



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ Ε-MBA

B2B πωλήσεις και η πρακτική τους εφαρμογή στην Yalco

Νικολέττα Οικονόμου

Επιβλέπων: Νικόλαος Γεωργόπουλος, Πρύτανης και Καθηγητής
‘Επιχειρησιακής Πολιτικής & Στρατηγικής’ στο Τμήμα Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ε-MBA

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – E-MBA» με τίτλο: **B2B ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΑΛCO** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Νικολέττα Οικονόμου

Ημερομηνία: 07/11/2016

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Κεφάλαιο 1 Πωλήσεις.....	8
1.1 Τι είναι πώληση	8
1.1.1 Η ανάπτυξη της στρατηγικής των πωλήσεων.....	9
1.1.2 Η αναζήτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	10
1.1.3 Στρατηγική marketing και πωλήσεις	11
1.2 Πωλητής ή Αντιπρόσωπος Πωλήσεων	12
1.3 Πωλητής ίσον κυνηγός;.....	13
1.4 Ο πελάτης.....	14
1.4.1 Η στάση και οι πεποιθήσεις του πελάτη	16
1.4.2 Η σημασία σύναψης σχέσης με τον πελάτη.....	17
1.4.3 Η ενδυνάμωση της σχέσης με τον πελάτη με τη χρήση των social media, του κινητού τηλεφώνου. Η αξιοποίηση αυτών και τα οφέλη.	19
1.5 Η εκπαίδευση του πωλητή	21
1.5.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης.....	22
1.5.2 Αρχική και συνεχής εκπαίδευση.....	24
1.5.3 Outsourced ή inhouse εκπαίδευση	26
1.6 Τα εργαλεία του πωλητή	28
1.6.1 Τα βήματα της πώλησης.....	28
1.6.2 Η μέθοδος Radar.....	31
1.6.3 Οι δύο μαγικές λέξεις του πωλητή	32
1.6.4 Cross-selling πωλήσεις.....	32
1.6.5 Η σημασία του να κρατά ο πωλητής σκορ	33
1.6.6 η σημασία του followup και της επιμονής	34
1.6.7 Το CustomerRelationshipManagement - CRM	35
1.7 Η έννοια της επικοινωνίας.....	37
1.7.1 Τηλεφωνική επικοινωνία.....	39
1.7.2 Coldcalling.....	41
1.8 Το παιχνίδι των ερωτήσεων.....	43
1.9 Η επίτευξη πεντάστηρης εξυπηρέτησης πελατών.....	44
1.9.1 τα βήματα της παροχής πεντάστηρης εξυπηρέτησης	47

1.9.2 Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως η στρατηγική προσέγγιση της εξυπηρέτησης πελατών	49
1.10 Ο ανταγωνισμός.....	49
1.11 Πωλητής - Αγοραστής.....	52
1.12 Αλληλεγγύη.....	54
1.13 Οργάνωση πωλήσεων και η στρατηγική της σημασία.....	55
1.14 Από στέλεχος πωλήσεων, γενικός δευθυντής.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	59
ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	59
http://www.myarticlearchive.com/articles/10/216.htm	59
http://www.myarticlearchive.com/articles/9/223.htm	59
http://www.businessballs.com/cold_calling.htm	59
https://en.wikipedia.org/wiki/Cold_calling	59
http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_el.html	60
http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096	60
http://www.myarticlearchive.com/articles/10/221.htm	60
Κεφάλαιο 2 Business to business – B2B πωλήσεις.....	61
2.1 Ορισμός.....	61
2.2 Η διαδικασία της B2B πώλησης.....	61
2.3 Μέθοδοι B2B πωλήσεων	62
2.4 Οι τεχνικές των B2B πωλήσεων	63
2.5 Στρατηγικές αύξησης B2B πωλήσεων.....	64
2.6 Χοάνη Πωλήσεων – Εργαλείο των B2B πωλήσεων	66
2.6.1 τα socialmedia και η χοάνη πωλήσεων	69
2.7 Το B2B marketing.....	70
2.7.1 Το contentmarketing ως μέσο άσκησης στρατηγικής B2B.....	71
2.7.2 Παραδείγματα contentmarketing	72
2.7.3 Mobilemarketing και B2B πώληση	73
2.7.4 Η αυτοματοποίηση του B2Bmarketing και το όφελος αυτής.....	74
2.8 Το e-mail και η e-mail campaign.....	76
2.9 B2B cold calling – προτεινόμενο σενάριο.....	79
2.10 Η μετατροπή των δυνητικών B2B πελατών σε πελάτες.....	81
2.10.1 Πρακτικές μετατροπής δυνητικών πελατών σε πελάτες.....	84
2.11 Ο ρόλος του συναισθήματος στις B2B πωλήσεις	85

