διάυλος της επικοινωνίας είναι ανοιχτός, ότι τα περιγραφόμενα οφέλη του προϊόντος ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη και ήδη διαμορφώνει μια αγοραστική διάθεση. Είναι η στάση που καταλήγει σε πώληση. Η στάση ενδιαφέροντος, είναι η στάση κατά την οποία φαίνεται ότι, ή-δη έχει διαμορφωθεί κλίμα εμπιστοσύνης. Τα οφέλη ανταποκρίνονται σε συνειδητοποιημένες ανάγκες, αλλά χρειάζεται περισσότερη ανάλυση και καλύτερη επιχειρηματολογία. Η στάση αυτή χαρακτηρίζεται από πληθώρα ερωτήσεων, που αφορούν στο προϊόν. Συχνά, ο άπειρος πωλητής μπερδεύει το ενδιαφέρον, με την αντίρρηση. Τη στάση αυτή συνήθως την υιοθετούν οι «διαβασμένοι» πελάτες, δηλαδή, αυτοί που γνωρίζουν ήδη αρκετά και ενδιαφέρονται για περισσότερες λεπτομέρειες. Απέναντι σ' αυτή τη στάση, ο πωλητής πρέπει να καταθέσει βαθιές γνώσεις των αγαθών που προωθεί, να εκφράσει την εκτίμησή του για το ενδιαφέρον του πελάτη και να τον υποκινήσει ν' αποκτήσει και άλλα προϊόντα, που καλύπτουν συμπληρωματικές του ανάγκες.

Για παράδειγμα, σε μια έκθεση αυτοκινήτων, ένας σωστά καταρτισμένος πωλητής που συνομιλεί με έναν ενδιαφερόμενο, που είναι γνώστης του αυτοκινήτου, μπορεί να τον παρακινήσει ν' αγοράσει καλύτερο μοντέλο, περισσότερα αξεσουάρ και το κυριότερο αυτό θα είναι ένα πραγματικά σίγουρο συμβόλαιο. Ο κίνδυνος σ' αυτή τη στάση ενδιαφέροντος είναι, να φανεί ο πωλητής αδιάβαστος, να χάσει την εμπιστοσύνη και την εκτίμησή του ο πελάτης και να χαθεί η ευκαιρία για πώληση, οριστικώς. Η στάση αδιαφορίας δείχνει ότι, ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται. Υπάρχουν τρεις αιτίες που πρέπει να διερευνηθούν:

- Να μην επικοινωνεί με το ύφος του πωλητή. Σ' αυτή την περίπτωση τα πράγματα είναι δύσκολα. Ο πωλητής πρέπει να βρει κάποια κοινά σημεία ενδιαφέροντος για να μπορέσουν να επικοινωνήσουν. Αυτό το πρόβλημα το αντιμετωπίζουν συχνά οι πωλητές εξειδικευμένων προϊόντων, που απευθύνονται σε άτομα διαφορετικής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ένας νεαρός γεωπόνος με τα πτυχία του, τα σεμινάρια του, την μετεκπαίδευσή του στο εξωτερικό, τους άψογους τρόπους του, το καλό του ντύσιμο και το σπορ αυτοκίνητό του, προωθεί φυτοφάρμακα μιας ξένης εταιρίας στους αγρότες ενός απομακρυσμένου χωριού. Αν δεν έχει τον τρόπο να εξοικειωθεί με τους αγρότες, αυτοί θ' αδιαφορήσουν, επειδή θα τον βλέπουν τόσο διαφορετικό, που δεν θα πιστέψουν πως ένας άνθρωπος, τόσο διαφορετικός από αυτούς, μπορεί να κατανοεί τις δικές τους ανάγκες.
- Μια άλλη αιτία που δείχνει αδιαφορία ο πελάτης, είναι όταν δεν καταλαβαίνει την ορολογία. Αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο σε αγοραπωλησίες προϊόντων της πληροφορικής. Ο πελάτης απέναντι στον καταϊγισμό των ειδικών όρων, που δεν κατέχει ή θ' αδιαφορήσει ή θα γίνει επιφυλακτικός και αρνητικός.
- Όμως, η σημαντικότερη αιτία της αδιαφορίας είναι όταν, τα αναφερόμενα ωφελήματα του προϊόντος, δεν ανταποκρίνονται σε πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Για παράδειγμα, η πωλήτρια που αναπτύσσει τεχνικά χαρακτηριστικά ενός κινητού τηλεφώνου σε ηλικιωμένο ενδιαφερόμενο πελάτη. Όση ώρα θα του περιγράψει αδιάφορες δυνατότητες για τις ανάγκες του, όπως τη δυνατότητα σύνδεσης με το internet και τη δυνατότητα αποστολής fax, αυτός θ' αδιαφορεί. Όταν θα του πει ότι, θα του προτείνει ένα συγκεκριμένο μοντέλο, που έχει τη μεγαλύτερη οθόνη, για να βλέπει καλύτερα ή διαθέτει το δυνατότερο ήχο, για ν'

ακούει καλύτερα, τότε θα του κι-νήσει το ενδιαφέρον και θα καταλήξει στην αγορά, επειδή πραγματικά αυτά τα χαρακτηριστικά του καλύπτουν τις ανάγκες του.

Άρα και η αντιμετώπιση της αδιαφορίας, ξεκινάει με τη διερεύνηση του λόγου που την προκαλεί και με την καλύτερη επικοινωνιακή τακτική. Όσο για την αντιμετώπιση της τρίτης αιτίας, είναι πάλι θέμα σωστότερης διερεύνησης και εντοπισμού των αναγκών. Η στάση αμφισβήτησης, που συχνά υιοθετείται από τον πελάτη, έχει την αιτία της, είτε σε παλαιότερες δικές του κακές εμπειρίες από αγοραπωλησία και δυσαρέσκεια από τη χρήση ανάλογου προϊόντος, είτε σε κακή προσέγγιση από τον ίδιο τον πωλητή. Στην ελληνική κοινωνία, η διαδικασία της πώλησης έχει κακοποιηθεί βάνουσα από την επικρατούσα «κουτοπονηριά», αλλά και από την άγνοια ή ακόμη και από τον «ολαταξερισμό», που είναι γνωστή ασθένεια, με κύριο γνώρισμα την άρνηση της μάθησης. Έτσι, δεν είναι καθόλου σπάνιο ένας άνθρωπος, που προσεγγίζεται για κάποια αγοραστική πρόταση, να είναι επιφυλακτικός, φοβούμενος μήπως δεχτεί πίεση και εξαπατηθεί. Όπως και να είναι όμως, ο επαγγελματίας πρέπει να λαμβάνει όλα τα ενδεχόμενα υπόψη του. Χρειάζεται μεγάλη τέχνη στην προσέγγιση και πιστή εφαρμογή όλων των επικοινωνιακών κανόνων, που συντελούν στην τελική διαμόρφωση του κλίματος εμπιστοσύνης. Η στάση της αντίρρησης, είναι η στάση που είναι σε σύγκριση με τις στάσεις αδιαφορίας και αμφισβήτησης, η πλέον διαπραγματεύσιμη και ελπιδοφόρα, ως προς την τελικώς θετική έκβαση της πώλησης.

Ο χειρισμός των αντιρρήσεων, είναι μια ειδική επικοινωνιακή τεχνική. Κάτοχος αυτής της τεχνικής, είναι ο επιτυχημένος διαπραγματευτής. Παράλληλα, είναι αυτός που πιστεύει πως όσο μεγαλύτερες αντιρρήσεις αντιμετωπίσει επιχειρηματολογώντας επιτυχώς, τόσο περισσότερο χαιρέται τη διαδικασία, αλλά και τόσο περισσότερο δεμένα είναι τα συμβόλαιά του.

### **3.6 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΙ ΟΦΕΛΟΣ**

Η λεπτομερής περιγραφή των χαρακτηριστικών, συχνός δεν ενδιαφέρει τους πελάτες και η εμμονή του πωλητή, στην κατάθεση όλων των στοιχείων, κουράζει, μπερδεύει και πολλές φορές, αποτρέπει την πώληση. Για παράδειγμα, η λεπτομερής περιγραφή των

τεχνικών χαρακτηριστικών μιας καφετιέρας, δηλαδή, «αυτή η καφετιέρα είναι το τάδε μοντέλο, που βγαίνει σε άσπρο, κόκκινο και γαλάζιο χρώμα. Για να ετοιμάσει δύο έως τέσσερις καφέδες, χρειάζεται μόνο τρία λεπτά, για να ετοιμάσει τέσσερις έως οκτώ καφέδες, χρειάζεται τέσσερα λεπτά και σε πέντε λεπτά έχετε όλη την καφετιέρα γεμάτη με δώδεκα καφέδες. Είναι κατασκευασμένη από πλαστικό υλικό και άθραυστο γυαλί. Το καλώδιό της, έχει μήκος ένα μέτρο. Διαθέτει ρολόι και ξυπνητήρι στη βάση της.

Όλες οι λεπτομέρειες που αναφέρθηκαν, μάλλον θα κούραζαν τον πελάτη οπότε και θ' άλλαζε κανάλι, ειδικώς αν άκουγε αντίστοιχες περιγραφές για όλα τα μοντέλα, που διέθετε το κατάστημα. Το μόνο που θα τον ενδιέφερε είναι, η χωρητικότητα π.χ. «χωράει μέχρι δώδεκα καφέδες», ίσως και το ρολόι ξυπνητήρι. Όμως και πάλι η απλή περιγραφή των χαρακτηριστικών δεν ενθουσιάζει. Αυτό που πρέπει να καταλάβει ο πελάτης είναι, το όφελός του από την καφετιέρα. Δηλαδή, στο παράδειγμα της καφετιέρας, ιδιότητα είναι το ξυπνητήρι, όφελος είναι η προοπτική ενός καφέ, με το ξύπνημα, χωρίς να είναι υποχρεωμένος να τον ετοιμάσει την ώρα που ξυπνάει οπότε, έχει οικονομία χρόνου. Άρα, αξίζει ν' αποκτήσει μια καφετιέρα με ξυπνητήρι.

### **3.7 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΦΑΝΤΑΣΙΩΣΗ**

Ωστόσο, αυτό που παίζει τον καταλυτικό ρόλο στην απόφαση αγοράς, είναι η φαντασίωση του πελάτη. Στο παράδειγμα της καφετιέρας, αυτό που θα δημιουργούσε συναισθηματική φόρτιση, θα ήταν η εξής περιγραφή:

«Αυτό το μοντέλο διαθέτει και ξυπνητήρι. Σκεφτείτε την απόλαυση να σας ξυπνάει η μυρουδιά του φρεσκοψημένου καφέ, που θα μπορείτε να τον απολαμβάνετε χωρίς βιασύνη και στις αργίες θα μπορείτε να «χουζουρεύετε», χωρίς να χρειάζεται να σηκωθείτε από το κρεβάτι για να τον ετοιμάσετε». Μ' αυτή την περιγραφή, έχουν αναφερθεί τα οφέλη από το προϊόν, αλλά ταυτοχρόνως ο πελάτης φαντάστηκε τον εαυτό του μέσα στο κρεβάτι του, να «χουζουρεύει», μ' ένα φλιτζάνι αχνιστό καφέ και του δημιουργήθηκε το θετικό συναίσθημα, που θα νοιώθει. Εκείνη τη στιγμή θ' αποφασίσει ν' αγοράσει την καφετιέρα με το ξυπνητήρι.



### **3.8 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ**

Η επιτυχημένη πώληση δεν εξασφαλίζεται με την απαγγελία μιας περιγραφικής παρουσίασης του προϊόντος, όπου ναι μεν σίγουρα μπορεί και να υπολογιστεί ο χρόνος που χρειάζεται και να παρουσιαστούν και αναπτυχθούν, αλλά τα αποτελέσματα είναι αμφίβολα. Αν μπορούσε να πουλήσει μια απαγγελία ή μια περιγραφή, όσο εντυπωσιακή και αν είναι, θα είχε καταργηθεί ο άνθρωπος - πωλητής και οι επιχειρήσεις θα έστελναν βιντεοκασέτες ή cds, σε τυχαία δείγματα του κοινού τους, εξασφαλίζοντας τα ίδια αποτελέσματα πωλήσεων, χωρίς την επιβάρυνση του μισθού και των ποσοστών του πωλητή. Σ' αυτή μάλιστα την περίπτωση, θα μπορούσαν να κάνουν και δελεαστικές προσφορές και εκπτώσεις.

Ήδη έχουμε επισημάνει ότι, για να μπορεί να εξασφαλιστεί μια σίγουρη πώληση, πρέπει ο πωλητής-παρουσιαστής να έχει καταφέρει να καλύψει μια ανάγκη του πελάτη, με το προϊόν του. Τις ανάγκες θα τις διερευνήσει και θα τις εντοπίσει μέσα από τη συνομιλία τους. Αυτό θα γίνει, είτε επειδή ο πελάτης θέλησε να τις εκφράσει, είτε επειδή τις αποκάλυψε ασυναίσθητα, απαντώντας σε κατάλληλες διερευνητικές ερωτήσεις, που του έθεσε ο πωλητής.

Η διερεύνηση των αναγκών διαρκεί, καθ' όλη τη διάρκεια της συνομιλίας και αναλόγως με την προσωπικότητα του πελάτη, το διαθέσιμο χρόνο και άλλες συνθήκες, έχει και διαφορετική μορφή. Μπορεί η διερεύνηση να γίνει εύκολα αν ευνοεί το κλίμα εμπιστοσύνης και ο ανοιχτόκαρδος χαρακτήρας, αλλά μπορεί να υπάρχει επιφυλακτικότητα ή α-κόμη και χαμηλή δυνατότητα κατανόησης, οπότε πρέπει να επιστρατευθούν όλα τα αποθέματα υπομονής και ευελιξίας. Μπορεί επίσης να μην υπάρχει διαθέσιμος χρόνος ή μπορεί κάποια τυχαία παρέμβαση, να σημάνει την ξαφνική λήξη του προγραμματισμένου χρόνου. Ακόμη, παραμονεύει ένας μεγάλος κίνδυνος, που είναι η αφθονία χρόνου, που πραγματικά μπορεί να γυρίσει σε βάρος της πώλησης. Τα αισθήματα και η διάθεση του πελάτη μπορούν επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις, ο συνηθισμένος κίνδυνος είναι, να προχωρήσει σε άσκοπες λεπτομέρειες παρασυρόμενος από τον ενθουσιασμό του, που βλέπει θετική ανταπόκριση. Αυτές οι επιπλέον πληροφορίες, πιθανόν θα κουράσουν τον πελάτη και θα περάσει ο αρχικός ενθουσιασμός. Επίσης, υπάρχει το ενδεχόμενο, ο πωλητής να προχωρήσει σε μεγαλύτερη οικειότητα από τα επιτρεπτά όρια, οπότε και πάλι θα ενοχλήσει τον πελάτη του. Η σωστή διαχείριση του χρόνου, πρέπει να είναι η κυριότερη φροντίδα του κάθε διαπραγματευτή. Το πρώτο βήμα του, για να λέγεται επαγγελματίας, είναι η γνώση του σωστού χειρισμού της διαδικασίας της διερεύνησης των αναγκών με κατάλληλες ερωτήσεις, ώστε σε σύντομο χρονικό διάστημα ν' αποσπώνται όλες οι χρήσιμες πληροφορίες.

Για παράδειγμα, η ερώτηση «πέστε μου τι σας προβληματίζει στην οργάνωση του γραφείου σας», είναι ανοιχτού τύπου και αφήνει ένα ευρύτατο φάσμα απαντήσεων. Επίσης, ανοιχτού τύπου είναι η ερώτηση «πείτε μου τι νομίζετε πως θα σας βοηθούσε στην καλύτερη οργάνωση του γραφείου σας, από την άποψη της εξοικονόμησης του χρόνου». Κλειστή ερώτηση, είναι η ερώτηση «το μεγάλο σας πρόβλημα στην καλύτερη οργάνωση του γραφείου σας, είναι η εξοικονόμηση του χρόνου της γραμματέως σας». Στην περίπτωση αυτή, ο πελάτης μπορεί μόνο να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει, με ένα ναι ή ένα όχι. Στην συνέχεια αναφέρεται ένας διάλογος και ο χαρακτηρισμός των εναλλασσόμενων ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων, που άλλοτε έχουν στόχο διερευνητικό, άλλοτε κατευθυντικό και άλλοτε επιδιώκουν τη δέσμευση του πελάτη.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ



**(ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)**

#### **4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ**

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου προϊόντος βασίζεται στη σύλληψη της ιδέας του. Είναι επόμενο, λοιπόν, η δημιουργία ιδεών να θεωρείται ως ένα σημαντικό έργο που δεν είναι δυνατόν να τυποποιηθεί, όπως τα διάφορα άλλα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης των νέων προϊόντων, σε βαθμό που να θεωρείται κάποιες φορές σαν το ισχυρό εκείνο σημείο που προσφέρει την επιθυμητή ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Οι διάφορες πηγές ιδεών μπορούν να καταταγούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Εσωεπιχειρησιακές πηγές. Η πλειοψηφία των ιδεών, τουλάχιστον στο παρελθόν, προέρχονται από εσωεπιχειρησιακές πηγές. Ανάμεσα τους οι σημαντικότερες είναι:
  - Οι πωλητές, οι οποίοι φέρνουν συχνά μηνύματα από την αγορά λόγω της μεγάλης τους σχέσης με αυτή.
  - Η ανώτατη διοίκηση, που αποτελεί συχνά σημαντική πηγή νέων ιδεών, μια και σε αυτήν ανήκουν συνήθως τα στελέχη που θα φέρουν και την όλη ευθύνη για την πορεία του συγκεκριμένου προϊόντος.
  - Το τμήμα Έρευνας και ανάπτυξης, που δημιουργεί και υλοποιεί νέες ιδέες για νέα προϊόντα.
  - Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, που συνήθως πραγματοποιούν ενδιαφέρουσες και επιτυχημένες προτάσεις, οι οποίες μπορεί να βασίζονται και σε ερευνητικά στοιχεία που προέρχονται από έρευνα αγοράς ή από επαφή με καταναλωτές.
- Εξωεπιχειρησιακές πηγές. Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντλήσει από το περιβάλλον διαφορετικές πληροφορίες. Μερικές από τις σημαντικότερες πηγές ιδεών για νέα προϊόντα μπορούν να αποτελέσουν:
  - Οι κινήσεις των ανταγωνιστών και τα νέα προϊόντα τους. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση είτε εξαγοράζει ανταγωνιστικά προϊόντα, με στόχο τη δημιουργική αξιοποίηση τους, είτε απλά αντιγράφει προϊόντα των ανταγωνιστών, μιμούμενη τις κινήσεις τους.
  - Οι γνώμες των μελών των διαφόρων δικτύων διανομής της επιχείρησης και ιδιαίτερα των προμηθευτών και των πελατών της. Οι τελευταίοι μάλιστα αποκτούν μεγαλύτερη σημασία σε βιομηχανικά προϊόντα και μπορούν να δώσουν ενδιαφέρουσες ιδέες που ίσως εξελιχθούν αργότερα σε προϊόντα της επιχείρησης.

- Η μελέτη των ξένων αγορών σε σχέση με τα προϊόντα που κυκλοφορούν, κυρίως σε στοιχεία όπως η τεχνολογία, ο τρόπος χρήσης των υπάρχοντων προϊόντων, ο τρόπος ζωής των καταναλωτών και η συμβολική αξία που προστίθεται στα συγκεκριμένα προϊόντα.
- Οι συζητήσεις με συνεργάτες, όπως οι βιομηχανικοί σύμβουλοι, οι ερευνητές αγοράς και οι διαφημιστές.
- Οι εξελίξεις της τεχνολογίας. Εδώ συμπεριλαμβάνονται ιδέες για προϊόντα που βασίζονται στην εξέλιξη της τεχνολογίας και τα οποία μπορεί να αναπτυχθούν από βιομηχανικές δημοσιεύσεις, εφευρέσεις, επιστημονικές ανακαλύψεις, αλλά και έρευνες πανεπιστημίων ή ερευνητικών κέντρων, που πιθανά να έχουν την οικονομική υποστήριξη της επιχείρησης.

Οι νέες ιδέες που συλλέγονται θα πρέπει να μπορούν να συνδεθούν με τα διάφορα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, ή με εκείνα τα στρατηγικά σημεία που ο διοικητής προϊόντος θεωρεί ότι θα μπορούσαν να αποτελέσουν ισχυρά σημεία της επωνυμίας στο μέλλον. Σε αντίθετη περίπτωση, η ανάπτυξη του συγκεκριμένου προϊόντος θα αντιμετωπίσει δυσκολίες, ή απλά θα κριθεί ως απαγορευτική.

#### **4.1.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΙΔΕΩΝ**

Η συλλογή και ανάλυση ιδεών για νέα προϊόντα από όλες τις παραπάνω πηγές δεν είναι στην πράξη μια εύκολη διαδικασία. Οι δυσκολίες που παρουσιάζει, οδήγησαν στην ανάπτυξη διάφορων τεχνικών δημιουργίας ιδεών, που δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να βοηθούν εκείνες τις σκέψεις που βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση να εξωτερικευτούν, με τη μορφή μιας συγκεκριμένης πρότασης. Αναλυτικότερα, οι σημαντικότερες από αυτές τις τεχνικές είναι:

- Ανάλυση χαρακτηριστικών προϊόντος, Η τεχνική αυτή καταγράφει αρχικά όλα τα χαρακτηριστικά του ήδη υπάρχοντος προϊόντος, όπως υλικά κατασκευής, μορφή, τρόπος χρήσης και βασικό όφελος από τη χρήση του. Στη συνέχεια δοκιμάζονται διάφορα σενάρια αλλαγής των χαρακτηριστικών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο βελτιωμένο προϊόν.

- Καταγραφή ισχυρών σχέσεων με άλλα προϊόντα, τρόπου χρήσης ή διαδικασιών. Η τεχνική αυτή αναλύει τη σχέση του προϊόντος με όλα τα άλλα προϊόντα, τον τρόπο χρήσης του και οτιδήποτε άλλο μπορεί να συνδέεται με αυτό. Στη συνέχεια ερευνώνται οι σχέσεις των διαφόρων μεταβλητών, έτσι ώστε να προταθούν λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν πιθανά σε ένα νέο προϊόν.
- Μορφολογική ανάλυση. Η τεχνική αυτή προσπαθεί να παραμερίσει τις λύσεις που είχαν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για το συγκεκριμένο προϊόν. Για το λόγο αυτόν ερευνάται το τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει και το πώς θα μπορούσε τελικά να το επιτύχει, χωρίς να μπαίνει ο περιορισμός βελτίωσης των ήδη υπάρχοντων λύσεων. Η μέθοδος έχει πιθανότητες να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις, οι οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί από τον ανταγωνισμό και την επιχείρηση.
- Brainstorming. Η τεχνική βασίζεται στη συγκέντρωση μιας ομάδας στελεχών και συνεργατών, που συναντώνται για να παραγάγουν ιδέες ή να «κτίσουν» πάνω στις ιδέες των άλλων, χωρίς να έχουν το δικαίωμα της κριτικής των ιδεών των μελών της συγκεκριμένης ομάδας.
- Συνεκτική (Synectics). Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ειδικούς με διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα και εμπειρίες, που δεν έχουν αναγκαστικά σχέση με το υπό διερεύνηση πρόβλημα. Οι ειδικοί καλούνται να δώσουν τις απαραίτητες λύσεις και να προσφέρουν πιθανά ιδέες για νέα προϊόντα στην επιχείρηση. Τα μέλη της ομάδας είναι συνήθως μόνιμα και ειδικά επιλεγμένα με τυπικές διαδικασίες και έρευνα. Η μέθοδος αναπτύχθηκε και τελειοποιήθηκε με την επιστημονική ανάλυση μαγνητοφωνήσεων της ομάδας και υιοθετεί πιο τυπικές διαδικασίες από ό,τι στην περίπτωση του brainstorming.
- Τεχνικές που συνδέονται με την ανάλυση των επιθυμιών ή των αντιδράσεων των πελατών. Οι πελάτες συχνά αποτελούν πολύτιμη πηγή ιδεών για νέα προϊόντα, αν και για τα καταναλωτικά προϊόντα η εμπειρία δείχνει ότι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με κάποια επιφύλαξη. Και αυτό γιατί μια που οι τεχνικές αυτές μελετούν την αντίδραση των πελατών στην ερώτηση τι «χρειάζονται» ή «τι θα ήθελαν να τους προσφερθεί», με στόχο την ανακάλυψη τυχόν «χασμάτων» (gaps) στο σύστημα προτιμήσεων της αγοράς, η πιθανότερη κατάληξη είναι η αναπαραγωγή των ήδη υπάρχοντων λύσεων με αποτέλεσμα να μη δημιουργηθεί καμιά πραγματικά νέα ιδέα προϊόντος που να μπορεί να

βοηθήσει ουσιαστικά την επιχείρηση. Μια παραλλαγή της τεχνικής είναι η επικέντρωση όχι μόνο στις ανάγκες και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες αλλά στα τυχόν παράπονα που έχουν από τα προϊόντα που ήδη χρησιμοποιούν. Στην πράξη, οι διοικητές προϊόντος αποδίδουν ιδιαίτερο βάρος στα αποτελέσματα ερευνών με τη μέθοδο της συζήτησης σε ομάδες, κυρίως σε βιομηχανικά προϊόντα στα οποία, λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους, οι σημαντικοί πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγή της επιχείρησης. Εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι με τη μέθοδο της συνέντευξης δημιουργούνται περισσότερες ιδέες από ό,τι με τη χρησιμοποίηση ομάδων, όπως και ότι οι ομάδες οκτώ ατόμων αποδίδουν περισσότερο από αυτές των τεσσάρων, λόγω των αλληλεπιδράσεων των πελατών.

#### **4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ**

Ενώ σκοπός του πρώτου σταδίου είναι η συλλογή και η δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών, σκοπός του δεύτερου είναι η δραστική μείωση τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια για να αποφασιστεί το αν θα συνεχιστεί η ενασχόληση με τη συγκεκριμένη ιδέα. Ανάμεσα τους τα σημαντικότερα κριτήρια είναι:

- Η συνεισφορά στην εξυπηρέτηση των γενικότερων διοικητικών στόχων που θα προσφέρει το νέο προϊόν.
- Η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης.
- Το μέγεθος της αγοράς και η αναμενόμενη ανάπτυξη της.
- Το υπολογιζόμενο μερίδιο αγοράς του νέου προϊόντος
- Η σημασία που έχει για το χρήστη το συγκεκριμένο νέο προϊόν.
- Η ικανότητα παραγωγής από τεχνικής άποψης, κυρίως για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.
- Ο πιθανός κύκλος ζωής και ο χρόνος τεχνολογικής απαξίωσης.

Μεγάλη προσοχή χρειάζεται για την αποφυγή δύο ειδών λάθους. Συγκεκριμένα:

1. Η απόρριψη μιας καλής ιδέας (drop error), γεγονός που θα οδηγήσει στη μείωση των μελλοντικών εσόδων της επιχείρησης.

Η αποδοχή μιας κακής ιδέας (go error) και η συνέχιση ενασχόλησης με αυτή στο επόμενο στάδιο, καθώς κάτι τέτοιο θα αυξήσει το κόστος.

Η προσπάθεια αποφυγής των δύο παραπάνω λαθών οδηγεί στην ανάγκη υιοθέτησης μιας ορισμένης διαδικασίας που να συνυπολογίζει με συστηματικό τρόπο όλους τους πιθανούς παράγοντες που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.

Ένας πρώτος έλεγχος των ιδεών μπορεί να πραγματοποιηθεί με άξονα δύο βασικά κριτήρια:

1. Ο βαθμός που η ιδέα-ευκαιρία είναι συμβατή με τους στόχους της επιχείρησης ή της επωνυμίας που έρχεται να ενισχύσει.
2. Οι πόροι της επιχείρησης.

Η μη ικανοποίηση έστω και ενός από τους επιχειρησιακούς στόχους πρέπει αναγκαστικά να οδηγήσει στην απόρριψη της ιδέας, ενώ η μη επάρκεια των πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να την κάνει να αναζητήσει τυχόν νέους εναλλακτικούς τρόπους απόκτησης των αναγκαίων πόρων, ακόμη και μέσα από επιχειρησιακές συμμαχίες. Στην περίπτωση αδιεξόδου, η ιδέα οφείλει να απορριφθεί.

Η διαδικασία επιλογής ιδεών είναι σκόπιμο να αναλύει τέσσερις τουλάχιστον βασικές ομάδες μεταβλητών, που περιέχουν διάφορα κοινά μεταξύ τους στοιχεία. Οι ομάδες των στοιχείων περιλαμβάνουν παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με:

### **Το προϊόν:**

Η δυνατότητα πιθανής διαφοροποίησης του προϊόντος,

Η οικονομική προοπτική του προϊόντος, ξεχωριστά και σε συνεργεία με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης.

Ο αναμενόμενος κύκλος ζωής του νέου προϊόντος και η αναμενόμενη σταθερότητα του.

### **Την αγορά:**

Το μέγεθος της.



Τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι τελικοί αγοραστές για την πραγματοποίηση της αγοραστικής τους απόφασης.

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

### **Τη συνέργια :**

Η συμβατότητα του νέου προϊόντος με τα δίκτυα διανομής με τα οποία η επιχείρηση ήδη συνεργάζεται, με τους πελάτες που εξυπηρετεί, με τους πωλητές που απασχολεί, με την οργάνωση και την ικανότητα της διοίκησης.

Η συμβατότητα με την παραγωγή και την υπάρχουσα τεχνολογία της επιχείρησης.

Ο τρόπος χρηματοδότησης της ανάπτυξης της συγκεκριμένης ιδέας.

### **Τη στρατηγική της επιχείρησης:**

Το τυχόν πλεονέκτημα διαφοροποίησης που δίνει το προϊόν στη μονάδα, αν βέβαια στρατηγικός στόχος της είναι η διαφοροποίηση. Συχνά ένα προϊόν αποτελεί «κλειδί» για εισαγωγή σε μια εντελώς νέα, για την επιχείρηση, αγορά ή σε νέα τεχνολογία.

Η πιθανή βοήθεια που παρέχει το προϊόν για παραμονή σε μια αγορά, μέχρι να βρεθεί κάποιο καλύτερο να το αντικαταστήσει, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική και λόγος συνέχισης της έρευνας για την τυχόν αποδοτικότητα του νέου προϊόντος.

Μια σειρά από στοιχεία λαμβάνονται υπόψη για να αποφασιστεί αν τελικά μια ιδέα θα περάσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας ή όχι. Έμπειροι διοικητές προϊόντος υποστηρίζουν ότι τα διάφορα κριτήρια δεν είναι σκόπιμο να έχουν την ίδια βαρύτητα στη διαδικασία της αξιολόγησης, και γι' αυτό προτείνουν τη διαφοροποίηση τους με χρησιμοποίηση συντελεστών σταθμίσεως. Στην πράξη χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο γι' αυτόν το σκοπό μια μήτρα βαθμολόγησης, στην οποία λαμβάνονται υπόψη τόσο η ανταπόκριση της ιδέας κάθε κριτήριο χωριστά όσο και οι σταθμίσεις που σχετίζονται η σημασία που δίνεται στο κάθε ένα από αυτά. Ανάλογα με την περίπτωση και τις επιθυμίες της διοίκησης, οι σταθμίσεις και οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι σκόπιμο να τροποποιούνται και να συμπληρώνονται. Η δυνατότητα υποστήριξης

της ιδέας από νομική άποψη είναι σκόπιμο να συνυπολογίζεται και να μην αγνοείται (πίνακας 1).

Πίνακας 1. Κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην πράξη για την επιλογή ιδεών.

	Κύρια κριτήρια	Δευτερεύοντα κριτήρια	Κριτήρια χωρίς βαρύτητα
Οικονομικές προοπτικές προϊόντος.			
Ομαδική συνέργια.			
Τεχνολογική και παραγωγική συνέργια.			
Πλεονεκτήματα διαφοροποίησης του προϊόντος.			
Κύκλος ζωής προϊόντος.			
Στρατηγική παραμονής στην αγορά.			
Μέγεθος αγοράς.			
Στρατηγική διαφοροποίησης.			
Χαρακτηριστικά εγχώριας αγοράς.			
Χρηματοδότηση του προϊόντος.			
Ορθολογισμός κριτηρίων αγοράς.			

#### **4.2.1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Προκείμενου να επιλέγουν οι κατάλληλες ιδέες για την επιχείρηση θα πρέπει οι ιδέες αυτές να βασίζονται στους γενικότερους σκοπούς και στάσεις της εταιρίας. Για να είναι εφικτό αυτό ο διοικητής προϊόντος υποβάλλει στους ανωτέρους του ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό εξακριβώνει την ταύτιση ιδεών και θέσεων επιχείρησης.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα διερευνά στοιχεία που αφορούν κύρια την αποστολή της επιχείρησης, τα ισχυρά και τα ασθενή της σημεία και το ίδιο το επώνυμο προϊόν. Μια σειρά από πιθανές ερωτήσεις που θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο, παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

#### **4.2.1.1 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Τα ερωτήματα που μπορούν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα είναι:

(α) Ενδιαφέρεται η επιχείρηση για την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών, την αύξηση των κερδών ή τη σταθεροποίηση της θέσης της;

Μια επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί, είναι φυσικό να ενδιαφέρεται περισσότερο για ιδέες που θα αυξήσουν το μέγεθος της και λιγότερο για άλλες. Εάν θέλει να αυξήσει τα κέρδη της, τότε θα γίνονται αποδεκτές, μόνο, επενδύσεις που θα προσφέρουν κέρδη πάνω από ένα ελάχιστο όριο. Εάν την επιχείρηση την ενδιαφέρει η σταθεροποίηση της θέσης της, για παράδειγμα μετά από μια περίοδο μεγάλης ανάπτυξης ή μια εξαγορά, τότε οτιδήποτε έχει υψηλό κίνδυνο ή υψηλό κόστος δεν θα πρέπει να αναμένεται να έχει θερμή υποδοχή.

(β) Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι προσανατολισμένη προς την παραγωγή, τις πωλήσεις, τη χρηματοδότηση ή το μάρκετινγκ;

Στην κατανόηση της απάντησης στο παραπάνω ερώτημα θα βοηθήσει η «προέλευση» του Γενικού Διευθυντή ή και του Προέδρου. Εάν κάποιος από αυτούς ήταν πωλητής, για παράδειγμα, τότε η επιχείρηση είναι πιθανότερο να είναι προσανατολισμένη προς τις πωλήσεις. Έτσι, εάν ο προσανατολισμός της επιχείρησης ταιριάζει με την πρόταση που γίνεται, τότε αυτή είναι πιθανότερο να γίνει αποδεκτή.

(γ) Έχει η επιχείρηση την ετοιμότητα και τη δυνατότητα να αντιδρά στις μεταβολές της αγοράς ή προτιμά να «κάνει κάτι σωστά» παρά να «είναι η πρώτη»;

Η σχέση είναι προφανής. Σχέδια που βασίζονται σε γρήγορες αντιδράσεις δεν κάνουν για επιχειρήσεις που κινούνται αργά και μετά από πολύ σκέψη. Από την άλλη, επιχειρήσεις που είναι γρήγορες και παρορμητικές δεν θέλουν σχέδια που απαιτούν προσεκτικό και πολύ μακροχρόνιο προγραμματισμό.

(δ) Έχει η επιχείρηση περιοχές ή δραστηριότητες που δεν θέλει να εμπλακεί;

Η επιχείρηση μπορεί να είχε κάποια αρνητική εμπειρία από κάποια εσωτερική αγορά, δίκτυο διανομής, τεχνολογία, επιχειρησιακή συμμαχία ή αγορά του εξωτερικού. Είναι σχεδόν αδύνατο να πειστεί η διοίκηση, τουλάχιστον όσο παραμένει η ίδια, να

προσπαθήσει ξανά στην ίδια κατεύθυνση, ακόμη και αν οι συνθήκες είναι πλέον διαφορετικές.

#### **4.2.1.2 ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

Τα ερωτήματα που μπορούν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν την ενότητα είναι:

(α) Είναι η επιχείρηση ισχυρή σε τεχνική ανάπτυξη προϊόντος;

Εάν όχι, και η νέα πρόταση του ο διοικητή προϊόντος την απαιτεί, τότε πρέπει ο ίδιος να προσπαθήσει να την αναπτύξει με όλους τους κινδύνους που μια τέτοια διαδικασία συνεπάγεται.

(β) Είναι η επιχείρηση αποτελεσματική σε χρηματοοικονομικούς και χρηματοδοτικούς ελέγχους;

Σχέδια που απαιτούν προσεκτικό έλεγχο της πορείας του προϊόντος και της επένδυσης, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, joint ventures ή leasing, μπορούν εύκολα να αποδειχθούν καταστροφικά, εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει εύκολα και αποτελεσματικά τα αναγκαία χρηματοοικονομικά δεδομένα. Ο διοικητής προϊόντος πρέπει να έχει τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στα στοιχεία που χρειάζεται.

(γ) Είναι η επιχείρηση ισχυρή σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό του προϊόντος;

Εδώ περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η συσκευασία του προϊόντος, και γενικά η αισθητική εμφάνιση του. Μερικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν την ικανότητα σχεδιασμού, παραγωγής και εμπορίας προϊόντων με υψηλή αισθητική. Μια αρνητική απάντηση στο παραπάνω ερώτημα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό μειονέκτημα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπως μόδα ή καλλυντικά.

(δ) Είναι η επιχείρηση ισχυρή στις πωλήσεις;

Σε τελική ανάλυση οι πωλητές είναι οι στρατιώτες που μπαίνουν στη μάχη. Οι πωλητές είναι αυτοί που όταν υπάρχει κάποιο νέο προϊόν, θα πρέπει να έχουν γνώση και να υποκινηθούν κατάλληλα ώστε να το υποστηρίξουν.

(ε) Το νέο προϊόν που προτείνεται, στοχεύει στην υπάρχουσα ή σε μια νέα αγορά;

Στοχεύοντας σε γνωστή αγορά, ο κίνδυνος είναι συχνά χαμηλότερος, αλλά και η πιθανότητα απόδοσης μικρότερη από ό,τι σε μια νέα.

(στ) Το νέο προϊόν που προτείνεται βασίζεται σε τεχνολογία που ήδη υπάρχει;

Συνήθως θεωρείται πλεονέκτημα το νέο προϊόν να βασίζεται σε μια υπάρχουσα σύγχρονη τεχνολογία

(ζ) Το νέο προϊόν που προτείνεται στοχεύει σε περιοχή που έχει άμεση προτεραιότητα για την επιχείρηση;

Ο διοικητής προϊόντος είναι σκόπιμο να ευνοεί ενέργειες που συμβαδίζουν με τους τακτικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

#### **4.2.1.3 Η ΙΔΕΑ ΠΡΟΪΟΝ**

Τα ερωτήματα που μπορούν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα είναι:

(α) Μήπως η πρόταση απλά οδηγεί το νέο προϊόν σε άμεσο ανταγωνισμό με εκείνο το προϊόν που απέφερε το κύριο κέρδος στην επιχείρηση;

Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μεγάλο και συχνό πρόβλημα για τους διοικητές που διαχειρίζονται μικρά, και όχι τόσο σημαντικά για τη μονάδα, προϊόντα και θέλουν να «επιθεθούν» στο κύριο προϊόν. Μερικές επιχειρήσεις όχι μόνο το αποδέχονται, αλλά και το ενθαρρύνουν, πιστεύοντας ότι αυτές οι δραστηριότητες βοηθούν την καλύτερη διαχείριση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων τους (P&G, Unilever, Volvo). Η πλειοψηφία, όμως, των επιχειρήσεων θέλουν να έχουν, ή επιβάλλουν, κάποια τάξη στον εσωτερικό ανταγωνισμό. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τα ανταγωνιστικά προϊόντα θα πρέπει να διαφέρουν στα τμήματα της αγοράς που έχουν ως στόχο, στα δίκτυα διανομής και στην τιμή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο διοικητής προϊόντος στις προτάσεις για ένα ανάλογο προϊόν πρέπει να υπογραμμίζει ότι κάτι τέτοιο δεν θα οδηγήσει στην παραμέληση των προϊόντων που ήδη διοικεί και ότι η πρόταση «επίθεσης» στο κύριο προϊόν της επιχείρησης είναι μια αποτελεσματική πολιτική. Το εάν η πρόταση θα γίνει τελικά αποδεκτή ή όχι, εξαρτάται συνήθως από τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης.

(β) Είναι η πρόταση συνεπής με τη μακροχρόνια τοποθέτηση του επώνυμου προϊόντος στην αγορά και τη γενικότερη εικόνα του;

Η πρόταση του διοικητή προϊόντος για ένα νέο προϊόν μπορεί να αποτελεί μια εξαιρετική ιδέα, αλλά για κάποιο άλλο προϊόν της επιχείρησης. Εάν χρησιμοποιηθεί αλλού, ο διοικητής θα πρέπει να δείξει την απαραίτητη επαγγελματική κατανόηση.

(γ) Έχει το νέο προτεινόμενο προϊόν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση ή όχι;

Εάν το προτεινόμενο νέο προϊόν είναι μικρής σημασίας και απαιτεί δυσανάλογους σε σχέση με την πιθανή συμβολή του πόρους, το πιθανότερο είναι να μη θελήσει η επιχείρηση να κάνει κάποια μεγάλη επένδυση σε αυτό.

#### **4.2.1.4 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΙΔΕΑΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ**

Η ιδέα νέου προϊόντος αποτελεί απλά μια γενική κατεύθυνση για κάποιο προϊόν το οποίο θα μπορούσε να προσφέρει η επιχείρηση σε μια μη σαφώς καθορισμένη αγορά. Συνήθως η ιδέα αυτή παρουσιάζεται τόσο γενική, ώστε να μην είναι σε θέση να οδηγήσει σε κάποιο καθορισμένο προϊόν. Για το λόγο αυτό η ιδέα θα πρέπει να μετατραπεί στην πορεία σε ένα ορισμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών (product concert). Κατ' αυτό τον τρόπο η ιδέα εμπλουτίζεται και μετατρέπεται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, για το οποίο προσδιορίζονται όλα τα ειδικά χαρακτηριστικά του, καθώς και η συγκεκριμένη αγορά στην οποία απευθύνεται.

Η ίδια ιδέα για ένα νέο προϊόν μπορεί να εκφραστεί διαφορετικά σε σχέση με:

- Την αγορά-στόχο που αποβλέπει.
- Τα κύρια οφέλη που απολαμβάνει κανείς από τη χρήση του προϊόντος.
- Τον τρόπο που αναμένεται να χρησιμοποιηθεί το προϊόν, σε σχέση με στοιχεία όπως είναι ο χρόνος, η εποχή και οι συνθήκες χρησιμοποίησης του προϊόντος.

Όλα τα παραπάνω είναι τα συνηθισμένα στοιχεία που καθορίζουν το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών ενός νέου προϊόντος. Στον πίνακα 2 δίνεται ένα παράδειγμα που διασαφηνίζει τη διαφορά της ιδέας προϊόντος από το σύμπλεγμα χαρακτηριστικών του για ένα νέο προϊόν που προστίθεται στο γάλα.

