

Σ Ε Ι Ρ Α
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ &
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΑΚΤΙΚΗ



Τέταρτη Αγγλική Έκδοση



BUSINESS
ME
HANDBOOKS

P. Allen

- ✓ Με απλά και κατανοητά μαθήματα, με παραδείγματα και αναλύσεις περιπτώσεων
- ✓ Με ασκήσεις στο τέλος κάθε κεφαλαίου
- ✓ Κατάλληλο για σπουδαστές και στελέχη επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα

	<i>Πρόλογος</i>	7
	<i>Κατάλογος Σχημάτων</i>	9
1	Το περιβάλλον των πωλήσεων	11
	Εισαγωγή· Τι είναι και τι κάνουν οι πωλήσεις· Κατάτμηση αγοράς και η επίδρασή της σε έναν οργανισμό πωλήσεων	
2	Δημιουργία Πελάτη	37
	Προσδιορισμός πελάτη	
3	Επίτευξη του αντικειμενικού στόχου των πωλήσεων	49
	Εναλλακτικές επενδύσεις· Το προϊόν· Το προσωπικό των πωλήσεων· Συστήματα διανομής· Έρευνα μάρκετινγκ· Διαφήμιση· Προώθηση πωλήσεων· Τιμολόγηση	
4	Ο ρόλος του προσωπικού πωλήσεων	97
	Η σημασία του προσωπικού πωλήσεων· Μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων	
5	Οι πωλήσεις από την άποψη της συμπεριφοράς	113
	Τι είναι η συμπεριφορά και ο ρόλος της στη διαδικασία της πώλησης· Η επικοινωνία από την άποψη της συμπεριφοράς	
6	Κατανοώντας τον αγοραστή	127
	Το σημείο επαφής αγοράς-πώλησης· Διαχείριση του σημείου επαφής αγοραστή-πωλητή	
7	Η ανάγκη για γνώση του προϊόντος	139
	Κατανόηση της πρότασης των πωλήσεων· Σωστή χρήση της γνώσης	
8	Τεχνικές πώλησης	149
	Η διαδικασία της πώλησης	
9	Η συνέντευξη για την πώληση	159
	Πώς να εξασφαλίσετε την ομαλή ροή των πραγμάτων· Θέματα που προκύπτουν από τη συνέντευξη για την πώληση	

10	Διαπραγματεύσεις με τους αγοραστές Γνωρίζοντας τους αγοραστές	169
11	Πώληση μέσω τηλεφώνου Τι συνεπάγεται η πώληση μέσω τηλεφώνου	181
12	Αρχεία πωλήσεων Ανάγκες πληροφόρησης· Ανάγκες επικοινωνίας	193
13	Αύξηση των πωλήσεων Εκτίμηση κέρδους· Επίτευξη κέρδους· Έννοιες της ζήτησης	209
14	Πελάτες και επικοινωνία Κατανοώντας τους πελάτες· Ενθάρρυνση των καταναλωτών· Η συνολική ανάγκη επικοινωνίας· Προγραμματισμένες επικοινωνίες	221
15	Διαχείριση της λειτουργίας των πωλήσεων Ορισμένες αρχικές σκέψεις· Στοιχεία διεύθυνσης· Εφαρμογή των στοιχείων της διεύθυνσης πωλήσεων· Το έργο της διεύθυνσης πωλήσεων	235
16	Εκπαίδευση Εκπαίδευση πωλήσεων· Ψυχολογικές βάσεις της εκπαίδευσης· Οργανωμένη εκπαίδευση	251
17	Οργάνωση της λειτουργίας των πωλήσεων Βασικά στοιχεία της οργάνωσης· Χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών· Πεδίο εποπτείας· Οργανωτικές δομές	263
18	Επιχειρηματικός προγραμματισμός και πρόβλεψη πωλήσεων Προγραμματισμός και αντικειμενικοί στόχοι· Πρόβλεψη	285
19	Αξιολόγηση της απόδοσης Η ανάγκη για αξιολόγηση· Αξιολόγηση του οργανισμού των πωλήσεων	307
	Παράρτημα Περιπτωσιολογική μελέτη 1: προγραμματισμός πωλήσεων· Περιπτωσιολογική μελέτη 2: η σωστή προσέγγιση πώλησης	321
	Ευρετήριο	327

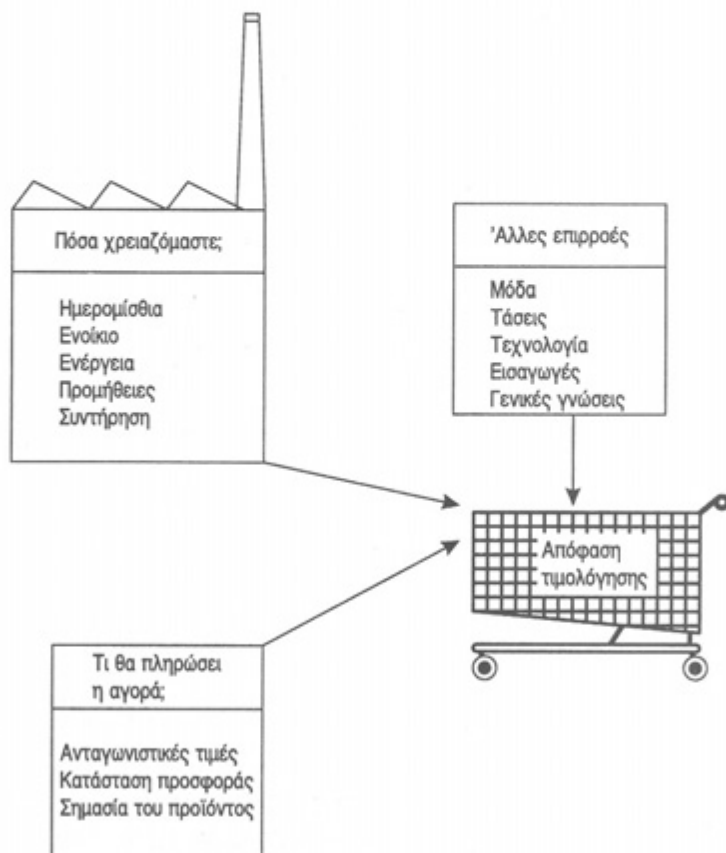
Τιμολόγηση

49. Εισαγωγή

Σύμφωνα με την άποψη που εκφράστηκε παραπάνω, ότι δηλαδή τα εργαλεία των πωλήσεων είναι εναλλακτικές επενδύσεις, η τιμολόγηση αναδεικνύεται σε προφανή παράγοντα προσαρμογής της στρατηγικής πωλήσεων της εταιρείας.