2.12 Μεγάλος ανταγωνισμός: πλεονέκτημα ή μειονέκτημα;	88
2.13 Τα εμπόδια πώλησης και πως αυτά αντιμετωπίζονται.....	89
2.14 Οι τάσεις στις B2B πωλήσεις	91
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	93
ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	93
Κεφάλαιο 3 Υαlco και B2B Πωλήσεις.....	96
3.1 Το προφίλ της Υαlco	96
3.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην Υαlco	97
3.2.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	97
3.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	107
3.2.3 Λειτουργική Στρατηγική.....	109
3.2.4 Ανάλυση Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος SWOT Analysis	111
3.2.5 Συμπεράσματα – προτάσεις	113
3.3 Οι B2B πωλήσεις στην Υαlco	114
3.3.1 Οι μέθοδοι B2B πωλήσεων στην Υαlco.....	114
3.3.2 Οι τεχνικές και οι στρατηγικές των B2B πωλήσεων στην Υαlco	116
3.3.3 Η χοάνη των B2B πωλήσεων της Υαlco.....	117
3.3.4 Το μάρκετινγκ στην Υαlco για τις B2B πωλήσεις.....	118
3.3.5 Προτάσεις για τη βελτίωση του τμήματος B2B πωλήσεων της Υαlco	119
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	121
Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου	121
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	121
Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), “Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα”, Marketing Week, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234.....	121
ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	121
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	122
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	122
Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), “Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα”, Marketing Week, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234.....	122
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.....	122

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική εργασία με τίτλο Β2Β πωλήσεις και η πρακτική τους εφαρμογή στην Υalco, αποτελεί το κλείσιμο της διετούς μουθητείας στο Πανεπιστήμιο Πειραιά. Μιας εμπειρίας γεμάτης γνώση, γνωριμίες και εμπειρίες. Για όλα αυτά θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου. Η διδασκαλία τους, οι συζητήσεις μαζί τους, αλλά και τα ταξίδια που πραγματοποιήθηκαν πλαισίωσαν με τον καλύτερο τρόπο τη θητεία αυτή. Ιδιαίτερες ευχαριστίες αποδίδω στον επιβλέπων καθηγητή μου και Πρύτανη Νικόλαο Γεωργόπουλο, για το μάθημα και τον τρόπο διδασκαλίας του, καθώς και για τη δυνατότητα που μου έδωσε να αναπτύξω το συγκεκριμένο θέμα.

Να ευχαριστήσω επίσης τους συναδέλφους μου στην Υalco, για την έμπνευση που μου προσέφεραν αναφορικά με το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Στόχος αυτής η δημιουργία ενός εγχειριδίου, με απαραίτητα εφόδια για έναν πωλητή.