Πίνακας 2 Ιδέα προϊόντος και σύμπλεγμα χαρακτηριστικών προϊόντος

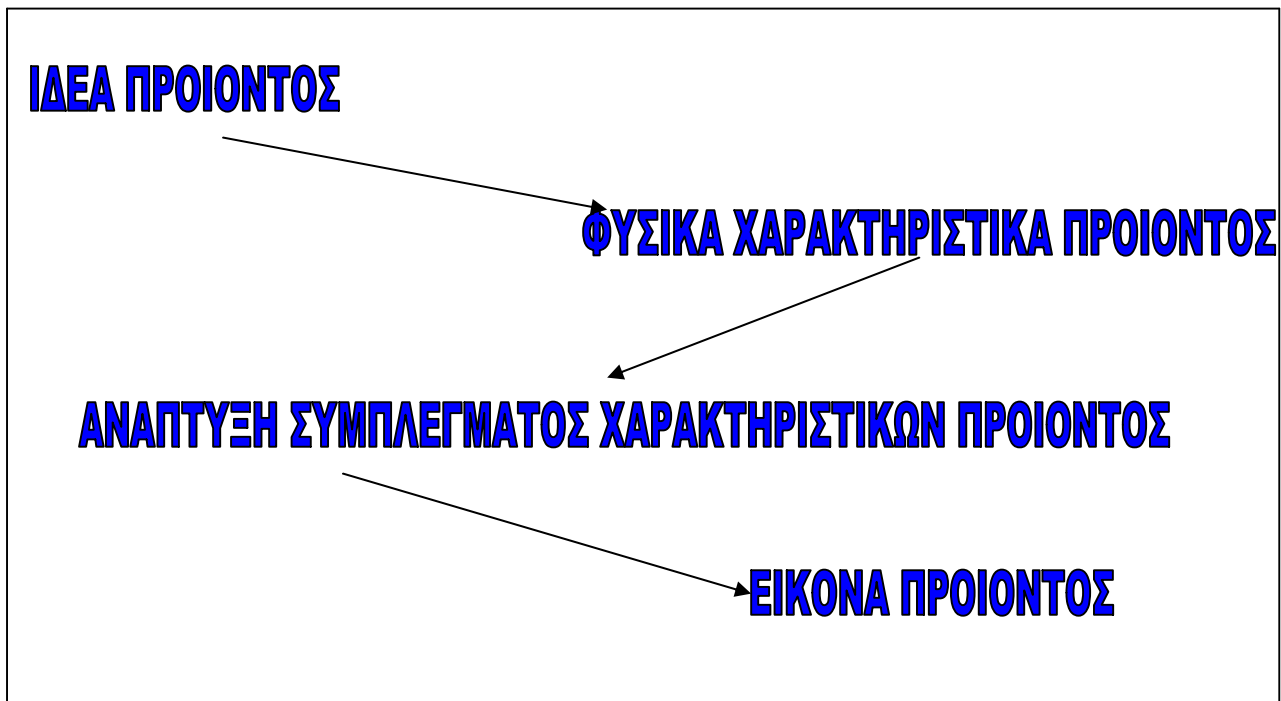
ΙΔΕΑ	Εναλλακτικά συμπλέγματα χαρακτηριστικών
Μια σκόνη που να προστίθεται στο γάλα, για να αυξάνει τη θρεπτική του αξία.	1. εύκολο ρόφημα για ενήλικες, που επιθυμούν ένα γρήγορο και θρεπτικό πρωινό.
	2. γευστικό κολατσιό για παιδιά σε μορφή ροφήματος και έμφαση στην αναψυκτική γεύση.
	3. υγιεινό συμπλήρωμα διατροφής για ηλικιωμένους καταναλωτές, για χρήση πριν τον ύπνο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών του νέου προϊόντος είναι μια επεξεργασμένη μορφή της ιδέας. Είναι η ίδια η ιδέα εκφρασμένη τόσο σε πραγματικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όσο και σε καταναλωτικά οφέλη. Αυτό δηλαδή που θα καθορίσει και το συγκριτικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου νέου επώνυμου προϊόντος.

Η δυναμικότητα και οι μεταβολές των απαιτήσεων των μελλοντικών πελατών είναι σκόπιμο να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας. Ο διοικητής προϊόντος οφείλει πάντα να θυμάται ότι τα επώνυμα προϊόντα αναπτύσσονται με κριτήριο τη μακροχρόνια απόδοση τους, γεγονός που επιτυγχάνεται στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά μέσω της συνεχούς ικανοποίησης των πελατών.

Το σύμπλεγμα χαρακτηριστικών είναι τελικά αυτό που θα καθορίσει και την επιθυμητή εικόνα του προϊόντος, την εντύπωση, δηλαδή, που αναμένεται να δημιουργηθεί στους καταναλωτές από το πιθανό προϊόν (σχήμα 2).

Σχήμα 2.



Για την ανάπτυξη νέων ιδεών και την επιτυχή μετατροπή τους σε σύμπλεγμα χαρακτηριστικών, μεγάλο βάρος θα πρέπει να δίνεται στην ανάλυση των κοινωνικών αλλαγών. Και αυτό γιατί στη σύγχρονη κοινωνία οι διάφορες μικρο-ομάδες, όπως αυτές μπορούν να οριστούν μετά από μια προσπάθεια τμηματοποίησης της αγοράς, παρουσιάζουν μια σημαντικά διαφοροποιημένη ζήτηση. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή παρουσίαση προτάσεων για νέα προϊόντα, τα οποία να μπορούν να ικανοποιούν τις διάφορες υπάρχουσες μικροαγορές με αποτελεσματικό τρόπο.

Λόγω των διαφορών αυτών, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μια πολλά υποσχόμενη ιδέα, είναι σκόπιμο να την αξιολογούν και σε σχέση με τα πιθανά διαφορετικά συμπλέγματα χαρακτηριστικών. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να επιλέξουν προς ανάπτυξη το σύμπλεγμα εκείνων των χαρακτηριστικών που, μετά τις σχετικές συγκρίσεις σε ομάδες δυνητικών πελατών, θα αποδεικνύεται σαν το πιο αποτελεσματικό. Στη συγκεκριμένη αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως:



- Το πλήθος και το μέγεθος των τμημάτων που το καθορισμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών μπορεί να απευθύνεται.
- Η αντίδραση των δυνητικών πελατών στο συγκεκριμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών.
- Οι δυνατότητες των ανταγωνιστών και οι πιθανές αντιδράσεις τους στο συγκεκριμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών.

### **4.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η βαρύτητα της αποτελεσματικής τοποθέτησης των επώνυμων προϊόντων στη σύγχρονη αγορά, οδηγεί στην ανάγκη μιας καλύτερης κατανόησης από το διοικητή προϊόντος της αγοράς και των συντελεστών της. Όπως όλες οι χρήσιμες αρχές του μάρκετινγκ, η σωστή τοποθέτηση βασίζεται στην ανάλυση του τελικού καταναλωτή. Ιδιαίτερα σημαντικό προς αυτή την κατεύθυνση είναι να διαθέτει την ικανότητα ο διοικητής προϊόντος να προσεγγίζει την αγορά με «τα μάτια του καταναλωτή» για να προτείνει οφέλη και επιχειρήματα που είναι πλησιέστερα στις πραγματικές επιθυμίες και απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή.

Για να δώσουμε ένα τελικό ορισμό για το τι είναι, ακριβώς, η τοποθέτηση προϊόντος, ίσως είναι καλύτερα να αρχίσουμε από το τι δεν περιλαμβάνεται σε αυτή την έννοια. Δεν έχει τίποτε να κάνει, λοιπόν, με το μερίδιο αγοράς ενός προϊόντος. Δεν αναφέρεται στην τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος. Δεν είναι η αντικειμενική ποιότητα του προϊόντος. Αντίθετα, η τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος/ επωνυμίας μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ιδιοτήτων που ο καταναλωτής αποδίδει σε ένα προϊόν. Από τη μεριά της επιχείρησης δεν μπορεί παρά να αποβλέπετε η χρησιμοποίηση της για την τελική προτίμηση του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Τοποθετήσεις είναι, λοιπόν, οι τρόποι που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται διαφορετικά προϊόντα και το σύνολο αυτών των τοποθετήσεων είναι ο τρόπος που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την αγορά. Η τοποθέτηση ενός προϊόντος είναι, κύρια, κάτι που υπόκειται σε μια υποκειμενική μέτρηση, παρά το γεγονός ότι βασίζεται σε γεγονότα, τα

οποία όμως έχουν υποστεί μια υποκειμενική, εντελώς προσωπική διεργασία που μπορεί πολλές φορές να μην είναι πλήρως αντικειμενική ή να βασίζεται σε απλουστεύσεις.

#### **4.3.1 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ.**

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του πρωτοτύπου και των διαφόρων δοκιμών του, το τμήμα μάρκετινγκ με επικεφαλής τον αρμόδιο διοικητή προϊόντος προετοιμάζει το πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ του νέου προϊόντος. Η διαδικασία τοποθέτησης του προϊόντος θα πρέπει να θεωρείται ως αναπόσπαστο μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει γιατί ακόμη και αν ένας διοικητής προϊόντος πάρει εξαιρετικές, σε ποιότητα, τακτικές αποφάσεις, η αποτελεσματικότητά τους μειώνεται, συνήθως, στην επιχειρηματική πρακτική εάν δεν συνδυάζονται με τη γενικότερη στρατηγική της συγκεκριμένης επωνυμίας, που πρέπει να είναι ο οδηγός όλων των δραστηριοτήτων για το επώνυμο προϊόν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η στρατηγική της επωνυμίας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με αυτή τη συγκεκριμένη επωνυμία και ότι τελικά δεν είναι τίποτε άλλο από το σύνολο των εικόνων/αξιών που συνδέονται με αυτή. Στο παραπάνω πλαίσιο, είναι σημαντικό για την επιχείρηση, που χρησιμοποιεί διοικητές προϊόντος να βασίζεται τη γενικότερη πολιτική προϊόντος στις παρακάτω κεντρικές αρχές:

Η στρατηγική αρχίζει από την ικανοποίηση του καταναλωτή, που θεωρείται ο σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης.

Η στρατηγική είναι μακροχρόνια, γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να αποβλέπει στην εξασφάλιση της μακροχρόνιας ικανοποίησης της αγοράς-στόχου που την ενδιαφέρει, με τις απαραίτητες για το σκοπό αυτόν επενδύσεις.

Η στρατηγική αποβλέπει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, γεγονός που απαιτεί τη διαφοροποίηση της προσφοράς της επιχείρησης από την προσφορά των ανταγωνιστών, αποβλέποντας, έτσι, στην ισχυροποίηση του βαθμού προτίμησης του προϊόντος (brand loyalty).

Οι παραπάνω αρχές υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η αποτελεσματική στρατηγική δεν είναι άλλη από εκείνη που βασίζεται στην ίδια την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι αρχές αυτές δεν πρέπει να καθορίζουν μόνο τις αποφάσεις που αναφέρονται στο προϊόν αλλά και κάθε άλλη επιχειρησιακή δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό δείχνει τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής προϊόντος και της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής, που θα πρέπει, σε τελευταία ανάλυση, να αποβλέπει στην εξασφάλιση ενός διαρκούς συγκριτικού πλεονεκτήματος (competitive advantage).

Η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να αποβλέπει στην εξασφάλιση των μέσων, με τα οποία το πλεονέκτημα θα δημιουργείται σαν τέτοιο παράδειγμα επιχειρησιακής στρατηγικής θα αναφέρουμε τη διοίκηση παραγωγικής δυναμικότητας. Η στρατηγική προϊόντος /επωνυμίας δεν είναι τίποτε άλλο από ένα μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής που αναφέρεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των επιχειρησιακών εκροών, όπως προϊόντα και πληροφορίες, στο μυαλό των πελατών που αποτελούν την αγορά-στόχο. Η αγορά κατ' αυτόν τον τρόπο παρουσιάζεται σαν τον τελικό κριτή του συνόλου της επιχειρησιακής προσπάθειας.

Το γεγονός ότι η τελική αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν/ επωνυμία είναι η καρδιά της επιχειρησιακής στρατηγικής, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η πρόκληση που αντιμετωπίζει τελικά η επιχείρηση δεν είναι άλλη από την τελική τοποθέτηση της προσφοράς της με τέτοιο τρόπο, που να είναι ελκυστικός στον τελικό καταναλωτή. Η τοποθέτηση σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί το θεμέλιο λίθο της σύγχρονης στρατηγικής σκέψης. Αυτό έχει οδηγήσει σε παραλληλισμό της στρατιωτικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής με κύριο άξονα την ιδέα ότι η επιτυχία δεν καθορίζεται από την ισχύ των δυνάμεων /πόρων που υποστηρίζουν μια επωνυμία προϊόντος, αλλά, κύρια, από τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι πόροι αυτοί, ώστε να δημιουργείται η δυνατότητα ενίσχυσης της προτίμησης των καταναλωτών σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η επιχείρηση που βασίζει τη στρατηγική της στις δυνάμεις της αγοράς δεν μπορεί παρά να δεχθεί ότι το μονιμότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι άλλο από την ύπαρξη μιας νοητής υπεροχής του προϊόντος/επωνυμίας στα μάτια των καταναλωτών. Το γεγονός αυτό δεν θα πρέπει να συγχέεται με την πηγή του ίδιου του πλεονεκτήματος που μπορεί να είναι είτε μια εσωτερική λειτουργία, όπως η αντικειμενική ποιότητα κατασκευής του προϊόντος, είτε μια εξωτερική προς την επιχείρηση λειτουργία που μπορεί να έχει σχέση με το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών και την εικόνα της

τελικής διανομής του προϊόντος. Η τοποθέτηση του προϊόντος ρίχνει το βάρος στο πώς η συγκεκριμένη προσφορά παρουσιάζεται στους καταναλωτές και στο πώς γίνεται τελικά αντιληπτή από αυτούς, παρά σε αυτά καθαυτά τα συστατικά της προσφοράς. Αυτός άλλωστε είναι και ο τελικός στόχος της πολιτικής προϊόντος.

#### **4.3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΙΑΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Ο διοικητής προϊόντος οφείλει να γνωρίζει τα κριτήρια επιλογής της τοποθέτησης της επωνυμίας ή των επωνυμιών για τις οποίες είναι υπεύθυνος, για να είναι σε θέση με επιτυχία να επιλέξει έναν από τους διαφορετικούς τρόπους τοποθέτησης των προϊόντων του. Τα κριτήρια αυτά είναι τα παρακάτω:

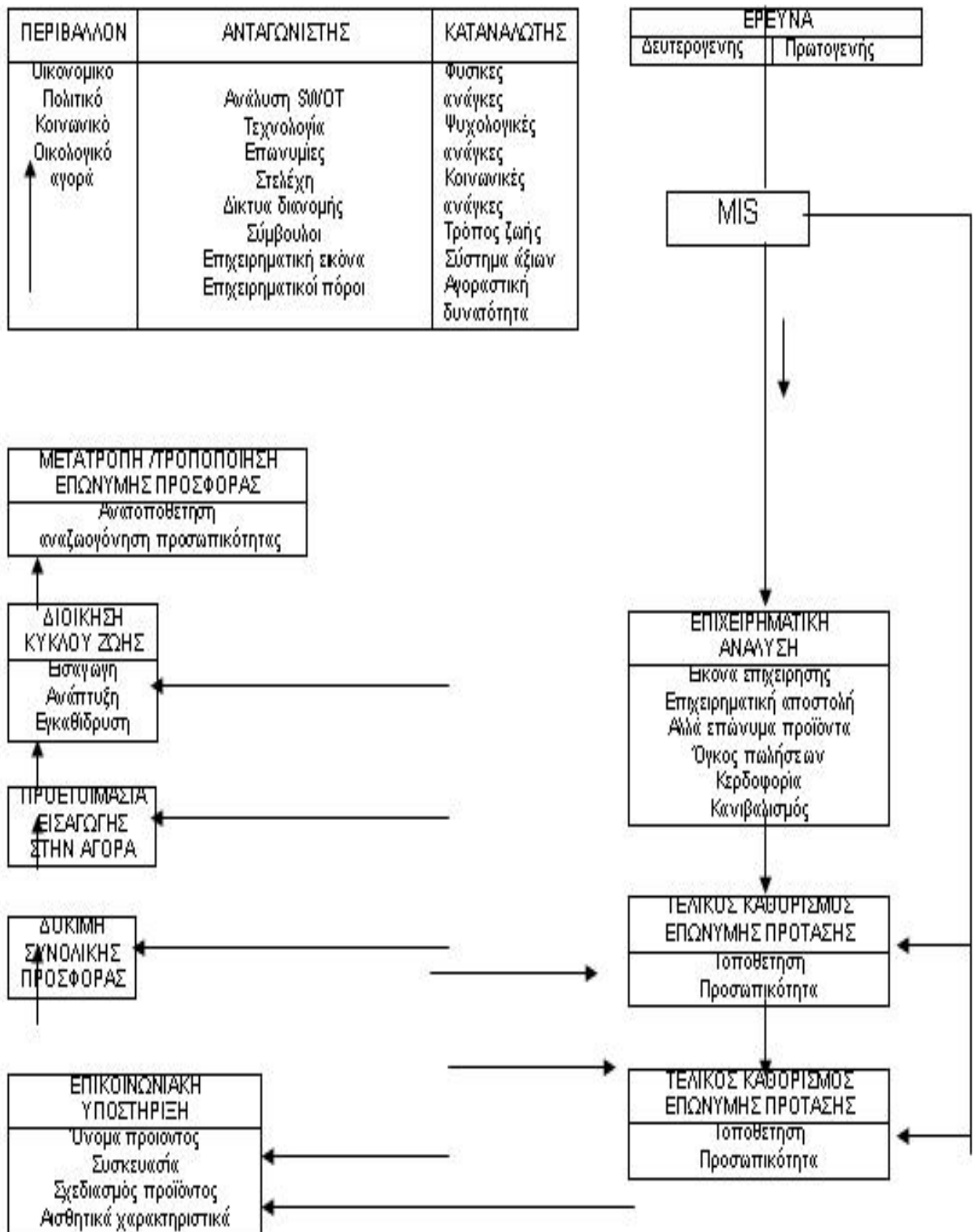
1. Η τοποθέτηση του προϊόντος πρέπει να βασίζεται σε χαρακτηριστικά στα οποία ο καταναλωτής αποδίδει ιδιαίτερη σημασία. Ουσιαστικά είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία χρησιμοποιεί ο διοικητής προϊόντος για να αποδώσει ένα χαρακτηριστικό ποιότητας στην προσφορά του.
2. Η τοποθέτηση που επιλέγεται πρέπει να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και να βασίζεται σε ένα ισχυρό σημείο της επωνυμίας. Εάν το προϊόν δεν είναι σε θέση να προσφέρει αυτά που υπόσχεται, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της τοποθέτησης του, τότε είναι πολύ πιθανό να υπάρξουν αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να υπόσχονται ότι είναι οι ταχύτερες, φιλικότερες και αποτελεσματικότερες στην εξυπηρέτηση. Το πρόβλημα έγκειται στη συμβατότητα μεταξύ της πραγματικής παροχής της υπηρεσίας (υλική εμπειρία) και του τρόπου με τον οποίο έχει γίνει η τοποθέτηση της.
3. Η τοποθέτηση του προϊόντος είναι σκόπιμο να αντανakλά ένα συγκεκριμένο συγκριτικό πλεονέκτημα. Είναι, συνεπώς, ανώφελο να μιμείται κανείς την τοποθέτηση του ανταγωνιστή. Και αυτό γιατί αν δεν υπάρχει μια ικανοποιητική για τους καταναλωτές αντιλαμβανόμενη διαφορά, τότε όλες οι επωνυμίες λογίζονται ότι είναι της ίδιας ποιότητας, με αποτέλεσμα η μόνη διαφοροποίηση να εντοπίζεται στην τιμή τους.

4. Η επιλεγείσα τοποθέτηση πρέπει να είναι δυνατό να διαδοθεί, από την επιχείρηση, με απλό και κατανοητό τρόπο. Εάν η τοποθέτηση είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, δεν θα πρέπει να αναμένεται ότι ο καταναλωτής θα είναι υποχρεωτικά έτοιμος να καταβάλει την αναγκαία προσπάθεια για να κατανοήσει το επιδιωκόμενο μήνυμα. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, μια ορισμένη επωνυμία προϊόντος θα πρέπει να προετοιμάζεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε όλες οι μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ να υποστηρίζουν συστηματικά την επιδιωκόμενη τοποθέτηση, παρέχοντας στον καταναλωτή ένα πλήρες, ξεχωριστό και υποσχόμενο μήνυμα, σε σχέση πάντοτε με τις ανταγωνιστικές προσφορές που αντιμετωπίζει. Η διαδικασία του στρατηγικού αυτού σχεδιασμού θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και βαθμίδες της επιχείρησης.

Τελικά, για μια επιτυχημένη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά συνυπολογίζονται μια σειρά από παράγοντες, όπως παρουσιάζονται στο σχετικό σχήμα. Οι παράγοντες αυτοί, που στοιχία τους συλλέγονται από το διοικητή προϊόντος με έρευνα, αφορούν κυρίως το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στόχος είναι, άλλωστε, η τοποθέτηση της επωνυμίας κατά τρόπο που να τη διαφοροποιεί από τις ανταγωνιστικές. Στη συγκεκριμένη προσπάθεια συμμετέχουν όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, που καθορίζουν την προσωπικότητα της συγκεκριμένης επωνυμίας, αλλά κυρίως η επικοινωνιακή στρατηγική που υποστηρίζει το προϊόν (σχήμα 2).

Η διαδικασία επιλογής της τοποθέτησης του προϊόντος είναι σκόπιμο να αρχίζει από μια, όσο το δυνατόν, πλήρη ανάλυση του συστήματος ισχυρών και ασθενών σημείων της ίδιας της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή θα καταδείξει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αποφευχθούν κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της τοποθέτησης του προϊόντος. Είναι σημαντικό, επίσης, να αναγνωριστεί από την αρχή της διαδικασίας της τοποθέτησης, ότι μια ορισμένη νέα επωνυμία δεν είναι δυνατό να πλεονεκτεί σε όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Είναι καλύτερο να επιχειρείται η υπογράμμιση ενός συγκεκριμένου πλεονεκτήματος της επωνυμίας και να γίνεται αποδεκτή μια μεσαία απόδοση σε άλλα επιθυμητά χαρακτηριστικά, παρά να επιδιώκεται ο αδύνατος, πρακτικά, στόχος της ικανοποίησης σε όλα ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά.

Σχήμα 3. Η Διαδικασία Τοποθέτησης Μιας Νέας Επωνυμίας



### **4.3.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Η κατάταξη των διαφορετικών επωνυμιών που πραγματοποιεί νοητά ο καταναλωτής είναι το αποτέλεσμα των τοποθέτησής τους στην αγορά. Η τοποθέτηση τους βασίζεται στη χρήση παραμέτρων που θεωρούνται σημαντικές στη συγκεκριμένη αγορά. Κατ' αυτόν τον τρόπο, στην αγορά των αυτοκινήτων μερικοί από τους παράγοντες τοποθέτησης που υιοθετούνται είναι η τεχνολογία, η κατασκευής και το κοινωνικό κύρος. Γι' αυτό, για Mercedes μπορεί να επιβάλει μια υψηλή τιμή ακόμη και για τα μεσαίας κατηγορίας αυτοκίνητα της. Έχοντας εξασφαλίσει μια αναγνώριση από τους καταναλωτές,

Και στην αγορά των τροφίμων, όμως, οι διαφορετικές επηρεάζονται από την εικόνα των επιχειρήσεων που τις κατασκευάζουν. Τα προϊόντα της Heinz, για παράδειγμα, έχουν ένα εξαιρετικό όνομα για ποιότητα και γεύση, αλλά υστερούν σαν ελαφρά και με χαμηλού επιπέδου σε θερμίδες προϊόντα. Γι' αυτό και η Heinz αποφάσισε να εξαγοράσει την επιχείρηση και το όνομα Weight Watchers.

Στις υπηρεσίες η τοποθέτηση πραγματοποιείται σε σχέση με ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά των ατόμων που παρέχουν τη κριμένη υπηρεσία, καθώς και με τον τρόπο που η παροχή της υπηρεσίας γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές. Έτσι, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες υπογραμμίζουν την ευγένεια ή την εμφάνιση του προσωπικού τους, αφού ο καταναλωτής τις κρίνει συχνά σε με την ποιότητα παροχής της υπηρεσίας από το προσωπικό τους. δίνοντας το χαρακτηρισμό της φιλικής, εξυπηρετικής, σύγχρονης και έντιμης επιχείρησης.

Τα παραπάνω κριτήρια αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας, διαμορφώνονται εντελώς απλοποιημένα και υποκειμενικά για κάθε καταναλωτή και, τέλος, είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων. Γι' αυτό οι ερωτήσεις πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικές στην κατάλληλη και αποτελεσματική παρουσίαση των παραγόντων στους οποίους βασίζουν την τοποθέτηση των προϊόντων τους. Έτσι, μια επιχείρηση απορρυπαντικών πρέπει να φροντίζει όχι μόνο να βελτιώσει τη χημική σύνθεση των προϊόντων της αλλά και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εμπορικά ονόματα, πρακτική αλλά και αισθητικά ελκυστική συσκευασία, χαρακτηριστικά που να μπορούν να προβληθούν και να ενισχυθούν με τη χρησιμοποίηση της διαφήμισης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι

τοποθετήσεις των διαφορετικών προϊόντων είναι το αποτέλεσμα της πολιτικής των επιχειρήσεων που έχει υιοθετηθεί κατά το παρελθόν. Και αυτό, γιατί σε μια συνεχή βάση βελτιώνονται τα υπάρχοντα ή παρουσιάζονται νέα προϊόντα από την επιχείρηση, έτσι ώστε να ταιριάζουν κατά τρόπο ικανοποιητικό στη συγκεκριμένη τοποθέτηση που έχει στρατηγικά επιλεγεί.

Οι τοποθετήσεις των προϊόντων δεν επιτυγχάνονται αποκλειστικά στη βάση μόνο άυλων χαρακτηριστικών, αλλά θα πρέπει και το προϊόν να έχει τις προτεινόμενες ιδιότητες, για να μπορέσει να επιτύχει ο διοικητής προϊόντος τη συγκεκριμένη τοποθέτηση του. Αυτό το γεγονός είναι ιδιαίτερα σημαντικό για προϊόντα με τα οποία ο καταναλωτής έρχεται σε συχνή επαφή. Για παράδειγμα, η Ολυμπιακή έχει επενδύσει εκατομμύρια στο να «περάσει» το μήνυμα ότι είναι μια εταιρία σύγχρονη, φιλική, φιλόξενη, αποδοτική και προσανατολισμέ-η στην ικανοποίηση των επιβατών της. Η γνώμη, όμως, των επιβατών, που τη χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση, δεν φαίνεται να επιβεβαιώνει την επιθυμητή από την εταιρία τοποθέτηση.

Η επιτυχής τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά είναι ένας σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας του. Η κατανόηση της έννοιας της τοποθέτησης ενός προϊόντος είναι το κλειδί για την τελική ανάπτυξη, βελτίωση ή και τροποποίηση ενός συγκεκριμένου τρόπου τοποθέτησης μιας επωνυμίας στην αγορά, από την οποία και θα εξαρτηθεί η τελική πορεία του προϊόντος.

#### **4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Η διαδικασία της επώνυμης πολιτικής αρχίζει συνήθως με την προετοιμασία μιας σαφούς δήλωσης. Η δήλωση αυτή θα ξεκαθαρίζει την τοποθέτηση του επώνυμου προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, όπως και θα καθορίζει τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και συμβολικά οφέλη που συμβάλλουν στο να κάνουν ξεχωριστή την προσωπικότητα του προϊόντος.

Πιο συγκεκριμένα, η επώνυμη πολιτική περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες σύνδεσης του προϊόντος, των υπηρεσιών του ή της επιχείρησης που το προσφέρει με ένα ορισμένο όνομα. Το όνομα αυτό θα πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του



προγράμματος μάρκετινγκ του προϊόντος, να είναι κατάλληλο τόσο για το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται όσο και για την τοποθέτηση του σε αυτό.

Τα στάδια που περιλαμβάνονται στην ανάπτυξη επώνυμης πολιτικής είναι τα παρακάτω:

1. Καθορισμός των στόχων. Το όνομα που επιλέγεται για το προϊόν θα πρέπει να είναι ανάλογο με το εάν αυτό είναι:

- Ένα νέο προϊόν για την επιχείρηση ή την αγορά.
- Μια προέκταση υπάρχουσας γραμμής.
- Μια βελτίωση του ίδιου του προϊόντος.
- Μια επανατοποθέτηση στην αγορά.

2. Καθορισμός επώνυμης στρατηγικής. Πριν τον προσδιορισμό εναλλακτικών ονομάτων για το προϊόν, ο διοικητής προϊόντος είναι σημαντικό να έχει διαμορφώσει μια ορισμένη στρατηγική, γεγονός που θα βοηθήσει στην τελική επιλογή του ονόματος και θα υποστηρίζει, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τους βραχυπρόθεσμους αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους τοποθέτησης, που με τη σειρά τους ιεραρχούν τις διάφορες παραμέτρους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην τελική επιλογή του ονόματος.

3. Καθορισμός των παραμέτρων της εμπορικής επωνυμίας. Οι παράμετροι που συμβάλλουν στην επιλογή του ονόματος μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη του προϊόντος να:

- Αντανακλά την τοποθέτηση του στην αγορά.
- Διευκρινίζει με σαφήνεια πιθανά λειτουργικά, φυσικά ή αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που θεωρούνται σημαντικά από τους καταναλωτές.
- Το θυμούνται εύκολα οι καταναλωτές.
- Μπορούν να το διαβάζουν εύκολα.
- Μην ταυτίζεται με αρνητικά χαρακτηριστικά.

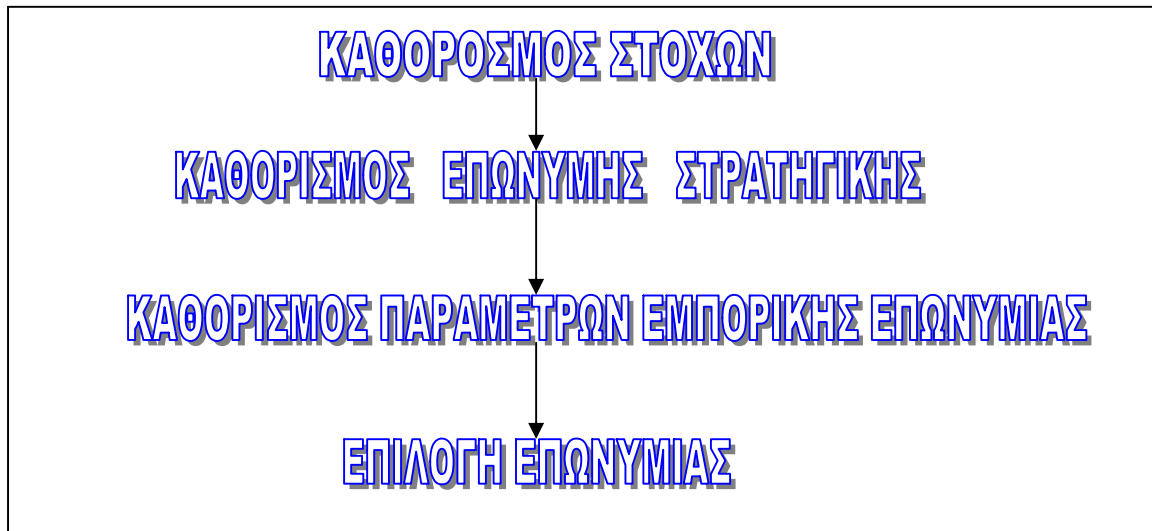
- Δίνει τη δυνατότητα πιθανής επέκτασης της γραμμής κάτω από την ίδια «ομπρέλα».
- Προκαλεί θετικές συσχετίσεις στο μυαλό του καταναλωτή.
- Αποδίδει μια κάποια προσωπικότητα στο προϊόν.
- Μην έχει γεωγραφικούς ή τοπικούς περιορισμούς.
- Έχει συνεργεία με τα ήδη υπάρχοντα εμπορικά ονόματα και σήματα της επιχείρησης.
- Λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και τη μορφή της συσκευασίας.
- Είναι δυνατό να καταχωρηθεί.

Στη λήψη της απόφασης για το όνομα του προϊόντος ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να λάβει υπόψη του και την πιθανή γραφική υποστήριξη. Πρέπει, λοιπόν, να προσεχθούν τα εξής:

- Το όνομα και η γραφική υποστήριξη να έχουν τη δυνατότητα ασπρόμαυρης ή έγχρωμης αναπαραγωγής.
- Να περιλαμβάνουν πιθανά επιχειρησιακά χρώματα που ανταποκρίνονται στην τοποθέτηση του προϊόντος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Να διαθέτουν μια αποτελεσματική οπτική παρουσία όταν χρησιμοποιούνται από τα Μ.Μ.Ε.

4. Επιλογή της επωνυμίας. Έχοντας την επώνυμη στρατηγική και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της ονομασίας του προϊόντος ως οδηγό, ο διοικητής προϊόντος καταγράφει όλα τα πιθανά ονόματα που μπορεί να είναι χιλιάδες. Στη συνέχεια θα αρχίσει μια διαδικασία επιλογής στην οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ηλεκτρονική υποστήριξη, η οποία καταλήγει συνήθως σε ένα μικρό αριθμό πιθανών εναλλακτικών λύσεων (5 έως 10 εναλλακτικές επωνυμίες). Οι επιλογές αυτές θα πρέπει να μελετηθούν σε σχέση με την αγορά-στόχο που ενδιαφέρει και τη γενικότερη τοποθέτηση του προϊόντος.

Σχήμα 4.Στάδια ανάπτυξης Πολιτικής Επωνυμίας



Η ανάπτυξη της επωνυμίας ενός προϊόντος απαραίτητα περιέχει μια πολύ προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία καθορισμού ώστε να επιλεγεί τελικά ένα όνομα επωνυμίας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια στη διαδικασία δημιουργίας μιας επωνυμίας:

1. Ανάπτυξη μιας στρατηγικής ονομασίας. Εξετάζουμε τι είδους όνομα χρειαζόμαστε, πώς θα το χρησιμοποιήσουμε στις διάφορες χώρες, αν ταιριάζει με τα υπάρχοντα ονόματα που χρησιμοποιούνται ή πώς θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές.
2. Ανάπτυξη του ονόματος που ταιριάζει με τη στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση, οι ομάδες καταναλωτών, αυτοί που έχουν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και οι τεχνικοί των κομπιούτερ μπορεί να διαδραματίσουν πολύ σημαντικό ρόλο.
3. Μια μικρή κατάσταση από ονόματα που συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη προτίμηση. Βέβαια θα πρέπει να ακολουθήσουν οι γλωσσικές και καταναλωτικές έρευνες.
4. Πλήρης νομικές έρευνες. Μια διαδικασία που είναι ταυτόχρονα ακριβή και καταναλώνει χρόνο, αλλά που είναι μεγάλης σημασίας.

Οι επιχειρήσεις τείνουν, όταν αναπτύσσουν νέα επωνυμία προϊόντος, να αναζητούν περιγραφικά ονόματα. Κατά κάποιο τρόπο τέτοια ονόματα φαίνεται να βοηθούν τις πωλήσεις.

Όμως γιατί θα πρέπει ένα όνομα να περιέχει ένα φανερό μήνυμα, αφού η διαφήμιση, τα διάφορα σχέδια και η συσκευασία μπορούν να επικοινωνήσουν το ίδιο αυτό μήνυμα στους καταναλωτές; Γιατί να χρησιμοποιήσουμε την επωνυμία για να περιγράψουμε το προϊόν; Το να διακινδυνεύσουμε την επιτυχία της επωνυμίας υιοθετώντας ένα περιγραφικό όνομα που δεν προστατεύεται, είναι καθαρά παράλογο.

Τα ονόματα των προϊόντων δεν χρειάζεται σε καμία περίπτωση να είναι περιγραφικά για να έχουν επιτυχία στην αγορά. Η Kodak, για παράδειγμα, που δεν έχει σαν όνομα κανένα στοιχείο περιγραφικότητας, ήταν μεγάλη εφεύρεση. Το ίδιο και το «Exxon». Τα δύο αυτά ονόματα είναι συλλογή από γράμματα που είναι μικρά, εύκολα στην απομνημόνευση, δυνατά από άποψη σχεδίου και γραφικά, και παράλληλα δεν έχουν καμιά ουσιαστική σχέση με το νόημα που γίνεται αμέσως αντιληπτό. Το «Sunsilk» είναι σίγουρα ελκυστικό όνομα για ένα σαμπουάν. Αν και σε καμία περίπτωση δεν είναι καινοτομία. Στηρίζει τη δύναμη του στις εικόνες και στους συσχετισμούς με τους οποίους όλοι μας είμαστε οικείοι. Το «Bitter Lemon», από την άλλη μεριά, είναι απόλυτα περιγραφικό για ένα ποτό που γίνεται με βάση το λεμόνι. Αυτά τα ονόματα καθορίζουν το φάσμα των επώνυμων ονομάτων, από τα τελείως ελεύθερα τοποθετημένα, μέχρι τα τελείως περιγραφικά. Όλες οι επωνυμίες προϊόντων βρίσκονται μέσα σε αυτό το φάσμα.

Γενικά, όσο περισσότερο περιγραφικό είναι το όνομα της επωνυμίας, τόσο περισσότερο επικοινωνεί άμεσα με τον καταναλωτή. Δυστυχώς, τέτοιου είδους ονόματα τείνουν να είναι λιγότερο διακριτικά και λιγότερο προστατευμένα. Σε αντίθεση, όσο περισσότερο ελεύθερο είναι ένα όνομα, τόσο λιγότερη αξία έχει για τους καταναλωτές και τόσο περισσότερο χρειάζεται υποστήριξη από την επιχείρηση για να ενσωματώσει τις ποιότητες και τις αξίες που είναι επιθυμητές. Ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα, βρίσκονται τα ονόματα που προκαλούν συνειρμούς. Αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε ελκυστικά αποτελέσματα για τις εταιρίες.

#### **4.4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ**

Το όνομα θεωρείται για την επιχείρηση σαν μια επένδυση, όπως τα πάγια στοιχεία. Σε όρους μάρκετινγκ, το όνομα του επώνυμου προϊόντος θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει το

σύνολο των εικόνων που επιθυμούμε να μεταβιβάσουμε στους καταναλωτές, προτείνοντάς τους συγκεκριμένα οφέλη. Επιπλέον, απαιτείται να:

- Είναι απλό στην προφορά.
- Είναι ανεξάρτητο από δυσάρεστες συσχετίσεις σε κάθε γλώσσα.
- Επιδρά θετικά στις προδιαθέσεις της αγοράς.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα ονόματα των επιχειρήσεων ή των επώνυμων προϊόντων έχουν καθιερωθεί εδώ και πολύ καιρό και η επιτυχία της επιλογής τους δεν είναι άλλη από μια ιστορική συγκυρία. Σήμερα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα ποσά για να εξασφαλίσουν ότι ένα νέο επώνυμο προϊόν μπορεί να ενισχύει σε σημαντικό βαθμό την εικόνα του. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιβάλουν το δικό τους επιχειρησιακό όνομα ως μέρος του ονόματος της επωνυμίας για να ενισχύσουν μια ορισμένη εικόνα. Η εικόνα του επιχειρησιακού «οικογενειακού ονόματος» χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα από την IBM, την Kellogg's, την Heinz, τη Mercedes' Benz, τη Renault ή τη Gillette. Το μειονέκτημα είναι ότι οι επιλογές του ονόματος είναι περιορισμένες, ενώ το όνομα της επιχείρησης ταυτίζεται με κάθε επωνυμία.

Η αποτυχία μιας επωνυμίας μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις πωλήσεις της υπόλοιπης «οικογενειακής γραμμής». Η εναλλακτική προσέγγιση είναι να μη σχετίζεται το όνομα της επιχείρησης με αυτό του επώνυμου προϊόντος. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται από την Procter & Gamble και τη Unilever', για παράδειγμα. Οι σκόνες καθαρισμού τους, όπως το Percil, το Bold, το Omo και το Daz, είναι ήδη καθιερωμένες με τα δικά τους δικαιώματα. Αυτά και άλλα παρόμοια καθιερωμένα ονόματα αναγνωρίζονται σαν πολύτιμα πάγια από τις επιχειρήσεις στις οποίες ανήκουν. Μεταφέρουν άμεσα ποιοτικές προσδοκίες σχετικά με την επωνυμία, οι οποίες μπορούν να επιδράσουν στο επίπεδο της τιμής που οι αγοραστές με τη σειρά τους είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

Κατά την εισαγωγή νέων επώνυμων προϊόντων, η χρήση ενός καθιερωμένου επιχειρησιακού ονόματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παράσχει συμβολική αξία στο νέο όνομα. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της ιεραρχίας των επιδράσεων, η ευκολότερη αναγνώριση της νέας επωνυμίας πραγματοποιείται όταν οι πιθανοί καταναλωτές είναι

ήδη εξοικειωμένοι με αυτό το όνομα και το συνδέουν θετικά με το όνομα μιας υπάρχουσας επιχείρησης.

Η καθιέρωση του ονόματος ενός επώνυμου προϊόντος είναι συνήθως μια μακροχρόνια και δαπανηρή διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας η διαφήμιση επικεντρώνεται σε αυτό. Τα οφέλη από την επιτυχημένη καθιέρωση είναι η αναγνώριση των καταναλωτών, το ενδιαφέρον και οι προσδοκίες για την επωνυμία, τα οποία μεταφέρονται γρήγορα εξαιτίας των ευνοϊκών προϋποθέσεων.

#### **4.4.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ.**

Στις σημερινές δυναμικές συνθήκες υπάρχει ισχυρή επίδραση του ονόματος στην αγορά. Στη σύγχρονη αυτή πραγματικότητα, η αποτελεσματική επιλογή του ονόματος είναι ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της επιτυχίας του προϊόντος. Ένα καλό παράδειγμα είναι το Johnson & Baby Shampoo. Εκφράζει την τοποθέτηση του προϊόντος (Baby Shampoo) χαρακτηριστικά και με στυλ.

Ας δούμε και μερικά άλλα, καλά, ονόματα όπως τα Head & Shoulders, Big Mac και Weight Watchers. Είναι ξεκάθαρα και χαρακτηριστικά, φέρνουν στο νου την τοποθέτηση, αποτελούνται από λέξεις που απέχουν από τα παλιότερα ονόματα προϊόντων, που ήταν συνδυασμοί λέξεων χωρίς νόημα και απαιτούσαν διαφήμιση που θα τους έδινε νόημα.

Τι γίνεται στην περίπτωση ενός προϊόντος που ήδη υπάρχει και γίνεται διεύρυνση της γραμμής του; Η αρχή του ονόματος που περιλαμβάνει την τοποθέτηση μπορεί να υπάρχει και εκεί, όπως στο Vaseline Intensive Care. Εδώ, όπως σωστά επισημαίνεται, το έγινε το όνομα της επιχείρησης και το πραγματικό όνομα του προϊόντος είναι το Intensive Care.

Η αποτελεσματική επιλογή απαιτεί την εύρεση ενός ονόματος που δείχνει με σαφήνεια τη στοχοθέτηση του προϊόντος και να μην αποτελεί μια απλή περιγραφή για να μπορεί να προστατευθεί. Τι γίνεται όμως με την αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών; Σίγουρα, φαίνεται ότι αυτό θα πρέπει να λειτουργήσει ενάντια στα ονόματα Γης Ελληνικής γλώσσας με αναγνωρίσιμες σημασίες και υπέρ των «καθαρών» ονομάτων με

σημασία μη εμφανή, όπως Kodak, Nokia Yamaha. Στη διεθνή πρακτική τα προϊόντα με ονόματα που προέρχονται από την αγγλική γλώσσα και κυρίως από τις ΗΠΑ, αυξάνονται με γρήγορο ρυθμό, κυρίως; στην Ευρώπη. Η γνώση των Αγγλικών γίνεται όλο και πιο ευρεία. Στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης είναι η μόνη αποδεκτή γλώσσα σε ό,τι αφορά τις υποθέσεις της Ε.Ε. Με αυτή τη λογική, ένα αγγλικό όνομα σε κάποιο προϊόν δεν περιορίζει τη διεθνή του επιτυχία, εάν βέβαια δεν γίνει κάποιο γλωσσικό λάθος και χρησιμοποιηθεί κάποιο όνομα που ηχητικά θυμίζει κάτι άλλο σε κάποια άλλη γλώσσα.

Η ονομασία των προϊόντων δεν είναι καθόλου τυχαία /εύκολη διαδικασία. Αν το όνομα δεν λειτουργήσει σωστά, δεν αρέσει στους καταναλωτές και δεν προσθέσει κάποια αξία στο προϊόν, τότε σίγουρα θα απορριφθεί. Η επωνυμία, δηλαδή, θα πρέπει να αξιολογείται ακόμη και αν τα οφέλη που παρέχει δεν είναι δυνατό να μετρηθούν άμεσα.