50. Προβλήματα τιμολόγησης

Ουσιώδης απόφαση για κάθε εταιρεία είναι να καθορίσει το επίπεδο των τιμών. Ουσιαστικά, η απόφαση αυτή απορρέει από την εξέταση διαφόρων επιρροών:



Σχήμα 3.8 Αποφάσεις τιμολόγησης

- (α) πόσο κέρδος θέλεις ή πρέπει να βγάλεις
- (β) τι θα πληρώσει η αγορά
- (γ) το συνολικό κόστος προσφοράς και
- (δ) τι χρεώνουν οι ανταγωνιστές.

Στην πραγματικότητα, η απόφαση της τιμολόγησης είναι ένα μείγμα όλων αυτών, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.8 (ένα διάγραμμα ροής που δείχνει αυτές αλλά και άλλες επιρροές). Αν, όμως, πάρουμε ως σημείο εκκίνησης μια νέα εταιρεία που τώρα αρχίζει η δραστηριότητά της, τότε βλέπουμε ότι η εταιρεία βρίσκεται ανάμεσα σε δύο βασικές πιέσεις:

- (α) Πόσα χρειαζόμαστε; Αυτός ο αριθμός θα πρέπει να συμπεριλάβει την πληρωμή των εργαζομένων, είτε είναι ένας ή πολλοί· πόσα θα χρειαστούμε για να πληρώσουμε το ενοίκιο και τα καύσιμα, όπως το ηλεκτρικό ρεύμα· και πόσο κέρδος πρέπει να έχουμε ώστε να μπορέσουμε να αγοράσουμε περαιτέρω προμήθειες.
- (β) Τι θα πληρώσει η αγορά; Αυτός ο αριθμός θα προκύψει αν εξετάσουμε τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων. Παρ' όλα αυτά, κανείς δεν πρέπει να πτοηθεί, αν φαίνεται αδύνατη η φθηνή κατασκευή τους. Μια εταιρεία που κατασκευάζει ρούχα, για παράδειγμα, μπορεί να δει ότι η αρχική της ιδέα να κατασκευάσει ποσότητες ρούχων είναι αδύνατη γιατί δε θα μπορέσει ποτέ να ανταγωνιστεί τις φθηνές εισαγωγές από την Άπω Ανατολή. Ίσως, λοιπόν, η εταιρεία θα έπρεπε να θέσει ως στόχο την κατασκευή λιγότερων, αλλά καλύτερης ποιότητας ρούχων. Όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αποφάσεις αυτού του είδους που αφορούν την κατάτμηση της αγοράς (όπως την αναλύσαμε στο Κεφάλαιο 1).

Οι άλλοι παράγοντες – κόστος προμηθειών και τιμές των ανταγωνιστών – είναι εξίσου διαχειρίσιμοι, δεδομένου ότι η εταιρεία αποφασίζει για το καίριο ζήτημα – με ποια αγορά πρέπει να ασχοληθεί.

51. Η τιμολόγηση ως απόφαση πολιτικής

Τα επίπεδα στα οποία θα καθοριστούν οι τιμές θα καθορίσουν την ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας και αντιστρόφως. Αν η πολιτική της εταιρείας θέτει ως στόχο τη μαζική αγορά, η οποία εξυπηρετείται από μεγάλη μαζική παραγωγή, τότε το γενικό επίπεδο τιμών θα είναι χαμηλό.

Ο Χένρι Φορντ δεν πέτυχε χαμηλές τιμές με την κατασκευή αυτοκινήτων σε μεγάλες ποσότητες, αλλά πέτυχε παραγωγή ποσότητας σε χαμηλό κόστος, εφαρμόζοντας σκοπίμως πολιτική δημιουργίας μαζικής ζήτησης για φθηνά αυτοκίνητα.

Από αυτή την άποψη, η απόφαση για την τιμολόγηση θα πρέπει να λάβει υπόψη διάφορους παράγοντες:

- (α) τη φύση του προϊόντος
- (β) τη σημασία του προϊόντος
- (γ) την αγορά για την οποία προορίζεται
- (δ) τη μορφή της παραγωγής που είναι απαραίτητη για την κατασκευή
- (ε) τις οικονομίες κλίμακας και
- (στ) την ευκολία διανομής.

Το επίπεδο των τιμών καθορίζεται από την πολιτική της εταιρείας.

52. Καθορισμός του επιπέδου τιμών

Οι κατασκευαστές θα θέλουν να γνωρίζουν το επίπεδο στο οποίο έχουν ορίσει οι ανταγωνιστές τους τις δικές τους τιμές και σίγουρα θα επηρεαστούν από αυτές, αλλά η απόφαση για τον καθορισμό των δικών τους τιμών εναπόκειται αποκλειστικά και μόνο στην εταιρεία.

Για τους περισσότερους κατασκευαστές, αυτή η απόφαση για τον καθορισμό του επιπέδου τιμών είναι εξαιρετικά δύσκολη. Σε πολλές περιπτώσεις, ο κατασκευαστής δεν πρέπει να καθορίσει μόνο την τιμή πώλησης της εταιρείας, αλλά, αν το προϊόν διανεμηθεί μέσω χονδρεμπόρων και πρακτόρων και πουληθεί στους πελάτες από εμπόρους λιανικής πώλησης, ο κατασκευαστής ίσως πρέπει να καθορίσει και την προτεινόμενη τιμή στην οποία θα πρέπει να προσφέρουν και αυτοί τα προϊόντα για πώληση (δηλ. προτεινόμενη λιανική τιμή του κατασκευαστή, ΠΛΤΚ). Σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά, η απόφαση ίσως πρέπει να ληφθεί "ανάποδα", δηλαδή η εταιρεία εξετάζει τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία θα ήθελε να πουλήσει και εξετάζει αν είναι δυνατό να κατασκευάσει προϊόντα σε μια καθορισμένη τιμή. Ας υποθέσουμε, για παράδειγμα, ότι υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για ένα προϊόν, π.χ. κάποιο σνακ, και υπάρχουν ήδη δύο στην αγορά που πωλούνται λιανικώς στις 165 και 168 δραχμές αντιστοίχως· μπορεί ο κατασκευαστής να ανταγωνιστεί αυτή την τιμή; Το είδος των πληροφοριών που θα έπρεπε να εξεταστούν θα ήταν:

- (α) ποιο είναι το συνολικό μέγεθος της αγοράς για το συγκεκριμένο είδος;
- (β) πόσο μερίδιο από αυτή τη συνολική αγορά μπορεί να αναμένει ότι θα πάρει λογικά η εταιρεία και με ποιο κόστος προώθησης και πώλησης;
- (γ) τι επένδυση θα χρειαστεί ώστε να μπορεί να πουληθεί το προϊόν λιανικώς στις 164 και 170 δραχμές (αυτές θεωρούνται ότι είναι οι εξωτερικές παράμετροι αυτής της αγοράς)
- (δ) πόσος καιρός θα χρειαστεί για να ανακτηθεί αυτή η επένδυση – δηλ. αν ο κατασκευαστής υπολογίζει ότι θα χρειαστούν τρία χρόνια για να πουληθούν αρκετά προϊόντα ώστε να καλυφθεί η επένδυση και να βγάλει αξιόλογο κέρδος, η αγορά θα διαρκέσει τόσο; Πολλά "δημοφιλή" προϊόντα έχουν πολύ μικρή ζωή.

Αφού απαντηθούν με ακρίβεια όλα αυτά τα ερωτήματα, τότε θα πρέπει να ληφθεί η απόφαση για την είσοδο ή όχι σ' αυτή την αγορά. Σ' αυτή την περίπτωση, οι τιμές αποφασίστηκαν βάσει του ανταγωνισμού. Αυτό που ισχύει για τις μεγάλες ανταγωνιστικές αγορές ισχύει και για τα μικρότερα τμήματα της αγοράς. Πράγματι, για πολλές νέες ή μικρές εταιρείες, η σωστή απόφαση θα ήταν να επιλεγεί ένα τμήμα της αγοράς με μικρότερο ανταγωνισμό, όπου η τιμή μπορεί να μην έχει σχετικά μεγάλη σημασία σε σύγκριση με το σέρβις, το σχέδιο, την ποιότητα και την ευελιξία.

53. Ανταγωνιστική τιμολόγηση

Γενικά, η άμεση ανταγωνιστική τιμολόγηση δεν είναι ικανοποιητικός τρόπος για τη διαφοροποίηση ενός προϊόντος και συνήθως οι κατασκευαστές δεν την προτιμούν. Υπάρχουν διάφορα θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

(α) η μείωση των τιμών είναι απλή λειτουργία και οι ανταγωνιστές μπορούν να την εκτελέσουν γρήγορα, αλλά καθώς την πρωτοβουλία κάποιου κατασκευαστή θα την ακολουθήσουν σίγουρα και άλλοι, οι ανταγωνιστικές θέσεις θα παγιωθούν ξανά στο χαμηλότερο επίπεδο τιμών

(β) οι κατασκευαστές είναι ψυχολογικώς απρόθυμοι να αυξήσουν τις τιμές και είναι επίσης αλήθεια ότι, αφού μειωθούν οι τιμές, ακόμη και οι πελάτες αντιστέκονται στην επάνοδο σε προηγούμενα επίπεδα τιμών – αυτό παρατηρήθηκε στην πετρελαϊκή αγορά, όπου οι μειώσεις των τιμών ακολουθούν, σε γενικές γραμμές, τις μεγάλες προσαρμογές λόγω μεταβολής της τιμής του αργού πετρελαίου, όπου η προώθηση πωλήσεων διατηρεί την ανταγωνιστική πλευρά

(γ) οι κατασκευαστές και οι αντιπρόσωποι έχουν την τάση να προτιμούν να ανταγωνίζονται από "υψηλή τιμή" διότι έτσι επιζητούνται πλεονεκτήματα μέσω της διαφήμισης, της προώθησης, της πώλησης ή της διανομής

(δ) οι μικρότεροι κατασκευαστές συνειδητοποιούν συχνά ότι η μείωση των τιμών δε θα αποδώσει απέναντι σε πολύ μεγαλύτερους ανταγωνιστές, γι' αυτό αποφασίζουν να "αναβαθμίσουν" τα προϊόντα τους και να απευθυνθούν σε μικρότερα αλλά λιγότερα ανταγωνιστικά τμήματα της αγοράς.

54. Αναθεώρηση τιμών

Οι κατασκευαστές θα έχουν κάποιο αντικειμενικό στόχο για το προϊόν της εταιρείας και, κατά την αξιολόγηση αυτού του στόχου, θα πρέπει να καθοδηγούνται από την έρευνα μάρκετινγκ. Για να αποφασίσουν την τακτική που θα ακολουθήσουν για την επίτευξη του στόχου, θα μελετήσουν το "εργαλείο" της τιμολόγησης:

(α) θα μάθουν τη διάρθρωση των τιμών της αγοράς που θεωρείται ότι είναι η πιο ευνοϊκή για το προϊόν

(β) η τιμή θα συνδεθεί στενά με την εικόνα της μάρκας στην αγορά, έτσι που ο κατασκευαστής καλλυντικών υψηλής ποιότητας, που αναδίδουν συναίσθημα και ερωτική ατμόσφαιρα, δε θα τα προσφέρει σε "τιμή ευκαιρίας"

(γ) οι προγραμματιζόμενοι στόχοι θα πρέπει να είναι αρκετά ελαστικοί για να αντιδρούν σε μια αγορά που μεταβάλλεται συνεχώς

(δ) θα υπάρχουν διακυμάνσεις στις τιμές του εμπορεύματος, όπως και στις άλλες πρώτες ύλες και τη συσκευασία

(ε) κάποια κριτική στον Τύπο δε σημαίνει, βέβαια, απαραίτητως ότι απαιτείται αλλαγή στο επίπεδο των τιμών.

55. Οι πωλήσεις ως τμήμα του μείγματος προώθησης

Ένα κοινό νήμα συνδέει τα στοιχεία του μάρκετινγκ που είναι γνωστά ως μείγμα προώθησης:

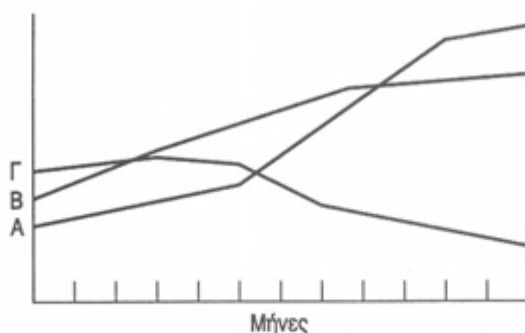
- πωλητές
- διαφήμιση
- προώθηση πωλήσεων και, όπου περιλαμβάνονται,
- δημόσιες σχέσεις.

Αυτά τα στοιχεία είναι όλα μέσα επικοινωνίας με την αγορά, αλλά είναι επίσης και εναλλακτικές δυνατότητες στην "τιμολόγηση" ως τρόπος για την τόνωση της ζήτησης. Η διεύθυνση πωλήσεων θα πρέπει να γνωρίζει τα σχετικά πλεονεκτήματά τους, όταν αποφασίζει για τη στρατηγική των πωλήσεων και της προώθησης.

56. Οριακή ανάλυση του κόστους πώλησης

Είναι δυνατό να χρησιμοποιήσουμε οικονομικά μοντέλα, από τα πιο απλά ως τα πιο σύνθετα, για να αναλύσουμε τα αποτελέσματα της δαπάνης για διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και προσωπικό πωλήσεων στα κέρδη και τις πωλήσεις μιας εταιρείας σε εναλλακτικές καταστάσεις αγοράς. Σε μια κατάσταση, όμως, λήψης αποφάσεων που αφορούν τις παροχές του μείγματος μάρκετινγκ, αυτό μπορεί να είναι δύσκολο, γιατί τα προβλεπόμενα αποτελέσματα εξαρτώνται από το κατά πόσο μπορούν να τεθούν με σαφήνεια οι αντικειμενικοί στόχοι και κατά πόσο μπορούν να προσδιοριστούν πρακτικά και να μετρηθούν οι σχετικές μεταβλητές. Δείτε, για παράδειγμα, το Σχήμα 3.9, που δείχνει ένα απλό αλλά χαρακτηριστικό διάγραμμα πωλήσεων. Οι πωλήσεις μειώθηκαν στην Περιοχή Γ, αλλά τι δηλώνει αυτό; Πώς μπορούμε να αναγνωρίσουμε την αιτία και το αποτέλεσμα;

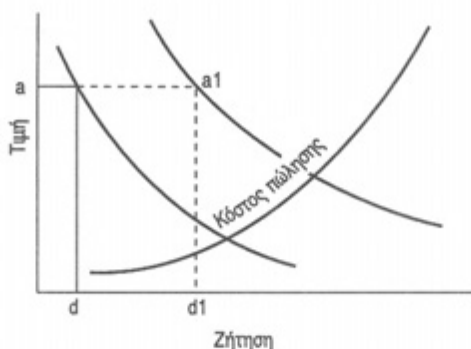
Ο βασικός σκοπός του κόστους πώλησης είναι να μετατοπίσει την καμπύλη ζήτησης της εταιρείας προς τα δεξιά, ώστε να αγοράζονται περισσότερα προϊόντα σε οποιαδήποτε δεδομένη τιμή. Στο Σχήμα 3.10, στην τιμή a , θα έχουμε ζήτηση για ποσότητα d , αλλά αν η τιμή μειωθεί σε a_1 , τότε η ζήτηση επεκτείνεται σε d_1 , αλλά σε



Σχήμα 3.9 Ένα χαρακτηριστικό διάγραμμα πωλήσεων

μειωμένο επίπεδο κέρδους. Αν όμως χρησιμοποιούνται οι πωλήσεις/διαφήμιση ως εναλλακτική δυνατότητα απέναντι στην τιμολόγηση, τότε ίσως είναι δυνατόν να αυξηθεί η ζήτηση της ποσότητας στο $d1$ και να διατηρηθεί η τιμή στο a , μόνο όμως με την παράλληλη αύξηση του κόστους πωλήσεων/διαφήμισης. Ενώ, όμως, η αύξηση της ζήτησης λόγω μείωσης της τιμής θα έχει βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα και μπορεί να πυροδοτήσει έναν πόλεμο τιμών (όπως με τις τιμές της βενζίνης), η αύξηση των πωλήσεων μέσω των πωλήσεων/διαφήμισης θα πρέπει να έχει μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα που θα δώσει στην εταιρεία τη δυνατότητα να απλώσει το αυξημένο κόστος σε πολύ μεγαλύτερη περίοδο και, αφού αυξηθεί η ζήτηση, να μειώσει ίσως το κόστος πωλήσεων/διαφήμισης διατηρώντας το υψηλότερο επίπεδο της ζήτησης· αυτό συμβαίνει με την επιτυχημένη διαφήμιση όταν λανσάρεται ένα νέο προϊόν.

Επομένως, το κόστος πώλησης μπορεί να θεωρηθεί ως εναλλακτική δυνατότητα απέναντι στη μείωση των τιμών ως μέσο επέκτασης των πωλήσεων και ασχολείται με τη σχετική ελαστικότητα της ζήτησης των διάφορων εργαλείων (βλ. Σχήμα 3.10). Αν η ελαστικότητα προώθησης είναι υψηλή και η ελαστικότητα των τιμών είναι χαμηλή, τότε θα προτιμηθεί το κόστος πώλησης από τη μείωση των τιμών ως μέσο επέκτασης των πωλήσεων και αντιστρόφως. Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι η ελαστικότητα της προώθησης ποικίλλει στη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, και μειώνεται καθώς το προϊόν φτάνει στο στάδιο της ωριμότητας. Καθώς το προϊόν γερνάει, θα χρειαστεί μεγαλύτερη, αναλογικά, και πιθανόν μη αποδεκτή δραστηριότητα προώθησης προκειμένου να διατηρηθεί ο όγκος των πωλήσεων. Το γεγονός, στο στάδιο της παρακμής του κύκλου, κάνει την τιμολόγηση αποτελεσματικότερο εν γένει εργαλείο για τη διατήρηση των πωλήσεων. Αυτό, όμως, μπορεί να γίνει μόνο βραχυπρόθεσμα, γιατί, παρά το ότι δεν αυξάνει το κόστος πώλησης, μειώνει το κέρδος και επομένως είναι βιώσιμη στρατηγική μόνο αν αναπτύσσεται ένα προϊόν που θα το αντικαταστήσει.