Η επιλογή της επωνυμίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά σημεία της διαδικασίας. Καθορίζει και υποστηρίζει την εικόνα του προϊόντος. Μια επωνυμία μπορεί να είναι:

- Μια λέξη που δεν έχει καμία σημασία, όπως Kodak ή Exxon.
- Μια συνηθισμένη λέξη που δεν έχει σχέση με το προϊόν, όπως Apple ή Camel.
- Μια λέξη που φανερώνει /δηλώνει τι είναι το προϊόν ή ποια θα είναι τα αποτελέσματα από τη χρήση του, όπως Kleenex.
- Ένας συνδυασμός αριθμών ή γραμμάτων που δεν έχουν κανένα νόημα, όπως το μοντέλο 205 της Peugeot.
- Μια λέξη που έχει σχέση με τη μυθολογία, τη λογοτεχνία, έναν τόπο ή κάποια διασημότητα, όπως το αλάτι Ήρα, το Τρικαλινό της ΦΑΓΕ, το κονιάκ Ναπολέων.
- Μια λέξη που να έχει σχέση με τον ιδρυτή, όπως τα Μπισκότα Παπαδοπούλου.
- Συνδυασμός των παραπάνω, όπως το Gilly Diet.

Για να θεωρείται αποτελεσματική, η επωνυμία του προϊόντος θα πρέπει να έχει όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο σχετικό πίνακα 3.

### Πίνακας 3 Κριτήρια Αποτελεσματικού Ονόματος

Μικρό
Απλό
Εύκολο στην ανάκληση
Εύκολο στην προφορά και στην ανάγνωση
Ευχάριστο
Χωρίς ταύτιση με αρνητικούς συνειρμούς
Χωρίς προβλήματα με περιορισμούς χρήσης από νομική άποψη
Πραγματοποίηση πρότασης πώλησης

Για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης επωνυμίας γίνονται έρευνες που αφορούν τη δυνατότητα της επωνυμίας να συνεισφέρει στο προϊόν. Οι συγκεκριμένες έρευνες καλό είναι να γίνονται για την αξιολόγηση του λογότυπου που προτείνεται να αναπτυχθεί για το επώνυμο προϊόν, και μάλιστα για τα χρώματα που προτείνεται να χρησιμοποιηθούν σε αυτό. Στόχος θα πρέπει να είναι η επωνυμία που τελικά θα επιλεγεί, να είναι ευδιάκριτη και ευανάγνωστη, καθώς και να απομνημονεύετε εύκολα.

Υπολογίζεται ότι περίπου 17 στις 20 καινούργιες επωνυμίες αποτυγχάνουν. Οι λόγοι της αποτυχίας μπορεί να αποδοθούν σε προβλήματα του προϊόντος, αλλαγές στη νομοθεσία, κακή τύχη ή και κακή διαχείριση. Περισσότερο συνηθισμένος λόγος αποτυχίας είναι απλά ότι η καινούργια επωνυμία δεν προσφέρει στους καταναλωτές κάτι που να τους ενδιαφέρει ή κάτι που δεν έχουν ήδη. Ουσιαστικά, δηλαδή, δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

#### **4.4.3 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΤΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Ο διοικητής προϊόντος για να επιτύχει μια επώνυμη πολιτική για το προϊόν του θα πρέπει:

- Να συνδέει όλα τα πιθανά ονόματα με την εικόνα που επιθυμεί να «περάσει» στην αγορά.



- Να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία στην επιλογή του ονόματος, που θα βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια μάρκετινγκ και όχι σε, προσωπικές προτιμήσεις.
- Να χρησιμοποιεί ερευνητικά δεδομένα για να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των ονομάτων που έχει στη διάθεση του και να επιλέγει εκείνο το όνομα που «αντανακλά» κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη συγκεκριμένη επώνυμη στρατηγική του προϊόντος.
- Να συνεργάζεται στη διαδικασία της επιλογής με άλλα στελέχη της επιχείρησης ή τους ίδιους τους εργαζόμενους, που μπορούν να έχουν δημιουργικές προτάσεις, χωρίς να λησμονεί, μετά την τελευταία δοκιμή, να ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τους λόγους που οδήγησαν στη συγκεκριμένη επιλογή.
- Να βεβαιωθεί ότι για την επιλογή του δεν υπάρχει κάποιο νομικό κώλυμα.

Ο διοικητής προϊόντος, για να επιτύχει την επώνυμη πολιτική, θα πρέπει να αποφεύγει:

- Να δεχθεί το πρώτο όνομα που θα του προταθεί ακόμη και αν το βρίσκει ενδιαφέρον.
- Να προσπαθεί να επιλέξει ένα όνομα που δεν είναι όσο το δυνατό πιο απλό και το οποίο να θυμάται εύκολα ο καταναλωτής.
- Εάν αλλάξει το προϊόν, να περιμένει το νέο προϊόν να γίνει αποδεκτό αμέσως, αφού πολλοί καταναλωτές δεν δέχονται ευνοϊκά την αλλαγή.
- Να μην συνεργαστεί, για την επιλογή του ονόματος, με ειδικούς συμβούλους ή τη διαφημιστική επιχείρηση που είναι υπεύθυνη για το προϊόν.

#### **4.5 Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ**

Πολλές φορές, ο διοικητής προϊόντος θεωρεί τη συσκευασία ως το πέμπτο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, διότι εκτός του ότι συνεισφέρει στην προστασία του προϊόντος η

συσκευασία βοηθά στην αποτελεσματικότερη παρουσίαση των χαρακτηριστικών του προϊόντος όσο και της εικόνας του.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η αυτοεξυπηρέτηση (self service) έχει, σε πολύ μεγάλη έκταση, αντικαταστήσει την παραδοσιακή πώληση, η οποία γινόταν με επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με τους προμηθευτές καταναλωτικών προϊόντων. Στην περίπτωση των υπεραγορών, οι γειτονικές παρουσιάσεις ανταγωνιστικών προϊόντων είναι κάτι το συνηθισμένο. Ο πιθανός αγοραστής θα πρέπει να κάνει το θετικό βήμα επιλογής από μια σειρά προϊόντων που βρίσκονται σε διπλανά ράφια. Σε αυτή την περίπτωση, η συσκευασία αποκτά μια συγκεκριμένη σημασία για το μάρκετινγκ, πέρα από την παραδοσιακή λειτουργία της προστασίας του προϊόντος κατά τη μεταφορά του. Η χρήση του χρώματος, ο τρόπος γραφής και οι λέξεις χρησιμοποιούνται για την προσπάθεια διαχωρισμού της επωνυμίας από τον ανταγωνισμό.

Η αποτελεσματική συσκευασία του προϊόντος συμβάλλει τα μέγιστα παρακάτω:

Στην καλύτερη αναγνώριση του προϊόντος. Η συσκευασία μπορεί να βοηθήσει ένα προϊόν να ξεχωρίσει στο ράφι από τα ανταγωνιστικά προς αυτό προϊόντα. Παράδειγμα, το χαρακτηριστικό μπουκάλι της Coca-Cola που θεωρείται, σήμερα, ως ένα από τα σύμβολα του αιώνα μας.

Στην αποτελεσματική επικοινωνία των χαρακτηριστικών του προϊόντος και στην τοποθέτηση του στην αγορά.

Η συσκευασία διευκολύνει την ευκολότερη αναγνώριση του ονόματος του προϊόντος και συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία των ωφελειών του με έναν τρόπο που όχι μόνο είναι σαφής αλλά και, πιθανά, παραμένει περισσότερο χρόνο στη μνήμη του καταναλωτή. Γι' αυτό, ο διοικητής προϊόντος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στα φυσικά, λειτουργικά αλλά και αισθητικά χαρακτηριστικά των συσκευασιών που χρησιμοποιεί. Η ποιότητα, το χρώμα, το σχήμα, η υφή, το μέγεθος και το σχέδιο της συσκευασίας μπορούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αγορά αλλά και στην τελική αποδοχή του προϊόντος, κάνοντας τη συσκευασία ένα σημαντικό στοιχείο της συνολικής πρότασης πώλησης και της επικοινωνιακής δυνατότητας του προϊόντος στο τμήμα της αγοράς που απευθύνεται. Εξάλλου, ο διοικητής προϊόντος δεν πρέπει να αγνοεί ότι οι λιανέμποροι χρησιμοποιούν, πολλές φορές, τις συσκευασίες των προϊόντων

που διαθέτουν ως ένα μέρος της εσωτερικής ή εξωτερικής τους διακόσμησης, αποβλέποντας στην παρουσίαση μιας συγκεκριμένης εικόνας του καταστήματος. Χρησιμοποιούν, επίσης, τις συσκευασίες των προϊόντων για να ενθαρρύνουν τους αγοραστές στην περιήγηση τους στο κατάστημα, αποβλέποντας στην αύξηση των «συγκινησιακών» αγορών (impulse buying) ή στην αγορά κοντά στο ταμείο, για προϊόντα όπως τσίχλες, σοκολάτες και ξυραφάκια, κατά τη διάρκεια της αναμονής.

Στη δοκιμή του προϊόντος. Η συμβολή της συσκευασίας σε αυτή την κατεύθυνση γίνεται με δύο τρόπους:

A. Παροχή αγοραστικών κινήτρων. Χρήση της συσκευασίας για να δοθούν στον καταναλωτή ορισμένα κίνητρα να αγοράσει το προϊόν, όπως είναι η ενσωμάτωση κουπονιών ή δειγμάτων άλλων προϊόντων της επιχείρησης σε αυτό.

B. Ενίσχυση της εμμέσου δοκιμής. Χρήση της συσκευασίας σαν ένα τρόπο έμμεσης δοκιμής (στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατό να δοθούν δείγματα στον καταναλωτή), π.χ. δημιουργικές συσκευασίες που δίνουν, τη δυνατότητα στους καταναλωτές να βλέπουν, για παράδειγμα, το περιεχόμενο ενισχύοντας την απόφαση αγοράς του προϊόντος ή παρέχουν μια εικόνα ποιότητας.

Στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων μάρκετινγκ. Μια δημιουργική συσκευασία μπορεί να επιλύσει προβλήματα που δεν θα ήταν δυνατό να επιλυθούν από το διοικητή προϊόντος με άλλο τρόπο. Το μέγεθος ή το σχήμα της συσκευασίας μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη αποδοχή του προϊόντος από τη διανομή. Τα ίδια στοιχεία με την πρόσθεση της αισθητικής εμφάνισης μπορούν να κάνουν τον καταναλωτή να δοκιμάσει και να υιοθετήσει τελικά το προϊόν. Και αυτό, γιατί κάνουν το προϊόν περισσότερο αναγνωρίσιμο, ενώ συμβάλλουν στην ταύτιση με ένα ορισμένο τρόπο ζωής ή σύστημα αξιών. Επιπλέον, συμβάλλουν στην παρουσίαση, κατά τρόπο κατανοητό, των ωφελειών και των λειτουργιών του προϊόντος. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η συσκευασία μπορεί ν' αποδειχθεί ένας παράγοντας που δημιουργεί πωλήσεις. Ένα παράδειγμα χρησιμοποίησης της συσκευασίας για ανάπτυξη των πωλήσεων προέρχεται από τον κλάδο των αναψυκτικών. Με την εισαγωγή των πλαστικών συσκευασιών σε οικογενειακά μεγέθη, το πρόβλημα που παρατηρήθηκε ήταν η διαφάνεια του μπουκαλιού και αυτό, γιατί ο καταναλωτής τείνει να χρησιμοποιεί προσεκτικά το τελευταίο τέταρτο του μπουκαλιού, σε

σχέση με την αρχική του κατανάλωση, φοβούμενος μην τελειώσει. Η λύση που προτάθηκε και εφαρμόζεται σήμερα από τους μεγαλύτερους προμηθευτές αναψυκτικών είναι η συγκάλυψη του κάτω μέρους του μπουκαλιού. Η λύση αυτή υποστηρίζεται ότι οδήγησε στη μεγαλύτερη κατανάλωση των προϊόντων τους.

#### **4.5.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ**

Η δημιουργία προγράμματος αποτελεσματικής συσκευασίας αποβλέπει στην πραγμάτωση των στόχων της συσκευασίας. Σαν στόχους συσκευασίας θα αναγνωρίζουμε τη μορφή της, το σχήμα, τα χρώματα, το μέγεθος της υφής ακόμα και του ίδιου του καταστήματος όπου το προϊόν πωλείται.

Στον καθορισμό των στόχων ενός προγράμματος συσκευασίας οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι:

Στόχοι της επιχείρησης: ευκολία αναγνώρισης του προϊόντος, ευνοϊκή προδιάθεση, ταύτιση με την τοποθέτηση του προϊόντος.

Στόχοι του λιανεμπορίου: ευνοϊκή συμβολή του προϊόντος στην εσωτερική αλλά και εξωτερική εικόνα του καταστήματος, εύκολη διακίνηση των προϊόντων, ελαχιστοποίηση των ζημιών που μπορούν να γίνουν στο κατάστημα κατά τη διαχείριση των προϊόντων, ελαχιστοποίηση του φαινομένου κλοπής προϊόντων. Διευκόλυνση της δοκιμής του προϊόντος. Προστασία του προϊόντος. Ευκολία χρήσης του προϊόντος.

Αποτελεσματική επικοινωνία των ωφελειών του προϊόντος.

#### **4.5.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ**

Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής συσκευασίας, τα οποία οφείλει να γνωρίζει ο διοικητής προϊόντος όταν αξιολογεί μια πρόταση πιθανής συσκευασίας, παρουσιάζονται στον πίνακα 4 και αναλύονται στη συνέχεια.

Πίνακας 4. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Συσκευασίας

ΕΥΔΙΑΚΡΙΣΙΑ
ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ
ΟΠΤΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ

Η **ευδιακρισία**. Ο σχεδιασμός και τα χρώματα της συσκευασίας δεν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη μόνο την τοποθέτηση του προϊόντος, αλλά και τη δυνατότητα να προσελκύει την προσοχή και το ενδιαφέρον του πιθανού πελάτη, συμβάλλοντας στην επικοινωνία μιας καλύτερης ποιότητας και θετικής εντύπωσης, όχι μόνο για το προϊόν αλλά και για την επιχείρηση που το παράγει και, γιατί όχι, για το λιανέμπορο που το διαθέτει.

Η **ευκολία στη χρήση**. Η συσκευασία είναι σκόπιμο να διευκολύνει τον καταναλωτή στη μεταφορά, όπως οι συσκευασίες μεταλλικού νερού των έξι μπουκαλιών με χειρολαβή, στην αποθήκευση, στην εύκολη χρήση, όπως οι κονσέρβες που ανοίγουν χωρίς να χρειάζεται ανοιχτήρι, και στην απόρριψη του προϊόντος.

Η **οπτική εμφάνιση**. Η συσκευασία οφείλει να μεταφέρει στον καταναλωτή εκείνα τα συγκεκριμένα οφέλη που συνδέονται με την τοποθέτηση του προϊόντος. Για το λόγο αυτόν η αισθητική της έχει σημασία, καθώς υποστηρίζει τα χαρακτηριστικά που το συγκεκριμένο επώνυμο προϊόν μεταφέρει στο περιβάλλον, ενώ είναι αποτέλεσμα των τάσεων της κάθε εποχής που αφορούν τη μόδα.

Σε πολλές «ώριμες» αγορές, η συσκευασία χρησιμοποιείται συχνά στην προσπάθεια αναζωογόνησης του επώνυμου προϊόντος και βελτίωσης ή επέκτασης της απήχησης του. Στη δεκαετία του 1960 η Pepsi Cola στήριξε την επίθεση της απέναντι στην κυρίαρχη θέση της Coca Cola με την ανάπτυξη της συσκευασίας των μη αλκοολούχων ποτών. Για μια χρονική περίοδο το προϊόν ήταν διαθέσιμο σε διαφορετικά μεγέθη πλαστικών μπουκαλιών και σε κουτάκια από αλουμίνιο, καθώς και στο παραδοσιακό γυάλινο μπουκάλι. Αυτό επέκτεινε την απήχηση της επωνυμίας. Αντί να αγοράζεται μόνο για άμεση κατανάλωση (σε μπουκάλια), το μεγαλύτερο μέγεθος μπουκαλιών αποθηκευόταν σε υπεραγορές (super market), αποσκοπώντας σε νοικοκυρές για οικογενειακή χρήση σε διαφορετικές περιστάσεις.

#### **4.5.3 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ.**

Ο διοικητής προϊόντος για να επιτύχει μια αποτελεσματική συσκευασία για το επώνυμο προϊόν για το οποίο είναι υπεύθυνος, είναι σκόπιμο να κάνει τα εξής:

- Να επανεξετάζει τη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει, και να επισημαίνει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει στην αγορά. Επιπλέον, οφείλει να θεωρεί τη συσκευασία ως σημαντικό μέσο προώθησης του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στο σχεδιασμό του προγράμματος επικοινωνίας του προϊόντος.
- Να εξασφαλίζει, με βεβαιότητα, ότι η συσκευασία μεταφέρει ευκρινώς το όνομα και τα οφέλη του προϊόντος.
- Να χρησιμοποιεί δημιουργικές συσκευασίες, σαν αποτέλεσμα της δημιουργικότητας της δουλειάς του, που να παρουσιάζουν το προϊόν κατά ένα μοναδικό τρόπο, παρέχοντας πάντοτε απλές και λειτουργικές μορφές.
- Να δίνει με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο την επιθυμητή εικόνα στον καταναλωτή.
- Να συγκρίνει συχνά τη συσκευασία που προσφέρει με αυτές που παρέχονται από τους ανταγωνιστές.
- Να χρησιμοποιεί αποτελέσματα έρευνας αγοράς στη δοκιμή των διαφορετικών νέων συσκευασιών, πριν την υιοθέτησή τους για τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Να παρακολουθεί τις νομικές ρυθμίσεις, ώστε να χρησιμοποιεί υλικά μέσα, όπως είναι σήματα, φόρμες ή πληροφορίες που να είναι αποδεκτά από νομικής άποψης.
- Ο διοικητής προϊόντος, σε σχέση με τη συσκευασία, είναι σκόπιμο να αποφεύγει:
  - Να βλέπει τη συσκευασία μόνο ως ένα αποτελεσματικό μέσο προστασίας ή οικονομικής διακίνησης του προϊόντος, χωρίς να δίνει σημασία στην πιθανότητα χρησιμοποίησης της σαν ένα σημαντικό μέσο διαφοροποίησης του προϊόντος και εξαιρετικής επικοινωνιακής δυνατότητας.
  - Να αλλάζει συχνά τη συσκευασία, όταν αυτές οι αλλαγές δεν αποβλέπουν στη βελτίωση των πωλήσεων και της τοποθέτησης του προϊόντος.

- Να υιοθετεί συσκευασίες που να είναι αντίθετες με την τοποθέτηση του προϊόντος ή της επιχείρησης στην αγορά.

#### **4.6 ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ**

Ο τρόπος που ορίζεται στην πράξη η έννοια «νέο προϊόν» δεν είναι πάντα αρκετά σαφής. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούν ότι νέο προϊόν είναι κάθε προϊόν το οποίο παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από τα ήδη υπάρχοντα, όπως θεωρεί η Bingo. Για τις επιχειρήσεις αυτές, νέο προϊόν αποτελεί μια νέα επωνυμία ή ένα νέο προϊόν που προστίθεται σε μια ήδη υπάρχουσα επωνυμία, το οποίο όμως έχει και ορισμένες σημαντικές μεταβολές στη σύνθεση, όπως για παράδειγμα, στη γεύση.

Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούν ότι νέο προϊόν αποτελεί τόσο η κάθε, μικρή έστω, μεταβολή των ήδη υπαρχόντων προϊόντων, όσο και όλες οι προσθήκες νέων επωνυμιών στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, όπως θεωρεί, για παράδειγμα, η Reckitt & Colman

Σε αυτό το βιβλίο για τον όρο «νέο προϊόν» θα υιοθετηθεί η δεύτερη προσέγγιση. Ως νέο θα αναφέρεται κάθε προϊόν το οποίο έχει κάποια μεταβολή στα χαρακτηριστικά του, όσο μικρή και εάν είναι αυτή. Αυτό γίνεται καθώς ένα διοικητής προϊόντος εισάγει στην αγορά συνήθως προϊόντα με μικρές διαφοροποιήσεις από τα ήδη υπάρχοντα, που έρχονται να ενισχύσουν την υπάρχουσα επωνυμία του.

Στον όλο προβληματισμό λαμβάνονται υπόψη δύο κυρίως μεταβλητές:

1. Η εμπειρία της επιχείρησης που αφορά το συγκεκριμένο προϊόν.
2. Η εμπειρία της αγοράς σε παρόμοια προϊόντα.

Σε αυτό το πλαίσιο, νέο για την επιχείρηση προϊόν μπορεί να αποτελεί:

1. Κάθε νέα επωνυμία που αναπτύσσεται.
2. Μια διαφοροποίηση σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός επώνυμου προϊόντος, που μπορεί να επέλθει σε διαφορετικά στοιχεία της επωνυμίας, όπως η συσκευασία, η σύνθεση ή η μορφή της.

3. Ένα προϊόν που κατασκευάζεται για πρώτη φορά με συγκεκριμένη επωνυμία, το οποίο έρχεται να συμπληρώσει το χαρτοφυλάκιο μιας ορισμένης επωνυμίας.
4. Προϊόντα τα οποία η επιχείρηση κατασκευάζει για πρώτη φορά διεθνώς.

#### **4.7 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.**

Γνωρίζοντας τη φύση του ανθρώπου, εύκολα καταλαβαίνουμε ότι δεν είναι δυνατόν να ικανοποιεί τις ανάγκες του πάντα με τον ίδιο τρόπο, και κατά συνέπεια με τα ίδια προϊόντα, μια και οι προτιμήσεις συχνά αλλάζουν, ακολουθώντας τις συνεχείς μεταβολές που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον. Είναι λοιπόν φυσικό και επόμενο να χρειάζεται μια συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων από μέρος κάθε επιχείρησης που επιδιώκει την επιβίωση και το κέρδος. Η προσπάθεια αυτή γίνεται περισσότερο επιτακτική στις μέρες μας, καθώς τα προϊόντα που διακινούνται στην αγορά έχουν όλο και πιο περιορισμένη ζωή.

Αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε πως η κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύει τα προϊόντα της για να μπορεί να:

- Διατηρεί τις πωλήσεις της και να τις αυξάνει.
- Αντιδρά σε παρόμοιες κινήσεις των ανταγωνιστών της.
- Αντιμετωπίζει τον περιορισμένο κύκλο ζωής των προϊόντων της.
- Αντιμετωπίζει και χρησιμοποιεί προς όφελος της αλλαγές στην τεχνολογία.
- Αντιμετωπίζει μεταβολές στις ανάγκες των πελατών.

Με τη συνεχή ανανέωση η σύγχρονη επιχείρηση ελπίζει ότι θα μπορέσει να μειώσει το «χάσμα της απόδοσης» που αντιμετωπίζει όταν παραμένει στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, που παρουσιάζεται στο αντίστοιχο σχήμα 5, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα της. Ως «χάσμα απόδοσης», μπορεί να οριστεί η διαφορά που προκύπτει από την πρόβλεψη των πωλήσεων, για παράδειγμα για το 2000, πρόβλεψη που βασίζεται στο παρόν (1996) και σε στοιχεία πωλήσεων του παρελθόντος (χ2) όπως και του επιθυμητού στόχου (χ1). Η διαφορά ανάμεσα στα σημεία χ1 και χ2 πρέπει να



καλυφθεί από το διοικητή προϊόντος με κάποιον τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, τη μείωση του συγκεκριμένου χάσματος μπορεί να αντιμετωπίσει με:

Προεκτάσεις των γραμμών προϊόντων που προσφέρει στην αγορά (τμήμα α1 του σχήματος 5).

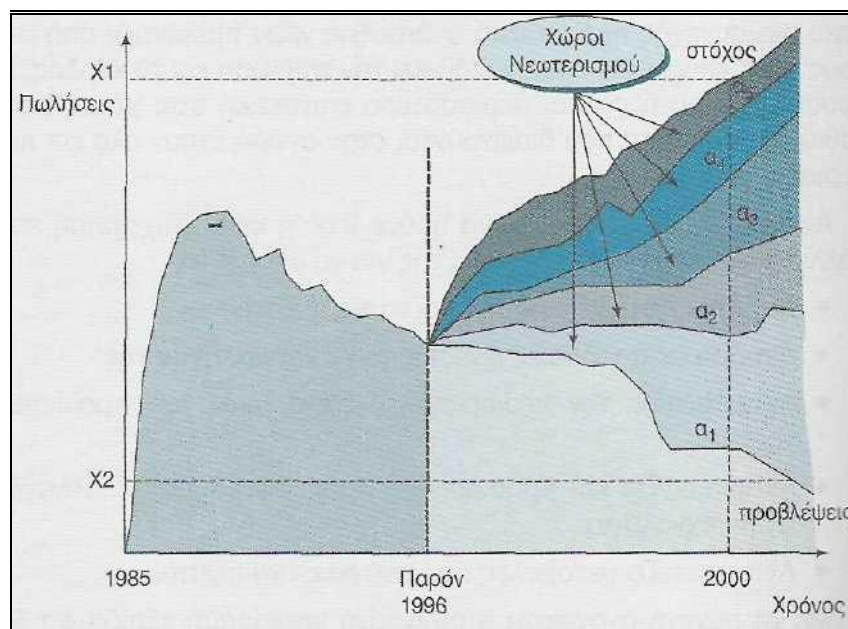
Βελτιώσεις των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά (τμήμα α2 του σχήματος 5).

Είσοδο σε νέες αγορές (τμήμα α3 του σχήματος 5).

Εξαγορά επώνυμων προϊόντων (τμήμα α4 του σχήματος 5).

Εισαγωγή νέων προϊόντων (τμήμα α5 του σχήματος 5).

Σχήμα 5. Χάσμα μεταξύ στόχων και προβλέψεων απόδοσης με συνέχιση υπάρχουσας πορείας



α1	Προεκτάσεις των γραμμών προϊόντων που προσφέρει στην αγορά
α2	Βελτιώσεις των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά
α3	Είσοδο σε νέες αγορές
α4	Εξαγορά επώνυμων προϊόντων
α5	Εισαγωγή νέων προϊόντων

Όταν μια επιχείρηση επιχειρεί την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, αποβλέπει σε ένα ή περισσότερα από τα οφέλη που παρουσιάζονται στο σχετικό πίνακα. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να επιθυμεί:

Πλήρη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων της. Μια επιχείρηση, για παράδειγμα, είναι δυνατό να εισαγάγει νέα προϊόντα στην αγορά για να μειώσει την αναξιοποίητη δυναμικότητα της. Τα νέα αυτά προϊόντα είναι πιθανό να έχουν εικόνα συμβολικά μικρότερη από τα ήδη υπάρχοντα και να αποβλέπουν σε μια εντελώς διαφορετική αγορά του εσωτερικού ή του εξωτερικού, με την προϋπόθεση ότι δεν θα υποστηρίζονται από τη συνηθισμένη επιχειρησιακή επωνυμία.

Αξιοποίηση της εποχικής δυνατότητας. Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, μπορεί να αναπτύξει μια νέα υπηρεσία για την ενίσχυση της κίνησης του σε περιόδους που η τουριστική κίνηση είναι περιορισμένη. Τέτοιου είδους ξενοδοχειακές υπηρεσίες μπορεί να είναι η υποστήριξη συνεδρίων, σεμιναρίων ή η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας. Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς τον ανταγωνισμό με τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, ειδικά σε περιπτώσεις που η τεχνολογία αυτή είναι νέα στον κόσμο, ή έστω νέα για την συγκεκριμένη εθνική αγορά. Σε μια τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να περιμένει σύντομα την αντίδραση των ανταγωνιστών της, ειδικά όταν η νέα τεχνολογία δεν μπορεί να προστατευθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

Αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων. Η περιορισμένη ζωή των προϊόντων, που παρουσιάζεται με τον περιορισμένο κύκλο ζωής τους, μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις που δεν φροντίζουν για την ανανέωση των γραμμών τους, σε συνεχή μείωση των πωλήσεων τους. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της στρατηγικής της αντικατάστασης των προϊόντων.

Είσοδο σε νέες αγορές. Το σενάριο αυτό είναι ανοικτό ειδικά σε περιπτώσεις που οι πελάτες στις νέες αυτές αγορές έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. Οι νέες αγορές μπορεί να είναι:

Νέα τμήματα της εθνικής αγοράς, όπως είναι η εισαγωγή προϊόντων για την ακράτεια των ενηλίκων από μια επιχείρηση που παράγει μιας χρήσης πάνες για μωρά.

Νέες αγορές σε χώρες του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα είναι η αγορά της Κίνας για την Πετσετάκης, της Πρωσίας για τη Mediastrom, της Κούβας για την Bingo, της Βουλγαρίας για τη Στέλλα, τη Μέλισσα, τη Δέλτα ή το Μέλι Αττική.

Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά αναγνωρίζοντας ότι αν δεν ακολουθήσουν το νεωτερισμό που πρώτη μια άλλη επιχείρηση εισήγαγε στην αγορά, θα μείνουν στο περιθώριο. Μια τέτοια λογική ακολούθησαν οι επιχειρήσεις καλλυντικών με την εισαγωγή σαμπουάν 2 σε 1, όπως Johnson & Johnson, Nivea και Sansoon, ή οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικών με την ανάπτυξη της αγοράς των έγχρωμων τηλεοράσεων.

Βελτίωση της παρουσίας της επιχείρησης στα σημεία πώλησης. Η εικόνα στο ράφι και η ελκυστικότητα του επώνυμου προϊόντος παρουσιάζουν στις μέρες μας εξαιρετική σημασία. Με αυτή τη λογική, οι επωνυμίες καλλυντικών που επιθυμούν, για παράδειγμα, να διανέμονται μέσω super market, όπως η σειρά Seventeen της Hellenica, είναι αναγκασμένες να αναπτύσσουν νέα προϊόντα τα οποία πρέπει να βρίσκονται στις ειδικές προθήκες στα σημεία πώλησης, για τη διευκόλυνση της επιλογής από μέρους των καταναλωτών.

Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων. Μια βιοτεχνία η οποία παράγει δερμάτινες τσάντες μπορεί, για παράδειγμα, να αναπτύξει και την κατασκευή δερμάτινων κλειδοθηκών, για να αξιοποιήσει τα τμήματα εκείνα του δέρματος τα οποία, σε διαφορετική περίπτωση, θα πετάγονταν.

Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων. Παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελούν επιχειρήσεις που διαθέτουν στην αγορά φωτογραφικές μηχανές υψηλών προδιαγραφών, όπως Nikon, Canon, Olympus ή Pentax, που συχνά αναπτύσσουν μια σειρά από συμπληρωματικά προϊόντα ώστε να ενισχύσουν και να ενθαρρύνουν την ευρύτερη χρήση των φωτογραφικών τους μηχανών, όπως ειδικούς φακούς, τρίποδα, φίλτρα ή ειδικές θήκες προστασίας.

Στην πράξη, συχνά αλλαγές στο σύστημα επιθυμιών των πελατών πιέζουν προς την κατεύθυνση της δημιουργίας νέων προϊόντων. Παρά το ότι οι ανάγκες στη βάση τους παραμένουν οι ίδιες, ο τρόπος που εκφράζονται και οι επιθυμίες που αναπτύσσονται για την κάλυψη τους μεταβάλλονται στο χρόνο. Ο τρόπος, η κατεύθυνση και η έκταση της

μεταβολής που παρουσιάζουν δέχονται σημαντικές επιδράσεις από τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε κοινωνία.

Πίνακας 5: Λόγοι που ερμηνεύουν την ανάγκη νέων προϊόντων

Πλήρης χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων
Αξιοποίηση εποχικής δυνατότητας.
Αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας.
Αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων
Είσοδος σε νέες αγορές
Αντιμετώπιση ανταγωνισμού
Βελτίωση της παρουσίας στα σημεία πώλησης
Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων
Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων
Αλλαγές στο σύστημα επιθυμιών και προτιμήσεων

Τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της δεν μπορούν παρά να επηρεάζουν την όλη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, όπως και τον αριθμό αυτών που τελικά βγαίνουν στην αγορά. Γενικά υποστηρίζεται ότι οι καινοτομίες είναι πιθανότερο να προέλθουν από:

Μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις.

Επιχειρήσεις που διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους.

Εταιρίες που δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό

#### **4.7.1 Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.**

Για την επιτυχή λειτουργία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, θα πρέπει να υπάρχουν οι προϋποθέσεις που αναφέρονται στον πίνακα 6 και αναλύονται στη συνέχεια.

Πίνακας 6. Προυποθέσεις για Επιτυχή Λειτουργία της διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Εχεμύθεια
Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση
Υποστήριξη σε όλα τα στάδια της διαδικασίας
Ανάπτυξη τυπικής διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων
Σαφώς καθορισμένοι ρόλοι

**Εχεμύθεια.** Σε διαφορετική περίπτωση, η ιδέα της επιχείρησης μπορεί να παρουσιαστεί νωρίτερα από κάποιον ανταγωνιστή, ο οποίος και θα πάρει όλα τα αναμενόμενα οφέλη.

**Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση.** Η επιτυχής χρήση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων χρειάζεται σημαντική επένδυση σε προσπάθεια και χρόνο. Η συγκεκριμένη επένδυση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την υποστήριξη και ενίσχυση της ανώτατης διοίκησης.

**Υποστήριξη σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.** Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που μερικά τμήματα της διαδικασίας ανάπτυξης απολαμβάνουν μεγαλύτερη υποστήριξη από άλλα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η συνολική αποδοτικότητα της διαδικασίας, λόγω αδυναμιών ανάλυσης σημαντικών σημείων πριν την εισαγωγή.

**Ανάπτυξη τυπικής διαδικασίας** ανάπτυξης νέων προϊόντων. Για να επενδύεται ο απαιτούμενος χρόνος θα πρέπει να έχουν αναπτυχθεί δεδομένες διαδικασίες και χρόνοι οι οποίοι το κάθε στάδιο θα διαρκεί. Η χρήση, για παράδειγμα, τυπικών εγγράφων στο τέλος του κάθε σταδίου, που θα αιτιολογούν τους λόγους απόρριψης ή αποδοχής μιας ιδέας, κρίνεται βοηθητική για την αποτελεσματική διοίκηση της διαδικασίας.

**Σαφώς καθορισμένοι ρόλοι.** Ειδικά στις περιπτώσεις που έχει συγκροτηθεί ειδική ομάδα ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο καθορισμός των ρόλων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της διαδικασίας. Εξίσου σημαντικός είναι ο καθορισμός του ρόλου των προϊσταμένων και της συμβολής τους σε συγκεκριμένα σημεία της διαδικασίας.

#### **4.8 ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Η ευθύνη για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ανατίθεται, ανάλογα με την επιχείρηση, σε διάφορα στελέχη της, όπως αναφέρεται και στον πίνακα 7.

Πίνακας 7. Υπεύθυνοι για την Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

Διοικητές Προϊόντων
Οι Διοικητές Νέων Προϊόντων
Ειδικές Ομάδες Ανάπτυξης Νέων προϊόντων

Το βέβαιο είναι ότι στη διαδικασία ανάπτυξης των προϊόντων εμπλέκονται στελέχη από διαφορετικά τμήματα. Σημαντικό πάντως είναι στην όλη προσπάθεια να υπάρχουν σαφείς ρόλοι μέσα στην κάθε επιχείρηση για κάθε ανάπτυξη ή επέκταση μιας ορισμένης επωνυμίας, έτσι ώστε να υποστηρίζεται η όλη διαδικασία.

##### **4.8.1 ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Οι διοικητές προϊόντων αναλαμβάνουν όλη τη διαδικασία ανάπτυξης και την υποστήριξη των νέων για την επιχείρηση προϊόντων.

Τα συγκεκριμένα προϊόντα απλά συν-διοικούνται με τα παλιά, ενώ ο διοικητής προϊόντος προσπαθεί να δώσει την υποστήριξη που απαιτείται στο νέο, ή στο υπό ανάπτυξη, προϊόν. Στην πράξη, η προσπάθεια αυτή έχει προβλήματα, καθώς οι διοικητές προϊόντων:

Είναι τόσο απασχολημένοι με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, που δεν έχουν το χρόνο να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των νέων.

Δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις που θα τους επιτρέψουν την αποτελεσματική ανάπτυξη της διαδικασίας.

#### **4.8.2 ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ειδικευμένους διοικητές προϊόντος που, τυπικά ή άτυπα, ασχολούνται με την ανάπτυξη ιδεών, το σχεδιασμό, τη δοκιμή, την παραγωγή και την είσοδο στην αγορά των νέων αυτών προϊόντων. Τα στελέχη αυτά μπορεί:

Να διοικούν παράλληλα και κάποια ήδη υπάρχοντα προϊόντα, έχοντας όμως μια εξειδίκευση στα νέα.

Να είναι πλήρως εξειδικευμένα και να απομακρύνονται από τη διοίκηση των προϊόντων αυτών μόλις αυτά αρχίσουν να ξεπερνούν τις πρώτες δυσκολίες του σταδίου ανάπτυξης τους.

Στη δεύτερη περίπτωση, που συναντούμε στην Ελαΐς, οι διοικητές νέων προϊόντων αναλαμβάνουν συνεχώς νέες ιδέες προϊόντων, που είτε αναπτύσσονται σε τοπικό επίπεδο είτε αποτελούν μια απλή προσαρμογή προϊόντων της πολυεθνικής επιχείρησης στις τοπικές ιδιαιτερότητες.

#### **4.8.3 ΟΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Οι ειδικές ομάδες ανάπτυξης νέων προϊόντων μπορεί να:

Έχουν ως κύριο έργο τους την παραγωγή ιδεών και τη διοίκηση της ανάπτυξης όλων των νέων προϊόντων σε συνεχή βάση και για όλη την επιχείρηση.

Αναπτύσσονται για την κάλυψη των αναγκών συγκεκριμένων νέων προϊόντων.

Στη δεύτερη περίπτωση, η σύνθεση τους εξαρτάται από τις ειδικές ανάγκες που παρουσιάζει το προς ανάπτυξη προϊόν.

Τα μέλη που αποτελούν τις πιο επιτυχημένες ομάδες μπορεί να ανήκουν σε πολλά διαφορετικά τμήματα ή μόνο σε ένα, συνήθως στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ή στο τμήμα Μάρκετινγκ28. Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, θα πρέπει τα στελέχη αυτά να διαθέτουν ποικίλες ιδέες, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν καινοτομίες που θα οδηγήσουν σε πρωτοποριακά προϊόντα.

Ακόμη θα πρέπει να παρέχονται στα στελέχη καθορισμένες αρμοδιότητες που θα σχετίζονται με την ανάπτυξη των προϊόντων. Σε συγκεκριμένες ημερομηνίες, που θα

καθορίζονται κατά τη διάρκεια της προηγούμενης συνάντησης, η ομάδα θα συναντάται, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι απαραίτητες για την ανάπτυξη του προϊόντος αποφάσεις.

Η ομάδα που θα ασχολείται με νέα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να έχει για όλες τις ιδέες την ίδια σύνθεση. Στελέχη με εμπειρίες σε διαφορετικές αγορές και προϊόντα θα επιλέγονται κάθε φορά για τη συγκρότηση της ομάδας, ανάλογα με το είδος της ιδέας που εξετάζεται. Το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο θα ανήκουν οι συμμετέχοντες στην κάθε ομάδα θα εξαρτάται από τη σημασία που δίνεται στην κάθε ιδέα.

Δύο από τα μέλη της ομάδας που ασχολείται με την ιδέα θα ξεχωρίζουν, καθώς θα έχουν περισσότερες αρμοδιότητες σχετικά με τη διαδικασία. Συγκεκριμένα:

Το στέλεχος που θα αναλάβει να συγκεντρώνει τα έγγραφα που αφορούν την ιδέα, θα φροντίζει για τη διεξαγωγή των συναντήσεων και θα ενημερώνει τα υπόλοιπα στελέχη για την πορεία του έργου.

Το στέλεχος που θα καθορίζει τη σημαντικότητα που παρουσιάζει η ανάπτυξη του συγκεκριμένου προϊόντος, θα έχει την τελική ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων και θα ελέγχει την ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας. Το στέλεχος αυτό θα προγραμματίζει, θα οργανώνει τη διαδικασία και την ομάδα, θα ηγείται της ομάδας και θα ελέγχει τα αποτελέσματα.

#### **4.8.4 ΣΧΕΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ**

Το στέλεχος ή η ομάδα που έχει αναλάβει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, έρχεται σε επαφή με εργαζόμενους διαφόρων τμημάτων, με στόχο να υλοποιηθεί το πρωτόκολλο του προϊόντος. Η επαφή με το κάθε τμήμα έχει διαφορετικούς υπο-στόχους, που παρουσιάζονται στον πίνακα 8 που ακολουθεί.



Πίνακας 8. Σχέση και Ρόλος Διαφορετικών Τμημάτων στη Διαδικασία Νέων Προϊόντων

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	ΕΡΓΟ
Ανώτατη διοίκηση	Καθοδήγηση Παροχή πόρων
Χρηματοοικονομικό	Προϋπολογισμός Ανάλυση και εκτίμηση της επένδυσης Χρηματοοικονομικές μεταβλητές
Παραγωγή	Προγραμματισμός παραγωγής Τρόπος παραγωγής
Ερευνά και ανάπτυξη	Συνεχής έρευνα στις συμφωνημένες κατευθύνσεις
Τμήμα προσωπικού	Πρόσληψη και εκπαίδευση νέου προσωπικού

Για την επιτυχή συνεργασία με τα άλλα τμήματα, και κύρια με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, ο υπεύθυνος της διαδικασίας θα πρέπει να στοχεύει με την ομαδική δουλειά στο:

Να είναι η προσπάθεια βελτίωσης της κάθε επωνυμίας συνεχές έργο που θα συντονίζεται από το διοικητή προϊόντος.

Να δημιουργούνται επώνυμα προϊόντα που θα ικανοποιούν ανάγκες της αγοράς-στόχους και θα έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Να δοθεί προτεραιότητα στον καθορισμό στόχων, έτσι ώστε να γίνεται φανερή η κατεύθυνση προς την οποία η επωνυμία είναι προσανατολισμένη.

Να μετατραπεί η αβεβαιότητα και η πιθανότητα ζημιάς χρήσης νέας τεχνολογίας σε κίνδυνο μικρότερων έργων, που είναι αναλογικά χαμηλότερος. Είναι γνωστό ότι μικρές διαφοροποιήσεις μπορεί να έχουν μεγάλη σημασία στα μάτια των χρηστών.

Στόχος της όλης συνεργασίας, άλλωστε, θα είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και των κερδών.

#### **4.8.5 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Με την υιοθέτηση της τυπικής διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων η επιχείρηση θα επιτύχει:

Οι νέες ιδέες να αναπτύσσονται γρηγορότερα, φθηνότερα και με υψηλότερα πρότυπα.

Να εξασφαλίζεται ότι μόνο οι καλύτερες ιδέες αναπτύσσονται και μετατρέπονται σε προϊόντα.

Να εξασφαλίζεται ότι όλοι αποδέχονται την ευθύνη και είναι σε θέση να επιτύχουν τα πρότυπα που έχουν τεθεί.

Η διοίκηση και το περιβάλλον να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για ομαδική εργασία.

Οι αποφάσεις να βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε βιαστικές εκτιμήσεις, στις οποίες επιδρά κυρίως το προσωπικό υποκειμενικό στοιχείο, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κίνδυνος αποτυχίας.

Με αυτόν τον τρόπο το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος και η ομάδα που πιθανά το υποστήριζε. Θα είναι σε θέση να αξιοποιούν όλες τις πληροφορίες από το περιβάλλον και να απολαμβάνουν την υποστήριξη των στελεχών και των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης στο σύνολο της. Καθώς μόνο τα καλύτερα προϊόντα θα αναπτύσσονται, η επιχείρηση θα συνεχίζει την ανοδική της πορεία. Με τη συνεχή και αυστηρή εφαρμογή της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

#### **4.9. ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μάρκετινγκ είναι η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των διοικητών προϊόντος αναφορικά με ένα νέο προϊόν που εισάγεται και την πρακτική που εφαρμόζουν στα ήδη υπάρχοντα επώνυμα προϊόντα. Οι επιδράσεις

στις ήδη υπάρχουσες γραμμές προϊόντων και στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων της επιχείρησης θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά.

Ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει, λοιπόν, να προσέχει ορισμένες μεταβλητές σχετικά με το νέο προϊόν και πάντα σε αντιστοιχία με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Οι κυριότερες από αυτές αναλύονται παρακάτω. Όσον αφορά το νέο προϊόν, θα πρέπει να γίνει:

Πραγματοποίηση όλων των αναγκαίων δραστηριοτήτων στο στάδιο της σύλληψης της ιδέας, του σχεδιασμού και της παραγωγής του προϊόντος, για να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατόν απρόσκοπτη είσοδος του.

Συγκέντρωση των προσπάθειών στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής τοποθέτησης που να εξασφαλίζει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Επιμονή στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής διανομής του.

Σαφής καθορισμός της τιμής στο τακτικό και στρατηγικό επιθυμητό επίπεδο.

Όσον αφορά τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, σκόπιμο κρίνεται να πραγματοποιείται:

Συνεχής υποστήριξη της τοποθέτησης που έχει επιλεγεί, εκτός βέβαια και εάν υπάρχει σοβαρός λόγος για το αντίθετο, χωρίς να αλλάζει συχνά η διαφημιστική προσπάθεια.

Συνεχής προσπάθεια που να αποβλέπει στην εξασφάλιση υπεροχής του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Μεγάλη προσπάθεια στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς που έχει εξασφαλιστεί και του γενικότερου όγκου πωλήσεων του προϊόντος.

Αναγνώριση των ευκαιριών επέκτασης των πωλήσεων του προϊόντος σε νέους χρήστες, νέες αγορές, νέα δίκτυα διανομής και μεγαλύτερο βαθμό χρήσης.

Κατανόησης και υιοθέτηση της γενικότερης κληρονομιάς και ιστορίας που συνεπάγεται το συγκεκριμένο προϊόν.

#### **4.9.1 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Κάθε αποτυχία ενός νέου προϊόντος μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδική. Ο συνδυασμός των μεταβλητών οι οποίες συμβάλλουν σε αυτή την πιθανή αποτυχία

σπάνια επαναλαμβάνονται. Σε περίπτωση που θα ήθελε κανείς να ομαδοποιήσει τις σημαντικότερες από αυτές τις μεταβλητές, θα κατέληγε στις παρακάτω:

Έλλειψη κατανοητών ωφελειών από πλευράς των τελικών πελατών.

Αδυναμία αντιλαμβανόμενης σχέσης ποιότητας /τιμής.

Αδυναμία στο σχεδιασμό του προϊόντος και στην τοποθέτηση του.

Λανθασμένος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.

Έντονη αντίδραση του ανταγωνισμού.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες φαίνεται να οδηγούν σε ένα συμπέρασμα για την αποτυχία του νέου προϊόντος: η αποτυχία της προσπάθειας οφείλεται στο ότι δεν έχει δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος.

Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν με ιδιαίτερη επιμέλεια τα στάδια της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αποτέλεσμα είναι απλά η αδυναμία τους στην εισαγωγή επιτυχημένων νέων προϊόντων, κάτι που γίνεται όλο και εντονότερο σήμερα, που στην αγορά αναπτύσσονται όλο και μεγαλύτερες πιέσεις από τον ανταγωνισμό.

Τελικά, αυτό που θα πρέπει να θυμάται ο διοικητής προϊόντος είναι ότι στη διαδικασία ανάπτυξης θα πρέπει να είναι έτοιμος για οργάνωση επιθετικών ενεργειών σε όλους τους τομείς δραστηριότητας του. Με αυτή την προσέγγιση ο διοικητής προϊόντος στοχεύει σε επιθετικό σχεδιασμό προϊόντος, συσκευασίας και επώνυμης πολιτικής, καθώς και σε επιθετική έρευνα και επιθετική τιμολογιακή πολιτική, πολιτική διανομής και ανάπτυξη επικοινωνίας.

#### **4.10 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

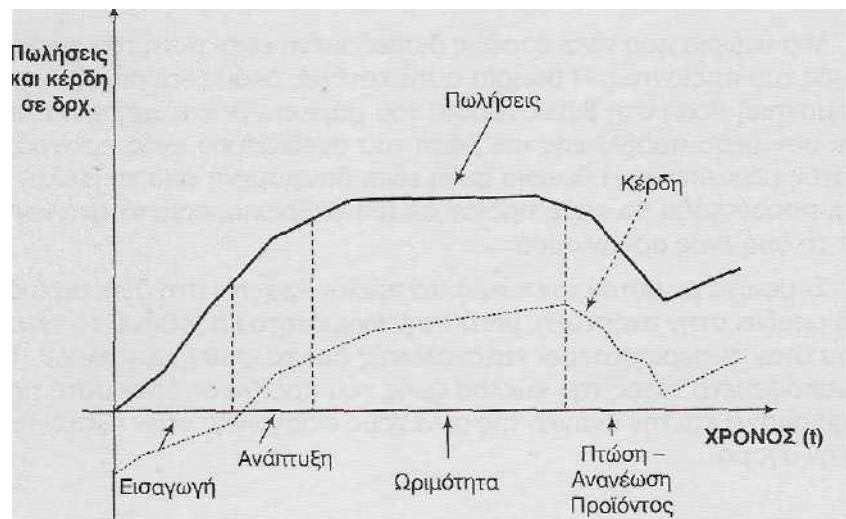
Μια θεωρία που είναι ευρέως διαδεδομένη είναι αυτή του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η θεωρία αυτή κατέχει, ακόμη και σήμερα, μια σημαντική θέση στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και χρησιμοποιείται σαν μέσο πρόβλεψης και βάση του σχεδιασμού ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Η θεωρία αυτή είναι δανεισμένη από τη βιολογία και παρουσιάζει το κάθε προϊόν σε μια ανθρωπομορφική αναλογία με τη ζωή ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με αυτόν τον κύκλο, το προϊόν έρχεται στη ζωή, σιγά-σιγά μπαίνει στην ανάπτυξη, μετά στην ωριμότητα και φθάνει το τέλος του όταν οι περισσότεροι καταναλωτές δεν το επιθυμούν πλέον. Το αναπόφευκτο τέλος του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι αυτό που δημιουργεί και την ανάγκη της συνεχούς εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.

#### **4.10.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ**

Σύμφωνα με την πιο κλασική προσέγγιση, θεωρείται ότι κάθε προϊόν, επώνυμο ή μη, από τη στιγμή που εισάγεται στην αγορά μέχρι τη στιγμή που αποσύρεται, ακολουθεί μια πορεία που αφορά τόσο τις πωλήσεις του σε χρήμα και σε όγκο όσο και τα κέρδη που αποφέρει<sup>1</sup>. Η εικόνα που παρουσιάζουν τόσο οι πωλήσεις όσο και τα κέρδη στην πιο γενική τους μορφή, δίνεται στο σχήμα 5.

Σχήμα 5. Ο κύκλος Ζωής του Προϊόντος



Η συγκεκριμένη διαδικασία αποκτά μεγαλύτερη σημασία στην περίπτωση του επώνυμου προϊόντος, και παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια.

#### **4.10.2 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ**

Ο διοικητής προϊόντος, στο στάδιο της εισαγωγής ενός προϊόντος, βρίσκεται σε έναν πυρετό συντονισμού και ελέγχου ενός μεγάλου αριθμού δραστηριοτήτων που είναι

συνδεδεμένες με την είσοδο του προϊόντος στην αγορά. Το προϊόν πετυχαίνει αρχικά χαμηλές πωλήσεις, ενώ το συνολικό κόστος είναι υψηλό, σαν αποτέλεσμα των επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στο στάδιο της ανάπτυξης και του σχεδιασμού του. Πραγματοποιεί ζημίες και αντιμετωπίζει ένα μεγάλο επιχειρησιακό κίνδυνο<sup>3</sup>.

Στο στάδιο αυτό, που αποτελεί τμήμα του κύκλου εισαγωγής, το επώνυμο προϊόν απαιτεί μια σημαντική επένδυση προώθησης ανά μονάδα, αφού εδώ πραγματοποιούνται περιορισμένες πωλήσεις. Κατά τη διάρκεια της εισαγωγής, ο διοικητής προϊόντος απαιτείται να έχει την ικανότητα να αναλύει ικανοποιητικά την αγορά και να εξασφαλίζει την υποστήριξη του προϊόντος από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ<sup>4</sup>. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να αποσκοπεί στρατηγικά στο ξεπέρασμα του συγκεκριμένου σταδίου σε όσο το δυνατό συντομότερο χρονικό διάστημα, ελαχιστοποιώντας έτσι το κόστος που συνεπάγεται η εισαγωγή.

Πιο συγκεκριμένα, ο διοικητής προϊόντος στο στάδιο αυτό απαιτείται:

- Να επιτύχει την επιθυμητή τοποθέτηση του επώνυμου προϊόντος στην αγορά.
- Να κατορθώσει να γίνει αποδεκτό το προϊόν από τα δίκτυα διανομής.
- Να προσελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών καταναλωτών.
- Να δώσει τα αναγκαία εκείνα ερεθίσματα που θα κάνουν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν για πρώτη φορά.

Να επιτύχει την ικανοποίηση αυτών που το δοκιμάζουν, κερδίζοντας την ευνοϊκή τους στάση, που θα οδηγήσει σε επαναγορά του.

Η επωνυμία συνήθως εισάγεται σε περιορισμένη ποικιλία σε ό,τι αφορά τα διαθέσιμα μεγέθη, σχήματα ή χρώματα. Βασικό σημείο επιτυχίας παραμένει ο βαθμός νεωτερισμού που παρέχει το προϊόν στην αγορά-στόχο.

Η αποδοχή από τη διανομή και η διαδικασία δοκιμής και επαναδοκιμής από τους καταναλωτές περιλαμβάνει την παροχή δειγμάτων και ευκαιριών δοκιμής του νέου επώνυμου προϊόντος, έτσι ώστε να προσφερθεί στους καταναλωτές η εμπειρία της χρήσης του και να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν<sup>7</sup>. Ο κίνδυνος αυτός πηγάζει από το γεγονός ότι δεν διαθέτουν καμιά προηγούμενη εμπειρία

από αυτό. Το πρόγραμμα προώθησης δίνει έμφαση στους νεωτερισμούς και στις διαφορές που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο προϊόν.

Σκοπός του σταδίου της εισαγωγής είναι να κάνει τους πιθανούς αγοραστές, και ειδικά τους νεωτεριστές, να γνωρίσουν το προϊόν, να μιλούν ευνοϊκά γι' αυτό και να το «υιοθετήσουν»<sup>8</sup>. Η διανομή είναι ένα σοβαρό πρόβλημα, μια που, συνήθως, δεν δείχνει μεγάλη προθυμία στην άμεση αποθήκευση νέων προϊόντων και προτιμά να περιμένει έως ότου αποδειχθεί επιτυχημένο το συγκεκριμένο προϊόν, πριν αναλάβει τον κίνδυνο παρουσίασης και υποστήριξης του στις προθήκες της.

#### **4.10.3 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Στο στάδιο αυτό, αν όλα πάνε καλά, οι πωλήσεις αρχίζουν να μεγαλώνουν. Τα κέρδη είναι ακόμη σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, παρά το γεγονός ότι είναι πιθανόν με τις πωλήσεις του το προϊόν να έχει καλύψει το κόστος της αρχικής επένδυσης του. Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος προώθησης του προϊόντος, για να επιτευχθεί μεγαλύτερη ρευστότητα. Ο διοικητής προϊόντος απαιτείται να έχει εμπειρία από την εισαγωγή άλλων νέων προϊόντων, ώστε να αναπτύξει με επιτυχία προγράμματα προώθησης στη διανομή.

Οι στόχοι του σταδίου ανάπτυξης είναι:

Αύξηση του αριθμού των αγοραστών.

Διεύρυνση της διανομής.

Βελτίωση των συνθηκών προβολής του προϊόντος στα καταστήματα διανομής.

Αύξηση της συχνότητας αγοράς του προϊόντος.

Εξασφάλιση ικανοποιητικών αποθεμάτων σε όλα τα στάδια διανομής του προϊόντος.

Διερεύνηση πιθανών επεκτάσεων της γραμμής προϊόντος.

Μια ιδιαιτερότητα του σταδίου της ανάπτυξης είναι η εμφάνιση ανταγωνιστών, στην περίπτωση, βέβαια, που το προϊόν έχει εμπορική επιτυχία. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μια μάχη για την εξασφάλιση της διανομής. Το επώνυμο προϊόν που εμφανίστηκε πρώτο στην αγορά, έχει, συνήθως, κάποιο πλεονέκτημα, που δεν είναι, όμως, πάντοτε

δεδομένο, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση που ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εισάγουν ένα παρόμοιο προϊόν στην αγορά και έχουν στενούς και ισχυρούς δεσμούς με τη διανομή. Η ταχύτητα με την οποία θα αντιδράσει ο ανταγωνισμός, εξαρτάται από την ευκολία αντιγραφής του προϊόντος, όπως και του προγράμματος μάρκετινγκ που το υποστηρίζει.

#### **4.10.4 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ**

Σε αυτό το στάδιο, συνήθως το επώνυμο προϊόν έχει πλέον κατακτήσει μια σημαντική θέση στην αγορά. Οι περισσότεροι καταναλωτές το έχουν δοκιμάσει ή, ίσως, απορρίψει. Οι πελάτες έχουν συμπεριλάβει το προϊόν στο σύστημα προτίμησης τους, ενώ τα διάφορα τμήματα της αγοράς είναι πλέον σαφώς διαμορφωμένα, σε σχέση με τα συγκεκριμένα οφέλη που αποκομίζουν.

Το στάδιο της ωριμότητας συνεπάγεται μεγάλες σε όγκο και επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, με σχετικά ικανοποιητικά κέρδη, παρά το ότι αρχίζει μια κάποια μείωση των κερδών ανά μονάδα προϊόντος. Το προϊόν δέχεται ισχυρές πιέσεις από ανταγωνιστικά προϊόντα και «λευκά» ή επώνυμα προϊόντα της διανομής. Όλα αυτά τα προϊόντα έχουν αναπτυχθεί αντιγράφοντας ή και βελτιώνοντας το αρχικό προϊόν που μπήκε πρώτο στην αγορά. Το πλεονέκτημα των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι η χαμηλότερη τιμή τους, που οδηγεί σε μείωση της κερδοφορίας σε όλη την αγορά.

Ο ήδη ισχυροποιημένος ανταγωνισμός κάνει προσπάθειες ανανέωσης των επώνυμων προϊόντων που διαθέτει, προσθέτοντας νέα χαρακτηριστικά σε αυτά και αποβλέποντας σε νέους χρήστες, σε μεγαλύτερο βαθμό χρήσης ή σε νέες χρήσεις.

Το κόστος προώθησης θα πρέπει να είναι σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή κερδοφορία. Η περίοδος αυτή συνεπάγεται για το διοικητή προϊόντος μια συνεχή προσπάθεια ικανοποιητικής οικονομικής διοίκησης, που να οδηγεί στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη καθυστέρηση του σταδίου της πτώσης, με την παρουσίαση βελτιώσεων και αλλαγών του προϊόντος ή και του προγράμματος μάρκετινγκ που το υποστηρίζει. Η μέχρι τώρα προώθηση και η εμπειρία της χρήσης του προϊόντος έχουν οδηγήσει στην καθιέρωση μιας ξεχωριστής εικόνας που δεν είναι εύκολο να αλλάξει πλέον. Έτσι, η προώθηση που χρησιμοποιείται αποσκοπεί στην ενίσχυση της εικόνας της



συγκεκριμένης επωνυμίας. Η προώθηση των πωλήσεων χρησιμοποιείται συχνά για να δημιουργήσει ένα παροδικό ενδιαφέρον για το προϊόν.

Οι συγκεκριμένοι στόχοι του διοικητή προϊόντος στο στάδιο της ωριμότητας είναι:

- Διατήρηση των αγοραστών του προϊόντος.
- Προσέλκυση νέων χρηστών.
- Διατήρηση της διανομής.
- Βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της γραμμής προϊόντος.
- Ελαχιστοποίηση του κόστους υποστήριξης του προϊόντος.

#### **4.10.5 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ**

Όπως είδαμε, από το στάδιο της ωρίμανσης ο διοικητής προϊόντος αρχίζει μια προσπάθεια ανανέωσης της επωνυμίας. Εάν όλα έχουν προετοιμαστεί σωστά, τότε μπορεί το στάδιο αυτό να είναι η αφετηρία ανάπτυξης αυτού του «ανανεωμένου» προϊόντος, που με τη σειρά του θα οδηγηθεί σε ωριμότητα και πτώση. Το κλειδί της επιτυχίας προς αυτή την κατεύθυνση είναι μια σημαντική βελτίωση στη συγκεκριμένη επωνυμία, η οποία πρέπει να είναι εμφανής και κατανοητή από τους καταναλωτές. Η νέα αυτή επωνυμία είτε θα χρησιμοποιηθεί για να αντικαταστήσει το παλιό, είτε σαν μια επέκταση της υπάρχουσας γραμμής ή, τέλος, ως ανταγωνιστικό προϊόν στο ίδιο τμήμα της αγοράς. Το ανανεωμένο προϊόν πρέπει:

Να είναι το αποτέλεσμα μια «μητέρας» - επωνυμίας με σταθερές, κερδοφόρες πωλήσεις, ή να αναμένεται να αντικαταστήσει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων του παλιού προϊόντος.

Η ανανεωμένη επωνυμία, στην πράξη, δεν αντιμετωπίζει τα προβλήματα διανομής ή πληροφόρησης που αντιμετωπίζει ένα εντελώς νέο προϊόν στην αγορά, μια που προέρχεται από μια ήδη γνωστή επωνυμία. Η διαδικασία ανανέωσης μπορεί να απαιτήσει τη διάθεση ενός μεγάλου μέρους των κερδών, διότι συνεπάγεται υψηλό ανά μονάδα προϊόντος κόστος προώθησης. Το ανανεωμένο προϊόν μπορεί να μην κατορθώσει να επιτύχει την κερδοφορία του προϊόντος που αντικαθιστά και η ανάγκη ταύτισης του

προϊόντος με ένα νέο, ίσως, τρόπο ζωής ή γενικότερο σύστημα αξιών μπορεί να αποδειχθεί μια εξαιρετικά δαπανηρή διαδικασία.

Ο διοικητής προϊόντος στη φάση αυτή απαιτείται να έχει τις ίδιες ικανότητες σωστής τοποθέτησης που χρειάζεται και στην εισαγωγή μιας εντελώς νέας επωνυμίας. Για να αντιμετωπίσει τα ιδιαίτερα προβλήματα που συνεπάγεται το στάδιο αυτό, η διοίκηση των ανανεωμένων ή υπό ανανέωση προϊόντων ανατίθεται, συνήθως, σε «βετεράνους», έμπειρους διοικητές προϊόντος. Εξάλλου, μια τέτοια ενέργεια είναι πολλές φορές σκόπιμη για να μην αποσπαστεί η προσοχή του διοικητή προϊόντος από το προϊόν που βρίσκεται σε κάμψη, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες της ανανέωσης. Ένας κίνδυνος που αντιμετωπίζεται συχνά είναι ότι το ανανεωμένο προϊόν οδηγεί σε μια ταχύτερη κάμψη τις πωλήσεις του παλιού προϊόντος από το οποίο προέρχεται.

Τα χαρακτηριστικά του σταδίου της πτώσης είναι:

Σχεδιασμός και ανάπτυξη σημαντικών βελτιώσεων.

Επανατοποθέτηση του προϊόντος, με τη χρησιμοποίηση της διαφήμισης.

Εξασφάλιση νέου δικτύου διανομής.

Εξασφάλιση ικανοποιητικού ρυθμού δοκιμής και επαναδοκιμής της επωνυμίας.

Προσέλκυση νέων χρηστών, ή και ενθάρρυνση για χρησιμοποίηση σε νέες χρήσεις.

Παρά το γεγονός ότι μια ορισμένη επωνυμία μπορεί να υποστεί πολλές ανανεώσεις και αναβιώσεις του κύκλου ζωής της, θα μπει τελικά σε μια πτωτική φάση. Η πτώση αυτή, βέβαια, μπορεί να προέλθει γρήγορα εάν δεν δώσει ο διοικητής στο προϊόν του τη δέουσα προσοχή ή εάν δεν εντοπίσει και εκμεταλλευθεί γρήγορα τα «μηνύματα» της αγοράς που θα τον διευκόλυναν σε μια πιθανή επανατοποθέτηση του.

Όταν ο διοικητής προϊόντος διαπιστώσει ότι η επωνυμία έχει πλέον εισέλθει σε μια μη αναστρέψιμη πτωτική πορεία, που αποδεικνύεται από ολοένα χαμηλότερες πωλήσεις, απόρριψη από ένα μέρος της διανομής, χαμηλή εικόνα ή επαναγορά από τους καταναλωτές, η μόνη δυνατότητα που ίσως έχει είναι να αποδώσει ένα «νοσταλγικό» χαρακτήρα στο προϊόν ή να στραφεί στην ικανοποίηση ενός νέου κενού στο σύστημα αναγκών/ επιθυμιών των καταναλωτών.

Η αποτελεσματική διοίκηση κατά τη διάρκεια της φάσης της πτώσης μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιητικά κέρδη ανά μονάδα πώλησης του προϊόντος, παρά τις πτωτικές πωλήσεις που αντιμετωπίζονται στην αγορά. Αυτό μπορεί να συμβεί αν στο συγκεκριμένο στάδιο, που το κόστος παραγωγής είναι υπό έλεγχο, υπάρχει μια ομάδα «σκληροπυρηνικών» (hard core loyals) καταναλωτών που συνεχίζει να προτιμά και να αγοράζει την επωνυμία, κάτι, βέβαια, που μπορεί να συντηρηθεί με ένα ελάχιστο διαφημιστικής ή προωθητικής υποστήριξης. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι η επωνυμία είναι ήδη αποδεκτή από τη διανομή, αφού εξασφαλίζει ένα ορισμένο όγκο πωλήσεων. Όλα τα παραπάνω συνεπάγονται ότι ο διοικητής προϊόντος αντιμετωπίζει ένα σχετικά μικρό επιχειρησιακό κίνδυνο και χαμηλό κόστος προώθησης.

Ο διοικητής προϊόντος που διοικεί ένα επώνυμο προϊόν σε πτώση, είναι σκόπιμο να αποφύγει όσο το δυνατόν περισσότερο την υιοθέτηση μιας συντηρητικής, «μίζερης», προσέγγισης, που θα αποκλείει κάθε επένδυση ή πειραματισμό. Αυτό συμβαίνει συχνά στην πράξη, όταν η πτωτική τάση των πωλήσεων φέρνει φθίνοντα κέρδη κάθε μήνα, που σημαίνει ότι οποιοδήποτε κόστος μπορεί να θεωρηθεί ότι συρρικνώνει σε σοβαρό βαθμό τους διαθέσιμους πόρους της επωνυμίας. Ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να γνωρίζει, επίσης, να προστατεύει αποτελεσματικά τον όγκο των πωλήσεων του, κάτω από τη σοβαρή πίεση που του ασκούν τα νέα ανταγωνιστικά προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αγορά με τη χρησιμοποίηση μικρών προϋπολογισμών. Η δράση του διοικητή προϊόντος σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνει:

Προσέλκυση εκείνων των καταναλωτών που επιδιώκουν ευκαιρίες.

Περιορισμό της διαθέσιμης γραμμής προϊόντος, όσο αυτό είναι δυνατό.

Μείωση του κόστους του προϊόντος.

Επιδίωξη μεγιστοποίησης των άμεσων κερδών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ



**(ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ)**

## **5.1 ΟΙ 3 ΘΕΩΡΙΕΣ**

Οι θεωρίες, οι οποίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί με στόχο την ερμηνεία της συμπεριφοράς του καταναλωτή, αποσκοπούν κυρίως στο να αποδείξουν το νόμο της ζήτησης. Σύμφωνα με το νόμο αυτό, η μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας ενός αγαθού κινείται προς την αντίθετη κατεύθυνση σε σχέση με τη μεταβολή της τιμής του. Αυτό σημαίνει πως εάν αυξηθεί η τιμή ενός αγαθού αναμένεται μείωση της ζητούμενης ποσότητάς του.

Οι τρεις κυριότερες θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι κατά τη χρονολογική σειρά με την οποία διατυπώθηκαν οι εξής:

- A) η θεωρία απόλυτης χρησιμότητας
- B) η θεωρία σχετικής χρησιμότητας και
- Γ) η θεωρία αποκαλυφθείσης προτιμήσεως

Στο σημείο αυτό, θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά στις τρεις αυτές θεωρίες.

Αρχικά, η θεωρία της απόλυτης χρησιμότητας που προτάθηκε από τους Βαλράς (Walras) και Μάρσαλ (Marshall) μεταξύ 1871 και 1874. Στηρίζεται στην υπόθεση ότι ο καταναλωτής είναι σε θέση να μετρήσει το απόλυτο ύψος της χρησιμότητας (ικανοποίησης) που αποκομίζει από την κατανάλωση μιας μονάδας του προϊόντος. Γίνεται, όμως, δεκτό ότι η πρόσθετη ικανοποίηση που αποκτάται από την κατανάλωση μιας νέας μονάδας προϊόντος είναι μικρότερη από την προηγούμενη. Φτάνει δε ένα σημείο πέρα από το οποίο δεν αποκτάται καμία πρόσθετη ικανοποίηση. Είναι το σημείο στο οποίο ο καταναλωτής δεν έχει συμφέρον να αυξήσει περαιτέρω την κατανάλωσή του. Δεδομένων των τιμών των αγαθών και του πεπερασμένου του εισοδήματος του καταναλωτή, ο τελευταίος ισορροπεί, δηλαδή μεγιστοποιεί την ικανοποίησή του, όταν οι λόγοι της οριακής χρησιμότητας κάθε αγαθού προς τις τιμές τους ισούνται μεταξύ τους και προς την οριακή χρησιμότητα του χρήματος. Σημειώνεται ότι οριακή χρησιμότητα είναι ένας αριθμός που δείχνει την αναμενόμενη μεταβολή της καταναλισκόμενης ποσότητας κατά μία μονάδα.

Η δεύτερη θεωρία, είναι της σχετικής χρησιμότητας, η οποία προτάθηκε από τους Παρέτο (Pareto), Έντζγουερθ (Edgeworth), Χίικς ( Hicks ) και Άλλεν (Allen) - σχετική

συνεισφορά είχε και ο Σλάτσκι (Slutsky) – μεταξύ 1906 και 1934. Στηρίζεται στην παραδοχή ότι ο καταναλωτής μπορεί να προσδιορίσει εκείνους τους συνδυασμούς αγαθών οι οποίοι καταναλισκόμενοι δίνουν την ίδια ικανοποίηση, δεν είναι όμως αναγκαίο να προσδιοριστεί απόλυτο ύψος ικανοποίησης παρά μόνο σχετικό (δηλαδή κάποιος συνδυασμός δίνει περισσότερη και κάποιος λιγότερη ικανοποίηση). Για δεδομένες τιμές των αγαθών και του εισοδήματος του καταναλωτή, ο τελευταίος ισορροπεί όταν ο οριακός λόγος υποκατάστασης εξισωθεί με το λόγο των τιμών των αγαθών. Σημειώνεται ότι οριακός λόγος υποκατάστασης είναι ένας αριθμός που δείχνει ποια είναι η αναμενόμενη μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα ενός αγαθού, όταν η ζητούμενη ποσότητα κάποιου άλλου μεταβληθεί κατά μία μονάδα. Ουσιαστικά, πρόκειται για την κλίση της καμπύλης αδιαφορίας.

Τέλος, η θεωρία της αποκαλυφθείσης προτιμήσεως προτάθηκε από τον Σάμιουελσον (Samuelson) το 1938 και έλαβε την τελική της μορφή το 1947. Στηρίζεται στις ακόλουθες παραδοχές: υπάρχει συνέπεια στις επιλογές του καταναλωτή, δηλαδή οι επιλογές του είναι δεδομένες, οι επιλογές του είναι λογικές, πράγμα που σημαίνει ότι προτιμά τους συνδυασμούς με τις περισσότερες ποσότητες και ότι υπάρχει μεταβατικότητα επιλογών. Εάν, δηλαδή, προτιμά τον Α από τον Β και τον Β από τον Γ συνδυασμό. Το κύριο χαρακτηριστικό της θεωρίας είναι ότι με διάφορες στατιστικές τεχνικές επιδιώκει να κατασκευάσει τις καμπύλες αδιαφορίας που εισήγαγε η θεωρία της σχετικής χρησιμότητας.

### **5.1.1 Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ**

Η δράση κάθε επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση ή έμμεση εξάρτηση από τον καταναλωτή που είναι ο βασικός αντικειμενικός σκοπός του ενδιαφέροντός της, γιατί οποιαδήποτε και να είναι η μορφή των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει, έχουν σαν τελικό στόχο την εξυπηρέτηση μίας ανάγκης που αποτελεί το σύνθετο προϊόν των επιθυμιών του καταναλωτή. Ο καταναλωτής είναι λοιπόν ο πολιτικός ή κυρίαρχος παράγοντας στη διαδικασία της παραγωγής.

Ήδη από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, ο Adam Smith στο βιβλίο του " Ο πλούτος των Εθνών " έγραφε ότι: " Η κατανάλωση είναι ο μοναδικός σκοπός της

παραγωγής. Το ενδιαφέρον του παραγωγού πρέπει να στραφεί αναγκαία στην προώθηση αυτού που παράγει στον καταναλωτή. Και αυτό είναι πασιφανές. Όμως στο εμποροκρατικό σύστημα το συμφέρον του καταναλωτή σταθερά θυσιάζεται για χάρη του παραγωγού. Και έτσι φαίνεται ότι η παραγωγή είναι τελικά ο σκοπός της βιομηχανίας και του εμπορίου " .

Πέρασαν πολλά χρόνια από τότε μέχρι τις αρχές του περασμένου αιώνα οπότε άρχισε να παρουσιάζεται το φαινόμενο η κατανάλωση να είναι ο σκοπός της παραγωγής και μόλις την τελευταία δεκαετία αναγνωρίζεται και εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς η αρχή αυτή.

Σήμερα στη βάση όλης της παραγωγικής διαδικασίας βρίσκεται ο καταναλωτής που με τις διαρκώς εξελισσόμενες επιθυμίες που καλλιεργεί το δυναμικό περιβάλλον της επιχείρησης και φτάνει σε τέτοιο σημείο ώστε να υποστηρίζεται ότι η πραγματική πρόκληση στην επιχείρηση δεν είναι να λειτουργεί αποτελεσματικά αλλά να βρίσκει νέους ρόλους, νέους πελάτες, νέες αγορές.

## **5.2 Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Ο καταναλωτής μπορεί να ταξινομηθεί σε ορισμένες κατηγορίες ανάλογα με ποιο κριτήριο διάκρισης λαμβάνεται. Πιο αναλυτικά:

Με το κριτήριο π.χ. του τι καταναλώνει ο καταναλωτής διακρίνεται σε καταναλωτή προϊόντων και καταναλωτή υπηρεσιών.

Με το κριτήριο π.χ. του πόσο καταναλώνει ο καταναλωτής διακρίνεται σε καταναλωτή ευρείας κατανάλωσης και σε καταναλωτή στενής κατανάλωσης.

Με το κριτήριο π.χ. της αμεσότητας στην κατανάλωση ο καταναλωτής διακρίνεται σε τελικό καταναλωτή και σε ενδιάμεσο καταναλωτή.

Τελικός καταναλωτής είναι το άτομο ή η ομάδα που καταναλώνει ένα προϊόν της πρωτογενούς παραγωγής χωρίς ενδιάμεση παρεμβολή.

Ενδιάμεσος καταναλωτής είναι το άτομο ή η ομάδα ( επιχείρηση, οργανισμός ) που αγοράζει ένα προϊόν από την πρωτογενή παραγωγή και στη συνέχεια δημιουργεί ο ίδιος

προϊόντα τα οποία, είτε απ' ευθείας είτε μέσω άλλης επιχείρησης ή οργανισμού, διοχετεύονται στον τελικό καταναλωτή. Όταν π.χ. μια βιομηχανία υφασμάτων πωλεί στην έδρα της ή στα πρατήριά της τα προϊόντα της στο κοινό, απευθύνεται στον τελικό καταναλωτή. Όταν όμως πωλεί τα προϊόντα της μέσω εμπορικών καταστημάτων τότε απευθύνεται στον ενδιάμεσο καταναλωτή που με τη σειρά του θα τα διοχετεύσει στον τελικό καταναλωτή.

Ο καταναλωτής προκειμένου να πάρει μια απόφαση για να αγοράσει ένα προϊόν και μια υπηρεσία δεν ενεργεί μόνος του και με ελεύθερη θέληση, αλλά επηρεάζεται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες του " έσω " και " έξω " κόσμου του. Αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνουν την όλη συμπεριφορά του της οποίας η γνώση και η ανάλυση θεωρείται απαραίτητη.

### **5.2.1 Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ**

Η μεγάλη σημασία της γνώσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή καθώς και οι διάφορες τεχνικές και μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί, οδήγησε στη δημιουργία ενός ειδικού κλάδου της Καταναλωτικής.

Καταναλωτική (Consumerics) είναι μία λειτουργία του Μάρκετινγκ που συμπεριλαμβάνει όλες τις τεχνικές γνώσης και ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή.

Με τον όρο " συμπεριφορά καταναλωτή " νοούνται όλες εκείνες οι πράξεις των ατόμων που άμεσα εμπλέκονται στην απόκτηση ή τη χρήση αγαθών και υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης και της διαδικασίας απόφασης που προηγείται και προσδιορίζει αυτές τις πράξεις.

Η σημασία της Καταναλωτικής είναι μεγάλη γιατί επιτρέπει τη γνώση της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Όταν η παραγωγή έχει συνδεθεί τόσο πολύ και εξαρτάται από την στάση και τα ρεύματα που υπάρχουν στους καταναλωτές, χωρίς την Καταναλωτική, αυτή θα ήταν σαν ακυβέρνητο πλοίο σε ώρα θύελλας.

Τη σημασία της Καταναλωτικής ενισχύουν οι εναλλασσόμενες καταστάσεις στη ζωή των σύγχρονων κοινωνιών που οφείλονται είτε στην πρόοδο και ανάπτυξη της τεχνικής



προόδου, είτε στην έλλειψη ενέργειας, είτε στον περιορισμό των πόρων πρώτων υλών, είτε σε άλλες οικονομικές και κοινωνικές αιτίες.

Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις είναι απαραίτητη η γνώση της συμπεριφοράς του καταναλωτή για να μπορούν να δημιουργηθούν και να απορροφηθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χωρίς να υπάρξει σπατάλη και με όσο το δυνατό μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Η έρευνα της συμπεριφοράς του καταναλωτή οδηγεί στον προσδιορισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν. Ο προσδιορισμός των παραγόντων αυτών είναι αναγκαίος γιατί επιτρέπει τη γνώση των συντελεστών διαμόρφωσης και επιρροής, αλλά και στην συνέχεια την εκτίμηση και αξιολόγησή τους ανάλογα με κάθε περίπτωση.

Σε σχέση με τον καταναλωτή άτομο θα μπορούσαμε να ταξινομήσουμε τους παράγοντες επιρροής της συμπεριφοράς του σε δύο κατηγορίες:

### **Στους εσωτερικούς παράγοντες**

και

### **Στους εξωτερικούς παράγοντες**

Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι εκείνοι που προέρχονται από τον " έσω κόσμο " του ατόμου. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται, επίσης και ατομικοί. Οι εσωτερικοί παράγοντες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στους φυσιολογικούς και στους ψυχολογικούς παράγοντες.

Η φυσιολογική δομή ενός ατόμου και η ψυχολογική του υπόσταση είναι πραγματικά αποφασιστικοί παράγοντες στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του. Η προσωπικότητα, η αντίληψη, η μνήμη, η σκέψη και άλλες λειτουργίες ενός ατόμου συνδυασμένες με τη μάθηση, παρώθηση και στάση, δημιουργούν μοναδικές επιρροές και καταστάσεις.

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι εκείνοι που προέρχονται από τον " έξω κόσμο " του ατόμου και δημιουργούνται από το περιβάλλον του ατόμου. Οι εξωτερικοί παράγοντες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στους φυσικούς και στους κοινωνικούς παράγοντες.

Το φυσικό περιβάλλον και η κοινωνική οργάνωση είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες επιρροής της συμπεριφοράς του. Ο βαθμός και το είδος του πολιτισμού, η κοινωνική

διάρθρωση και πρόοδος, η μορφή και ο βαθμός ανάπτυξης της οικονομίας, το είδος και η ανάπτυξη της επικοινωνίας, δημιουργούν σύνθετες επιρροές και καταστάσεις.

### **5.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΡΡΟΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

Στο στάδιο αυτό γίνονται οι εξής ενέργειες:

Ανάλυση ταυτότητας παράγοντα.

Στην περίπτωση αυτή γίνεται η ανάλυση της ταυτότητας του κάθε παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Ειδικότερα αναλύονται τα εξής στοιχεία:

- Ποιος είναι αυτός ο παράγοντας.
- Τι λειτουργία επιτελεί.
- Σε τι είδη διακρίνεται.
- Από τι στοιχεία επηρεάζεται.

Αν πάρουμε π.χ. τον παράγοντα " αντίληψη του καταναλωτή " και τον δούμε με το παραπάνω πρίσμα θα πρέπει να εξετάσουμε:

Τι είναι αντίληψη του καταναλωτή.

Τι λειτουργία επιτελεί στο όλο κύκλωμα της συμπεριφοράς του καταναλωτή.

Σε τι μορφές διακρίνεται π.χ. εκλεκτή αντίληψη, υποσυνείδητη αντίληψη.

Από τι στοιχεία επηρεάζεται π.χ. παράγοντες ερεθισμάτων, προσωπικούς παράγοντες.

Ανάλυση επιρροών παράγοντα στη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Στη περίπτωση αυτή, αφού προηγουμένως έχουμε γνωρίσει την ταυτότητα του παράγοντα όσο το δυνατόν περισσότερο, αναλύουμε την επιρροή του πάνω στη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Ειδικότερα εδώ γίνονται οι εξής ενέργειες:

Ποιος είναι ο βαθμός συσχέτισης του παράγοντα με τη συμπεριφορά του καταναλωτή;

Πώς επηρεάζεται ο καταναλωτής από έναν παράγοντα κατά τη διαδικασία Ερέθισμα – Αντίδραση και ειδικότερα κατά το στάδιο της λήψης σκέψης και απόφασης.

Τι είδους παράγοντας είναι αυτός π.χ. ατομικός ή εξωτερικός ή μικτός και μέχρι ποίου σημείου να γίνουν διαχωρισμοί;

Τι είδους είναι η επιρροή, π.χ. στατική, δυναμική κλπ.

Στο παραπάνω παράδειγμα συσχετίζεται ο παράγοντας αντίληψη με τον καταναλωτή και προσδιορίζεται ένας βαθμός π.χ. μεγάλος συσχετισμός, μέσος, μικρός. Στη συνέχεια ερευνάται πώς επηρεάζει ο παράγοντας αυτός τον καταναλωτή στη διαδικασία Ερέθισμα – Αντίδραση, π.χ. πώς αντιλαμβάνεται μια ενέργεια κατά το στάδιο της απόφασης. Επίσης ποια είναι η δυναμική του παράγοντα και η εναλλαγή του πρωτεύοντα ρόλου του σε όλη τη διαδικασία.

Προσδιορισμός τεχνικής γνώσης και ανάλυσης, επιρροών παραγόντων.

Η τρίτη ενέργεια στο στάδιο αυτό είναι ο προσδιορισμός των τεχνικών γνώσεων και αναλύσεων των επιρροών των παραγόντων.

Στην περίπτωση αυτή ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία και το είδος του καταναλωτή προσδιορίζεται ποια τεχνική θα εφαρμοστεί. Δηλαδή αν θα εφαρμοστεί η Α ή η Β τεχνική ή θα γίνει μια προτυποποίηση που και αυτή εξαρτάται από το είδος του καταναλωτή.

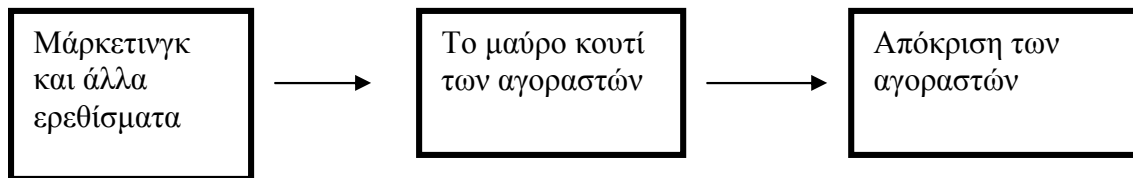
### **5.3 ΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Παλαιότερα, οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ μπορούσαν να καταλάβουν και να μάθουν τους πελάτες τους από την καθημερινή τους εμπειρία κατά την πώληση σε αυτούς. Αλλά η ανάπτυξη του μεγέθους των επιχειρήσεων και των αγορών έχει υποχρεώσει τους μάνατζερ να χάσουν την άμεση επαφή με τους πελάτες τους, μια και η άμεση επαφή είναι αδύνατη. Έτσι οι μάνατζερ για τη λήψη αποφάσεων στράφηκαν ήδη προς την έρευνα συμπεριφοράς του καταναλωτή προσπαθώντας να μάθουν ποιος αγοράζει, πώς αγοράζει, πότε αγοράζει, πού αγοράζει και γιατί αγοράζει.

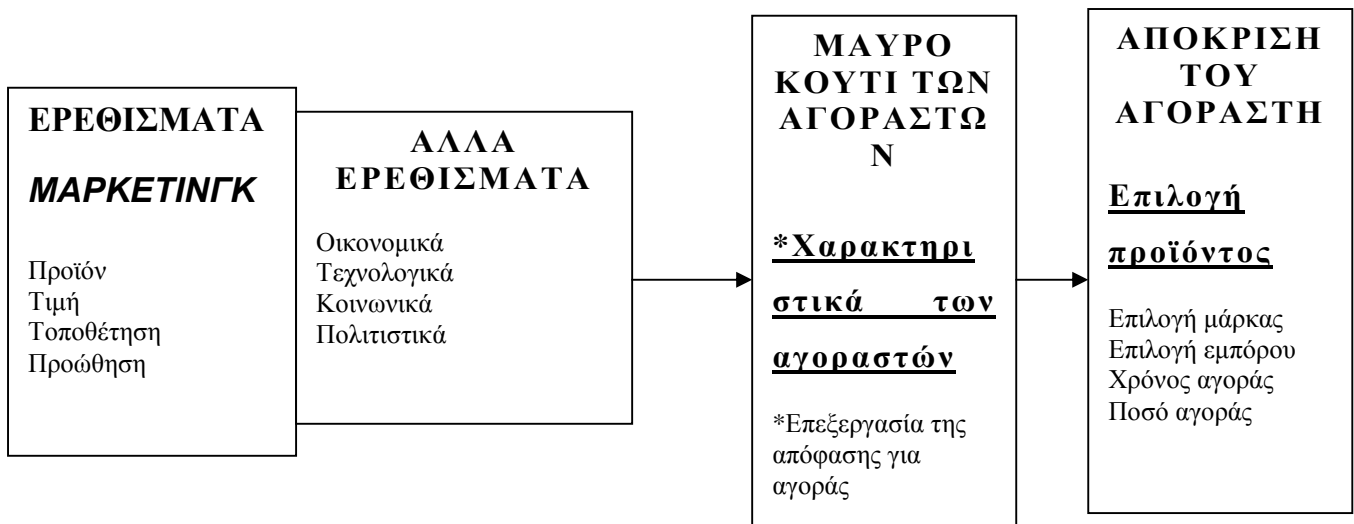
Στο κεντρικό ενδιαφέρον βρίσκεται η ερώτηση, πώς οι καταναλωτές ανταποκρίνονται στα διάφορα ερεθίσματα του Μάρκετινγκ τα οποία προετοιμάζουν οι επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση που αληθινά γνωρίζει πώς οι καταναλωτές θα ανταποκριθούν στα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως τιμή, διαφήμιση κλπ. θα έχει ένα πολύ μεγάλο πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Γι' αυτό επιχειρήσεις και ακαδημαϊκοί έχουν επενδύσει πολύ χρόνο και κόπο στην έρευνα της σχέσης μεταξύ του ερεθίσματος του Μάρκετινγκ και της απόκρισης του καταναλωτή.

Σαν αφετηρία για την έρευνα της σχέσης αυτής παίρνουν το απλό μοντέλο που δείχνεται στο παρακάτω σχήμα.



Το παραπάνω σχήμα δείχνει πως το Μάρκετινγκ και τα άλλα ερεθίσματα εισέρχονται στο " μαύρο κουτί " των αγοραστών και παράγουν βέβαιες αποκρίσεις. Περισσότερες πληροφορίες δείχνονται στο παρακάτω σχήμα.



Σύμφωνα με το πιο πάνω σχήμα τα ερεθίσματα είναι δύο κατηγοριών:

A) Ερεθίσματα Μάρκετινγκ, που προέρχονται από τα στοιχεία του Μάρκετινγκ μίξ, δηλαδή προϊόν, τιμή, τοποθέτηση και προώθηση.

B) Τα άλλα ερεθίσματα προέρχονται από κύριες δυνάμεις και περιστατικά στο περιβάλλον του αγοραστή: οικονομικά, τεχνολογικά, πολιτιστικά και κοινωνικά.

Όλα τα ερεθίσματα περνάνε μέσα από το " μαύρο κουτί " των αγοραστών και παράγουν ένα πλέγμα από φανερές πλέον αποκρίσεις του αγοραστή, όπως είναι τα δικαιώματα επιλογής του προϊόντος, μάρκας, εμπόρου, χρόνου και ποσού αγοράς. Το μαύρο κουτί δηλαδή είναι το μυαλό, η σκέψη του καταναλωτή.

Το έργο των ανθρώπων του Μάρκετινγκ είναι να καταλάβουν τι συμβαίνει στο " μαύρο κουτί " των αγοραστών μεταξύ ερεθίσματος και απόκρισης. Το "μαύρο κουτί" περιέχει:

A) Τα χαρακτηριστικά των αγοραστών που ασκούν σημαντική επίδραση στο πώς αυτός ή αυτή αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στο ερέθισμα.

B) Τις ψυχολογικές διεργασίες που οδηγούν στη λήψη της απόφασης για την αγορά.

### **5.3.1 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Οι αποφάσεις των καταναλωτών δεν είναι ομοιόμορφες. Ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της αγοραστικής απόφασης. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ μιας απλής αγοράς π.χ. αγορά μιας εφημερίδας και μιας πολύπλοκης αγοράς π.χ. ενός προσωπικού υπολογιστή.

Το Μάρκετινγκ διακρίνει πέντε κυρίως τύπους αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή με βάση το βαθμό ανάμιξης του αγοραστή και την έκταση των διαφορών ανάμεσα στις διάφορες μάρκες. Οι τύποι αυτοί είναι:

A) Η Συνηθισμένη Αγοραστική Συμπεριφορά

B) Η Αγοραστική Συμπεριφορά Αναζήτησης Ποικιλίας

Γ) Η Αγοραστική Συμπεριφορά Ελάττωσης της Ασυμφωνίας

Δ) Η Πολύπλοκη Αγοραστική Συμπεριφορά

E) Η Αγοραστική Συμπεριφορά Αντιμετώπισης του Άγνωστου

## **A. Η Συνηθισμένη Αγοραστική Συμπεριφορά**

Η Συνηθισμένη Αγοραστική Συμπεριφορά ( Habitual Buying Behaviour ) είναι εκείνη που οι καταναλωτές αγοράζουν καθημερινά πολλά προϊόντα χωρίς μεγάλη περίσκεψη ή όπως αναφέρει ο Ph. Kotler κάτω από συνθήκες μικρής συμμετοχής και έλλειψη σημαντικών διαφορών μάρκας.

Η αγορά ψωμιού π.χ. προϋποθέτει ελάχιστη συμμετοχή του καταναλωτή σε αυτήν την κατηγορία του προϊόντος και διαφοροποιείται μόνο λόγω ειδικών αναγκών π.χ. ψωμί " επτάσπορο " ή σίκαλης για τους υγειονομιστές.

Σε προϊόντα καθημερινής χρήσης όταν οι καταναλωτές αγοράζουν μία μάρκα το κάνουν από συνήθεια και όχι από έντονη αφοσίωση στη μάρκα αυτή. Οι καταναλωτές στη περίπτωση της συνηθισμένης αγοραστικής συμπεριφοράς:

- Δεν αναζητούν να μάθουν πληροφορίες για τις μάρκες.
- Δεν μελετούν και αξιολογούν τα χαρακτηριστικά τους.
- Δεν παίρνουν αποφάσεις που να στηρίζονται σε μία υψηλού βαθμού τεκμηρίωση.
- Ενεργούν παθητικά στα ερεθίσματα που παίρνουν από τη διαφήμιση ή την ενημέρωση.
- Εξοικειώνονται με τη μάρκα από συνήθεια και όχι από πίστη σε αυτήν.
- Δεν διαμορφώνουν ισχυρή στάση για τη μάρκα αλλά την επιλέγουν επειδή τους είναι γνώριμη.
- Δεν υπάρχουν ισχυρά " πιστεύω " για τη μάρκα και η αλλαγή της συμπεριφοράς είναι πιο εύκολη.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων στη συνηθισμένη αγοραστική συμπεριφορά θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι:

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά η τιμή και η προώθηση των πωλήσεων, σαν κίνητρο για τη δοκιμή ενός νέου προϊόντος, αφού οι αγοραστές δεν είναι αφοσιωμένοι στενά με τη μάρκα.
- Η διαφήμιση πρέπει να τονίζει μερικά μόνο βασικά σημεία του προϊόντος.

- Οι διαφημιστικές εκστρατείες πρέπει να επαναλαμβάνουν πολλές επαναλήψεις μηνυμάτων μικρής διάρκειας.
- Η τηλεόραση είναι πιο αποδοτική από τα έντυπα μέσα, επειδή είναι ένα μέσο που απαιτεί μικρή συμμετοχή και είναι κατάλληλο για παθητική μάθηση.

Οι συνθήκες μικρής συμμετοχής του αγοραστή σε προϊόντα δεν είναι σταθερές. Πολλές φορές αλλάζουν και απαιτείται μεγαλύτερη συμμετοχή του αγοραστή για την αγορά ενός προϊόντος, όταν προστεθεί σε αυτό ένα νέο, σημαντικό χαρακτηριστικό ή στοιχείο.

## **B. Η Αγοραστική Συμπεριφορά Αναζήτησης Ποικιλίας**

Η Αγοραστική Συμπεριφορά Αναζήτησης Ποικιλίας ( Variety Seeking Buying Behaviour ) είναι εκείνη που οι καταναλωτές στις καθημερινές τους αγορές για ορισμένα προϊόντα αλλάζουν μάρκα, λόγω ποικιλίας.

Στην περίπτωση αυτή η αλλαγή της μάρκας δεν απαιτεί " πολύ περίσκεψη " , δεν εκφράζει δυσαρέσκεια προς το παλιό προϊόν και πολλές φορές επηρεάζεται από το είδος και την ένταση της επικοινωνίας ή από τη μίμηση.

Μερικές φορές, ενδέχεται αυτή η αλλαγή να μην αποβλέπει μόνο στην ποικιλία αλλά και στην εξακρίβωση του βαθμού της ικανοποίησης της επιθυμίας από το νέο προϊόν. Αν δεν υπάρχει ειδοποιός διαφορά, τα στερεότυπα του παλιού προϊόντος, ασκούν έντονη έλξη για την επαναφορά της συμπεριφοράς μας σε γνώριμα μονοπάτια.

Αν όμως πρόκειται για αγορά προϊόντος με έντονα στοιχεία ανάγκης εκτίμησης και αναγνώρισης, τότε δεν είναι η ποικιλία αλλά η μοναδικότητα και το εξαιρετικό που χαρακτηρίζει την αγοραστική συμπεριφορά.

Οι καταναλωτές στην περίπτωση της αγοραστικής συμπεριφοράς αναζήτησης ποικιλίας:

- Αναζητούν την αλλαγή της μάρκας για χάρη της ποικιλίας.
- Δεν μελετούν και αξιολογούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σε βάθος.
- Ενδέχεται να αλλάξουν τη μάρκα με μία νέα, αν υπάρχει ειδοποιός διαφορά.

- Ικανοποιούνται από την αλλαγή αυτή καθεαυτή που τους δίνει συγκριτικά στοιχεία για τις ιδιότητες ομοειδών προϊόντων.
- Επανέρχονται στο αρχικό προϊόν αν η ποικιλία δεν τους ικανοποιεί, έχοντας τη δυνατότητα δικαιολόγησης της πράξης τους.
- Διαμορφώνουν σταθερά προτίμηση για το νέο προϊόν, αν αυτό καλύπτει τις ανάγκες τους εκτίμησης και αναγνώρισης που τυχόν παρουσιάζονται έντονα.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων στην αγοραστική συμπεριφορά αναζήτησης ποικιλίας, θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι:

- Η ποικιλία αυτή είναι η μάνα της ηδονής και μπορεί να έλξει αποφασιστικά τον αγοραστή σε ένα προϊόν.
- Η ποικιλία θα πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι φαινομενική. Στη δεύτερη περίπτωση δημιουργεί έντονα φαινόμενα γνωστικής ασυμφωνίας.
- Η ποικιλία έχει ένα ευρύ φάσμα στοιχείων χαμηλότερες τιμές, ειδικές συμφωνίες, νέα συστήματα, δωρεάν δείγματα, οικονομικές διευκολύνσεις κλπ.
- Η διαφημιστική εκστρατεία θα πρέπει να προβάλλει με πληρότητα και σαφήνεια το είδος και την έκταση της ποικιλίας χωρίς την παραμικρή τάση υπερβολής.

### **Γ. Η Αγοραστική Συμπεριφορά Ελάττωσης της Ασυμφωνίας**

Η Αγοραστική Συμπεριφορά Ελάττωσης της Ασυμφωνίας (Dissonance Reducing Buying Behaviour) είναι αυτή όπου η αγορά είναι σοβαρή και ο αγοραστής συμμετέχει σημαντικά σε αυτή και επιδιώκει να μην έχει γνωστική ασυμφωνία ή να την μειώσει στο ελάχιστο για την απόφαση που θα πάρει.

Στην περίπτωση αυτή, η αγορά απαιτεί πολύ περίσκεψη, αν δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που έχει ο αγοραστής για το προϊόν, δημιουργείται δυσαρέσκεια και επιδιώκεται λήθη της κατάστασης που δημιουργήθηκε.

Επιβαρυντικά στοιχεία της συμπεριφοράς αυτής είναι η ακριβή αγορά ή η επιλεκτική αγορά ή η έκτακτη ειδική αγορά ή η αγορά υψηλού κινδύνου ή η εικόνα της επιχείρησης που έχει δημιουργηθεί στο κοινό.



Οι καταναλωτές στην περίπτωση της αγοραστικής συμπεριφοράς ελάττωσης της ασυμφωνίας:

- Αναζητούν να μάθουν πληροφορίες για τις μάρκες σε βάθος.
- Μελετούν και αξιολογούν τα χαρακτηριστικά τους για να βρουν διαφορά.
- Επιδιώκουν τον έλεγχο του προϊόντος όσον αφορά στην πληρέστερη κάλυψη της ανάγκης τους.
- Δεν εξοικειώνονται με τη μάρκα αν δεν έχουν την ικανοποίηση που προσδοκούν.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων στην αγοραστική συμπεριφορά ελάττωσης της ασυμφωνίας, θα λάβει υπόψη της ότι πρέπει:

- Να υπάρχει μεγάλη προσοχή στα μηνύματα που δίνουν στους αγοραστές για τις ιδιότητες των προϊόντων τους ώστε να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- Να έχουν οργάνωση με ικανοποιητικές υπηρεσίες για την άρση της τυχόν γνωστικής ασυμφωνίας που δημιουργείται για τα προϊόντα τους ( ευχέρεια αλλαγών, εγγυήσεων, τεχνικών υπηρεσιών ) κ.α
- Να ελέγχουν επισταμένα τις διαφημιστικές εκστρατείες και την προώθηση των πωλήσεων για τον " υπερβάλλοντα ζήλο " στα προϊόντα τους.

#### **Δ. Η Πολύπλοκη Αγοραστική Συμπεριφορά**

Η Πολύπλοκη Αγοραστική Συμπεριφορά ( Complex Buying Behaviour ) είναι όταν η αγορά ενός προϊόντος έχει έναν υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας που επιδιώκεται η κάλυψή του.

Η αγορά π.χ. συμπυκνωμένου γάλακτος, το οποίο είναι αρίστης ποιότητας, ικανοποιητικής τιμής, υγιεινής συσκευασίας, δεν παχαίνει, είναι εθνικής προέλευσης, εύχρηστο στη χρησιμοποίησή του, κ.α, προϋποθέτει σημαντική εμπλοκή του αγοραστή για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος.

Σε προϊόντα με τέτοιου είδους απαιτήσεις, που πολλές φορές είναι αντικρουόμενες (π.χ. είναι αρίστης ποιότητας αλλά όχι ικανοποιητικής τιμής ή είναι υγιεινό αλλά παχαίνει κλπ.)

χρειάζεται υψηλός βαθμός περίσκεψης και μία ιεράρχηση των στοιχείων της πολυπλοκότητας από άποψη των αναγκών και των δυνατοτήτων του αγοραστή.

Οι καταναλωτές στην περίπτωση της πολύπλοκης αγοραστικής συμπεριφοράς:

- Αναζητούν να μάθουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες για τις μάρκες.
- Μελετούν και αξιολογούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των προϊόντων ως προς την πολυπλοκότητα που επιδιώκουν.
- Συσχετίζουν την πολυπλοκότητα που διαθέτει ένα προϊόν με την ιεράρχηση των στοιχείων της πολυπλοκότητας που επιδιώκουν.
- Αγοράζουν το προϊόν που νομίζουν ότι καλύπτει περισσότερο την προδιαγραφή της πολυπλοκότητας που έχουν κάνει.
- Δεν ενεργούν γρήγορα και δείχνουν μεγαλύτερη προσοχή στις αποφάσεις τους.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων στην πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά, θα λάβει υπόψη της ότι πρέπει:

- Να υπάρχει ευχέρεια στον αγοραστή για τη συλλογή των πληροφοριών και της αξιολόγησης για την πολυπλοκότητα ενός προϊόντος.
- Τα στοιχεία αυτά να εδραιώνονται και να μαραίνονται από τον αγοραστή.
- Η όλη διαδικασία της αγοράς αυτής είναι πολύπλοκη και απαιτεί πολλά επιχειρήματα για να περιγράψει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και να παρωθήσει τις πωλήσεις του.

### **Ε. Η Αγοραστική Συμπεριφορά Αντιμετώπισης του Αγνώστου**

Η Αγοραστική Συμπεριφορά Αντιμετώπισης του Αγνώστου (Unknown Facing Buying Behaviour) είναι όταν οι καταναλωτές θέλουν μερικές φορές να αγοράσουν προϊόντα που η φύση τους, η λειτουργία τους και άλλα χαρακτηριστικά τους είναι άγνωστα.

Η αγορά π.χ. ενός ταχύπλοου σκάφους από ένα κάτοικο ορεινής περιοχής για να το χρησιμοποιήσει στις καλοκαιρινές του διακοπές στη θάλασσα, προϋποθέτει στην αγορά, και τη συμμετοχή ενός ειδικού που θα επιλέξει την κατάλληλη μάρκα αλλά που θα μάθει και στον αγοραστή τη χρήση του.

Σε τέτοιου είδους " άγνωστα " προϊόντα δεν αρκεί μόνο η βούληση του αγοραστή αλλά και η ικανότητα του ειδικού για την τελική επιλογή.

Οι καταναλωτές στην περίπτωση της αγοραστικής συμπεριφοράς αντιμετώπισης του αγνώστου:

- Αναζητούν τους ειδικούς που θα τους δώσουν πληροφορίες για το προϊόν.
- Η μελέτη και η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων γίνεται από κοινού ( γνώσεις ειδικού – βούληση αγοραστή ).
- Η αγορά γίνεται από κοινού αλλά την ευθύνη έχει ο αγοραστής, εκτός αν συμβαίνει διαφορετικά λόγω συμφωνίας.
- Ο αγοραστής μαθαίνει τη χρήση του προϊόντος.
- Σε κάθε περίπτωση αντιμετώπισης μίας δυσκολίας ή προβλήματος επιστρατεύονται οι γνώσεις και η εμπειρία του ειδικού.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων στην αγοραστική συμπεριφορά αντιμετώπισης του αγνώστου θα πρέπει να λάβει υπόψη της:

- Το ρόλο, την έκταση και τη σπουδαιότητα των υπηρεσιών του ειδικού.
- Τη διευκόλυνση του έργου τους και όχι την αντιμετώπισή τους με περιφρόνηση ή εχθρότητα.
- Την ενίσχυση της μάθησης της χρήσης με διάφορους τρόπους και συστήματα εκπαίδευσης.
- Την παροχή επιπρόσθετων στοιχείων και πληροφοριών για εδραίωση της χρήσης.

## **5.4 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Ένα από τα βασικά στοιχεία που ενδιαφέρει τη στρατηγική του Μάρκετινγκ είναι η τμηματοποίηση.

Τμηματοποίηση ( Segmentation ) της Αγοράς είναι ο διαχωρισμός της αγοράς σε τμήματα με βάση γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά.

Η τμηματοποίηση της αγοράς οφείλεται στο γεγονός ότι όλοι οι αγοραστές δεν είναι ίδιοι. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην αντίληψη που έχουν για τα προϊόντα, στις ανάγκες τους ( βιογεννητικές, ψυχογεννητικές ), στους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους και άλλα δεδομένα.

Έτσι λοιπόν απαιτείται να εντοπισθούν τα τμήματα της αγοράς, να υπολογισθούν τα μεγέθη καθ' ενός από αυτά και να βρεθούν οι ανάγκες ενός ή μερικών τμημάτων, να γίνει γνωστό πώς ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες και τέλος να ικανοποιηθούν με το κατάλληλο μίγμα Μάρκετινγκ.

Ανάλογα με την περίπτωση είναι δυνατό να υπάρξει τμηματοποίηση της αγοράς με ορισμένα κριτήρια. Πιο αναλυτικά αναφέρουμε:

### **1. Δημογραφικά Κριτήρια**

- Ηλικία
- Φύλο
- Μέγεθος οικογένειας
- Κύκλος ζωής της οικογένειας
- Εισόδημα
- Επάγγελμα ( Απασχόληση )
- Επίπεδο μόρφωσης
- Θρησκεία
- Εθνικότητα
- Φυλή / Καταγωγή
- Κοινωνική Τάξη
- Οικογενειακή Κατάσταση
- Τόπος Κύριας Διαμονής

### **2. Γεωγραφικά Κριτήρια**

- Περιοχή ( αστική-ημιαστική-αγροτική )
- Μέγεθος Πόλης/Χωριού ( χωριό-κωμόπολη-πόλη-μεγαλούπολη-αστικό κέντρο )
- Πυκνότητα Πληθυσμού ( αραιή-μέτρια-υψηλή )
- Κλίμα ( Θερμό-ήπιο-ψυχρό, ή τροπικό-μεσογειακό )
- Διαμόρφωση Εδάφους ( πεδινό-ημιορεινό-ορεινό-νησί )
- Μέγεθος Νομού ή Περιφέρειας

### **3. Ψυχογραφικά Κριτήρια**

- Προσωπικότητα
- Γνώσεις
- Παρώθηση
- Τρόπος σκέψης
- Τρόπος ζωής
- Στάση

### **4. Προιοντικά Κριτήρια**

- Ποσότητα χρήσης του προϊόντος
- Τρόπος χρήσης
- Σκοπός χρήσης
- Προσδοκώμενες ωφέλειες
- Αφοσίωση, Προσήλωση στη μάρκα
- Ευαισθησία στην τιμή

Τα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς με βάση τη συμπεριφορά των αγοραστών είναι τα εξής:

- Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχουν.
- Οι γνώσεις που διαθέτουν.
- Οι ανάγκες που έχουν και την παρώθηση που δέχονται.
- Ο τρόπος σκέψης που έχουν.
- Ο τρόπος ζωής που κάνουν.
- Η στάση που κρατούν.

Για την προσωπικότητα είναι δυνατόν να γίνουν ορισμένες ταξινομήσεις π.χ. της K. Horney, (ευσυμβίβαστοι, επιθετικοί, απομονωμένοι), του D. Riesman (κατευθυνόμενοι από παράδοση, δικές τους αξίες και από άλλους) που κάθε μία να έχει δική της συμπεριφορά. Το φαινόμενο της γνωστικής ασυμφωνίας δεν έχει τις ίδιες επιπτώσεις και αντιδράσεις σε ένα επιθετικό ( που θα διεκδικήσει έντονα και αποφασιστικά τα δικαιώματά του ) από ένα ευσυμβίβαστο ( που θα καταβάλει κάθε προσπάθεια να δικαιολογήσει την αγορά του χωρίς αντίδραση για αλλαγή προϊόντος, αποζημίωση κ.λ.π. ) .

Ο Π. Μάλλιαρης και άλλοι σχετικά με το θέμα της προσωπικότητας αναφέρουν ότι μερικές διαστάσεις δημιουργούν ορισμένους τύπους προσωπικότητας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήρια τμηματοποίησης.

Με βάση τις ανάγκες των ατόμων μπορεί να υπάρξει τμηματοποίηση της αγοράς. Η Χ περιοχή μιας χώρας λόγω του επιπέδου της οικονομικής της ανάπτυξης παρουσιάζει μία κατάσταση όπου θα πρέπει να δοθεί προσοχή στις φυσιολογικές ανάγκες έναντι της Ψ όπου πρέπει να δοθεί προσοχή στις ανάγκες αναγνώρισης και εκτίμησης. Διαφορετικά προϊόντα θα προωθηθούν στην πρώτη περίπτωση και διαφορετικά στη δεύτερη. Εκτός όμως από τη διαφορετική προώθηση των προϊόντων ανάλογη θα πρέπει να είναι και η επικοινωνιακή στρατηγική. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να δοθεί π.χ. έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος ή την τιμή, στη δεύτερη στο κύρος και στην αναγνώριση.

Η τμηματοποίηση όμως μπορεί να γίνει και με άλλα κριτήρια. Ο τρόπος της σκέψης των ατόμων είναι μία περίπτωση που εξετάζεται τελευταία. Εάν τα άτομα σκέπτονται κατά συγκεκριμένο τρόπο σκέψης έχουν μία ορθολογική συμπεριφορά, κυρίαρχο στοιχείο στην αγορά είναι π.χ. η εμφάνιση, η αισθητική κ.ά. Παρόμοιες τοποθετήσεις οδηγούν στην άποψη της "ημισφαιρικής συμπεριφοράς" της πλάγιας σκέψης κ.ά.

Ο τρόπος ζωής είναι ένα από τα χαρακτηριστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των ατόμων. Η μελέτη του τρόπου ζωής αποκαλύπτει πολλά χαρακτηριστικά σε ένα τρισδιάστατο πεδίο.

- Στις δραστηριότητες
- Στα ενδιαφέροντα
- Στις γνώμες

Πολλές άλλες περιπτώσεις θα μπορούσαν να αναφερθούν στον ψυχολογικό τομέα. Εκείνο όμως που έχει ενδιαφέρον είναι η άποψη που αναφέρει ο Π. Μάλλιαρης και άλλοι, ότι τα ψυχολογικά κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς είναι πιο αποτελεσματικά παρ' όλες τις δυσκολίες που παρουσιάζουν π.χ. δυσκολία υπολογισμού με ακρίβεια, αφάνεια μεταξύ ψυχογραφικών χαρακτηριστικών και αναγκών καταναλωτών κ.ά.

#### **5.4.1.1 ΜΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

##### **A) ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Κάθε άτομο έχει το δικό του επίπεδο δραστηριοποίησης. Π.χ. υπάρχουν καταναλωτές που τους αρέσει να πηγαίνουν στα μαγαζιά και να ψάχνουν για προϊόντα. Για άλλους αυτή η δραστηριότητα είναι ανεπιθύμητη.

##### **B) ΑΝΔΡΙΣΜΟΣ**

Άλλοι άνδρες τον τονίζουν, άλλοι όχι. Το ίδιο ισχύει για τις γυναίκες στη θηλυκότητα. Και τα δύο αυτά μεταφράζονται σε προτιμήσεις προϊόντων ή μαγαζιών. Στο Μάρκετινγκ χρησιμοποιείται η διάσταση αυτή για τη δημιουργία της εικόνας ενός

προϊόντος ( π.χ. στα αρώματα, τα τσιγάρα Marlboro η διαφήμιση δημιουργεί ή ενισχύει τις αντίστοιχες εικόνες ),

### **Γ) ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ**

Υπάρχουν άτομα που στηρίζονται σε άλλα για να δώσουν λύσεις, αυτά είναι τα εξαρτώμενα άτομα. Άλλα άτομα δίνουν μόνα τους λύσεις, χωρίς να επιδιώκουν να τις πάρουν από άλλα. Στην κατανάλωση η ανεξαρτησία ( ή η εξάρτηση ) επηρεάζει, μεταξύ άλλων, την ένδυση, το φαγητό, τη διασκέδαση και τον τρόπο που κάνει κάποιος τα ψώνια του. Η μόδα και η αποδοχή ή απόρριψή της σχετίζονται άμεσα με τη διάσταση αυτή.

### **Δ) ΕΠΙΤΕΥΞΗ**

Η σημαντικότητα της επιτυχίας σε καθορισμένους στόχους διαφέρει από άτομο σε άτομο. Αυτή η διαφορά αντανακλάται και στην αγοραστική συμπεριφορά τους. Π.χ. οι καταναλωτές που κυνηγούν την επιτυχία, προσέχουν πολύ τι θα πουν οι άλλοι, για την συμπεριφορά τους ( δηλαδή τι αγοράζουν κ.λ.π. ).

### **Ε) ΑΝΗΣΥΧΙΑ**

Άλλα άτομα είναι βέβαια για τον εαυτό τους και άλλα δεν είναι. Αυτός ο βαθμός ανησυχίας φαίνεται καθαρά στην πράξη της αγοραπωλησίας. Π.χ. υπάρχουν καταναλωτές που μπαίνοντας στα μαγαζιά είναι σίγουροι για το τι θέλουν και ήρεμα αγοράζουν. Άλλους πάλι τους διακρίνει το άγχος.

### **ΣΤ) ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ**

Η επιθυμία να γνωρίζεις και να βρίσκεσαι με άλλους διαφέρει από άτομο σε άτομο. Τα ψώνια είναι και αυτά πράξη κοινωνική. Σε άλλους αρέσουν, σε άλλους όχι. Εκτός από αυτό, η κοινωνικότητα ενός ατόμου επηρεάζει πολύ και το καταναλωτικό του πρότυπο.

### **Ζ) ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ**

Αναφέρεται στην επιθυμία της υποταγής άλλων ατόμων. Τα άτομα που θέλουν να κυριαρχούν, παντού και πάντοτε, προσπαθούν να πείσουν ή να αναγκάσουν τους

άλλους να κάνουν αυτό που εκείνοι θέλουν. Τέτοια άτομα στα μαγαζιά π.χ. γίνονται επιθετικά και δύσκολα.

### **Η) ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται στις αντικειμενικές συνθήκες της πραγματικότητας και τελικά να κάνει πράγματα που υποκειμενικά δεν θα τα ήθελε. Π.χ. ο δύσκολα προσαρμοζόμενος καταναλωτής αν βρει ότι στο μαγαζί δεν υπάρχει η μάρκα που θέλει, δεν θα αγοράσει ένα υποκατάστατο προϊόν.

### **Θ) ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Στην κατανάλωση η επιθετικότητα εμφανίζεται με πολλούς τρόπους, όπως η δοκιμή νέων προϊόντων, η διαπραγμάτευση της τιμής και η απαίτηση για καλύτερη εξυπηρέτηση.

### **Ι) ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ**

Μερικά άτομα παίρνουν τη ζωή στα σοβαρά. Μερικά άλλα είναι ανέμελα. Ένα άτομο που όλα τα παίρνει στα σοβαρά πριν αγοράσει κάτι θα το μελετήσει και ανάλογα θα αποφασίσει. Αντίθετα ένα ανέμελο άτομο σπάνια θα ξοδέψει " φαιά ουσία " για τέτοια ασήμαντα γι' αυτό θέματα, όπως τι μάρκα θα αγοράσει.

### **Κ) ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΓΚΙΝΗΣΕΩΝ**

Αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να ελέγχουν τις συγκινήσεις τους. Διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Η λύση ενός αγοραστικού προβλήματος, η κατανάλωση και γενικά η καταναλωτική συμπεριφορά είναι όλα παραδείγματα στα οποία υπεισέρχεται ο παράγοντας συγκίνηση. Π.χ. όταν ανεβαίνει η τιμή ενός προϊόντος, τα εύκολα συγκινούμενα άτομα αντιδρούν αμέσως. Οι πιο ψύχραιμοι δεν αντιδρούν.



#### **5.4.1.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΖΩΗΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<p><b><u>Δραστηριότητες</u></b></p> <p>Εργασία Χόμπυ Κοινωνικά Γεγονότα Διακοπές Ψυχαγωγία Κλαμπ Κοινότητα Ψώνια Αθλήματα</p>	<p><b><u>Ενδιαφέροντα</u></b></p> <p>Οικογένεια Σπίτι Δουλειά Κοινότητα Ελεύθερος Χρόνος Μόδα Φαγητό Μέσα Επικοινωνίας Επιτεύγματα</p>	<p><b>Γνώμες για:</b></p> <p>Τους Εαυτούς τους Κοινωνικά Θέματα Πολιτικά Επιχειρήσεις Οικονομικά Παιδεία Προϊόντα Μέλλον Κουλτούρα</p>
---	--	--

#### **5.4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Ο τρόπος που γίνεται ο διαχωρισμός των αγοραστών, με βάση τη συμπεριφορά τους, όπως αναφέρει ο Ph. Kotler, εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, όπως:

- Τις περιστάσεις
- Τα ωφελήματα
- Τη θέση του χρήστη
- Το ρυθμό της χρησιμοποίησης
- Την αφοσίωση
- Το στάδιο ετοιμότητας αγοραστή
- Τον τρόπο σκέψης
- Τη στάση

#### **ΟΙ ΠΕΡΙΣΤΑΣΕΙΣ**

Υπάρχουν ορισμένες περιστάσεις που στους αγοραστές δημιουργείται μια ανάγκη, ή που οι αγοραστές αγοράζουν ένα προϊόν ή χρησιμοποιούν ένα προϊόν. Ανάλογα με αυτές είναι δύσκολο να γίνει μια τμηματοποίηση της αγοράς. Αυτές οι περιστάσεις

για τη ζωή, τα γεγονότα, τις συνήθειες αλλά και τις αλλαγές της στάσης των ατόμων, θα πρέπει να μελετηθούν για να μπορέσουν να αξιοποιηθούν από το Μάρκετινγκ.

### **ΤΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ**

Κάθε προϊόν έχει για τους αγοραστές του μια σειρά πλεονεκτημάτων και ωφελημάτων. Είναι λοιπόν φυσικό, να μπορεί να γίνει μια τμηματοποίηση της αγοράς ανάλογα με αυτά. Πλεονεκτήματα π.χ. μπορούν να αναφερθούν, η καλή τιμή, η αντοχή, το κύρος κ.λ.π. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων – ωφελημάτων των προϊόντων και ο συσχετισμός τους με το είδος και το μέγεθος των αγοραστών για να προβληθούν τα χαρακτηριστικά τους, να διακριθεί η ειδοποιός διαφορά τους, η επιπρόσθετη αξία, η ικανοποίηση που παρέχουν.

### **Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΧΡΗΣΤΗ**

Η αγορά μπορεί να τμηματοποιηθεί με κριτήριο την κατάσταση του χρήστη. Στη περίπτωση αυτή μια ταξινόμηση θα μπορούσε να γίνει σε: μη χρήστες, πιθανούς χρήστες και μελλοντικούς χρήστες. Για κάθε μία από τις κατηγορίες και ανάλογα με τις επιδιωκόμενες προσεγγίσεις υπάρχουν και διαφορετικές μέθοδοι Μάρκετινγκ.

### **Ο ΡΥΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Ο τρόπος και η ένταση της χρήσης ενός προϊόντος είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της ζωής και της απόδοσής του. Η χρήση ενός προϊόντος μπορεί να τμηματοποιήσει την αγορά σε ομάδες ελαφράς, μέτριας και έντονης χρήσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις και ανάλογα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες θα πρέπει από τις επιχειρήσεις να γίνουν οι απαραίτητες προσεγγίσεις, για μεγιστοποίηση του αποτελέσματος, χωρίς βέβαια να βλάπτεται το κοινωνικό συμφέρον και να δημιουργούνται προβλήματα στην αρμονική συμβίωση των ατόμων.

## **Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ**

Κάθε αγοραστής, ως προς ένα προϊόν έχει και έναν ορισμένο βαθμό αφοσίωσης. Έτσι είναι δυνατόν να γίνει μία τμηματοποίηση της αγοράς με κριτήριο την αφοσίωση των αγοραστών ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία. Με βάση το κριτήριο της αφοσίωσης οι αγοραστές μπορούν να ταξινομηθούν σε πάρα πολύ αφοσιωμένους, σε αφοσιωμένους, σε μεταβαλλόμενης αφοσίωσης, σε άστατους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών, σε ποιες κοινωνικές τάξεις ανήκουν, τις επιθυμίες και τις αδυναμίες που έχουν.

## **ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣΤΗ**

Τα άτομα, ανάλογα με την περίπτωση, βρίσκονται σε ένα διαφορετικό στάδιο ετοιμότητας για την αγορά ενός προϊόντος. Μερικά είναι σχετικά πληροφορημένα. Άλλα είναι ενήμερα. Μερικά είναι ενήμερα και προτίθενται να αγοράσουν. Άλλα είναι ενήμερα και επιθυμούν να αγοράσουν κ.ο.κ. Με βάση λοιπόν το κριτήριο της ετοιμότητας οι αγοραστές μπορούν να ταξινομηθούν σε ομάδες μεγάλης ετοιμότητας και μικρής ετοιμότητας. Στην περίπτωση αυτή το Μάρκετινγκ θα πρέπει να αξιολογεί ανάλογα τις ομάδες, να προσαρμόζεται με αυτές και με κάθε μεταβολή του αγοραστή από το ένα στάδιο στο άλλο.

## **Ο ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ**

Όλα τα άτομα δεν σκέπτονται με τον ίδιο τρόπο. Ο τρόπος σκέψης του καθενός μας προσδιορίζει και τη συμπεριφορά του. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην άποψη ότι " είμαστε ό,τι σκεπτόμαστε ". Αν π.χ. η σκέψη μας είναι θετική και η συμπεριφορά μας είναι θετική, αν αρνητική αντίστοιχα αρνητική. Ακόμα, αν ο τρόπος σκέψης μας είναι συγκλίνων η συμπεριφορά μας διακρίνεται από την επιλογή και την αξιολόγηση που κάνει, αν είναι αποκλίνων διακρίνεται από τη δημιουργικότητα. Με βάση αυτή την ταξινόμηση, μπορούν οι αγοραστές να διακριθούν σε ομάδες θετικής ή αρνητικής σκέψης, ή συγκλίνουσας και αποκλίνουσας σκέψης. Ένα καινοτομικό προϊόν π.χ. έχει μεγαλύτερη προσέγγιση από την ομάδα της αποκλίνουσας σκέψης έναντι της

συγκλίνουσας ή στη νέα αγορά η θετική αντιμετώπιση διευκολύνει την προώθηση του προϊόντος και περιορίζει σε ορισμένες περιπτώσεις το βαθμό της αντίληψης κινδύνου.

## **Η ΣΤΑΣΗ**

Τα άτομα ανάλογα με το βαθμό της νευρικής και νοητικής τους ετοιμότητας μπορούν να ταξινομηθούν σε ενθουσιώδη, ουδέτερα, μη ενθουσιώδη. Ο Ph. Kotler διαφοροποιεί τη διάκριση αυτή σε ουσιώδη, θετικά, αδιάφορα, αρνητικά – εχθρικά. Η αγορά λοιπόν προϊόντων είναι ανάλογη με τη στάση που έχουν τη δεδομένη στιγμή. Αν μάλιστα η στάση των αγοραστών μπορεί να συσχετισθεί με δημογραφικά, πολιτιστικά ή οικονομικά στοιχεία η έκβαση θα είναι πιο αποτελεσματική.

Οι παραπάνω αναφερόμενες εξαρτήσεις για την τμηματοποίηση της αγοράς πολλές φορές δεν δρουν μεμονωμένα αλλά συλλογικά, οπότε οι εκτιμήσεις γι' αυτές διαφοροποιούνται και στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να αναζητηθεί η κυρίαρχη ιδέα, όπως αναφέρει ο E. De Bono για να οδηγηθούμε σε θετικές εκβάσεις.

### **5.4.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Εκτός όμως από την τμηματοποίηση της αγοράς του ατόμου καταναλωτή υπάρχει και η τμηματοποίηση της αγοράς της ομάδας καταναλωτή.

Η τμηματοποίηση της κατηγορίας αυτής γίνεται με ορισμένα κριτήρια, γενικά και ειδικά, όπως αναφέρουν οι T. Bonoma και B. Shapiro, που είναι συνδυασμός κυρίως δημογραφικών λειτουργικών μεταβλητών και την απεικόνισή τους δείχνουμε στον πίνακα που ακολουθεί.

Η τμηματοποίηση της αγοράς, όπως αναφέρει ο P. Chrisnall επηρεάζεται από τέσσερις αποφασιστικούς παράγοντες:

- 1) Τον προσδιορισμό της ταυτότητας της αγοράς και των υποσυνόλων των αγορών που είναι θέμα της έρευνας Μάρκετινγκ.
- 2) Τη μετρησιμότητα του μεγέθους της αγοράς που γίνεται με αντικειμενική έρευνα.

3) Την προσβασιμότητα του Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης στους ειδικούς τομείς της αγοράς και

4) Την καταλληλότητα των αναγκών της επιχείρησης προς τις απαιτήσεις της αγοράς.

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

### **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ**

- Κλάδος: Σε ποιους κλάδους που αγοράζουν αυτό το προϊόν πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας;
- Μέγεθος εταιρίας: Σε ποιου μεγέθους εταιρίες πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας;
- Θέση: Σε ποιες γεωγραφικές περιοχές πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας;

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ**

- Τεχνολογία: Σε ποιες τεχνολογίες πελάτη πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή

### **ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΓΟΡΑΣ**

- Οργάνωση λειτουργίας προμηθευτών: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε εταιρίες που διαθέτουν πολύ επικεντρωμένο ή αποκεντρωμένο σύστημα αγορών;
- Δομή της ισχύος: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε εταιρίες στις οποίες το κυριότερο βάρος τους είναι στραμμένο προς τον κατασκευαστικό τομέα, στον οικονομικό τομέα, κ.λ.π.;
- Φύση των υπαρχουσών σχέσεων: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε εταιρίες με τις οποίες διατηρούμε ισχυρές σχέσεις ή απλώς να επιδιώξουμε να αποκτήσουμε σχέσεις με τις πιο επιθυμητές εταιρίες;
- Γενικές πολιτικές αγορών: πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε εταιρίες που προτιμούν τη χρηματοδοτική μίσθωση, τα συμβόλαια συντήρησης, τις αγορές συστημάτων ή των σφραγισμένων/κλειστών προσφορών;
- Αγοραστικά κριτήρια: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε εταιρίες που αναζητούν την ποιότητα, το σέρβις ή την τιμή;

### **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΗΛΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

- Πιεστική ανάγκη: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε εταιρίες που χρειάζονται άμεση και απροειδοποίητη παράδοση ή σέρβις;
- Ειδική εφαρμογή: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε ορισμένες εφαρμογές του προϊόντος μας παρά σε όλες τις εφαρμογές;

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- Ομοιότητα ανάμεσα σε αγοραστή και προμηθευτή: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στις εταιρίες των οποίων τα άτομα και οι αξίες είναι όμοια με τα δικά μας;
- Στάση απέναντι στον κίνδυνο: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στους πελάτες που αναλαμβάνουν κινδύνους ή σ' εκείνους που τους αποφεύγουν;
- Αφοσίωση: Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στις εταιρίες που επιδεικνύουν μεγάλη αφοσίωση στους προμηθευτές τους;

## **5.5 Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Όσο καθημερινά, στην κοινωνική συμβίωση με την ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνικής προόδου, αυξάνεται ο βαθμός πολυπλοκότητας, τόσο περισσότερο ο καταναλωτής κινδυνεύει να γίνει θύμα εκμετάλλευσης.

Προκειμένου να αποφευχθεί ή να μειωθεί το φαινόμενο αυτό, έχουν κατά καιρούς ληφθεί ορισμένα μέτρα και έχουν τεθεί τα πλαίσια προστασίας του καταναλωτή.

Η προστασία του καταναλωτή, δηλαδή η βοήθεια για να μην πάθει κάτι, να μην βλαφθεί, η προφύλαξή του, και η προάσπιση των δικαιωμάτων του, μπορεί να προσδιορισθεί με ορισμένα κριτήρια.

Τα κριτήρια αυτά είναι διάφορα όπως:

" Ποιος " προστατεύει τον καταναλωτή; Τότε έχουμε δύο είδη προστασίας: την αυτοπροστασία και την ετεροπροστασία.

" Πού " προστατεύεται ο καταναλωτής; Τότε έχουμε κρατική, ηπειρωτική και διεθνή προστασία.

" Πότε " προστατεύεται ο καταναλωτής; Τότε έχουμε άμεση και μελλοντική προστασία.

" Πώς " προστατεύεται ο καταναλωτής; Τότε έχουμε προληπτική και κατασταλτική προστασία.

" Τι " προστατεύεται στον καταναλωτή; Τότε έχουμε προστασία κατά τομέα ή είδος.

Η σημασία της προστασίας του καταναλωτή στη σύγχρονη κοινωνία είναι σημαντική γιατί εξασφαλίζει τη φυσική και την κοινωνική αρμονία, απαραίτητα στοιχεία για την πρόοδο και εξέλιξη του ανθρώπου.

Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η προστασία του καταναλωτή είναι ένα δυναμικό φαινόμενο, εξελισσόμενο και αναπροσαρμοζόμενο προς τις εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να υπάρχει απραξία και να επαναλαμβάνεται η θέση του Κ. Καβάφη: τι κάθονται οι συγκλητικοί και δεν νομοθετούνε;

## **ΑΥΤΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**

Αυτοπροστασία ( Self Protection ) του καταναλωτή είναι όταν ο καταναλωτής στην καθημερινή του καταναλωτική ζωή προστατεύει μόνος του τον εαυτό του.

Η αυτοπροστασία απαιτεί ένα βαθμό ενημέρωσης για τα προϊόντα, μάρκες, τιμές, χρήσεις διαφοροποίησης κ.λ.π. που είναι ανάλογος με το είδος της αγοραστικής συμπεριφοράς. Διαφορετικές είναι π.χ. οι ανάγκες σε πληροφορίες της συνηθισμένης αγοραστικής συμπεριφοράς από αυτές της πολύπλοκης αγοραστικής συμπεριφοράς.

Βέβαια κάθε καταναλωτής στην περίπτωση της αυτοπροστασίας πρέπει να έχει και ένα βαθμό " συνείδησης προστασίας " που αποτελεί την αφετηρία για την περαιτέρω πορεία.

Έχει παρατηρηθεί ότι ο καταναλωτής καθημερινά αντιμετωπίζει μια " διάχυση " πληροφοριών. Πολλές από τις πληροφορίες αυτές δεν έχει τη δυνατότητα να τις ελέγξει, λίγες τον ενδιαφέρουν και άλλες δεν μπορούν να τον απασχολήσουν για διάφορους λόγους. Έτσι παρουσιάζεται ένα είδος " κενού " στην ενημέρωσή του που δυσκολεύει την αυτοπροστασία του.