Σχήμα 3.10 Μετατόπιση της καμπύλης ζήτησης

"Οι αποφάσεις μάρκετινγκ που αφορούν εναλλακτικές στρατηγικές, όπως είναι η επιλογή της διαφήμισης ή των πωλήσεων, εφαρμόζουν το κριτήριο: ποια λύση είναι πιθανό να αποδώσει το μέγιστο κέρδος;"

(Marketing Techniques for Analysis & Control, Allen).

Οι δαπάνες για το προσωπικό πωλήσεων βασίζονται σε δύο στοιχεία:

- (α) ότι θα αυξήσουν το κόστος της εταιρείας· και
- (β) ότι η επιτυχής εφαρμογή θα αυξήσει τα έσοδα της εταιρείας.

Η απόφαση για το ποσό που θα δαπανηθεί βρίσκεται από την εξίσωση του οριακού κόστους του προσωπικού πωλήσεων με το οριακό κέρδος.

Η οριακή ανάλυση εκφράζει ορισμένες σχέσεις, όπως π.χ. ότι μια αύξηση του κόστους πώλησης είναι αποδεκτή αν υπάρχει μια ίση ή μεγαλύτερη συνακόλουθη αύξηση των εσόδων των πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, δεν είναι τόσο απλό να καθορίσεις τι συμβαίνει, ειδικά βραχυπρόθεσμα. Η αυξημένη δαπάνη για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού των πωλήσεων δεν είναι εύκολο να εξισωθεί βραχυπρόθεσμα με βελτιωμένες πωλήσεις, αν και μακροπρόθεσμα ένα καλύτερα εκπαιδευμένο και με περισσότερα προσόντα προσωπικό πωλήσεων θα φέρει πιθανότατα υψηλότερα έσοδα από τις πωλήσεις. Είναι δύσκολο να απομονωθούν και να μετρηθούν οι δαπάνες και τα αποτελέσματα, και θα προκύψουν τα συνηθισμένα στατιστικά προβλήματα προσδιορισμού.

Άλλο σημαντικό θέμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη σ' αυτό τον τύπο ανάλυσης είναι η επίδραση της δραστηριότητας των ανταγωνιστών, η οποία θα είναι προφανής σε οποιαδήποτε ολιγοπωλιακή αγορά.

Όπως είδαμε, οι βιομηχανικοί αγοραστές αγοράζουν αγαθά για να λύσουν προβλήματα που αφορούν την παραγωγή τους ή υπηρεσίες τους. Τα προϊόντα αγοράζονται για τη χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Επομένως, η πώληση τέτοιων προϊόντων σπάνια επηρεάζεται από δραστηριότητες προώθησης όπως είναι

η διαφήμιση και η προώθηση πωλήσεων, εκτός και αν η διαφήμιση και η προώθηση αποβλέπει στο να προσελκύσει την προσοχή στα προϊόντα αυτά και να προκαλέσει το ενδιαφέρον για περαιτέρω πληροφορίες. Σ' αυτές τις αγορές οι πωλήσεις επεκτείνονται μέσα από διαδικασίες διαπραγμάτευσης που συχνά εμπεριέχουν και κάποιου είδους έκπτωση. Αυτές οι διαπραγματεύσεις δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα από τη διαφήμιση ή τα μέσα προώθησης και πρέπει να περιλαμβάνουν άμεση επικοινωνία.

Οι καταναλωτές, από την άλλη μεριά, δεν επηρεάζονται από παράγοντες αποτελεσματικότητας και χαρακτηριστικών που λύνουν προβλήματα· επηρεάζονται από τη συσκευασία, τα μηνύματα προώθησης και το κύρος, και αυτά μεταδίδονται καλύτερα με τη διαφήμιση και την προβολή. Το έργο της πώλησης επιτυγχάνεται με τη δημιουργία καταναλωτικής ζήτησης για ένα προϊόν, η οποία θα υποχρεώσει τους εμπόρους λιανικής να δημιουργήσουν αποθέματα του προϊόντος.

Απ' αυτή τη σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων φαίνεται καθαρά ότι τα στοιχεία του μείγματος συνδέονται μεταξύ τους και εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Για να φτάσουμε στα σωστά επίπεδα επένδυσης σε εναλλακτικές δυνατότητες, θα πρέπει να αναμειξουμε σωστά τις αναλογίες, όπως προτείναμε στο Σχήμα 3.2.

Έλεγχος προόδου 3

1. Υπάρχουν διάφοροι εναλλακτικοί τρόποι επένδυσης χρημάτων, οι οποίοι όλοι μαζί αποτελούν τα "εργαλεία" της λειτουργίας των πωλήσεων. Αναφέρατε τους τρόπους αυτούς. (3)
2. Ποιες εξελίξεις έχουν επηρεάσει το ρόλο του προσωπικού των πωλήσεων τα τελευταία χρόνια; (8)
3. Τι σημαίνει "σκοπός της επιχείρησης"; (12)
4. Κατά τη διανομή χρησιμοποιούνται δύο όροι για να περιγράψουν τους τρόπους με τους οποίους συλλέγονται και κατόπιν διανέμονται τα αγαθά· ποιοι είναι οι όροι αυτοί; (14)
5. Ποιες πληροφορίες προσπαθεί να δώσει η έρευνα μάρκετινγκ; (21)
6. Η διαφήμιση είναι ένας μόνο από τους λόγους που κάνουν τους καταναλωτές να αγοράζουν κάτι. Πόσους ακόμη λόγους μπορείτε να αναφέρετε; (33)
7. Ποιοι παράγοντες πολιτικής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν λαμβάνεται μια απόφαση τιμολόγησης; (51)

Ο ρόλος του προσωπικού πωλήσεων

Η σημασία του προσωπικού πωλήσεων

1. Ικανότητες πώλησης

Είναι γνωστό ότι η διαδικασία των πωλήσεων απαρτίζεται από δύο μέρη:

- (α) διεύθυνση πωλήσεων και
- (β) ικανότητες πώλησης.