## **ΕΤΕΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**

Ετεροπροστασία ( Other Protection ) του καταναλωτή είναι όταν ο καταναλωτής στην καθημερινή του καταναλωτική ζωή προστατεύεται από τρίτους.

Η ετεροπροστασία του καταναλωτή παρέχεται από:

- Το Κράτος και Κρατικούς Οργανισμούς ( ΕΥΔΑΠ, κ.ά ).
- Τους Ηπειρωτικούς Οργανισμούς ( Ευρωπαϊκή Ένωση κ.ά ).
- Τους Διεθνείς Οργανισμούς ( Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας ).
- Τους ιδιωτικούς Οργανισμούς ( Σωματεία, Σύνδεσμοι, Ενώσεις, κ.λ.π. ).

Από το Κράτος, τους Ηπειρωτικούς και Διεθνείς Οργανισμούς η προστασία του καταναλωτή είναι υποχρεωτική, ενώ από τους ιδιωτικούς Οργανισμούς η προστασία είναι προαιρετική. Οι τελευταίοι ασκούν μια προστασία σαν μονομορφικοί καθοδηγητές γνώμης, που πολλές φορές αναγκάζουν τους πρώτους να συμμορφωθούν προς αυτή.

## **Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ**

Όταν θελήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα " πού ", δηλαδή σε ποιο χώρο προστατεύεται ο καταναλωτής θα διακρίνουμε βασικά τις παρακάτω περιπτώσεις:

- Στον κρατικό χώρο
- Στον ηπειρωτικό χώρο
- Στο διεθνή χώρο

Στον κρατικό χώρο ο καταναλωτής προστατεύεται μέσα στα πλαίσια ενός Κράτους, π.χ. Ελληνικού, Γαλλικού κ.λ.π. Η προστασία αυτή μπορεί να γίνει με συνταγματικές διατάξεις, νόμους, διατάγματα, αποφάσεις κ.λ.π.

Στον ηπειρωτικό χώρο ο καταναλωτής προστατεύεται μέσα στα πλαίσια διακρατικής ηπειρωτικής ή άλλης μορφής οργάνωσης, π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση κ.λ.π. Η προστασία αυτή μπορεί να γίνει με οδηγίες, αποφάσεις κ.λ.π.

Στο διεθνή χώρο ο καταναλωτής προστατεύεται μέσα στα πλαίσια του ευρύτερου διεθνούς χώρου ή και παγκόσμια π.χ. ΟΗΕ, Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας κ.λ.π. Η προστασία αυτή μπορεί να γίνει με αποφάσεις και συμφωνίες.

## **ΑΜΕΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**

Όταν θελήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα " πότε " δηλαδή σε ποιο χρόνο προστατεύεται ο καταναλωτής θα διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

- 1) Την άμεση προστασία και
- 2) Τη μελλοντική προστασία

Άμεση προστασία είναι όταν ο καταναλωτής προστατεύεται στο παρόν κατά την ενέργεια, κατά το χρόνο της πράξης της αγοράς π.χ. να μην υπάρχει υπερτίμηση σε ένα προϊόν και μελλοντικά είναι όταν προστατεύεται στο μέλλον, μετά την πράξη της αγοράς π.χ. όταν το προϊόν είναι ελαττωματικό και πρέπει να αλλαχθεί.

Σε πολλές περιπτώσεις η μορφή και έκταση της μελλοντικής προστασίας περιορίζει την αντίληψη κινδύνου του καταναλωτή και ελαττώνει την υπόνοια για γνωστική ασυμφωνία.



Η προστασία του καταναλωτή σε αυτές τις περιπτώσεις είναι συνάρτηση της μορφής και της έκτασης της εξουσίας που ασκείται.

### **ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΛΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**

Όταν θελήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα " πώς " δηλαδή με ποιο τόπο προστατεύεται ο καταναλωτής, θα διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

- 1) Την προληπτική προστασία που είναι όταν ο καταναλωτής προστατεύεται προ της πράξης της αγοράς, π.χ. συγκεκριμένη προδιαγραφή ενός προϊόντος, προσδιορισμός είδους και τρόπου διαφήμισης στην τηλεόραση και
- 2) Την κατασταλτική προστασία που είναι όταν ο καταναλωτής προστατεύεται κατά ή και μετά την πράξη της αγοράς π.χ. μη υπερτίμηση προϊόντος αλλά και προδιαγραφή συγκεκριμένης ποιότητας ή εξασφάλιση χρήσης ή λειτουργίας.

### **ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ Η ΕΙΔΟΣ**

Όταν θελήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα " τι " δηλαδή σε ποιον τομέα ή είδος προστατεύεται ο καταναλωτής θα διακρίνουμε την προστασία του καταναλωτή σε:

- Προστασία σε ορισμένους τομείς και
- Προστασία σε ορισμένα είδη.

Προστασία του καταναλωτή σε ορισμένους τομείς είναι όταν λαμβάνονται σχετικά μέτρα σε ειδικούς τομείς που έχουν άμεσες ανάγκες, προστασίας, π.χ. τομέας υγείας και ασφάλειας, τομέας καταναλωτικής πίστης, τομέας επικίνδυνων απομιμήσεων, κ.λ.π.

Προστασία του καταναλωτή σε ορισμένα είδη είναι όταν λαμβάνονται σχετικά μέτρα και ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που από τη φύση τους, τη λειτουργία τους κ.λ.π. έχουν άμεσες ανάγκες προστασίας, π.χ. νόθευση τροφίμων, προπαγάνδα σε υπηρεσίες ιατρικών επαγγελματιών κ.λ.π.

### **5.5.1 Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η Ελλάδα συγκαταλέγεται μεταξύ των χωρών που έχουν λάβει μέτρα για την προστασία του καταναλωτή. Η προστασία αυτή έχει διπλό χαρακτήρα: γενικό για ευρύτερα θέματα προστασίας του καταναλωτή, π.χ. ρύθμιση γενικών όρων συναλλαγών, και ειδικό για εξειδικευμένα θέματα προστασίας του καταναλωτή, π.χ. ρύθμιση καταναλωτικής πίστης.

Παράγοντες της ολοκλήρωσης της πολιτικής της προστασίας του καταναλωτή στην Ελλάδα είναι η μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του κοινού από φορείς του καταναλωτικού κινήματος, ο μεγαλύτερος βαθμός επιρροής των καθοδηγητών γνώμης, η βελτίωση του επιπέδου οργάνωσης του Κράτους, αλλά και η συμμετοχή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση που επιτάσσει την εναρμόνιση της χώρας μας προς τις σχετικές οδηγίες για θέματα προστασίας του καταναλωτή.

Στην Ελλάδα, όπως άλλωστε και σε διάφορες χώρες του κόσμου, αναγνωρίζεται η θέση ότι οι προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους καταναλωτές. Αυτό οφείλεται στο ότι:

- Έχουν περισσότερα οικονομικά μέσα και τεχνικές ενώσεις.
- Είναι καλύτερα οργανωμένοι σε επαγγελματικές ενώσεις.
- Έχουν τη βοήθεια ειδικών, τεχνικών, συμβούλων κ.ά.
- Εκμεταλλεύονται έντονα τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Επιβάλλουν τους οικονομικούς όρους που ανταποκρίνονται στα συμφέροντά τους.
- Πιέζουν συνεχώς τους καταναλωτές με τα μέσα επικοινωνίας προς την κατεύθυνση αυτή.

Η κατάσταση αυτή οδήγησε την Πολιτεία να μεριμνήσει για τα συμφέροντα των καταναλωτών. Στη σχετική υπάρχουσα νομοθεσία φαίνεται ότι η Πολιτεία μεριμνά ιδίως για:

- Την υγεία και την ασφάλεια των καταναλωτών.
- Τα οικονομικά τους συμφέροντα.

- Την οργάνωσή τους σε ενώσεις.
- Το δικαίωμα ακρόασης σε θέματα που τους αφορούν.
- Την πληροφόρηση και επιμόρφωσή τους σε καταναλωτικά θέματα.

Μάλιστα ιδιαίτερα επισημαίνεται ότι η προστασία αυτή παρέχεται τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στις επιχειρήσεις οποιασδήποτε μορφής του δημοσίου τομέα και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Προκειμένου όμως να αποφευχθούν παρερμηνείες για την έννοια

" καταναλωτής " και " προμηθευτής ", ο νομοθέτης ορίζει τις έννοιες αυτές. Έτσι αναφέρεται ότι:

**ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ** είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο για το οποίο προορίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται στην αγορά ή το οποίο κάνει χρήση τέτοιων προϊόντων ή υπηρεσιών εφόσον αποτελεί τον τελικό αποδέκτη τους. Καταναλωτής είναι και κάθε αποδέκτης του διαφημιστικού μηνύματος.

**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ** *είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που, κατά την άσκηση της επαγγελματικής ή επιχειρηματικής του δραστηριότητας, προμηθεύει προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες στον καταναλωτή. Προμηθευτής είναι ο διαφημιζόμενος. Προμηθευτής είναι επίσης ο παραγωγός ως προς την ευθύνη του για ελαττωματικά προϊόντα.*

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο αρμόδιος φορέας για την άσκηση της πολιτικής προστασίας του καταναλωτή είναι το Κράτος και ειδικότερα το Υπουργείο Εμπορίου με τη Διεύθυνση Τεχνικού Ελέγχου και Προστασίας Καταναλωτή.

Η Διεύθυνση Τεχνικού Ελέγχου και Προστασίας Καταναλωτή αποτελείται από ορισμένα Τμήματα τα οποία έχουν και ειδικές αρμοδιότητες, όπως αναφέρουμε στη συνέχεια.

Παράλληλα με το Κράτος, με θέματα προστασίας του καταναλωτή ασχολούνται και φορείς ιδιωτικού δικαίου ( π.χ. Σύλλογοι, Ινστιτούτα, Κινήματα κ.λ.π. ) με στόχο την

υπεράσπιση των συμφερόντων των καταναλωτών αλλά και τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους.

Με πρόσφατη νομοθεσία προβλέπεται η δημιουργία ενώσεων καταναλωτών με αποκλειστικό σκοπό την προστασία του καταναλωτικού κοινού. Η οργάνωση, οι αρμοδιότητες, η λειτουργία και άλλα θέματα των ενώσεων των καταναλωτών ρυθμίζονται με το άρθρο 10 του νόμου 2255/1994.

Επίσης, προβλέπεται η σύσταση Επιτροπών Φιλικού Διακανονισμού για την εξώδικη επίλυση διαφορών ανάμεσα σε προμηθευτές και σε καταναλωτές ή ενώσεις καταναλωτών. Οι Επιτροπές Φιλικού Διακανονισμού λειτουργούν σε κάθε νομαρχία και αποτελούνται από:

- Ένα δικηγόρο, μέλος του οικείου Δικηγορικού Συλλόγου.
- Έναν εκπρόσωπο του τοπικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου.
- Έναν εκπρόσωπο των τοπικών Ενώσεων Καταναλωτών.

Τέλος, υπάρχει το Εθνικό Συμβούλιο Καταναλωτών που διέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 12 του νόμου 2251/1994 που αποτελείται από μέλη μίας ευρείας εκπροσώπησης οργανώσεων σχετικών με θέματα προστασίας του καταναλωτή. Το Εθνικό Συμβούλιο Καταναλωτών αποτελεί συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό όργανο του Υπουργού Εμπορίου.

## **Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΙΣ**

Το Κράτος και οι άλλοι αρμόδιοι κρατικοί φορείς παρέχουν προστασία στον καταναλωτή στους παρακάτω τομείς:

- Γενικοί όροι συναλλαγών.
- Καταχρηστικοί γενικοί όροι.
- Συμβάσεις εκτός εμπορικού καταστήματος.
- Συμβάσεις από απόσταση.
- Υγεία και ασφάλεια των καταναλωτών.
- Ευθύνη του παρέχοντος υπηρεσίες.

- Διαφήμιση.
- Καταναλωτική Πίστη, κ.ά.

Εκτός όμως από το Κράτος, σημαντική είναι και η συμβολή των διαφόρων Οργανώσεων των καταναλωτών και οι δραστηριότητές τους κυρίως αφορούν:

- Την παροχή πληροφοριών για θέματα προστασίας του καταναλωτή.
- Την παροχή νομικών συμβουλών και βοήθειας.
- Την επιμόρφωση των καταναλωτών.
- Τη βοήθεια, τυποποίηση και κατάρτιση κωδικών επαγγελματικής δεοντολογίας.
- Τη συμμετοχή τους στην προετοιμασία νομοθετικών κειμένων.
- Τις υπηρεσίες τους για δοκιμαστικές αγορές.
- Την άποψη από την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6



**(ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ)**

## **6.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Το εμπόριο, η κάθε μορφή συναλλαγής και αγοραπωλησίας είναι σ' εφαρμογή ανάμεσα στους ανθρώπους, από την εποχή που άρχισε το είδος μας να εξελίσσεται. Όμως, η έννοια της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών, είναι μια μάλλον πιο «μοντέρνα» θεώρηση. Αυτή η στάση των εξελιγμένων εταιριών, που εκφράζει «πραγματικό» ενδιαφέρον για τους πελάτες, είναι αποτέλεσμα του ασφυκτικού ανταγωνισμού, που επικρατεί σε κάθε μορφής επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια, οι μεγάλες κυρίως εταιρίες, προσλαμβάνοντας έναν «ειδικό επιστήμονα» ή επανδρώνοντας ολόκληρα τμήματα και δια-θέτοντας μεγάλα κεφάλαια, για το marketing, τις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση κ.λ.π., κέρδιζαν κάποια βήματα στον αγώνα τους με τον ανταγωνισμό. Η αγορά, δεχόμενη τα αποτελέσματα των νέων αυτών επικοινωνιακών επιστημών, έδειχνε ν' ανταποκρίνεται θετικώς και οι εταιρίες που τις εφαρμόζαν, είχαν το προβάδισμα.

Όμως, η επιστημονική γνώση, είναι κτήμα του καθενός. Η αντιγραφή από τον ανταγωνισμό, των μεθόδων που εφήρμοσε μια εταιρία για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, είναι ένα σύνηθες φαινόμενο και μάλιστα, μη αντιμετωπίσιμο. Ο αγώνας δρόμου και η πρωτιά έχει αποτελέσματα, μέχρι την επόμενη κίνηση του ανταγωνισμού, που δεν καθυστερεί καθόλου. Από την άλλη μεριά, η ραγδαία εξάπλωση των δυνατοτήτων του internet «εξασφάλισε» τη γνώση των νέων μεθόδων, σε κάθε ενδιαφερόμενο. Επίσης, τα ανοικτά Πανεπιστήμια, τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και η δυνατότητα «επιλεγμένων σπουδών» μέσα από την ιδιωτική εκπαίδευση, δίδει την δυνατότητα και στις μικρές επιχειρήσεις να γνωρίζουν και να μπορούν να εφαρμόσουν αρκετά από τα επιτυχημένα μοντέλα των αντίστοιχων «μεγάλων»

Όλα αυτά, έχουν ως αποτέλεσμα τον συνεχή βομβαρδισμό του αγοραστικού κοινού, με κάθε είδους εμψυχωτικά και παρακινητικά μηνύματα, που μιλούν για ευκαιρίες, για ποιοτικές διαφορές και αποκλειστικότητες. Δευτερογενές και αναπόφευκτο αποτέλεσμα, αυτής της ταυτόχρονης και κοινής δραστηριοποίησης και κινητοποίησης των εταιριών, είναι η ανάπτυξη μιας ιδιαίτερα επιφυλακτικής στάσης του κοινού, που συνήθως αμφισβητεί το κίνητρο που προβάλλεται και που μιλάει για το συμφέρον

του. Επίσης, δεν παρακινείται εύκολα ν' ανταποκριθεί στις ευκαιρίες, επειδή γνωρίζει ότι, άμεσα ο ανταγωνισμός θα προβεί σε α-κόμη ποιο θελκτικές προσφορές.

Έφτασε λοιπόν η ώρα, να προσφέρουν στον πελάτη ποιότητα μη ανταγωνίσιμη. Δεν αναφερόμαστε σε καλύτερα ποιοτικά προϊόντα, ούτε σε καλύτερες τιμές, ούτε σε καλύτερο περιβάλλον, επειδή κάθε μια από αυτές τις παροχές είναι αντιγράψιμη. Αυτό που δύσκολα μπορεί ν' αναπαραχθεί, είναι ένα σύνολο παροχών, που στοχεύουν στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και εξασφαλίζουν τη συνολική θετική άποψη για την εταιρία και όχι μόνο για το προτεινόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Οι παροχές αυτές, χωρίζονται σε επτά κατηγορίες και επιτυγχάνονται με μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες. Είναι προϋπόθεση όμως, στο βαθμό που είναι δυνατόν, να εφαρμόζονται ταυτοχρόνως και με ισόποση φροντίδα.

- Παροχή ολικής ποιότητας.
- Παροχή ανθρωποκεντρικής διαπροσωπικής εξυπηρέτησης.
- Παροχή περιβάλλοντος, που στοχεύει στην άνεση και στην καταπολέμηση του άγχους, που ταλαιπωρεί το σύγχρονο καταναλωτή.
- Παροχή καινοτομίας, αυθεντικότητας και μοναδικότητας.
- Παροχή ευκαιριών για συμμετοχή σε ανθρωπιστικές ενέργειες.
- Παροχή οικολογικών μηνυμάτων.
- Σταθερότητα και διαχρονικότητα όλων των ανωτέρων.

#### **A. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Είναι απαραίτητες εκείνες ενέργειες, που εφαρμόζονται σε όλα τα «στα-δια παραγωγής» και εξασφαλίζουν την ουσιαστική ποιότητα του προϊόντος. Είναι, δηλαδή, ένα σύνολο προγραμματισμένων διαδικασιών, που απαιτούνται για την εξασφάλιση π.χ. πιστοποιητικού ISO ολικής ποιότητας. Αν δηλαδή, η επιχείρηση εφαρμόσει πιστά όσα απαιτούνται γι' αυτή την αναγνώριση και αν φυσικά ο στόχος της είναι η παροχή ολικής ποιότητας προς τον καταναλωτή και όχι μόνο η απόκτηση του σήματος, τότε το αποτέλεσμα θα είναι το ζητούμενο.



## **Β. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**

Είναι απαραίτητη η εφαρμογή μιας σειράς επικοινωνιακών κανόνων, που έχουν στόχο την ανάδειξη της ευαίσθητης εκείνης πλευράς της εταιρίας, που επιζητεί ουσιαστική επικοινωνία με τους πελάτες της. Που δίνει σημασία στην διαφορετικότητα των αναγκών τους, στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα τους, που λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις προτιμήσεις τους ως προς τα πρόσωπα και τον τρόπο που θα επικοινωνούν, που εντοπίζει και καταπολεμά αποτελεσματικός την επιφυλακτικότητα ή το δισταγμό τους, πριν προβεί σε οποιαδήποτε παρουσίαση υπηρεσιών και που προσφέρει ζεστή, φιλική και χωρίς πίεση, εξυπηρέτηση. Δηλαδή, για την εξασφάλιση της παροχής ανθρωποκεντρικής διαπροσωπικής εξυπηρέτησης, εφαρμόζονται μέτρα που έχουν να κάνουν με την ουσιαστική επικοινωνία με τον πελάτη και δεν αφορούν καθόλου στην ποιότητα του προϊόντος.

## **Γ. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Η επίδειξη κοινωνικών ευαισθησιών από πλευράς επιχειρήσεων, ήταν και θα είναι, ο προσφιλής τρόπος έμμεσης διαφήμισης και γνωστοποίησης αρκετών εταιριών. Έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα, όπου επίσημα πρωτοεμφανίστηκε ο θεσμός της χορηγίας. Σήμερα, εκτός από την παρουσία τους ως χορηγοί κοινωνικών εκδηλώσεων, έχουν καθιερωθεί και άλλες πιο αποτελεσματικές ενέργειες, που συχνός απαντώνται στη βιβλιογραφία των δημοσίων σχέσεων.

Ένας άλλος εξελιγμένος τρόπος «επίδειξης», αυτού του κοινωνικώς ευαίσθητου εταιρικού προφίλ, είναι η ιδέα της κοινής συμμετοχής (εταιρίας και αγοραστικού κοινού) σε αγώνες υποστήριξης κάποιων φιλανθρωπικών φορέων ή άλλης ομάδας αναξιοπαθούντων. Ιδιαίτερος επιτυχημένα τέτοια προγράμματα, είναι αυτά που καταφέρνουν και συνδυάζουν το αντικείμενό τους, με την ιδέα της κοινωνικής προσφοράς και της προτροπής του πελατολογίου τους. Σύγχρονο τέτοιο παράδειγμα είναι, τα καταστήματα Practiker, που για πολύ καιρό προέτρεπαν το αγοραστικό τους κοινό, να τους «βοηθήσει» στην προσπάθειά τους, να διαμορφώσουν τον

περιβάλλοντα χώρο, του νέου Παιδικού Χωριού SOS, στη Θεσσαλονίκη. Με την «καμπάνια» αυτή, πέτυχε τέσσερις στο-χους:

- Πρώτον, την προβολή της ευαισθησίας του, αφού φάνηκε το ενδιαφέρον της εταιρίας για τα απροστάτευτα παιδάκια.
- Δεύτερον, «έβαλε στο παιχνίδι» το αγοραστικό του κοινό, οπότε έγιναν σύμμαχοι στον «κοινό αγώνα» και τι καλύτερο για την σχέση εμπιστοσύνης που επεδίωκε.
- Τρίτον, η «καμπάνια» είχε μεγάλη διάρκεια.
- Τέταρτον, συνέδεσε τα αντικείμενα που πουλάει με την κοινωνική δράση, αφού η «διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου» γίνεται με εργαλεία, με είδη κήπου, με φωτιστικά, με σιδηροκατασκευές, με πλακάκια και ό,τι άλλο εμπορεύονται αυτά τα καταστήματα.

Μια άλλη, σύγχρονης αντίληψης, ενέργεια κοινωνικής ευαισθησίας είναι αυτή που «εξειδικεύεται» και συνδέει το όνομα της επιχείρησης με επαναλαμβανόμενες και ίδιου χαρακτήρα χορηγίες, που και πάλι όμως πρέπει να έχει σχέση το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τη συγκεκριμένη χορηγία. Τέτοιες ενέργειες είναι, το «χορηγός επικοινωνίας π.χ. ο ραδιοτηλεοπτικός σταθμός Alpha». Με τις «καμπάνιες» αυτού του είδους πετυχαίνουμε, εκτός όλων των άλλων, να συνδέσουμε το «όνομά» μας, τόσο με την κοινωνική ευαισθησία, αφού συνήθως προβάλλονται κοινωνικές, πολιτιστικές και οικολογικές προσπάθειες, όσο και με την επικοινωνία, που στην κοινή γνώμη μας καταξιώνει, ως τον ειδικό στην επικοινωνία.

#### **Δ. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ**

Αντίστοιχες με τις ενέργειες παροχής κοινωνικών μηνυμάτων, πρέπει να είναι οι δραστηριότητες, από πλευράς επιχειρήσεων, που συνδέονται με την οικολογία. Απευθύνονται και ευαισθητοποιούν ένα πιο περιορισμένο κοινό, που αποτελείται κυρίως από νέους ανθρώπους, αλλά γίνονται αποδεκτά με συμπάθεια από όλους, αρκεί να μην είναι ακραία. Σ' αυτές τις ενέργειες, πρέπει να επικρατεί η λογική της ισορροπίας, γιατί εύκολα θίγονται οι πολιτικές πεποιθήσεις του συντηρητικού κοινού και αυτό μπορεί ν' αποβεί ολέθριο.

#### **Ε. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Αυτές είναι οι πραγματικά γενναίες και ουσιαστικές ενέργειες, που πρέπει να εφαρμόζονται με στόχο τη διαφοροποίηση από τη μάζα. Κάποιες επιχειρήσεις πραγματικά τολμούν και εφαρμόζουν προγράμματα που προβάλλουν την αυθεντικότητα. Ζούμε όμως στον αιώνα της τυποποίησης, όπου τείνει να χαθεί το «χρώμα». Το αγοραστικό κοινό στην πλειοψηφία του, ίσως δεν εκτιμάει αυτές τις τάσεις, αλλά αυτοί που διαθέτουν ευαισθησίες, γίνονται φανατικοί πελάτες, αν εντοπίσουν τη διαφορά.

Επίσης, συχνά συναντούμε αυτή την αυθεντικότητα από μικρές επιχειρήσεις, που ίσως κανένας να μην μερίμνησε συνειδητά και να είναι αποτέλεσμα της φυσικής κουλτούρας του ιδιοκτήτη. Σ' αυτές τις περιπτώσεις δεν γίνεται καμία προσπάθεια για την προβολή αυτής της μοναδικότητας και απλώς την απολαμβάνουν κάποιοι τυχεροί, χωρίς να μπορούμε να πούμε πως εξασφαλίζει σημαντικά οφέλη στον επιχειρηματία. Αντιθέτως, όταν αυτές είναι προεπιλεγμένες προσπάθειες των εταιριών, που εντάσσονται στις ενέργειές τους για την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης, είναι απαραίτητη η προβολή τους, ώστε να εντοπιστούν από το ευρύ κοινό, που δεν έχει μάθει να τις αναγνωρίζει.

### **ΣΤ. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΑ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ**

Όλες οι ενέργειες που έχουν το στόχο της ποιοτικής εξυπηρέτησης, για να έχουν αποτέλεσμα στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και για να μπορούν να προκύψουν ουσιαστικά οφέλη, πρέπει να παρέχονται σε σταθερή και επαναλαμβανόμενη βάση, ώστε η επανάληψη της αίσθησης που δημιουργούν στον καταναλωτή, να τον διαβεβαιώσει ότι, δεν είναι απλή σύμπτωση, αλλά συνειδητή κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό πρέπει να «περνάει» με ειδικές επικοινωνιακές τεχνικές, μέσα από τις κάθε είδους επικοινωνιακές ευκαιρίες με το κοινό. Για παράδειγμα η αναφορά σε μια δήλωση ή ένα διαφημιστικό έντυπο ότι, «... και πάλι η εταιρία Α καινοτομεί ...», δίδει την αίσθηση της επαναλαμβανόμενης ενέργειας, που ακόμη και αν δεν είναι γνωστή η προηγούμενη, η δήλωση της επανάληψης, δημιουργεί μια θετική προδιάθεση.

Όλες αυτές οι ενέργειες σε μεγάλες εταιρίες, είναι συνήθως καθήκοντα του τμήματος των δημοσίων σχέσεων. Συχνά όμως προσπαθούν να τις εφαρμόσουν και τα τμήματα προώθησης των πωλήσεων. Από όποιον όμως και αν προταθούν πρέπει να περάσουν στην κουλτούρα της εταιρίας έτσι ώστε, η ποιοτική εξυπηρέτηση ν' αποπνέει την ποιοτική σχέση των εργαζόμενων, την ποιοτική συνείδηση των ανώτερων στελεχών και το ποιοτικό όραμα των ιδιοκτητών.

## **6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**

Ο καθοριστικός σκοπός των ηγετών είναι να επικοινωνήσουν και να επιδείξουν με το παράδειγμά τους και τη συμπεριφορά τους ότι ο πελάτης αποτελεί τον πρωταρχικό ρόλο μιας επιχείρησης. Οι μάνατζερ που προσανατολίζονται στον πελάτη, επιφέρουν συνεχείς βελτιώσεις στα πρότυπα εξυπηρέτησης, κερδίζοντας τη δέσμευση κάθε στελέχους για την εστίαση στον πελάτη. Συστρατεύουν το κάθε στέλεχος στη διαδικασία του καθορισμού των προτύπων εξυπηρέτησης και στην παροχή των άριστων προτύπων εξυπηρέτησης.

Ø Η φύση της ηγεσίας.

Η ηγεσία αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων εκείνων που επιδιώκουν την εξαιρετική επίδοση στην εξυπηρέτηση. Κατά κανόνα, υπάρχει κάποιος επικεφαλής οποίος έχει πειστεί και δεσμευτεί να δημιουργήσει μια άψογη επιχείρηση στα μάτια του πελάτη. Στις μέρες μας, πολλοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών απαιτούν από τους μάνατζερ να γίνουν ηγέτες. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική. Όσο οι αλλαγές συμβαίνουν όλο και πιο γρήγορα, και ο ανταγωνισμός αυξάνεται, τόσο οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπους με ικανότητες να ηγούνται και όχι απλώς να διοικούν. Ηγεσία σημαίνει να εμπνέεις, να ενεργοποιείς και να αποτελεις πρότυπο για τους άλλους που θα τους οδηγήεις στην εξαιρετική επίδοση. Ακόμη σημαίνει να προτυποποιείς στη δική σου δουλειά την ποιότητα εκείνη που ζητάς από άλλους να παρέχουν.

Ø Ο μάνατζερ ως ηγέτης.

Η παραδοσιακή άποψη για τον μάνατζερ είναι ότι πρόκειται για κάποιον που ελέγχει, κρατάει τα 'πράγματα' σε τάξη, διατηρεί τα 'πράγματα' ως έχουν, οργανώνει τις ενέργειες των άλλων, δίνει διαταγές, επιβλέπει και διατηρεί την τάξη. Όμως ο παραδοσιακός αυτός ρόλος δεν είναι αρκετός για να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές και οι νέες προκλήσεις, ειδικά για μια επιχείρηση που θέλει να δεσμευτεί στην επίτευξη εξαιρετικής εξυπηρέτησης. Τώρα πλέον υπάρχει ανάγκη για ηγέτες που να καλωσορίζουν την αλλαγή, παρακινούν τους άλλους, εργάζονται με προσαρμοστικότητα, επικοινωνούν, εμπνέουν τους άλλους, δημιουργούν ομάδες ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, προσφέρουν ξεκάθαρο όραμα και στόχο, οδηγούν τους άλλους στην επιτυχία και τέλος δεσμεύονται για επίτευξη εξαιρετικής εξυπηρέτησης στους πελάτες.

*Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγετών.*

Μάνατζερ	Ηγέτες
Εστιάζουν στο να γίνονται τα πράγματα σωστά Εστιάζουν στο σήμερα/ αύριο Ενδιαφέρονται για έλεγχο/ κύρος Είναι λογικοί/ πρακτικοί Εστιάζουν σε γεγονότα/ δεδομένα Φέρουν σε πέρας ό,τι έχει συμφωνηθεί Τους αρέσει να ελέγχουν τους ανθρώπους Βασίζονται στο ταλέντο	Εστιάζουν στο να γίνονται τα σωστά πράγματα Εστιάζουν στον επόμενο μήνα/ χρόνο Ενδιαφέρονται για ομαδική εργασία Αξιοποιούν ενέργεια/ συναισθήματα Μπορούν και δουλεύουν με κάτι που είναι ασαφές Προκαλούν και αναζητούν καινούργιους στόχους Τους αρέσει να παίρνουν οι άνθρωποι πρωτοβουλίες Τους αρέσει οι άνθρωποι να πηγαίνουν μπροστά

Ø Ηγεσία και αναγνώριση

Η δημιουργία ενός οργανωσιακού κλίματος στο οποίο προέχει η εξυπηρέτηση είναι κεντρικό σημείο στην εξυπηρέτηση που δέχεται ο πελάτης. Συνήθως το προσωπικό το οποίο είναι αποδέκτης σωστής συμπεριφοράς, θα συμπεριφερθεί ανάλογα και στους πελάτες. Η αναγνώριση των ανθρώπων γι' αυτό που είναι και γι' αυτό που κάνουν αποτελείτο οξυγόνο ενός θετικού εργασιακού κλίματος.

Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη την αναγνώριση. Ακόμη και η αρνητική αναγνώριση μπορεί να είναι καλύτερη από καμία αναγνώριση. Βέβαια, το σημαντικότερο για την προσωπική μας ευημερία είναι η θετική αναγνώριση. Δεχόμαστε θετική αναγνώριση όταν κάποιος επαινεί τις ικανότητες μας, τα κατορθώματα μας, τις γνώσεις μας. Εφόσον η αναγνώριση αυτή είναι αυθεντική, έχει διπλή αξία, διότι όταν αναγνωρίζονται τα δυνατά μας σημεία, τότε αυτά ενισχύονται. Για παράδειγμα:

- Όταν μας πουν ότι εκτιμούν την υποστήριξη που παρέχουμε, το πιθανότερο είναι να δώσουμε ακόμη περισσότερη.
- Όταν μας πουν ότι οι αναφορές που γράφουμε φημίζονται για τη διαύγεια και την περιεκτικότητα τους, τότε το πιθανότερο είναι να συνεχίσουμε να γράφουμε ακόμη πιο ξεκάθαρες και περιεκτικές αναφορές.

Στον καθένα μας αρέσει να μας εκτιμούν και να μας δίνουν αξία. Αυτό αληθεύει για όλο τον κόσμο. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να είναι κάποιοι, να τους θαυμάζουν, να τους σέβονται. Μπορείτε να φανταστείτε κάποιον να απαντάει καταφατικά στην ερώτηση: «Μήπως δέχεστε πολλή αναγνώριση;». Αν η απάντηση είναι «ναι», αυτό οφείλεται, πιθανότατα, είτε γιατί η αναγνώριση (επιβεβαίωση) δείχνει ψεύτικη, είτε γιατί αυτός που τη δίνει δεν είναι αξιόπιστος! Η αληθινή αναγνώριση από κάποιον που εμπιστευόμαστε, αποτελεί παρακινητική εμπειρία για τον περισσότερο κόσμο.

Τα παραπάνω αποτελούν πολύ σημαντική συνειδητοποίηση όσον αφορά την παρακίνηση των ανθρώπων. Η αναγνώριση της καλής δουλειάς, της ποιοτικής δουλειάς παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ποιοτικής ομάδας.

«Εντοπίστε αυτούς που κάνουν καλή δουλειά και δείξτε αναγνώριση για τα επιτεύγματα τους». Αυτό αποτελεί έναν εξαιρετικό κανόνα ηγεσίας. Ουσιαστικά, αναγνωρίζοντας τις ικανότητες κάποιου, τις ενισχύουμε και έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει αυτές τις ικανότητες ξανά. Αν πείτε σε κάποιον ότι είναι πραγματικά έξυπνος ή ότι δείχνει επαγγελματίας, είναι πολύ πιθανό να εξακολουθήσει να συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Αν πείτε σε κάποιον πόσο καλός, ευγενικός και εξυπηρετικός είναι με τους πελάτες, μαντέψτε τι θα γίνει: Προφανώς θα συνεχίσει να συμπεριφέρεται έτσι ή και καλύτερα και στο μέλλον. Στους

ανθρώπους αρέσει να εργάζονται εκεί που τους υπολογίζουν. Επιδεικνύουν ενέργεια και ενθουσιασμό και εργάζονται εντατικότερα για ηγέτες και επιχειρήσεις που τους υπολογίζουν και τους εκτιμούν απ' ό,τι για ηγέτες ή επιχειρήσεις που παραπονούνται και τους κριτικάρουν. Τίποτε δεν φέρνει περισσότερη επιτυχία από την ίδια την επιτυχία. Ένας ποιοτικός ηγέτης θέτει στόχους και πρότυπα ποιότητας και εν συνεχεία, σε κάθε ευκαιρία, εντοπίζει αυτούς που επιτυγχάνουν και επιδοκιμάζει την απόδοσή τους. Με αυτό τον τρόπο γίνεται σαφές ότι για να επιτύχει κανείς στην ομάδα πρέπει να κάνει δουλειά ποιότητας.

Ο τρόπος που θα δείξετε την εκτίμησή σας και θα επαινέσετε διαφέρει και εξαρτάται από τις προσωπικότητες που έχετε απέναντί σας. Με τη δικιά σας ομάδα θα γνωρίζετε σίγουρα τον τρόπο. Άλλοι θα θέλουν ν' ακούσουν μια καλή κουβέντα, άλλοι ένα ευχαριστήριο σημείωμα. Άλλοι πάλι προτιμούν να τους επαινέσετε ενώπιον ολόκληρης της ομάδας.

Ø Ελέγξτε την ομαδική εργασία – Δημιουργία οράματος εξυπηρέτησης πελατών

Μπορείτε να δώσετε στην ομάδα σας ερωτηματολόγια [τρόποι διοίκησης, ποιότητα επικοινωνίας, εργασιακές σχέσεις, ποιότητα ομάδας, ευκαιρίες ανάπτυξης] για να αναλύσετε την ποιότητα της ομαδικής εργασίας. Δώστε τους να απαντήσουν πρώτα ατομικά, και εν συνεχεία όλοι μαζί σαν ομάδα, προτείνετε τρόπους να βελτιώσετε τον τρόπο που δουλεύετε όλοι μαζί.

Εστιάζουμε το ενδιαφέρον στη δημιουργία μιας ομάδας που προσανατολίζεται στον πελάτη, δηλαδή στη δημιουργία ενός θετικού οράματος εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό αφορά εξίσου τον ηγέτη μιας μικρής ομάδας, τον ιδιοκτήτη μιας μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχείρησης ή το γενικό διευθυντή μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας.

*Τι είναι το όραμα; Αν δεν γνωρίζεις πού πας, μπορεί να βρεθείς κάπου αλλού.*

Μελέτες διαφόρων επιτυχημένων εταιριών παροχής υπηρεσιών έχουν επανειλημμένα δείξει πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει ένα παρακινητικό, ενοποιητικό όραμα.

Στις περισσότερες περιπτώσεις επιτυγχάνουμε πολλά περισσότερα όταν έχουν ένα σκοπό, ένα όραμα μία αποστολή- πείτε το όπως θέλετε- να μας παρακινεί για δράση.

σε όλες τις επιτυχημένες επιχειρήσεις υπάρχει ένα ξεκάθαρο όραμα, μια δήλωση του απώτερου στόχου της εταιρίας, παρέχοντας έτσι ένα σημείο αναφοράς γύρω από το οποίο εστιάζονται οι προσπάθειες όλων.

Ως γενικός κανόνας ισχύει, ότι οι άνθρωποι δουλεύουν καλύτερα και περισσότερο - πέρα από το τυπικά αναγκαίο- όταν εργάζονται για «κάτι» στο οποίο πιστεύουν και στο οποίο είναι περήφανοι να ανήκουν. Ο σκοπός ενός οράματος είναι:

- Να παρέχει έναν προκλητικό στόχο στον οποίο να εστιάζονται οι προσπάθειες.
- Να παρέχει μια ορατή ένδειξη των προτεραιοτήτων και της δέσμευσης της ομάδας ή της εταιρίας.
- Να εμπνέει, να παρακινεί και να καθοδηγεί τις προσπάθειες της ομάδας.
- Να παρέχει ένα μέτρο αποτίμησης των επιτεύξεων.

Τα καλύτερα οράματα πρέπει να μπορούν να αποτυπωθούν σε μια γραμμή και ο στόχος πρέπει να είναι ορατός μεν αλλά όχι άμεσα προσιτός, προκλητικός αλλά πραγματοποιήσιμος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν ένα όραμα και να αποτολμούν διεργασίες με τις οποίες θα αποκτήσουν τη δέσμευση του προσωπικού τους για το όραμα, με σκοπό να είναι και αποδοτικές και αποτελεσματικές. Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Το *αποδοτικό τμήμα* πωλήσεων κάνει πολλές πωλήσεις. Το *αποτελεσματικό τμήμα* πωλήσεων κάνει τόσες πωλήσεις όσες μπορεί να αντέξει η παραγωγή και ανατροφοδοτεί με πληροφορίες την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τα οικονομικά τμήματα, ενισχύοντας έτσι τον κοινό σκοπό τους. Ηγέτες υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης. Κάθε επίπεδο ηγεσίας πρέπει να προσφέρει το όραμα σε αυτούς που ηγείται. Καθένας πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα για το τι βρίσκεται μπροστά και για τον τρόπο με τον οποίο συνεισφέρει στην υπόλοιπη ομάδα.

#### ∅ Δημιουργώντας το όραμα

Πώς θα έπρεπε να είναι μια αποτελεσματική διακήρυξη οράματος; Ιδανικά θα έπρεπε να είναι δυνατόν να περιέχεται σε μια γραμμή. Αρχικά όμως πρέπει να είναι



πολύ πιο κατανοητό. Μια διακήρυξη οράματος εξυπηρέτησης θέτει το όραμα από το οποίο οφείλουν να εμπνέονται οι επιχειρήσεις και πρέπει να εντυπωσιάζει. Για παράδειγμα:

Η αρτιότητα της εξυπηρέτησης μας πρέπει να είναι η αρχή και το τέλος όλων των προσπαθειών μας.

Υπάρχουμε μόνο για να εξυπηρετούμε τους πελάτες μας και ελπίζουμε να είμαστε οι καλύτεροι στον τομέα μας.

Θέλουμε οι πελάτες μας να ικανοποιούνται και να επωφελούνται από εμάς και το προσωπικό μας να είναι περήφανο που είμαστε οι καλύτεροι.

Θέλουμε να μας θυμούνται για την αποτελεσματικότητά μας και το ενδιαφέρον μας για τους πελάτες.

Να είμαστε κερδοφόροι διότι έχουμε ενθουσιώδες και ικανό προσωπικό, αφοσιωμένο στον πελάτη και στην ικανοποίηση του.

Οι πελάτες είναι οι σημαντικότεροι άνθρωποι στην επιχείρησή μας. Αυτοί μας δίνουν δουλειά και πληρώνουν τους μισθούς μας. Δέσμευση μας είναι να είμαστε άψογοι απέναντί τους.

Ο πελάτης μάς τιμά με την προσοχή του και αξίζει να του προσφέρουμε την ευγενέστερη δυνατή μεταχείριση.

Μπορούμε να προσφέρουμε την άριστη εξυπηρέτηση που αξίζει ο πελάτης μόνο με ομαδική εργασία και εξυπηρέτηση μεταξύ μας.

Τέτοιου είδους δηλώσεις δεν αφήνουν κανένα περιθώριο αμφιβολίας στο μυαλό των στελεχών ή των πελατών για τη φύση του στόχου. Κάνοντας τη διακήρυξη δημόσια αυξάνεται το ενδιαφέρον και το μερίδιο συμμετοχής. Εμπεριέχει, βέβαια, ένα ποσοστό κινδύνου αν δεν υπάρχει η ανάλογη ανταπόκριση. Σκοπός του, όμως, είναι να μην αφήνει αμφιβολίες για τις προτεραιότητες και τις προσδοκίες. Πάντα δηλώνει το «γιατί» υπάρχει η επιχείρηση, χωρίς όμως να αναλώνεται στο «τι» προκύπτει - όπως το κέρδος.

Το όραμα μιας μεγάλης επιχείρησης πληροφορικής ήταν:

«Να μας αναγνωρίζουν ως τον καλύτερο παροχέα ποιοτικών ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής, δικτύων και υπηρεσιών υποστήριξης των πελατών σ' όλο τον κόσμο».

Τι όμως σημαίνει -σε όρους δέσμευσης και φιλοδοξιών- κάθε πρόταση του οράματος αυτού;

«Να μας αναγνωρίζουν ως» = θέλουμε να είμαστε οι καλύτεροι και αυτό να το γνωρίζουν οι πελάτες μας.

«Καλύτερος παροχέας» = είμαστε μια αξιόπιστη διεθνής εταιρία, με την οποία μπορεί κανείς να συνεργάζεται εύκολα.

«Ποιότητα» = η μετρήσιμη από τον πελάτη ικανοποίηση και εμμονή στα υψηλότερα πρότυπα του κλάδου.

«Ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής και δίκτυα» ο τρόπος που η εταιρία αποκτά, διανέμει, ενσωματώνει και χρησιμοποιεί δεδομένα προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή της, να βελτιστοποιήσει την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της και να σχεδιάσει την εξέλιξη της.

«Υπηρεσίες» = το μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών, από την πρώτη επαφή έως το τέλος της ζωής του προϊόντος καθώς και οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία με προστιθέμενη αξία η οποία βοηθάει τους πελάτες να σχεδιάσουν, εφαρμόσουν και να χειριστούν τα δίκτυα και συστήματα πληροφορικής τους, καθορίζοντας τα πρότυπα αποτελεσματικότητας του κλάδου και πρωτοπορώντας στις τεχνολογίες εξυπηρέτησης.