Με τον όρο ικανότητες πώλησης εννοούμε το σύνολο των τεχνικών και των γνώσεων που εξασφαλίζουν την ικανότητα ενός συγκεκριμένου ατόμου του προσωπικού πωλήσεων να ολοκληρώσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά μια συναλλαγή πωλήσεων.

Είδαμε ήδη στο Κεφάλαιο 3 ότι η πώληση ολοκληρώνεται όταν τα αγαθά βρίσκονται στα χέρια του χρήστη και παρέχουν ικανοποιητική εξυπηρέτηση. Αυτή η έννοια είναι αρκετά ευρύτερη από τη γενική ιδέα του τι συνιστά μια "πώληση". Αν ένας πωλητής, για παράδειγμα, επισκεφθεί έναν νέο πελάτη, ίσως έναν κατασκευαστή, και πείσει τον αγοραστή αυτής της εταιρείας να δώσει παραγγελία για ένα προϊόν, αυτό θα φαινόταν ως πώληση. Αν υποθέσουμε, όμως, ότι η παραγγελία οφείλεται σε μια "έξυπνη πώληση", ίσως στο ότι ο πωλητής υπερέβαλε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και ισχυρίστηκε εξωφρενικά πράγματα, ο αγοραστής θα παραμείνει ικανοποιημένος; Τι θα γίνει όταν ένας χειριστής του εργοστασίου παραπονεθεί ότι το προϊόν δε δουλεύει όπως αναμενόταν να δουλέψει; Το πιθανότερο αποτέλεσμα είναι να παραπονεθεί στον πωλητή του προϊόντος, ίσως και να ζητήσει να το πάρει πίσω και

να του επιστρέψει τα χρήματά του, αν έχει πληρωθεί, ή να αρνηθεί να το πληρώσει αν δεν το έχει κάνει ήδη. Και στις δύο περιπτώσεις, η πώληση δεν είναι οριστική και θα καταλήξει πιθανότατα σε δυσαρέσκεια συν του ότι δε θα υπάρξει, σχεδόν σίγουρα, περαιτέρω συνεργασία με αυτή την πηγή.

2. Εξετάζοντας τις περισσότερες μακροπρόθεσμες προοπτικές

Πώς θα μπορούσε να αποφευχθεί η κατάσταση που μόλις περιγράφηκε; Δεν είναι αναγκαίο να υπερβάλλουμε τις δυνατότητες ενός προϊόντος για να επιτευχθεί μια πώληση; Η απάντηση είναι ότι, συχνά, ένας πωλητής τείνει να κάνει αυτό ακριβώς το πράγμα, αλλά οι ικανοί πωλητές θα σκεφθούν τις μακροπρόθεσμες προοπτικές και θα εξετάσουν ποιο από τα δύο συμφέρει: μια πιθανή γρήγορη παραγγελία τώρα, χωρίς περαιτέρω συνεργασία, ή καμιά συνεργασία τώρα αλλά ίσως περισσότερες δουλειές στο μέλλον, αν υιοθετηθεί μια λογική προσέγγιση; Βέβαια, σε μια καλοσχεδιασμένη εκστρατεία πωλήσεων, που βασίζεται σε σωστή γνώση του προϊόντος, θα γίνει αντιληπτό ότι λίγα προϊόντα ικανοποιούν τους πάντες.

Πάρτε για παράδειγμα έναν πωλητή που πουλά χημικά καθαριστικά. Όταν τον ρώτησαν αν το προϊόν κάνει μια συγκεκριμένη δουλειά σε ένα νοσοκομείο, ενώ θα ήταν εύκολο να πει "Ναι" και να ελπίζει για το καλύτερο, παραδέχτηκε ότι το προϊόν δεν ήταν στην πραγματικότητα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη εργασία και προσφέρθηκε να συζητήσει το πρόβλημα του νοσοκομείου με τους τεχνικούς της εταιρείας. Λίγες ημέρες αργότερα, ο πωλητής επέστρεψε, προσφέροντας ένα τροποποιημένο προϊόν και μπορούσε να βεβαιώσει τον αγοραστή ότι αυτό θα έκανε τη δουλειά ικανοποιητικά. Η παραγγελία δόθηκε και, επιπλέον, ο αγοραστής του νοσοκομείου ικανοποιήθηκε με την εξειδίκευση και την ακεραιότητα τόσο του πωλητή όσο και της εταιρείας: είχαν κερδίσει την εμπιστοσύνη του ώστε να αγοράσει και άλλα προϊόντα όταν τα χρειαζόταν.

3. Ανακαλύπτοντας τις ανάγκες του πελάτη

Υπάρχουν αρκετές σημαντικές πλευρές της δουλειάς του πωλητή που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη:

- (α) να ανακαλύψει τελικά τις ανάγκες του πελάτη
- (β) να τις ερμηνεύσει σε σαφείς ανάγκες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας του/της και
- (γ) να εξασφαλίσει ότι τα αγαθά που προσφέρονται παρέχουν συνεχή ικανοποίηση.

Στις βιομηχανικές πωλήσεις, το προσωπικό των πωλήσεων παίζει σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση των ευκαιριών προϊόντος/αγοράς. Ειδικότερα, η πλευρά που αναφέρεται στο (γ) συχνά παραλείπεται. Ακόμη κι αν το προϊόν πουλήθηκε σωστά και έχει σχεδιαστεί συγκεκριμένα για το πρόβλημα του πελάτη, μπορεί και πάλι να υ-

πάρξει δυσαρέσκεια, αν ο πωλητής αμελήσει να βεβαιωθεί ότι ο πελάτης το χρησιμοποιεί σωστά. Πολλά σύγχρονα προϊόντα μπορούν να γίνουν περίπλοκα και, ακόμη κι αν έχουμε εξηγήσει τη διαδικασία στον αγοραστή και υπάρχουν τυπωμένες οδηγίες στις συσκευασίες, στα πακέτα, τα περιτυλίγματα ή οπουδήποτε αλλού, οι απλοί άνθρωποι μπορεί να τα χρησιμοποιήσουν λανθασμένα, και μερικές φορές με καταστρεπτικά αποτελέσματα. Έτσι, εξασφάλιση της ικανοποίησης σημαίνει παρακολούθηση του προϊόντος ως την ολοκλήρωση της χρήσης του ή παροχή συνεχούς εξυπηρέτησης πελατών.