«Πελάτες σ' όλο τον κόσμο» = από το μεμονωμένο επαγγελματία μέχρι και τη μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση, όπου και αν διαθέτει εγκαταστάσεις.

Κάθε φράση, κάθε λέξη ορίζει την επιχείρηση, το σκοπό και τις φιλοδοξίες της.

Δουλεύοντας για το όραμα το δικό σου και της ομάδας

Αφού είστε σε μια θέση όπου ηγείστε άλλων, αποτελεί καθήκον σας να εξασφαλίσετε ότι η ομάδα σας έχει όραμα - δεν θα πρέπει όμως να είναι μόνο δική σας ευθύνη η δημιουργία του. Αν δημιουργήσετε μόνος σας το όραμα, τότε χάνεται μια ευκαιρία

να αξιοποιήσετε τις ικανότητες των μελών της ομάδας σας και να τους παρακινήσετε να επιτύχουν συλλογικούς στόχους. Εμπλέκοντας την ομάδα σας στη δημιουργία του οράματος, ενθαρρύνετε την αίσθηση της ιδιοκτησίας και αυτό είναι το στοιχείο-κλειδί της παρακίνησης.

**Πώς, όμως, μια ομάδα δημιουργεί το όραμα της; Υπάρχουν διάφορες τεχνικές, όμως για να ξεκινήσει η διεργασία, καλό είναι η ομάδα στο σύνολο της:**

- Να αποφασίσει ξεκάθαρα σε ποιους παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες (τους πελάτες σας).
- Να ορίσει 5 πράγματα τα οποία θα ήθελε να λένε γι' αυτή οι πελάτες.
- Να ορίσει 5 πράγματα τα οποία θέλει να λένε γι' αυτή οι υπόλοιποι μέσα στην εταιρία.
- Να ορίσει 5 πράγματα τα οποία θέλει να λείν γι' αυτή ο ανταγωνισμός.

**Τότε καθίσταται δυνατόν να συνταχθεί το περίγραμμα του οράματος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις:**

1. Ποιος είναι ο γενικότερος σκοπός της δουλειάς μας; Ποιος ο λόγος ύπαρξης της ομάδας μας;
2. Ποιοι είναι οι πελάτες μας; Σε ποιους παρέχουμε προϊόντα και υπηρεσίες; Τι θέλουν, τι χρειάζονται, τι περιμένουν από μας;
3. Ποιος άλλος επωφελείται από τη δουλειά μας; Τι θέλουμε εμείς από αυτούς;
4. Τι αποτελεί επιτυχία για μας, για την επιχείρηση, για τις υπόλοιπες ομάδες; Τι θέλουμε να λείν ο κόσμος για τη δουλειά μας;
5. Ποια θα είναι τα σημάδια ότι επιτυγχάνουμε το όραμα μας; Πώς θα γνωρίζουμε ότι τα καταφέραμε; Πώς θα μετρήσουμε την πρόοδο μας;
6. Πότε θέλουμε να επιτύχουμε όλ' αυτά;

Έχοντας τις παραπάνω απαντήσεις, μπορείτε πλέον να δουλέψετε με την ομάδα σας για να φτιάξετε μια συγκεκριμένη αλλά κατανοητή περιγραφή του οράματος, συνδυάζοντας τη σαφήνεια με τη συναρπαστικότητα. Εν συνεχεία, το συγκεκριμένο περίγραμμα του οράματος θα πρέπει να ξαναδουλεутεί προκειμένου να μετατραπεί σε μια ξεκάθαρη, σαφή διατύπωση, η οποία θα καθοδηγήσει και θα διαμορφώσει την επίδοση της ομάδας. Η διατύπωση αυτή μπορεί να συμπυκνωθεί σε μία πρόταση, εύκολη για αποστήθιση.

Καθένας μέσα στην ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να περιγράψει και να δικαιολογήσει το όραμα και να πει ακριβώς πώς η δουλειά του συνεισφέρει στην επίτευξη του οράματος. Τα μέλη της ομάδας -ειδικά δε της «πρώτης γραμμής», αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες- είναι αυτοί που προβάλλουν το οποιοδήποτε όραμα και πρέπει να είναι σε θέση να απαντούν στις 3 κρίσιμες ερωτήσεις:

Πώς συνεισφέρουμε στο συγκεκριμένο όραμα;

Πώς αυτό σχετίζεται με τους πελάτες μας;

Πώς θα το επιτύχουμε;

### **6.3 ΑΞΙΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ**

Σε κανέναν δεν αρέσει να ακούει παράπονα, είτε αυτά αφορούν εμάς τους ίδιους ή τις εταιρίες στις οποίες εργαζόμαστε" είναι όμως απαραίτητο να μάθουμε να τα εκτιμούμε. Τα παράπονα μπορούν να αποτελέσουν ζωογόνο δύναμη για την επιχείρηση. Κάτι τέτοιο μπορεί να ακούγεται ακραίο, αλλά τι σημαίνει πραγματικά αν δεν δέχεστε ποτέ παράπονα;

- Η εξυπηρέτηση που προσφέρετε είναι τέλεια;
- Οι πελάτες σας φοβούνται να εκφράσουν τα παράπονα τους - απλώς φεύγουν;
- Οι πελάτες απλώς δεν ενδιαφέρονται και φεύγουν και σε αυτή την περίπτωση;
- Οι πελάτες εξέφρασαν τα παράπονα τους αλλά επειδή τίποτα δεν άλλαξε και πάλι φεύγουν;

Κάτι για το οποίο μπορεί να είστε σίγουρος, είναι ότι όσο σκληρά και αν προσπαθήσετε, η εξυπηρέτηση που προσφέρετε δεν μπορεί να είναι ποτέ τέλεια. Οι άνθρωποι είναι τόσο διαφορετικοί και ξεχωριστοί μεταξύ τους, που δεν είναι δυνατόν το πακέτο εξυπηρέτησης που προσφέρετε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καθενός στην αγορά-στόχο σε κάθε χρονική στιγμή. Ο σκοπός σας θα πρέπει να είναι να μειώσετε, αν είναι δυνατόν, το χείμαρρο των παραπόνων σε ένα ρυάκι. Προσοχή όμως γιατί εάν αυτό το ρυάκι στεγνώσει, αντί να δίνετε συγχαρητήρια στον εαυτό σας, θα πρέπει να αναρωτιέστε «μήπως μας ξέφυγε κάτι».

*Τα παράπονα μπορεί να αποτελέσουν τους εκπαιδευτές της επιχείρησής σας. Το μεγαλύτερο πρόβλημα σας θα είναι να τα αναδείξετε.*

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει το σημαντικό ρόλο που παίζουν τα παράπονα των πελατών στο να καθοδηγούν τη διαρκή βελτίωση της προσφερόμενης εξυπηρέτησης, και εισάγει μια σειρά βασικών εννοιών στην εξυπηρέτηση πελατών:

- Αναδεικνύοντας τα παράπονα.
- Βλέποντας τα παράπονα θετικά και μετατρέποντας τα σε ευκαιρίες.
- Αντιμετωπίζοντας τα παράπονα.
- Ξαναβρίσκοντας την ισορροπία μετά τα παράπονα.
- Δημιουργώντας ένα σύστημα αντιμετώπισης των παραπόνων.

Το κεφάλαιο κλείνει προτείνοντας ένα ερωτηματολόγιο, δίνοντας σας την ευκαιρία να αξιολογήσετε τη δική σας ομάδα ή εταιρία στο κατά πόσο αποκομίζει κάτι από τα παράπονα των πελατών της.

Τι μας λένε τα γεγονότα σχετικά με τα παράπονα; Η εταιρία ερευνών Technical Assistance Research Programs of Washington (TARP) ερεύνησε τις συμπεριφορές πελατών σε πάνω από 200 εταιρίες στις ΗΠΑ και τον Καναδά, και κατέληξε στα ακόλουθα:

- Οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης δεν ακούνε κατά μέσο όρο το 96% των δυσαρεστημένων πελατών της εταιρίας.

- Για κάθε παράπονο που γίνεται γνωστό, υπάρχουν άλλοι 26 πελάτες με προβλήματα και τουλάχιστον 6 απ' αυτά θα είναι σοβαρά.
- Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους είναι επειδή πιστεύουν ότι δεν αξίζει τον κόπο ή το χρόνο. Δεν ξέρουν σε ποιον να απευθυνθούν ή πιστεύουν ότι η εταιρία δεν θα ενδιαφερθεί γι' αυτούς.
- Οι άνθρωποι που δεν παραπονιούνται είναι ακριβώς αυτοί που κατά πάσα πιθανότητα δεν πρόκειται να ξαναγοράσουν από την εταιρία. Ένας παραπονούμενος πελάτης, ο οποίος βρίσκει ανταπόκριση, είναι πολύ πιθανό να επανέλθει. Μεταξύ του 65 και 90% εκείνων που δεν εκφράζουν δυσαρέσκεια δεν θα ξαναγοράσουν ξανά από εσάς και δεν θα ξέρετε γιατί.
- Όταν οι πελάτες παραπονιούνται και το παράπονο τους αντιμετωπίζεται ικανοποιητικά, το 54% θα ξαναγοράσει. Εάν δε το παράπονο αντιμετωπιστεί άμεσα και αποτελεσματικά, το ποσοστό διατήρησης του πελάτη φτάνει το 90 με 95%. Αυτά τα ποσοστά αναφέρονται σε διαρκή καταναλωτικά αγαθά, όπως αυτοκίνητα και οικιακές συσκευές.
- Στην περίπτωση μικρότερων σε αξία αγαθών, όπως φαγητό και ρουχισμός, 37% από τους δυσαρεστημένους πελάτες οι οποίοι δεν εξέφρασαν το παράπονο τους δεν θα ξαναγοράσουν το προϊόν, ενώ σε περίπτωση που το παράπονο τους αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, το 82% θα επαναλάβουν την αγορά.
- Η ζημιά δεν περιορίζεται στον πελάτη ο οποίος είναι δυσαρεστημένος. Αυτό συμβαίνει επειδή ένας τέτοιος πελάτης θα πει κατά μέσο όρο σε άλλους 9 με 10 ανθρώπους την άσχημη εμπειρία του, ενώ από αυτούς το 13% θα το πει σε περισσότερους από 20 ανθρώπους.
- Όταν ένας παραπόνου μένος παίρνει μια ικανοποιητική απάντηση, θα μιλήσει για τη θετική εμπειρία του μόνο στους μισούς ανθρώπους.

Αυτά τα γεγονότα, που αφορούν την αγοραστική συμπεριφορά, δείχνουν καθαρά ότι είναι καλύτερα να δέχεται κανείς παράπονα παρά να έχει σιωπηλούς δυσαρεστημένους πελάτες.

### **6.3.1 ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΑΔΕΙΚΝΥΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ.**

Η διερεύνηση των πελατών σας σε συνεχή βάση αποτελεί μια μέθοδο μέσω της οποίας μπορείτε σίγουρα να εντοπίσετε ανάγκες, αλλά επίσης και να ξεθάψετε «αγκάθια» και ακόμη καλύτερα πιθανά «αγκάθια», πριν εξελιχθούν σε πραγματικά προβλήματα. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι να γίνει κάτι τέτοιο - κάποιοι συστηματικοί, άλλοι μη συστηματικοί, κάποιοι βαρετοί και κάποιοι διασκεδαστικοί. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η σωστή ισορροπία. Οι συστηματικές μέθοδοι περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Έρευνα πελατών σε τυχαία δείγματα. Μπορείτε να αποστέλλετε ερωτηματολόγια σε πελάτες, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, αφού έχουν πραγματοποιήσει την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, προκειμένου να διαπιστώσετε την ικανοποίηση ή όχι από αυτή τους την αγορά.
- Έρευνα από το τηλέφωνο. Αυτού του είδους η έρευνα γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και μπορεί να γίνει σε μια τυχαία επιλογή πελατών σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση.
- Έρευνες προσωπικού οι οποίες βασίζονται στην εμπειρία που έχει το προσωπικό με τους πελάτες. Είναι πολύ χρήσιμο να γίνεται έρευνα στο προσωπικό πρώτης γραμμής για να διαπιστώνεται με τι δεν είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες.
- Δημιουργία ενός κεντρικού συστήματος έτσι ώστε όλα τα παράπονα να καταγράφονται, να ελέγχονται, να αναλύονται και τέλος να γίνονται αναφορές πάνω σε αυτά.
- Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, χρησιμοποιώντας «μυστικούς πελάτες» δηλαδή ανθρώπους της επιχείρησης μεταμφιεσμένους σε πελάτες. Μια τέτοια τεχνική ωστόσο πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού.

Οι μη συστηματικές μέθοδοι μπορούν να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Σημεία μαγνητοσκόπησης. Αυτά είναι θάλαμοι, όπως εκείνοι των φωτογραφιών για διαβατήρια. Μέσα εκεί ο πελάτης καλείται να μαγνητοσκοπηθεί σε video

απευθυνόμενος προς την εταιρία για το πώς βρήκε την εξυπηρέτηση ή το προϊόν που αγόρασε.

- Γραμμές άμεσης επικοινωνίας των πελατών. Κάποιες μελέτες έχουν δείξει ότι αυτή αποτελεί μία από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους. Μια χρήσιμη πρακτική είναι να οργανώνονται περιοδικές συναντήσεις μεταξύ των στελεχών που απαντούν σε αυτές τις γραμμές, για να συζητήσουν τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά.
- Κάρτες αναπληροφόρησης. Αυτές τις βρίσκουμε συχνά στα ξενοδοχεία, και καλούν τους πελάτες να τις συμπληρώσουν γρήγορα προκειμένου να εκφράσουν τις απόψεις τους για την εξυπηρέτηση. Ως κίνητρο για τη συμπλήρωση τους μερικές εταιρίες διοργανώνουν κληρώσεις με δώρα γι' αυτούς που συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια.

Μερικές από αυτές τις τεχνικές γίνονται θέματα συζήτησης και ως τέτοια μπορούν να βοηθήσουν στο να δημιουργηθεί μια θετική εικόνα για την εταιρία, όπως επίσης να αποτελέσουν φυτώρια νέων ιδεών εξυπηρέτησης. Ωστόσο, οι μη συστηματικές μέθοδοι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην πρωτοβουλία των πελατών να ανταποκριθούν στην έκκληση της εταιρίας για πληροφόρηση. Γνωρίζουμε από τις μελέτες της ΤΑΚΡ πόσο δύσκολο είναι να πειστούν οι πελάτες να κάνουν κάτι τέτοιο, και έτσι αυτές οι τεχνικές πρέπει καμιά φορά να χρησιμοποιούν και τεχνάσματα προκειμένου να πείσουν τους πελάτες να διαθέσουν το χρόνο τους. Το πρόβλημα με αυτό είναι ότι τα τεχνάσματα τείνουν να ελκύουν και τους αντίστοιχους ανθρώπους που αρέσκονται σε τεχνάσματα και έτσι δεν μπορεί να είναι κανείς σίγουρος για την αντιπροσωπευτικότητα των απαντήσεων.

Οποιαδήποτε και αν είναι η ακολουθούμενη μέθοδος ή συνδυασμός μεθόδων, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών οφείλουν να παρακολουθούν στενά πώς νιώθουν οι πελάτες τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι θα παραμείνουν πελάτες τους. Είναι, λοιπόν, καθοριστικό να γνωρίζουμε πώς να δεχόμαστε, να απαντάμε και να αντιμετωπίζουμε τα παράπονα. Έχει νόημα να χρησιμοποιούμε την ευκαιρία δημιουργικά και να αντιμετωπίζουμε το κάθε παράπονο ως μια δεύτερη ευκαιρία να το κάνουμε σωστά. Η διαχείριση παραπόνων χρειάζεται ευαισθησία και διακριτικότητα



από τον παραλήπτη του παραπόνου. Χρειάζεται επίσης ικανότητες και επαγγελματισμό.

### **6.3.2 ΠΩΣ ΝΑ ΜΕΤΑΤΡΕΠΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΣΕ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Μια επιχείρηση πρέπει να αποδέχεται τα παράπονα ως μια δεύτερη ευκαιρία να κρατήσει έναν πελάτη.

Είναι, φυσικό όταν συναντάτε τη λέξη «παράπονο», να τη συνδέετε με αρνητικές λέξεις ή φράσεις. Ωστόσο, υπάρχει ένας θετικός τρόπος προσέγγισης των παραπόνων. Τελικά, το να αντιμετωπίζει κανείς τα παράπονα με θετικό τρόπο είναι το πρώτο βήμα για να τα χειρίζεται θετικά.

Η στάση σας απέναντι στους πελάτες και στα παράπονα τους πρέπει να είναι θετική πριν ακόμη αρχίσετε να αντιμετωπίζετε τα προβλήματα που θα σας περιγράψουν. Είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζετε με επαγγελματισμό και θετικά την κατάσταση και να τη βλέπετε ως μια δεύτερη ευκαιρία για να παράσχετε ακόμη καλύτερη εξυπηρέτηση.

Κάθε σημείο επαφής, κάθε στιγμή αλήθειας με τον πελάτη αποτελεί μια ευκαιρία να εντυπωσιάσετε τον πελάτη, να χτίσετε μια σχέση και να τον ενθαρρύνετε να επιστρέψει. Ένα παράπονο αποτελεί από μόνο του μια τέτοια στιγμή αλήθειας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα.

Μια έρευνα για τα παράπονα που διενήργησε μια μεγάλη αεροπορική εταιρία, έδειξε ότι οι πελάτες των οποίων τα παράπονα αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά και με ευγένεια, απέκτησαν μια πιο θετική εικόνα για την εταιρία από αυτή που είχαν πριν από τη δημιουργία του προβλήματος. Ακόμη και στην περίπτωση που το παράπονο δεν αντιμετωπιστεί με απόλυτη επιτυχία, δίνει 10% περισσότερες πιθανότητες στον πελάτη να επιστρέψει. Απλώς και μόνο η δυνατότητα να παραπονεθεί, βοηθάει. Αυτό δεν υπονοεί, βέβαια, ότι τα λάθη πρέπει να γίνονται μόνο και μόνο για να διορθώνονται στη συνέχεια, αλλά ότι ένα παράπονο αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία να δοθεί στον πελάτη αυτό το κάτι παραπάνω, όταν το παράπονο του

αντιμετωπιστεί. Τα αποτελέσματα ανάκαμψης σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι εντυπωσιακά. Αυτός είναι ο θετικός τρόπος θεώρησης των παραπόνων.

### **6.3.3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Ένας πελάτης που θυμώνει διαθέτει, επίσης, τη δυνατότητα να είναι πιστός προς την εταιρία.

Ξεκινήστε με το να βάλετε τον εαυτό σας στη θέση του πελάτη και να αναλύσετε ποια συναισθήματα κρύβονται πίσω από τα όποια παράπονα του.

#### **ΣΚΕΦΤΕΙΤΕ ΣΑΝ ΠΕΛΑΤΗΣ**

Όταν αντιμετωπίζετε παράπονα, θα πρέπει να έχετε κατά νου τα συναισθήματα και τη γενικότερη στάση του πελάτη. Θυμηθείτε την τελευταία φορά που έπρεπε να επιστρέψετε ένα ελαττωματικό προϊόν σε ένα κατάστημα ή να πείτε σε μια τράπεζα ή σε ένα συνεργείο για κάποιο λάθος που είχε συμβεί. Θυμηθείτε πως είχατε νιώσει τότε.

Τυπικά, η αντίδραση του πελάτη χωρίζεται σε τρία στάδια:

- Στάδιο 1: Εκνευρισμός και δυσανασχέτηση, επειδή το προϊόν δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί άμεσα.
- Στάδιο 2: Ενόχληση εξαιτίας του ότι θα πρέπει να χαθεί χρόνος προκειμένου να επιστραφεί ή να υποβληθεί κάποιο παράπονο και απορία αν πραγματικά αξίζει τον κόπο και το χρόνο.
- Στάδιο 3: Ένας πελάτης πρέπει να αισθάνεται αρκετά γενναίος για να εκφράσει το παράπονο του και χρειάζεται να συγκεντρώσει το κουράγιο του ενώ είναι αγανακτισμένος. Οι άνθρωποι αισθάνονται συχνά κάποια ανασφάλεια όταν παραπονούνται για κάτι, και αυτό μπορεί να τους κάνει ακόμη πιο επιθετικούς, καθώς και υπερευαίσθητους σχετικά με την απάντηση που θα λάβουν.

Το αποτέλεσμα είναι ότι όταν αντιμετωπίζουμε παράπονα, είναι πιθανό, απέναντί μας, να έχουμε κάποιον ο οποίος είναι θυμωμένος, ενοχλημένος, αγενής ή επιθετι-

κός. Είναι πιθανό να έχουμε να αντιμετωπίσουμε κάποιον που αισθάνεται ανασφαλής, που είναι υπερευαίσθητος στην απάντησή μας.

### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΧΗΣ ΛΑΘΟΥΣ**

Πρέπει κανείς να ζητά αμέσως συγγνώμη ανεξάρτητα από το εάν είναι δικό του το λάθος ή όχι.

Σε αυτή την περίπτωση δεν παίρνουμε το φταίξιμο πάνω μας. Απλά εκφράζουμε τη συγγνώμη εκ μέρους της εταιρίας για ό,τι έγινε. Απαντήσεις όπως: «Δεν ήταν δικό μου το λάθος» ή «Δεν ξέρω τίποτα για το θέμα» αποτελούν χάσιμο χρόνου και κάνουν τα πράγματα χειρότερα από ό,τι ήδη είναι. Οι πελάτες σας βλέπουν ως εκπροσώπους της εταιρίας και πρέπει να ανταποκριθείτε στις προσδοκίες τους. Ακόμη και εάν ο πελάτης δεν χρειάζεται να μιλήσει σε κανέναν άλλον, είναι σημαντικό να τον ακούσουμε, να τον συμμεριστούμε, να ζητήσουμε άμεσα συγγνώμη και να του εξηγήσουμε τι μπορούμε να κάνουμε για να λύσουμε το πρόβλημα του, πριν βρούμε τον κατάλληλο άνθρωπο για να χειριστεί το παράπονο. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο πιθανό ο πελάτης να παραμείνει ήρεμος και να αισθανθεί ικανός να διατυπώσει το παράπονο του με ψυχραιμία.

Κρατήστε την ψυχραιμία σας, να είστε ευγενικοί και καθησυχαστικοί και πάνω από όλα μην τσακώνεστε με τον πελάτη. Ο επαγγελματισμός σε αυτές τις περιπτώσεις φαίνεται όταν εσείς κρατάτε την ψυχραιμία σας, ενώ την ίδια στιγμή ο πελάτης έχει χάσει τη δική του και ρίχνει τις ευθύνες σε εσάς!

#### **6.3.4 ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι παρακάτω ενέργειες πρέπει να περιλαμβάνονται σε μια επιτυχημένη διαχείριση παραπόνων:

Κατανοήστε τα συναισθήματα του πελάτη και ακούστε τον προσεκτικά.

Συλλέξτε όλα τα απαραίτητα στοιχεία και λεπτομέρειες.

Δεχτείτε την ευθύνη, μην πετάτε «το μπαλάκι».

Διαπιστώστε τι ζητάει ο πελάτης, ξεκαθαρίσω τι μπορείτε να κάνετε και κάνετε το άμεσα.

Αν υπάρχει κάτι το οποίο δεν μπορείτε να κάνετε, πείτε το και εξηγήστε το γιατί.

Προσπαθήστε να βρείτε πώς θα δώσετε κάτι παραπάνω.

Ποτέ, όποια πι αν είναι η πρόκληση, μη διαπληκτίζεστε με τους πελάτες.

Ελέγξτε ότι ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με το όποιο αποτέλεσμα και ευχαριστήστε τον που σας επεσήμανε το πρόβλημα.

Διαπιστώστε τι μπορεί να κερδίσει η ομάδα σας και εσείς από την εμπειρία του λάθους αλλά και πώς θα εξασφαλίσετε ότι δεν θα επαναληφθεί.

Εάν χρειαστεί, ελάτε ξανά σε επαφή με τον πελάτη κάποια στιγμή στο μέλλον μέσω τηλεφώνου ή επιστολής για την παρούσα εμπειρία του από το προϊόν σας ή την υπηρεσία σας.

**Το σχέδιο 10 σημείων** που ακολουθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πλαίσιο υποστήριξης του προσωπικού πρώτης γραμμής για να χειρίζεται τα παράπονα των πελατών.

1. Μάθετε να ζητάτε συγνώμη.
2. Ακούτε προσεκτικά - συλλέγετε γεγονότα και λεπτομέρειες.
3. Δείξτε ότι καταλαβαίνετε το πρόβλημα που σας εκθέτουν. Δείξτε ότι έχετε ακούσει το παράπονο.
4. Μη μαντεύετε μια απάντηση την οποία δεν γνωρίζετε.
5. Να δέχεστε τις ευθύνες σας. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το λάθος είναι δικό σας. Δέχεστε και αντιμετωπίζετε το πρόβλημα εκ μέρους της εταιρίας.
6. Αναλάβετε δράση - αντιμετωπίστε το παράπονο ή αναθέστε το σε κάποιον που μπορεί να το αναλάβει.
7. Πληροφορήστε τον πελάτη για το τι κάνετε - και εάν η διαδικασία παίρνει περισσότερο από ό,τι υπολογίζατε, ζητήστε συγνώμη για την καθυστέρηση. Εξηγήστε τι συμβαίνει.

8. Διατηρήστε την ψυχραιμία σας, παραμείνετε ευγενικοί και διαβεβαιώστε ότι είστε πρόθυμοι να βοηθήσετε και ότι το πρόβλημα δεν θα επαναληφθεί.
9. Μη διαπληκτίζετε - εάν ο πελάτης σας εκνευρίζει και δεν μπορείτε να αποφύγετε μια διαμάχη, εμπλέξτε κάποιον άλλο συνάδελφο. Συχνά, το να εμπλέκετε κάποιον άλλον εκτονώνει την κατάσταση.
10. Πάνω από όλα να είστε επαγγελματίες, ψυχραιμοί, συγκεντρωμένοι και αποτελεσματικοί στην επίλυση προβλημάτων.

### **6.3.5 ΑΝΤΙΔΡΩΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ.**

Κάποια στιγμή, θα εκφραστούν παράπονα για την εξυπηρέτηση που προσφέρετε. Αυτό είναι φυσικό και θα πρέπει να το περιμένετε. Σε αυτή τη στιγμή, η συμπεριφορά είναι το κλειδί για την επιτυχία. Δεν είναι εύκολο να δέχεται κανείς επικρίσεις, ειδικά εάν αυτές δεν εκφράζονται κομψά. Έτσι είναι εύκολο να γίνει κανείς ευέξαπτος και να δείξει αδιαφορία ή ν' ανταπαντήσει με άσχημο τρόπο. Εάν είμαστε αρκετά παρατηρητικοί, θα μπορέσουμε να εντοπίσουμε τον «εσωτερικό» μας διάλογο. Πράγματι, όλοι μιλάμε στον εαυτό μας και μπορεί να λέμε πράγματα τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα. Ο εσωτερικός αυτός διάλογος μπορεί να είναι θετικός ή αρνητικός. Είναι φυσικό σε παράπονα πελατών να αντιδράσουμε ανάλογα με το τι έχουμε πει στον εαυτό μας.

Κατά το χειρισμό παραπόνων πελατών, ο εσωτερικός μας διάλογος θα μπορούσε να είναι κάπως έτσι:

«Μακάρι να μην είχε συμβεί κάτι τέτοιο, αλλά χαίρομαι γιατί μου δίνεται μια δεύτερη ευκαιρία να εξυπηρετήσω τον πελάτη».

«Ένα παράπονο είναι μια στιγμή αλήθειας, μια ευκαιρία προσφοράς εξυπηρέτησης. Θα προσπαθήσω να εντυπωσιάσω».

«Αυτό δεν είναι μια ευχάριστη εμπειρία, αλλά αποτελεί μια ευκαιρία να μάθω κάτι καινούργιο».

Είναι εφικτό να διαχειριζόμαστε πιο εύκολα καταστάσεις παραπόνων με το να ελέγχουμε τον τρόπο που αντιδρούμε σε αυτές. Η αλληλουχία αντιδράσεων σε κάθε περίπτωση ακολουθεί κάποια στάδια:

**Στάδιο 1:** Κάτι συμβαίνει.

**Στάδιο 2:** Αντιδράμε σε αυτό.

**Στάδιο 3:** Υπάρχουν συνέπειες.

Παρά το γεγονός ότι δεν έχουμε πάντα υπό έλεγχο στο πρώτο στάδιο, δηλαδή τι συμβαίνει στην αρχή, μπορούμε να επηρεάσουμε το στάδιο 3, δηλαδή το αποτέλεσμα, από τον τρόπο που αντιδράμε στο στάδιο 2.

Μόλις ακούσουμε κάποιο παράπονο μπορεί να αντιδράσουμε με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

**Η επιθετική αντίδραση.** Εκφράζουμε τη γνώμη και τα συναισθήματα μας τόσο δυναμικά, που ο πελάτης αισθάνεται υπό απειλή, ότι τιμωρείται ή μειώνεται. Η πρόθεση μας, όταν συμπεριφερόμαστε με αυτό τον τρόπο, είναι να «περάσει» το δικό μας ανεξάρτητα από τις συνέπειες. Προκειμένου να πετύχουμε κάτι τέτοιο μπορεί να είμαστε λεκτικά βίαιοι, πειστικοί ή ακόμη και προσβλητικοί. Εάν κερδίσουμε και πάρουμε αυτό που θέλουμε, ο πελάτης μπορεί να μείνει με συναισθήματα πικρίας, απογοήτευσης και θυμού. Επειδή προκαλέσαμε στον πελάτη κάποιας μορφής ήττα, μπορεί να θέλει να εκδικηθεί μιλώντας για την άσχημη εμπειρία του και σε άλλους. Εκείνοι θα πάψουν να είναι πελάτες και μαζί με αυτούς και εκείνοι στους οποίους θα διηγηθούν την εμπειρία τους.

**Η παθητική αντίδραση.** Σε αυτή την περίπτωση προσπαθούμε να αποφύγουμε το πρόβλημα υπεκφεύγοντας παρά αντιμετωπίζοντας την κατάσταση ή δίνοντας μια λύση. Επιτρέπουμε να μας φέρονται σαν να μη διαθέτουμε αξιοπρέπεια ή δικαιώματα. Μπορεί να ζητάμε συγγνώμη αλλά δεν κάνουμε ενέργειες και δεν καθησυχάζουμε τον πελάτη. Μια αμυδρή φωνή και κίνηση σώματος που φανερώνει αδυναμία υποστηρίζει αυτά που λέμε και μπορεί να είναι φράσεις όπως: «Δεν υπάρχει τίποτα που να μπορώ να κάνω» ή «Δεν είναι δικό μου το λάθος, εγώ δεν έχω καμία σχέση με αυτό που συνέβη». Το πιο πιθανό αποτέλεσμα μιας τέτοιας

κατάστασης είναι ότι θα αισθανόμαστε άσχημα με τον εαυτό μας και τον πελάτη, στον οποίο θα ρίχνουμε το φταίξιμο για τα δικά μας συναισθήματα. Αντίστοιχα, ο πελάτης αισθάνεται απογοητευμένος και θυμωμένος.

**Η θετική διεκδίκηση.** Είμαστε θετικοί και έχουμε εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, αντιμετωπίζουμε την όποια κατάσταση και προσπαθούμε να δώσουμε λύση στο πρόβλημα. Αναγνωρίζουμε το δικαίωμα του πελάτη να εκφράζει τη δυσαρέσκεια του και θεωρούμε το παράπονο ως μια συνεισφορά στην επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης. Δεχόμαστε την ευθύνη χωρίς μεμψιμοιρία και ψάχνουμε για μια λύση που θα κερδίσει ο πελάτης αλλά και εμείς. Αναγνωρίζοντας τα δικαιώματά μας, αλλά και του πελάτη, σημαίνει ότι έχουμε την αίσθηση ότι κάναμε ό,τι μπορούσαμε για να ικανοποιηθεί το πρόβλημα του πελάτη στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Ο πελάτης αισθάνεται βέβαιος ότι το παράπονο του ακούστηκε και αντιμετωπίστηκε όσο καλύτερα γινόταν από την εταιρία κάτω από τις επικρατούσες συνθήκες. Αυτό αποτελεί συχνά το πιο σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας.

Μπορούμε να δουλέψουμε σκληρά για να πετύχουμε ως παροχής εξυπηρέτησης να πλησιάζουμε τους πελάτες μας με θετική διεκδίκηση. Δεν υπάρχει βέβαια καμία εγγύηση ότι και οι πελάτες μας θα αντιδράσουν με τον ίδιο τρόπο! Εάν είναι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, τότε θα έχετε μια πολύ καλή αρχή, εάν όχι τότε χρειάζεται σίγουρα πολλή δουλειά!

Τα πράγματα δεν πηγαίνουν πάντα όπως τα σχεδιάζουμε. Δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες προσδοκίες. Έχοντας δεδομένη αυτή την πραγματικότητα, όσο σκληρά και να δουλέψουμε, δεν είναι δυνατόν να έχουμε όλους τους πελάτες ικανοποιημένους την κάθε στιγμή!

## **Η ΘΕΤΙΚΗ ΔΙΕΚΔΙΚΗΣΗ**

Το να είναι κανείς θετικός δεν σημαίνει να υπερασπίζεται τα δικαιώματά του και να αποκτά αυτό που θέλει χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τους άλλους. Αυτό είναι απλά μια επιθετική συμπεριφορά. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της θετικής συμπεριφοράς είναι ο σεβασμός για τα συναισθήματα του άλλου στον ίδιο βαθμό με τα δικά μας. Μια τέτοιου είδους θετική στάση είναι απαραίτητη:

- Σε εμάς τους ίδιους - έτσι ώστε να μην προσποιείστε και να μην είστε εύπλαστος.
- Στην εταιρία - είστε ο εκπρόσωπος της.
- Στον πελάτη - είναι σημαντικό να κάνετε τον πελάτη να αισθανθεί ότι καταλάβατε το πρόβλημα του.

Το να είναι κανείς θετικός σημαίνει ότι είναι έτοιμος να συνεργαστεί με τον άλλο με ίσους όρους. Σημαίνει να είναι ικανός:

- Να χειρίζεται ένα θέμα με αυτοσυγκράτηση και ηρεμία.
- Να βλέπει τα προβλήματα προς λύση χωρίς να κατηγορεί γι' αυτά τους άλλους ή τον εαυτό του.
- Να είναι ευγενής χωρίς να είναι κόλακας.
- Να είναι ο εαυτός του και να αφήνει τον άλλο να είναι ο δικός του.
- Να κάνει λάθη και να μαθαίνει από αυτά.
- Να του συμπεριφέρονται με σεβασμό, ενώ ο ίδιος να σέβεται τα δικαιώματα των άλλων.
- Να συνδιαλέγεται με τους άλλους ευγενικά χωρίς να είναι απαραίτητο να τους είναι αρεστός.

Οι ομάδες εξυπηρέτησης, οι οποίες τηρούν αυτή τη στάση σταθερότητας με επιτυχία, γίνονται γνωστές για τον αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης παραπόνων. Απολαμβάνουν τα παράπονα και δεν τα αποφεύγουν!

### **6.3.6 ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**

Το να ανταποκρινόμαστε στα παράπονα των πελατών με σταθερό τρόπο είναι το κλειδί. Όποιος εμπλέκεται στην παροχή εξυπηρέτησης, πρέπει να αναλογιστεί τις πιο δύσκολες καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει πιο συχνά και να σχηματίσει μια θετική στάση. Έτσι, θα βοηθήσει στη διαχείριση των παραπόνων ώστε να βρεθεί μια καλύτερη λύση για τον πελάτη και την εταιρία.



Στις ομάδες και τα άτομα που εμπλέκονται στη διαχείριση παραπόνων πελατών, είναι πολύ αποδοτική η χρήση εναλλακτικών σεναρίων ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων και η ανάλυση του τρόπου που πραγματικά αντιδρούν. Με αυτό τον τρόπο θα ερευνηθούν οι συνέπειες διαφορετικών στάσεων απέναντι σε παραπονούμενους πελάτες.

Υπάρχουν μερικές χρήσιμες τεχνικές που κάνουν πιο εύκολη τη διαχείριση παραπόνων.

### **Τεχνική 1 -Λύστε το πρόβλημα**

Σκεφτείτε πώς μπορείτε να λύσετε το πρόβλημα, αντί να αναζητήσετε ποιος έφταιξε. Ακόμη και εάν δεν το ομολογήσετε στον πελάτη, μπορεί να σκεφτείτε κάτι από τα ακόλουθα: «*Μα αυτή δεν είναι δική μου δουλειά*», «*Όταν έγινε αυτό που μου περιγράφει εγώ δεν ήμουν καν εδώ*» ή ακόμη «*Γιατί πρέπει εγώ να λύσω το πρόβλημα που δημιούργησε κάποιος άλλος*». Άλλες φορές είναι εύκολο να ρίξετε το φταίξιμο στον εαυτό σας σκεφτόμενος: «*Το ξέρω ότι θα έπρεπε να...*» «*Τα έκανα θάλασσα...*» ή «*Τελικά δεν μπορώ να κάνω τίποτα σωστά*». Το να ρίχνετε το φταίξιμο σε εσάς ή στους άλλους δεν βοηθάει σε τίποτα.

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι δεν θα αναγνωρίζετε ενδεχόμενα λάθη σας και δεν θα μαθαίνετε από αυτά. Όμως, το να αναλώνεστε στο να προσπαθείτε να βρείτε ποιος είναι ο υπεύθυνος για κάποιο λάθος, απλά σας κάνει επιθετικό, νευρικό και όχι καλό με τον εαυτό σας. Δεν βοηθάει στην επίτευξη κάτι ουσιαστικού. Η διαχείριση παραπόνων πελατών αναπόφευκτα σημαίνει ότι θα χρειαστεί να δώσετε λύσεις σε προβλήματα για τα οποία δεν ευθύνεστε εσείς. Θα πρέπει να συγκεντρωθείτε στην επίλυση του προβλήματος και με επαγγελματισμό να το θεωρήσετε ως μέρος της δικής σας δουλειάς.

### **Τεχνική 2 - Εξακριβώστε τι περιμένουν από εσάς**

Ακουστέ με προσοχή και επαναλάβετε τι σας έχει πει ο πελάτης, έτσι ώστε να ελέγξετε ότι έχετε καταλάβει και γνωρίζετε τι ζητάνε από εσάς. Συχνά ένας πελάτης μπορεί να παραπονιέται για κάποιο πρόβλημα χωρίς να έχει να προτείνει κάτι συγκεκριμένο για την επίλυση του. Μπορεί να σας πει ακριβώς ποιο είναι το πρόβλημα

αλλά να αφήσει εσάς να προτείνετε κάποια λύση. Εσείς έχετε δεχτεί το λάθος και έχετε δείξει ότι έχετε καταλάβει το λάθος.

Αφιερώστε λίγο χρόνο να σκεφτείτε την επόμενη κίνηση σας.

Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να κάνετε περισσότερες ερωτήσεις και να ακούσετε με προσοχή τις απαντήσεις που θα σας δοθούν, έτσι ώστε να ανακαλύψετε τι θέλουν από εσάς, αν ισχύει κάτι τέτοιο. Κάποιες φορές το να ακούει κανείς το παράπονο είναι τόσο σημαντικό όσο και η ίδια η επίλυση.

### ***Τεχνική 3 - Περιγράψτε τη λύση ή τις εναλλακτικές επιλογές***

Το να αντιμετωπίσετε ένα θυμωμένο πελάτη με παράπονο, είναι αρκετά απλό, εάν μπορείτε να του λύσετε το πρόβλημα. Εάν μπορείτε, τότε πείτε το αμέσως. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, είναι πιθανό να μην μπορείτε να κάνετε αυτό που ζητάει ο πελάτης. Σε τέτοιες καταστάσεις προσπαθήστε να δώσετε εναλλακτικές λύσεις ή πείτε τι μπορείτε να κάνετε.

Αντί να πείτε: «Όχι δεν μπορούμε να το κάνουμε αυτό», ποιες άλλες λέξεις μπορείτε να προτείνετε εσείς εναλλακτικά;

Θα μπορούσατε να απαντήσετε με φράσεις όπως: «Είναι δυνατόν να...», «Θα κοιτάξω εάν μπορούμε να...», «Έχουμε επίσης...», «Θα ελέγξω εάν...», «Μπορούμε να... αλλά δεν είναι δυνατόν να...», βάζοντας το θετικό πριν το αρνητικό μέρος της πρότασης.

### ***Τεχνική 4 - Πάρτε τον έλεγχο της κατάστασης, πείτε «Θα το κάνω» και να είστε θετικοί***

Προκειμένου να κερδίσετε την εμπιστοσύνη του πελάτη, να χρησιμοποιείτε «Θα κάνω...», αντί «Θα μπορούσα», «Ίσως να...», «Δεν θα...», φράσεις οι οποίες ακούγονται αδύναμες και αρνητικές. Για παράδειγμα, αντί να πούμε «Δεν νομίζω ότι μπορούμε να κάνουμε κάτι τέτοιο, αλλά θα προσπαθήσω να εξακριβώσω για λογαριασμό σας» πείτε «Θα εξακριβώσω για λογαριασμό σας». Έτσι δίνετε την εντύπωση ότι πραγματικά κάνατε κάτι και ο πελάτης καθησυχάζεται περισσότερο. Εκφράσεις του άλλου τύπου αφήνουν τον πελάτη να αναρωτιέται εάν τελικά μπορεί να γίνει κάτι γι' αυτόν.

Για να γίνει πιο εμφανής η διαφορά, σκεφτείτε εναλλακτικές προτάσεις στις παρακάτω αντιδράσεις, που θα φανερώνουν ότι κάτι θα γίνει για τα παράπονα τους.

Τώρα, κοιτάξτε αν με τις παρακάτω εναλλακτικές προτάσεις αντιμετωπίζεται με θετικότερο τρόπο ο πελάτης:

1. «Θα δω εάν είναι διαθέσιμος ο διευθυντής».
2. «Θα ελέγξω την αποθήκη για να βρω αυτό που μου ζητάτε».
3. «Θα φροντίσω κάτι τέτοιο να μην επαναληφθεί στο μέλλον».

### **Τεχνική 5 - Πείτε τους τι μπορούν, όχι τι δεν μπορούν να κάνουν**

Αυτή είναι μια άλλη τεχνική όπου η απάντησή σας μπορεί να είναι θετική και ενεργητική παρά αρνητική και μη αποτελεσματική. Αντί να λέτε «Όχι», πείτε «Θα μπορούσατε». Από τη μεριά του πελάτη, είναι πολύ καλύτερα να γνωρίζουν τι μπορούν να κάνουν από το τι δεν μπορούν να κάνουν. Αυτό βέβαια δεν μπορεί να ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις, αφού δεν υπάρχουν πάντα οι εναλλακτικές επιλογές. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτή την τεχνική. Μπορείτε να τη χρησιμοποιήσετε:

- Όταν δεν μπορείτε να δώσετε στον πελάτη ακριβώς αυτό που ζητάει, αλλά έχετε μια εναλλακτική λύση.
- Όταν θέλετε να βοηθήσετε αλλά δεν μπορείτε να κάνετε τίποτε άλλο παρά μόνο να δείξετε την καλή σας πρόθεση.
- Όταν ο πελάτης σας δεν ξέρει και ο ίδιος τι ακριβώς θέλει. Το να δίνετε στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις συχνά τον βοηθά να διαμορφώσει άποψη.

Ακόμη και εάν δεν ευθύνεστε ο ίδιος για το πρόβλημα και δεν έχετε τον έλεγχο του τελικού αποτελέσματος, το καλύτερο που έχετε να κάνετε είναι να βοηθήσετε στην επίλυση του προβλήματος. Πέρα από το γεγονός ότι πρέπει κάθε φορά να δίνετε την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και να ικανοποιείτε τον πελάτη όσο γίνεται περισσότερο, είναι καλύτερα να θεωρείτε τον εαυτό σας έτοιμο να βοηθήσει τον πελάτη σε κάθε περίπτωση. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο όταν έχετε να αντιμετωπίσετε έναν εκνευρισμένο ή θυμωμένο πελάτη. Λύνοντας το πρόβλημα με τον κα-

λύτερο δυνατό τρόπο θα σας βοηθήσει να κερδίσετε χρόνο, να μειώσετε τα δικά σας επίπεδα άγχους και να αισθανθείτε καλύτερα ακόμη και εάν δεν καταφέρατε να ικανοποιήσετε πλήρως τον πελάτη.

Πρέπει σε αυτό το σημείο να ειπωθεί ότι το να έχετε μια θετική προσέγγιση στα παράπονα των πελατών δεν επιφέρει πάντα αποτέλεσμα. Μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου φαίνεται ότι όλες οι καλές σας προθέσεις έχουν αποτύχει, και αισθάνεστε ότι δεν μπορείτε να κερδίσετε. Για παράδειγμα, εάν συνδιαλέγεστε με ένα επιθετικό άτομο, που δεν θέλει να συνεργαστεί, ή κάποιον ο οποίος είναι παθητικός και επιμένει να ρίχνει το φταίξιμο στους άλλους και προσπαθεί να σας κάνει να νιώσετε ενοχές, τότε το πιο πιθανό είναι να μην μπορέσετε να βρείτε μια λύση που θα ικανοποιεί και τους δύο. Παρ' όλα αυτά θα αισθάνεστε ότι έχετε λειτουργήσει ως επαγγελματίας με αυτοσεβασμό έχοντας κάνει ό,τι μπορούσατε καλύτερο, θυμηθείτε:

- Υπάρχουν άνθρωποι τους οποίους θα είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιήσετε.
- Στόχος είναι να δίνετε στον πελάτη σας, όταν αυτό είναι δυνατό, αυτό που ζητά και έχει ανάγκη.

#### **6.4 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ**

Η ολοκληρωμένη τεχνική των πωλήσεων στοχεύει εκτός των άλλων και στη διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου, αγοραστικά ενεργού. Αυτό επιτυγχάνεται με μια σειρά κινήσεων δημοσίων σχέσεων, που έχουν σκοπό, αφενός να μένει η εταιρία ή ο πωλητής ως μια θετική ανάμνηση στον πελάτη και αφετέρου να διατηρείται ταυτοχρόνως ανοιχτή η δίοδος της επικοινωνίας έτσι ώστε, να υπάρχει η δυνατότητα της υποκίνησης προς νέες αγορές. Δηλαδή, χρησιμοποιούνται ενέργειες, όπως:

- Η αποστολή ευχετηρίων καρτών.
- Η πρόσκληση σε ανοιχτές εκδηλώσεις.

κ.λ.π.

Αλλά και:

ύ Η παροχή εκπώσεων σε νέες αγορές.

ύ Η ενημέρωση για την παραλαβή νέων προϊόντων ή τη δυνατότητα παροχής νέων υπηρεσιών.

κ.λ.π.

Οι σημαντικότερες όμως ενέργειες από όλες, είναι αυτές που παρέχουν εξυπηρέτηση σχετική με το νεοαποκτηθέν προϊόν ή την υπηρεσία, μετά την πώληση και μ' έναν τρόπο, που να πείθει τον πελάτη ότι τον υπολογίζουν και θέλουν να τον εξυπηρετήσουν και χωρίς την προσδοκία του άμεσου κέρδους. Πολλά παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν εδώ όπως, **η άμεση αντικατάσταση ελαττωματικών ή δυσλειτουργικών για τον πελάτη ειδών, τα δωρεάν service κάποιων μηχανημάτων ή οι δωρεάν παροχές διαφόρων υπηρεσιών π.χ. των εταιριών της κινητής τηλεφωνίας ή ακόμη η προσφορά νέων τηλεφωνικών συσκευών στους συνδρομητές η δωρεάν π.χ. παροχή πιστωτικών καρτών από τις τράπεζες κ.λ.π.**

Όμως, το κλειδί της επιτυχίας σ' όλα αυτά, δεν είναι το τι παροχές προσφέρονται στον πελάτη μετά την απομάκρυνσή του «εκ του ταμείου», αλλά **πως προσφέρονται και πως επικοινωνούνται**. Η ψυχολογία του αγοραστή είναι πολύ πιο ευάλωτη τώρα. Ένα μήνυμα μη λεκτικής επικοινωνίας, που δηλώνει δυσαρέσκεια του υπαλλήλου όταν τον εξυπηρετεί, μετά την εξασφάλιση του βασικού συμβολαίου, μπορεί ν' αντιστρέψει «στο λεπτό», κάθε θετική εικόνα και σχέση εμπιστοσύνης, που με κόπο είχε χτιστεί. Αυτός είναι και ο λόγος, που οι ασφαλιστικές εταιρίες και γενικώς οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών, που οι συνεργασίες τους με τους πελάτες είναι διαχρονικές, επενδύουν τεράστια ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, ειδικώς πάνω στην επικοινωνία, ενώ παράλληλως στρέφονται προς τη δημιουργία ειδικών τμημάτων για την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

## **6.5 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ - ΠΡΟΤΥΠΑ**

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, πολλές επιχειρήσεις επέλεξαν την εξυπηρέτηση, προκειμένου να ανανεωθούν. Στη ζωή μιας μακρόβιας επιχείρησης είναι απόλυτα

φυσιολογικό να υπάρχουν διακυμάνσεις, καλών και λιγότερο καλών εποχών. Συμβαίνει συχνά, όταν μια επιχείρηση «αισθάνεται» ότι εξασθενεί, ότι χάνει το κίνητρό της, ότι διχάζεται, ν'ανατρέχει σε κάποιο πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης για να ανανεώσει την επιχειρησιακή της δομή.

Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα, και τελικά αυτή είναι που επηρεάζει μακροπρόθεσμα τη συμπεριφορά της εταιρίας. Η κουλτούρα αποτελεί μια δυνατή, φαινομενικά όμως μυστικιστική, έννοια. Στην πράξη αποτελεί ένα καθ' όλα παρατηρήσιμο και αναγνωρίσιμο πρότυπο και επηρεάζει τη συμπεριφορά όσων εργάζονται στην εταιρία.

Ο εξωτερικός παρατηρητής μπορεί πολύ εύκολα ν' αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά στην κουλτούρα διαφόρων μεγάλων οργανισμών, όπως η British Airways, η Virgin, η Marks&Spencer, διαφόρων μεγάλων τραπεζών, εθνικών ή τοπικών κυβερνήσεων, ενόπλων δυνάμεων, δημόσιων υπηρεσιών ή εταιριών πληροφορικής. Οι παραπάνω «οντότητες» έθεσαν στον εαυτό τους την ερώτηση «τι είδους οργανισμός θέλουμε να είμαστε;» «Τι είδους κουλτούρα χρειαζόμαστε για να πετύχουμε;» Συνειδητά -και ίσως εν μέρει ασυνειδητά- έχτισαν την κουλτούρα τους για να πετύχουν. Προφανώς οι κουλτούρες τους δεν μπορούν να μεταφερθούν απόφτες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς την κουλτούρα μιας τράπεζας να εφαρμόζεται σε μια αεροπορική εταιρία ή τη νοοτροπία μιας δημόσιας υπηρεσίας να εφαρμόζεται σε μια εταιρία πληροφορικής.

Στη μακρόχρονη πορεία τους, συχνά, οι επιχειρήσεις πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την κουλτούρα τους για να αντιμετωπίσουν τις καινούργιες επιχειρησιακές προκλήσεις. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν σε κάποια φάση να κάνουν σημαντικές αλλαγές για ν' ανταποκριθούν στα καινούργια δεδομένα και αυτή ήταν μια ιδιαίτερα επώδυνη εμπειρία για όσους πέρασαν όλη τους την επαγγελματική καριέρα σε σταθερούς αμετάβλητους οργανισμούς. Δεν ήταν μόνο οι χρηματιστηριακές εταιρίες που έπρεπε να προσαρμοστούν στις ανάγκες των νέων, γοργά αναπτυσσόμενων παγκόσμιων αγορών.

Η κουλτούρα δημιουργείται και ανανεώνεται αναγνωρίζοντας και επενεργώντας στους παράγοντες εκείνους που τη διαμορφώνουν. Είναι το προϊόν των παρακάτω στοιχείων:

Ιστορία και παράδοση - Τι λειτούργησε κατά το παρελθόν, ποιοι είναι οι ήρωες και ποιοι οι μύθοι που λέγονται γι' αυτούς, τι πρέπει να γίνεται σεβαστό, πώς «δουλεύουν τα πράγματα εδώ πέρα», τι αναγνωρίζεται και τι αποδοκιμάζεται.

Αξίες επιχείρησης - Οι αξίες που οδηγούν και μορφοποιούν την επιχείρηση.

Κανόνες και κανονισμοί - Τι υπαγορεύεται από την εξουσία, σε ποια σημεία δίνεται έμφαση, ποια είναι τα δεδομένα, πού είναι οι άνθρωποι ελεύθεροι να επιλέγουν.

Ηγεσία - Ποιοι είναι οι ηγέτες, τι έκαναν για να φτάσουν εκεί που είναι τώρα, πώς σχετίζονται και πώς συμπεριφέρονται στους ανθρώπους, ποιο το στιλ ηγεσίας τους, ποιες προβάλλουν ως προτεραιότητες τους.

Μετρήσεις - Τι μετριέται στην εταιρία (ό,τι μετράτε, αυτό παίρνετε!), τι κριτήρια επίδοσης εφαρμόζονται για την αξιολόγηση.

Εκπαίδευση - Οι διάφορες θεματικές ενότητες και μηνύματα που εστιάζουν σε προγράμματα εξέλιξης, σε τι εστιάζει η επιχείρηση και ποια είναι τα θέματα που επαναλαμβάνονται.

Αναγνώριση και επιβράβευση - (αυτό που μετράτε και αυτό που ανταμείβετε, είναι αυτό που πραγματικά θα πάρετε!) η επιβράβευση, η αναγνώριση και τα μηνύματα για το τι πραγματικά «μετράει» μέσα στην εταιρία.

Το να δημιουργήσετε μια νοοτροπία εξυπηρέτησης είναι σημαντική υπόθεση. Δεν γίνεται ούτε από μόνο του, ούτε με λόγια, γραπτές αναφορές, εκπαιδευτικά προγράμματα. Δεν είναι εύκολο να το επιτύχετε. Όμως καμία επιχείρηση δεν μπορεί πλέον να σταθεί αν δεν δημιουργήσει κουλτούρα και ηθική εξυπηρέτησης και αυτό επειδή, μακροπρόθεσμα, η κουλτούρα είναι τελικά αυτή που διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων της.

Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να είναι ξεκάθαρη για τα εξής:

Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που απαιτεί από την επιχείρηση για την επίτευξη της αποστολής.

Τις αξίες και τη συμπεριφορά που θέλει να προβάλλει.

### **Πώς περιγράφεται η υπάρχουσα κουλτούρα και ποια τα επικρατέστερα χαρακτηριστικά και επιρροές της.**

Πώς θα 'θελε, σε 2-3 χρόνια από τώρα, να περιγράψουν τα στελέχη την εταιρία και πώς είναι να εργάζεται κανείς σ' αυτήν, τι μετράει περισσότερο, τι περιμένει η επιχείρηση από αυτούς, τι πρέπει οι ίδιοι να κάνουν για να το επιτύχουν.

Η μακροχρόνια εμπειρία συνεργασίας με μεγάλες επιχειρήσεις στον τομέα της ποιότητας και της εξυπηρέτησης δείχνουν ότι τα επιτυχημένα προγράμματα περιέχουν θεμελιώδη αλλαγή κουλτούρας, η οποία ενσωματώνει την ποιότητα και το ήθος της εξυπηρέτησης, καθώς και, την πεποίθηση για διαρκή σε βάθος βελτίωση στην εργασιακή ζωή όλων των στελεχών. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με προσοχή σε όλους τους τομείς της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Δεν υπάρχουν εκπτώσεις στη δημιουργία ποιοτικής, προσανατολισμένης στον πελάτη, κουλτούρας και στην επιτυχία που αυτή επιφέρει.

### **Γιατί πρέπει να έχουμε πρότυπα εξυπηρέτησης;**

Τα πρότυπα εξυπηρέτησης αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της διαδικασίας της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Χωρίς αυτά, οποιαδήποτε πρωτοβουλία εξυπηρέτησης μπορεί να μην είναι σε θέση να διατηρηθεί.

Όπου υπάρχουν πρότυπα εξυπηρέτησης, οι πελάτες γνωρίζουν τι περιμένουν. Μπορούν να είναι σίγουροι ότι η υπηρεσία ή το προϊόν θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους, ότι θα είναι αξιόπιστο. Θα τους είναι ευχάριστο και εύκολο να συνεργάζονται με το συγκεκριμένο οργανισμό, ενώ τα υψηλά πρότυπα θα προσελκύουν και θα διατηρούν τους απαιτητικούς πελάτες.

Οι παροχές εξυπηρέτησης, από την άλλη μεριά, γνωρίζουν τι αναμένεται απ' αυτούς και που στοχεύουν. Η επίτευξη υψηλών προτύπων αυξάνει την ικανοποίηση από τη δουλειά. Η επίδοση του προσωπικού μετράται σωστά, αφού βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, αντί για προσωπικές εκτιμήσεις απόδοσης. Ο οργανισμός,



στο σύνολο του, θα δει ότι τα πρότυπα βοηθούν να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα, αποτελούν στόχο και ενθαρρύνουν τη διαρκή βελτίωση. Ακόμη βοηθούν να διατηρήσουν τις καλές εργασιακές πρακτικές και η επίδοση μπορεί να μετρηθεί ως προς αυτά. Πάνω απ' όλα, *όμως, τα* πρότυπα εξοικονομούν χρόνο και χρήμα καθώς συμβάλλουν:

1. Στη μείωση της σπαταλούμενης ενέργειας και προσπάθειας που καταβάλλεται σε δευτερεύουσες δραστηριότητες.
2. Στη μείωση της παραγωγής ελαττωματικών ή σκάρτων προϊόντων.
3. Στη μείωση της απαιτούμενης επαναλαμβανόμενης εργασίας για επιδιόρθωση.
4. Στη μείωση των απαιτούμενων υπηρεσιών παρακολούθησης μετά την παράδοση (follow-up).
5. Στη μείωση της απογοήτευσης και της αμηχανίας των πελατών.

Τα πρότυπα εξυπηρέτησης έχουν μεγάλη σημασία διότι κάνουν συγκεκριμένους εκείνους τους παράγοντες που συνθέτουν την ποιότητα. Αυτή η σαφήνεια κάνει πιο πιθανή την επίτευξη των στόχων και τη μέτρηση τους. Τέλος, τα πρότυπα παρέχουν μια βάση που μπορεί ανά τακτά διαστήματα να αναπροσαρμόζεται, όσο αναπτύσσεται και βελτιώνεται η εξυπηρέτηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

### **Τι κοστίζει το λάθος;**

Είναι δύσκολο να υπολογίσει κανείς το κόστος του να κάνει λάθος, διότι υπάρχουν τόσοι πολλοί και πολύπλοκοι τρόποι να σπαταλήσει κανείς χρόνο και χρήμα.

Παρ' όλ' αυτά όμως, μελέτες έδειξαν ότι έως και το 30% των εσόδων μιας επιχείρησης μπορεί να χαθεί λόγω της έλλειψης ή της αδυναμίας να τηρηθούν τα πρότυπα εξυπηρέτησης. Από τις παρακάτω αιτίες απώλειας χρόνου και χρήματος, πόσες μπορείτε να αναγνωρίσετε στη δική σας εταιρία;

1. Υπάρχουν αγαθά ή υπηρεσίες που απορρίπτονται από πελάτη και ζητούν να αντικαταστήσετε ή να τους αποζημιώσετε;

2. Υπάρχει μεγάλος αριθμός στελεχών που ασχολείται με τα παράπονα των πελατών;
3. Συμβαίνει συχνά να πρέπει να επαναληφθεί μια δουλειά λόγω σφαλμάτων;
4. Απορρίπτονται προϊόντα εξαιτίας κακής παραγωγής τους;
5. Μήπως πρέπει να επιστρέφονται εξαρτήματα στους προμηθευτές επειδή δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές;
6. Οι καινούργιες διαδικασίες δεν λειτουργούν, όπως αναμένεται, και απαιτείται επανασχεδίαση και αναπρογραμματισμός;

Αν απαντήσετε έστω και ένα «ναι» στις ερωτήσεις αυτές, τότε τα πρότυπα εξυπηρέτησης στην εταιρία σας επιδέχονται βελτιώσεων ή ακόμη μπορεί να χρειάζεστε καινούργια πρότυπα.

### **Πώς μπορούν τα πρότυπα εξυπηρέτησης να βοηθήσουν**

Μια επιχείρηση που δεσμεύεται ως προς το πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης, σύντομα θα δει μείωση του χρόνου και χρήματος που ξοδεύεται προκειμένου να διορθωθούν οι ατέλειες της εξυπηρέτησης. Μετά από μια αρχική περίοδο υψηλού κόστους και χρονοβόρας επένδυσης (για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης), το κόστος «ανάκαμψης» από κακή εξυπηρέτηση μειώνεται σημαντικά. Οι επιχειρήσεις ποιοτικής εξυπηρέτησης επενδύουν στην εκπαίδευση των στελεχών και στην εγκατάσταση συστημάτων ποιοτικής εξυπηρέτησης με στόχο η αρχική επένδυση να μειώσει τελικά το κόστος σφαλμάτων, διόρθωσης, ελέγχου.

Όλοι κερδίζουν από τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την εγκατάσταση και την καθιέρωση προτύπων εξυπηρέτησης:

Ο πελάτης - οι τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών διατηρούνται στα ίδια επίπεδα ή και μειώνονται, ενώ ταυτόχρονα η ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης βελτιώνεται.

Η εταιρία - υπάρχει λιγότερη χαμένη προσπάθεια και επαναλαμβανόμενη εργασία, ενώ αυξάνονται οι πελάτες.

Το στέλεχος - απασχολείται σε έναν οργανισμό που επιδιώκει ένα ασφαλέστερο και πιο κερδοφόρο μέλλον.

### **Πώς να καθιερώσετε τα πρότυπα;**

Όπου είναι δυνατόν, οι παρακάτω αρχές πρέπει να διέπουν την ανάπτυξη των προτύπων ποιοτικής εξυπηρέτησης:

**Θα πρέπει** να αποφασίζονται μετά από διάλογο με τους πελάτες, έτσι ώστε να γνωρίζετε τι επιθυμούν και προσδοκούν από εσάς, τι θεωρούν σημαντικό, και αφού μελετήσετε τον ανταγωνισμό.

**Θα πρέπει** να αποφασίζονται σε συνεργασία με τα στελέχη που θα τα εφαρμόσουν και όχι απλώς να τους μεταβιβάζονται «άνωθεν».

**Θα πρέπει** να ξεκινούν μεν από εκείνα τα τμήματα της επιχείρησης με τη μεγαλύτερη επίδραση στον εξωτερικό πελάτη, αλλά τελικά θα πρέπει να καταλήγουν και στους εσωτερικούς πελάτες, και στους προμηθευτές.

**Θα πρέπει** να ασχολούνται τόσο με τα «ήπια» όσο και με τα «σκληρά» ζητήματα της εξυπηρέτησης. Τα ήπια πρότυπα είναι η ανθρώπινη ή εκφραστική πλευρά της εξυπηρέτησης, όπως η ζεστασιά των χαιρετισμών, η ευγένεια, η ανταπόκριση του προσωπικού. Πράγματι, έρευνες επιβεβαιώνουν τη σημασία των ήπιων προτύπων για τον πελάτη. Φαίνεται ότι τα «σκληρά» πρότυπα, όπως ο χρόνος παροχής της εξυπηρέτησης ή διανομής του προϊόντος, είναι ικανά ν' απογοητεύσουν τον πελάτη αν δεν είναι ικανοποιητικά, δεν είναι όμως από μόνα τους ικανά να τον εντυπωσιάσουν αν τα επιτύχουν. Ακόμη δε πιο εντυπωσιακά στον πελάτη είναι τα ήπια πρότυπα που έχουν να κάνουν με την ποιότητα της προσοχής που δέχονται, με την αίσθηση ότι είναι μοναδικοί και σημαντικοί για την εταιρία.

Για να κατανοήσετε πώς λειτουργούν στην πράξη τα πρότυπα ποιοτικής εξυπηρέτησης, αναλογιστείτε το παρακάτω σενάριο:

**Σενάριο Α** - Ο διευθυντής προσωπικού ενός μεγάλου χρηματοοικονομικού οργανισμού δίνει στο προσωπικό της υποδοχής τις παρακάτω οδηγίες: «Θέλουμε να γίνουμε η καλύτερη εταιρία σε θέματα υποδοχής, γι' αυτό κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε να εντυπωσιάσετε τους πελάτες».

**Σενάριο Β** - Ο διευθυντής προσωπικού σκιαγραφεί τον ίδιο σκοπό στην ομάδα υποδοχής. Εν συνεχεία κάθεται μαζί με τους υπαλλήλους και καθορίζουν τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν και ορίζουν την έννοια της εξαιρετικής υποδοχής, πριν διαμορφώσουν το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης.

Ποιες από τις δύο προσεγγίσεις πιστεύετε ότι θα φέρει μακροπρόθεσμα τη ζητούμενη ποιότητα στην εξυπηρέτηση των στελεχών;

Προφανώς η προσέγγιση Β είναι πιθανότερο να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αυτή ζητείται η συνδρομή από το ίδιο το προσωπικό και έτσι προκύπτουν ξεκάθαρα πρότυπα. Μ' αυτό τον τρόπο το προσωπικό είναι σε καλύτερη θέση να παρέχει την εξυπηρέτηση διότι:

Τα πρότυπα είναι ξεκάθαρα και αναγνωρίσιμα.

Η ομάδα συνεργάστηκε για να τα διαμορφώσει.

Τα στελέχη ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο και έτσι γνωρίζουν πώς και πότε να επιτύχουν τα πρότυπα.

**Τέλος, όταν τα πρότυπα έχουν οριστεί με σαφή τρόπο η δουλειά των προϊσταμένων και των ηγετών των ομάδων γίνεται ευκολότερη.**

Μπορείτε να φανταστείτε τι είδους πρότυπα μπορεί να έθεσαν τα στελέχη της υποδοχής με τον προϊστάμενο τους; Σκεφτείτε τη δικιά σας επιχείρηση και την ποιότητα εξυπηρέτησης που θα θέλατε να προσφέρουν τα στελέχη σας στους πελάτες.

Κατά πάσα πιθανότητα θα συμπεριλάβετε μερικά από τα εξής:

- ü Θα διατηρούμε την υποδοχή καθαρή, φωτεινή και ελκυστική.
- ü Θα υπάρχει πάντα καφές και αναψυκτικά διαθέσιμα να προσφέρουμε στους πελάτες, καθώς και ποικιλία περιοδικών-εντύπων.
- ü Θα είμαστε ευγενικοί και φιλικοί όταν υποδεχόμαστε τους πελάτες και όταν απευθυνόμαστε σ' αυτούς θα χρησιμοποιούμε τα ονόματά τους.
- ü Θα δίνουμε όλη μας την προσοχή στους πελάτες όταν αυτοί καταφτάνουν.

- ü Δεν θα μιλάμε μεταξύ μας όταν είναι παρόντες πελάτες.
- ü Θα απαντάμε στα τηλέφωνα μέσα στα πρώτα 4 χτυπήματα, θα δίνουμε το όνομα της εταιρίας και το δικό μας και θα σημειώνουμε κάθε σημαντική πληροφορία για το συγκεκριμένο τηλεφώνημα.
- ü Θα μεταβιβάζουμε μια τηλεφωνική κλήση μόνο όταν είμαστε σίγουροι με ποιον πρέπει να μιλήσει ο πελάτης, για να μην τον παραπέμπουμε άσκοπα από τμήμα σε τμήμα.

## **6.6 Ο ΚΥΚΛΟΣ Σ-Ε-Α-Π**

Ο γκουρού σε θέματα ποιότητας, Dr. W. Edwards Deming, σχεδίασε μια διαδικασία για την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας στην εξυπηρέτηση. Κάθε στάδιο είναι απαραίτητο για τη συνολική επιτυχία. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός γενικότερου προτύπου λειτουργίας για ολόκληρη την επιχείρηση, καθώς και για τη δημιουργία προτύπων εξυπηρέτησης για τα διάφορα τμήματα ή ομάδες. Η διεργασία αυτή είναι γνωστή ως κύκλος Σ-Ε-Α-Π (σχήμα 5.1):

**Σχεδιάσε:** Αποφάσισε τι θέλεις να επιτύχεις και συγκέντρωσε τις πληροφορίες που χρειάζεσαι για να το επιτύχεις.

**Εφάρμοσε:** Εφάρμοσε το σχέδιο.

**Αξιολόγησε:** Αξιολόγησε πόσο το σχέδιο σου έφερε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

**Πράξε:** Πράξε πάνω στα αποτελέσματα του ελέγχου και επανέλαβε τον κύκλο.

### **ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ Σ-Ε-Α-Π - ΣΧΕΔΙΑΣΕ**

Πρέπει να συλλέξετε μεγάλο αριθμό πληροφοριών όταν ξεκινάτε να διαμορφώσετε τα σχέδια βελτίωσης των προτύπων εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, θα πρέπει να καταγράψετε τα ισχύοντα πρότυπα και το ισχύον επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Θα χρειαστείτε πληροφορίες για μερικά ή όλα από τα παρακάτω:

Τι πιστεύουν οι πελάτες και το προσωπικό για το προϊόν ή την υπηρεσία και τι βελτιώσεις θα ήθελαν να δουν.

Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σας, ποιες οι αδυναμίες τους, τα δυνατά τους σημεία και οι προσφορές τους στους πελάτες.

Κατά πόσο το προσωπικό έχει την κατάλληλη εκπαίδευση να ανταποκριθεί στα υπάρχοντα και στα προτεινόμενα πρότυπα.

Κατά πόσο ο προϋπολογισμός σας επαρκεί.

Κατά πόσο διαθέτει τον απαιτούμενο κατάλληλο εξοπλισμό.

Η συλλογή των πληροφοριών θα σας αποκαλύψει το σημείο εκκίνησης για τη βελτίωση των προτύπων εξυπηρέτησης. Μόνο όταν έχετε κάνει όλη την έρευνα μπορείτε να θέσετε στόχους και να προχωρήσετε στο σχέδιο δράσης.

### **ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ**

Για να καθορίσετε το είδος των προτύπων εξυπηρέτησης που ζητάνε από την ομάδα σας ή από την εταιρία σας οι πελάτες, εσωτερικοί και εξωτερικοί, θα χρειαστείτε πολλά στοιχεία. Όταν κατορθώσετε να έχετε σαφή εικόνα των απαιτήσεων, μπορείτε να ξεκινήσετε να σχεδιάζετε και να εφαρμόζετε τις βελτιώσεις των προτύπων εξυπηρέτησης. Η θέσπιση νέων προτύπων ποιότητας μπορεί να απαιτεί τη βοήθεια άλλων τμημάτων. Γι<sup>1</sup> αυτό πρώτα θέστε τα εξής ερωτήματα:

Σε ποιους βασιζόμαστε, ποιοι μας παρέχουν εξυπηρέτηση και μας επιτρέπουν να παρέχουμε με τη σειρά μας βελτιωμένα πρότυπα εξυπηρέτησης;

Χρειάζεται μήπως να συμφωνήσουμε τα καινούργια πρότυπα εξυπηρέτησης με άλλες ομάδες ή οργανισμούς;

Εν συνεχεία μπορεί να χρειάζεται να έρθετε σ' επαφή ή να συζητήσετε τις απαιτήσεις σας με τους προμηθευτές σας, εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Πριν θέσετε τα πρότυπα εξυπηρέτησης, χρειάζεστε ακόμη να συγκεντρώσετε πληροφορίες για το πώς κρίνουν τα ισχύοντα πρότυπα οι πελάτες σας. Όπως έχουμε επανειλημμένα τονίσει, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε από πρώτο χέρι πώς αισθάνονται για τα προϊόντα σας ή τις υπηρεσίες σας. Αυτό μπορείτε να το κάνετε ρωτώντας είτε έναν αντιπροσωπευτικό αριθμό πελατών, είτε ένα χαρακτηριστικό δείγμα πελατών:

Πώς θα βαθμολογούσαν τα πρότυπα των προϊόντων και των υπηρεσιών σας;

Τι θα επιθυμούσαν να βελτιωθεί;

Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς θα ήθελαν να δούνε βελτιώσεις;

Τις ιδέες τους ή τις συμβουλές τους για άλλους τομείς που πιστεύουν ότι θα έπρεπε να εστιάσετε τις προσπάθειες σας για ακόμη υψηλότερα πρότυπα εξυπηρέτηση

Ίσως ακόμη σας φανεί χρήσιμο να αναλύσετε τον αριθμό και τον τύπο των παραπόνων που δέχεστε εξαιτίας κακών προτύπων.

Τα στελέχη που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, έχουν συνήθως σαφή αντίληψη των απόψεων που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση. Συνεπώς, θα σας φανεί χρήσιμη η συζήτηση μαζί τους προκειμένου να μάθετε τις βελτιώσεις που επιθυμούν οι πελάτες. Επιπλέον, θα πρέπει να ερωτώνται για τα υπάρχοντα πρότυπα, για τα μελλοντικά πρότυπα και για την εκπαίδευση και υποστήριξη που θα χρειαστούν για να επιτύχουν αυτά τα πρότυπα.

Τονίζοντας τη σημασία της εμπλοκής των ανθρώπων στην καθιέρωση προτύπων, δεν έχουμε σκοπό να μειώσουμε τη συνεισφορά των μάνατζερ, αλλά να φροντίσουμε έτσι ώστε τα πρότυπα να προκύπτουν μέσα από τη συνεργασία και των τριών: μάνατζερ, στελέχη, πελάτες.

Ως ομάδα, μπορείτε να συγκεντρώσετε όλες τις πληροφορίες και τα προτεινόμενα πρότυπα και να ξεκινήσετε τη διαδικασία προκειμένου να αποφασίσετε ποια πρότυπα εξυπηρέτησης θα θέσετε. Στην προσπάθεια σας αυτή μπορεί να σας φανούν χρήσιμες οι πληροφορίες για τα παρακάτω:

Συχνά επαναλαμβανόμενα προβλήματα.

Ενέργειες εξαιτίας των οποίων χάθηκαν πελάτες.

Προβλήματα που προκλήθηκαν από τεχνικά σφάλματα και αυτά που προκλήθηκαν από ανθρώπινα λάθη

Αυτό που πρέπει να θυμόσαστε θέτοντας πρότυπα είναι ότι αυτά πρέπει να είναι ξεκάθαρα και σαφή. Για παράδειγμα, «Θα μειώσουμε τα παράπονα των πελατών

κατά 10% στους επόμενους δύο μήνες» είναι σαφώς πιο συγκεκριμένο από το «Θα βελτιώσουμε την ποιότητα της εξυπηρέτησης μας».

### **ΒΑΖΟΝΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ**

Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός και προφανώς θα έχει πολλά διαφορετικά πρότυπα να καθιερώσει. Επειδή οι περισσότερες εταιρίες δεν είναι σε θέση να ασχοληθούν με όλα τα προβλήματα εξυπηρέτησης ταυτόχρονα, γι' αυτό πριν ξεκινήσουν να θέτουν πρότυπα εξυπηρέτησης θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν πρώτα ποια απ' όλα θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στον πελάτη, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να είναι και επιτεύξιμα. Εξετάστε λοιπόν τα εξής:

***Η συνολική εικόνα*** - ποια πρότυπα είναι αυτά που θα μας βοηθήσουν να επιτύχουμε τις επιχειρηματικές μας προτεραιότητες;

***Η καταλληλότητα του χρόνου*** - η προσπάθεια για έγκαιρη επιτυχία δημιουργεί ενθουσιασμό και παρακινεί τους ανθρώπους σε όλο και υψηλότερους στόχους.

***Ο αντίκτυπος*** - ποιο πρότυπο εξυπηρέτησης θα έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη μείωση του κόστους, στο ηθικό του προσωπικού;

***Η διατμηματική υποστήριξη*** - καινούργια πρότυπα που απαιτούν τη συμμετοχή περισσότερων του ενός τμήματος μπορεί να αποβούν ιδιαίτερα περίπλοκα<sup>1</sup> είναι όμως και αυτά με τη μεγαλύτερη επίδραση στην εταιρία. Επιδεικνύουν, επίσης, τη σημασία της συνεργασίας για την επιτυχία στην εξυπηρέτηση.

***Η σοβαρότητα των προβλήματος*** - μήπως οι σοβαρότερες δυσκολίες οφείλονται σε ανεπαρκή πρότυπα σε έναν τομέα; Αν ναι, τότε θα πρέπει ο συγκεκριμένος τομέας ν' αντιμετωπιστεί κατά προτεραιότητα.

### **ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ Σ-Ε-Α-Π - ΕΦΑΡΜΟΣΕ**

Αφού λοιπόν σχεδιάσατε και ιεραρχήσατε τα πρότυπα εξυπηρέτησης, μπορεί να σας φαίνεται προφανής η επίτευξη τους. Μόλις όμως προχωρήσετε στην υλοποίηση



τους, υπάρχουν κάποιοι πρόσθετοι παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη σας. Θα πρέπει λοιπόν να εξασφαλίσετε ότι:

Κατανοείτε τις απαιτήσεις των πελατών σας.

Γίνονται σαφείς στους προμηθευτές σας (εσωτερικούς και εξωτερικούς) οι δικές σας απαιτήσεις.

Συλλέγετε τα δεδομένα εκείνα που θα σας επιτρέψουν να αξιολογήσετε την επίδοση σας.

Συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας για την επίλυση τυχόν προβλημάτων.

### **ΤΟ ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ Σ-Ε-Α-Π - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕ**

#### *Η σημασία των μετρήσεων*

Τα καλά πρότυπα εξυπηρέτησης διαθέτουν ενσωμάτου μένους μηχανισμούς ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι κατά τακτά διαστήματα συλλέγονται στατιστικά στοιχεία, η ανάλυση των οποίων θα κρίνει κατά πόσο τα πρότυπα επιτυγχάνονται και τηρούνται. Προσοχή, όμως, διότι τα πολλά στοιχεία μπορεί τελικά να προκαλέσουν σύγχυση. Συνήθως, τα δεδομένα που χρειάζονται αφορούν τη μέτρηση της επιτυχίας και αξιοπιστίας και την πρόβλεψη των μελλοντικών επιδόσεων. Αυτά τα στοιχεία διοχετεύονται εν συνεχεία στο προσωπικό με τη μορφή εσωτερικών εκθέσεων. Οι τακτικές συναντήσεις δίνουν την ευκαιρία να εξεταστεί η πρόοδος του τμήματος σε σχέση με άλλα τμήματα και σε σχέση με τη συνολική πρόοδο της επιχείρησης.

Ποια άλλα οφέλη βλέπετε στην επιχείρηση σας από τις τακτικές μετρήσεις και εκθέσεις;

Οι προτάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

Τα προβλήματα εντοπίζονται αμέσως και διορθώνονται γρήγορα.

Οι συναντήσεις ενισχύουν την ομαδικότητα και βελτιώνουν την επικοινωνία.

Η τακτική αναπληροφόρηση επιτρέπει στους ανθρώπους να αποτιμούν την πρόοδο τους.

Αιτήματα, όπως διάθεση περισσότερου χρόνου, προσωπικοί), πόρων, μπορούν να συζητηθούν.

*Τι να μετράτε*

Είναι ζωτικής σημασίας να μπορείτε να μετράτε την πρόοδο σας ως προς τα πρότυπα εξυπηρέτησης. Για κάθε πρότυπο θα πρέπει να είστε σε θέση να αναγνωρίσετε πώς θα κάνετε τους ελέγχους ή να μετράτε την πρόοδο. Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορείτε να μετράτε τις αλλαγές που προκύπτουν από την επιτυχή καθιέρωση των προτύπων εξυπηρέτησης και θα πρέπει να αποφασίσετε ποια μέθοδο μέτρησης θα εφαρμόσετε για κάθε πρότυπο. Θα περιλαμβάνουν:

Έντυπα ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Αναλύσεις της αύξησης πωλήσεων και των κερδών.

Υπολογισμός της μείωσης των δαπανών αποκατάστασης ή του απαιτούμενου χρόνου αποκατάστασης λαθών (θα πρέπει βέβαια ν' αναπτυχθεί κάποιο σύστημα μέτρησης του απαιτούμενου χρόνου).

Ποσοτικοποίηση των μεταβολών στη συμπεριφορά του προσωπικού. Για παράδειγμα, είναι εφικτό να μετρηθεί η μείωση των απουσιών ή της αργοπορημένης προσέλευσης.

Καταγραφή της μείωσης των επιστρεφόμενων αγαθών ή των παραπόνων.

Η αξία της μέτρησης είναι ότι αφού επιτευχθεί η πρόοδος, είναι δυνατή η περαιτέρω ανάπτυξη, η επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης.

### **ΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ Σ-Ε-Α-Π - ΠΡΑΞΕ**

*Χρησιμοποιώντας τη μέτρηση για αύξηση των επιδόσεων*

Η μέτρηση της ποιότητας οδηγεί, πατά κανόνα, σε περαιτέρω δράση. Τα πρότυπα θα πρέπει να θεωρούνται τα θεμέλια πάνω στα οποία χτίζουμε. Δεν θα πρέπει να θεωρούνται άκαμπτα και αμετάβλητα. Ακόμη και οι παραμικρές τροποποιήσεις βοηθούν στη διαδικασία βελτίωσης των προτύπων. Όταν αποδειχθεί η ανάγκη μιας τροποποίησης, αυτή με τη σειρά της γίνεται το νέο πρότυπο το οποίο μπορεί να βελτιωθεί ξανά. Έτσι η επιχείρησή σας, οι άνθρωποι σας και οι πελάτες σας γίνονται

όλο και περισσότερο συνειδητοί και απαιτητικοί. Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση αφορά ουσιαστικά τη διαρκή βελτίωση, τα δε πρότυπα σας θα βελτιώνονται μαζί σας, θα γίνονται όλο και πιο υψηλά, απαιτητικά.

Έτσι μόλις ελεγχθεί η πρόοδος, και αναγνωριστεί η ανάγκη για περαιτέρω βελτίωση, ο κύκλος Σ-E-A-Π ξαναρχίζει! Το ταξίδι προς την τελειότητα είναι ένα ταξίδι... όχι ένας προορισμός.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Η επιχειρηματικότητα εκτός από διαισθήσεις και υποθέσεις πρέπει να βασίζεται σε μια σωστή διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων που θα επιτρέπουν την επιβίωση και την ανάπτυξη στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο προσανατολισμός στον καταναλωτή και η κάλυψη των αναγκών του είναι ο πρωταρχικός στόχος όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, είναι το κλειδί της επιτυχίας που σε συνδυασμό με την αποτελεσματική διαδικασία πωλήσεων αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών πριν, κατά την διάρκεια και μετά την πώληση μπορούν να προσδώσουν το ανταγωνιστικό, ποιοτικό πλεονέκτημα που απαιτείται για την επιτυχία και ακολούθως την κερδοφορία.

Η έννοια του όρου διοίκηση συμπεριλαμβάνει την πρόβλεψη (και το σχεδιασμό), την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο μιας επιχείρησης. Μόνο και μόνο από την κατανόηση του όρου γίνεται αντιληπτό πόσο επίκαιρη μπορεί να είναι η παρούσα ανάλυση, καθώς εμπεριέχει μια πλήρη διεξοδική καταγραφή όλων των δεδομένων που σχετίζονται με την οργάνωση και τη διοίκηση των πωλήσεων.

Γίνεται σαφές πως η παραπάνω αναφορά δεν σχετίζεται αποκλειστικά και μόνο με την οργάνωση μιας επιχείρησης, αλλά και τον τρόπο που παράγεται, ελέγχεται, προωθείται και καταναλώνεται ένα προϊόν. Αν αναλογιστεί κανείς ότι η οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων δεν είναι ένας τομέας τελικός, όπου με κάποια κριτήρια υλοποιούνται οι ιδέες και η οργάνωση για τον καλύτερο δυνατό στόχο, τότε πρέπει η εταιρεία να αρχίζει από τα αρχικά στρώματα της πυραμίδας, ώστε οι ενέργειες σε ανιούσα κλιμάκωση να επιφέρουν την προσδοκώμενη λυσιτέλεια. Ο τομέας της διοίκησης αρχίζει με τη συλλογή και ανάπτυξη ιδεών, τον τρόπο που θα τοποθετηθεί

το προϊόν στην αγορά, την κατάλληλη ονομασία, ώστε η επωνυμία να συμβάλλει στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος, αλλά και την επικοινωνία του με τον καταναλωτή, με αποτέλεσμα την αγορά του.

Πιο συγκεκριμένα, το παραγόμενο προϊόν πρέπει να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των καταναλωτών, ώστε να επιτευχθεί μια δυναμική και αδιάσπαστη σχέση ανάμεσα στο προϊόν και στον καταναλωτή. Αυτό γίνεται σαφές και από έρευνες που έχουν καταδείξει ότι όταν ο καταναλωτής μένει ευχαριστημένος από το προϊόν τότε γίνεται μόνιμος αγοραστής του.

Γι' αυτό ακριβώς είναι αναγκαίο το προϊόν να γίνεται γνωστό στο μελλοντικό αγοραστή. Αυτό προϋποθέτει τη σύλληψη μιας ιδέας συναφούς αφενός προς τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αφετέρου προσαρμοσμένα στις ανάγκες των καταναλωτών. Μέσω της ιδέας διαμορφώνεται η αρχική σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ προωθούμενου προϊόντος και καταναλωτή. Η διαφήμιση είναι το χρήσιμο μέσο με το οποίο κοινοποιούνται όλα τα παραπάνω και μεθοδεύεται σταδιακά η προαναφερθείσα «σχέση εμπιστοσύνης». Ο αγοραστής, τέλος, μέσω της εικόνας, του ήχου, μιας περιγραφικής επωνυμίας και του τρόπου με τον οποίο ο πωλητής επιλέγει να προωθήσει το προϊόν, αλλά και να δομήσει τη σχέση του με τον αγοραστή, αποφασίζει να προβεί στην προσδοκώμενη αγορά.

Αν μπορούσε κανείς να αποδώσει επιγραμματικά τον όρο «εξυπηρέτηση πελατών» θα έπρεπε να επισημάνει δύο βαρύνουσας σημασίας προϋποθέσεις. Αρχικά, ο πελάτης πρέπει να εντυπωσιαστεί για τις δυνατότητες του προϊόντος. Επιπλέον, κρίνεται επιτακτικό να ξεπεραστούν προσδοκίες και ο σκόπελος των συμβάσεων που συνδέονται με παρωχημένες ή τετριμμένες αντιλήψεις, απόρροια της συμβατικότητας της καθημερινότητας των ατόμων. Τέλος, ο πωλητής κάθε επιχείρησης φέρει μερίδιο ευθύνης, που συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα - άρρηκτα συνδεδεμένη με το σκεπτικό της επιχείρησης για την «εξυπηρέτηση» που προωθείται από τον ηγέτη, το εργασιακό κλίμα που αυτός διαμορφώνει και την πρακτική εφαρμογή της πολιτικής της από τον πωλητή- που του μεταδίδεται από αυτή.

Το αποκορύφωμα είναι μια κερδοφόρος πώληση και ένας πλήρως ικανοποιημένος καταναλωτής σε έναν συνεχή επιτυχημένο κύκλο αλληλεξάρτησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Αυλωνίτης- Σταθακόπουλος “Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων”  
Ασχε 658.81 Α Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου
2. Εξαδάκτυλος “Συμπεριφορά του καταναλωτή”  
Εκδόσεις Έλλην  
Ασχε658.834 2 Ε Βιβλιοθήκη Πατρών
3. Καζάζης.Ν., “Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις”,  
Αθήνα(2000)
4. Lifs kills “Πρώτοι στην εξυπηρέτηση του πελάτη”  
Εκδόσεις Έλλην
5. Γεώργιος Πανηγυράκης “Στρατηγική διοίκηση επώνυμου προϊόντος”  
Ασχε 658 Π Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου
6. Σταθακόπουλος, Β (2001) «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Αθήνα  
Εκδόσεις Σταμούλης