4. Σχέση αγοράς-πώλησης

Τελικά, όλη η διαδικασία του μάρκετινγκ αφορά την πώληση προϊόντων, γεγονός που εξηγεί γιατί η λειτουργία της πώλησης παίζει τόσο σημαντικό ρόλο σε οποιαδήποτε εταιρεία. Τα τελευταία χρόνια, αυτός ο ρόλος έχει γίνει εντονότερος λόγω:

- (α) του αυξημένου ανταγωνισμού από ευρύτερες αγορές προσφοράς, δηλαδή περισσότερες εξαγωγικές χώρες
- (β) της εξελιγμένης τεχνολογίας πολλών προϊόντων και
- (γ) της πίεσης του κόστους σε όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης, αλλά ιδιαίτερα στην παραγωγή.

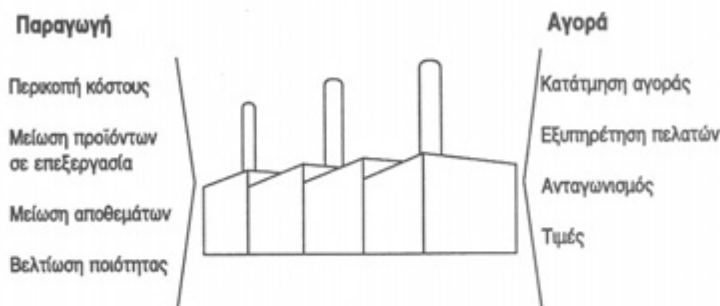
Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι κάθε κατασκευαστική εταιρεία έχει "δύο άκρα" με την έννοια ότι οι πρώτες ύλες και τα συστατικά αγοράζονται στο ένα άκρο της διαδικασίας κατασκευής και πουλιούνται στο άλλο. Έτσι, η λειτουργία των πωλήσεων μιας εταιρείας (ο προμηθευτής) πουλά τα προϊόντα της στη λειτουργία αγοράς μιας άλλης εταιρείας (στον πελάτη).

Ειδικά στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η βιομηχανία ολόκληρης της Ευρώπης αντιμετώπιζε τρομερή πίεση, κατ' αρχήν λόγω του υψηλού ποσοστού ανεργίας και της επιδίωξης αποτελεσματικότητας από άποψη κόστους και εκσυγχρονισμού, που αποδεκάτισαν πολλές παλαιότερες ενεργειοβόρες βιομηχανίες εντάσεως, και, δεύτερον, λόγω του ότι τα επίπεδα του ανταγωνισμού είχαν αυξηθεί εξαιρετικά. Σήμερα η βιομηχανία πιέζεται και από τις δύο πλευρές, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.1.

Όλες αυτές οι πιέσεις ανάγκασαν τη βιομηχανία να αναζητήσει αποδοτικότητα όπου ήταν δυνατό και πολύ περισσότερο στην αγορά και την προσφορά, για διάφορους λόγους:

- (α) για να μειώσει το κόστος αποθεμάτων
- (β) για να μειώσει τα προϊόντα σε επεξεργασία
- (γ) για να βελτιώσει την ποιότητα
- (δ) όλα αυτά με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας ώστε να διατηρηθεί ή, καλύτερα, να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η απάντηση ήταν καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στους αγοραστές και τους προμηθευτές, τόσο με εταιρείες όσο και μεταξύ των εταιρειών, και αυτό σημαίνει καλύτερα εκπαιδευμένο προσωπικό των πωλήσεων.



Σχήμα 4.1 Η πίεση για αποδοτικότητα στη βιομηχανία

Οι εταιρείες αγοραστές, για να επιτύχουν αποτελεσματικότητα κόστους σε μια αγορά, στράφηκαν συχνά στις εταιρείες προμηθευτές για συνεργασία κατά την ανάπτυξη πρώτων υλών, συστατικών και προμηθειών κάθε είδους. Αυτή η ανάγκη για συνεργασία σε όλα τα επίπεδα σήμαινε υψηλότερο βαθμό επικοινωνίας στη σχέση αγοράς-πώλησης.

Σε όλο το πεδίο των βιομηχανικών αγορών, η επιλογή της σωστής προμηθευτικής πηγής είναι καθοριστική απόφαση και το έργο των πωλήσεων είναι να επηρεάσει αυτή την απόφαση ώστε να εξασφαλίσει αγορές για τα προϊόντα της εταιρείας που πωλεί (βλ. 6:1).

5. Επηρεάζοντας τους πελάτες

Ο πωλητής ασκεί μία από τις παρακάτω τρεις σημαντικές δυνάμεις για να επηρεάσει τους πελάτες:

- (α) διαφήμιση
- (β) εμπειρία πελατών ή
- (γ) προσωπικό των πωλήσεων.

Η διαφήμιση (και, στην ευρύτερη έννοιά της, η "δημοσιότητα" γενικότερα) θα πληροφορήσει τους πελάτες για την ύπαρξη της εταιρείας και των προϊόντων ή υπηρεσιών της και κατόπιν θα τους παρακινήσει να τα αποκτήσουν.

Η εμπειρία πελατών απορρέει από την ικανοποιητική εξυπηρέτηση, που δίνει τη δυνατότητα σε ικανοποιημένους πελάτες να επηρεάσουν άλλους δυνάμει αγοραστές.

Το προσωπικό των πωλήσεων, με την ικανότητά του στην επίδειξη και την παρουσίαση, θα παρουσιάσει αποτελεσματικά το προϊόν σε ενδεχόμενους πελάτες και θα δημιουργήσει έτσι νέους πελάτες πραγματοποιώντας νέες πωλήσεις.

6. Ανάγκη για ικανότητες πώλησης

Ο όρος "πώληση", που υπονοεί την παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έναντι χρήματος, έχει πολλούς ατυχείς συνειρμούς. Παλαιές εμπειρίες ορισμένων πελατών έχουν προκαλέσει φόβο και περιφρόνηση για την έννοια και τις συνέπειες της "τέχνης της πώλησης". Δυστυχώς, τελευταία ο τρόπος με τον οποίο εξειδικευμένοι πωλητές εντοχισμένων κουζινών, διπλών τζαμιών και άλλων προϊόντων, χρησιμοποιούν αθέμιτη πίεση για να πείσουν τον κόσμο να αγοράσει έχει προκαλέσει αρνητικές εντυπώσεις. Επομένως, και πολύ γενικά, δικαιολογείται εν μέρει η περιφρόνηση που νιώθουν οι πελάτες για τις μεθόδους πώλησης. Αυτό που δε δικαιολογείται είναι ότι όλες οι πωλήσεις και οι μέθοδοι πώλησης μπαίνουν στο ίδιο καζάνι. Είναι σαφές ότι οι περισσότερες εταιρείες και οι περισσότεροι πωλητές δεν ασκούν αθέμιτη πίεση, επειδή απλούστατα κάτι τέτοιο είναι αντιπαραγωγικό και αντίθετο με τον επαγγελματισμό του προσωπικού πωλήσεων. Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες δε νιώθουν καλά με τον όρο "πωλητής ή πωλήτρια" εξαιτίας των αρνητικών συνειρμών και έτσι χρησιμοποιούν ευφημισμούς, όπως ο όρος σύμβουλος κ.λπ. Επίσης συχνά χρησιμοποιείται ο συνηθισμένος όρος "αντιπρόσωπος" για να αποκρύψει την πραγματική τους απασχόληση, παρά το ότι και αυτή η λέξη έχει αρχίσει να πέφτει σε δυσμένεια.

Αυτή βέβαια είναι μόνο μια στάση απέναντι στο θέμα. Η πώληση είναι επαγγελματική ειδικότητα και η ίδια η εργασία δε θα έπρεπε να κρύβεται ποτέ πίσω από άλλους τίτλους, ακόμη κι αν η χρήση άλλων τίτλων αποτελεί τακτική του εμπορίου. Είναι επίσης αλήθεια ότι τίτλοι όπως "σύμβουλος" μπορεί να προσδίδουν μεγαλύτερο κύρος ή να δίνουν έμφαση σε υψηλότερο βαθμό τεχνικής ικανότητας σε ορισμένες επιχειρήσεις, γεγονός το οποίο είναι θετικό, αρκεί η εκπαίδευση που το συνοδεύει να μην επιτρέπει στους πωλητές να ξεχνούν ότι ο κύριος στόχος τους είναι να πουλήσουν.

Τα άτομα που αποτελούν το προσωπικό των πωλήσεων είναι ζωτικό στοιχείο στη συνολική δραστηριότητα όλων των εταιρειών και, όπως θα δούμε στο Κεφάλαιο 18, η οργάνωση μιας εταιρείας θα πρέπει να σκεφθεί το ρόλο και το κύρος τους σε σχέση με το σχεδιασμό και την επιχειρηματική πολιτική ως σύνολο. Όλες οι εταιρείες πρέπει να έχουν πελάτες και αυτοί οι πελάτες μπορούν, τελικά, να αποκτηθούν και να διατηρηθούν μόνο χάρη σ' ένα δραστήριο, ικανό και επαγγελματικό προσωπικό πωλήσεων, το οποίο είναι πλήρως ενσωματωμένο στις άλλες λειτουργίες της εταιρείας.

Η πώληση ασχολείται με τους ανθρώπους και οι πωλητές θα είναι αποτελεσματικοί αν:

- (α) δρουν χρησιμοποιώντας την κοινή λογική και
- (β) κατανοούν τις βασικές αρχές της ψυχολογίας.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Τέταρτη Αγγλική Έκδοση

Η σειρά βιβλίων **M+E Handbook Series** παρέχει συνοπτική και περιεκτική κάλυψη μεγάλου εύρους θεμάτων που ανήκουν στους τομείς της οικονομίας, των νομικών, και του κόσμου των επιχειρήσεων.

Τα βιβλία αυτά έχουν σαφή δομή για ευχρηστία, είναι πλήρως ενημερωμένα, και είναι ιδανικά για σπουδαστές και επαγγελματίες που θέλουν να βρουν τα βασικά στοιχεία ενός θέματος γρήγορα και εύκολα.

Πωλήσεις: Οργάνωση & Πρακτική

Η νέα έκδοση αυτού του δημοφιλούς βιβλίου συνεχίζει να αναγνωρίζει τις πωλήσεις σαν την αιχμή των επιχειρήσεων. Το βιβλίο έχει γραφεί ξανά από την αρχή και τώρα περιέχει πολύ περισσότερα παραδείγματα και αναλύσεις περιπτώσεων. Δίνεται μεγάλη έμφαση στη δυναμική διαδικασία των πωλήσεων: δημιουργία πελατών, κατανόηση του αγοραστή, ανάγκη για γνώση του προϊόντος, τεχνικές πωλήσεων, και επικοινωνίες. Όλα αυτά συνδυάζονται στο τέλος του βιβλίου με τις παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης πωλήσεων της πρόβλεψης, του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της εκπαίδευσης, και της αξιολόγησης.

Ο Συγγραφέας

Ο **Peter Allen** είχε τη θέση λέκτορα στο μάθημα του Μάρκετινγκ στο Πανεπιστήμιο του Glamorgan και στο μάθημα του Διεθνούς Μάρκετινγκ στο Κολλέγιο του Buckinghamshire.

Τα βιβλία της σειράς M+E είναι ιδανικά για σπουδαστές ανωτέρων και ανωτάτων σχολών. Οι επαγγελματίες επίσης θα βρουν τα βιβλία αυτά περιεκτικά και γεμάτα χρήσιμες πληροφορίες που θα θελτώσουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.

ISBN 960-209-236-X

BUSINESS
M+E
HANDBOOKS



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Στοιμνώρα 27B ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 3606408, 3604492