Τέλος, να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένειά μου για την υποστήριξή τους και τα ερεθίσματα που μου προκάλεσαν. Ερεθίσματα που με ωθούν καθημερινά στην προσπάθεια για εξέλιξη - προσωπική, ακαδημαϊκή κι επαγγελματική.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αναμνήσεις μου σχετικά με τον όρο των πωλήσεων δεν είναι πολύ καλές. Η επιγραφή στις εισόδους των πολυκατοικιών «Απαγορεύεται η είσοδος στους πλανόδιους πωλητές» κάτω από το «Κλειδώνετε την πόρτα», αλλά και η «αποστροφή» των γονιών μου για το επάγγελμα, δε με απέτρεψαν από το να ασχοληθώ με το ενδιαφέρον αντικείμενο των πωλήσεων. Ακόμα και στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, η βαρύτητα που δίνεται στο συγκεκριμένο τομέα είναι από ελάχιστη ως μηδαμινή. Στο μυαλό των νεότερων σε ηλικία φαίνεται ως δουλειά «χαμαλίδικη», ασαφής, υποτιμητική, εκτός του αντικειμένου των σπουδών τους. Ίσως αυτό ιντριγκάρει τελικά όσους ασχολούνται με το επάγγελμα. Η ανάγκη να κατανοήσουν-διαψεύσουν την προκατάληψη, σε συνδυασμό με την αγάπη για την πρόκληση, οδηγεί πολυδιάστατες προσωπικότητες σε περαιτέρω εξέλιξη. Και παρά την αρνητική διάσταση που μπορεί η πώληση να έχει, αποτελεί ένα από τα πιο ακριβοπληρωμένα επαγγέλματα της κοινωνίας. Είναι η πώληση ένα είδος τζόγου; Είναι καλύτερη από το σεξ; Πολλά ερωτήματα... Ας εξετάσουμε παρακάτω πως μπορούν να απαντηθούν όσο το δυνατό περισσότερα.

Κεφάλαιο 1 Πωλήσεις

1.1 Τι είναι πώληση

Κάποιος έχει πει ότι οι άνθρωποι των πωλήσεων είναι απλά συλλέκτες πληροφοριών και προμηθευτές προϊόντων, υπηρεσιών και ευκαιριών που επικοινωνούν σε πελάτες που επιθυμούν ή όχι να τα αγοράσουν¹. Η πώληση αποτελεί τη βάση για πολλά επαγγέλματα, αλλά και απλές, καθημερινές δραστηριότητες. «Το αρχαιότερο επάγγελμα στον κόσμο αφορά στην πώληση. Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί ποιο είναι πρώτο στη σειρά – η πώληση ή το σεξ;²» Εκτός από τη βάση των περισσότερων δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουμε καθημερινά, η πώληση αποτελεί κι ένα σημαντικό εργαλείο προσωπικής εξέλιξης. Αν οι άνθρωποι είναι συνειδητά ενεργοί στις συναλλαγές τους, έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν διαρκώς τι είναι ικανοί να πετύχουν και σε τι χρίζουν βελτίωσης. Με τι σκοπό; Την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, με ποσοτικό, αλλά και ποιοτικό χαρακτήρα.

Οι πωλήσεις διακρίνονται σε αυτές των αγαθών και σε αυτές των υπηρεσιών, σε λιανικές και χονδρικές πωλήσεις. Στην πορεία της ανάλυσης μας θα προκύψουν κι άλλες διακρίσεις και θα εξεταστούν κι άλλοι ορισμοί. Ας σημειώσουμε το εξής: τίποτα δε γίνεται σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον χωρίς πώληση.³

¹<https://artemisbusiness.wordpress.com/2008/11/22/%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/>

²<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/019.htm>

³<https://www.insurancedaily.gr/10-koryfea-mystika-ton-poliseon/>

1.1.1 Η ανάπτυξη της στρατηγικής των πωλήσεων

Η διαδικασία της πώλησης αποτελεί στρατηγική ανάλυση. Ξεκινά με τον προσδιορισμό των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων πελατών. Παράλληλα με την επιλογή συμπεριφοράς και προϊόντων συμβατών με τους πελάτες και τις ανάγκες τους, λαμβάνει χώρα και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την παραπάνω διαδικασία από το εσωτερικό περιβάλλον, ο προσδιορισμός του ανταγωνισμού και της στρατηγικής που αυτός ακολουθεί, καθώς και των ενδεχόμενων ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον. Το περιβάλλον, οι τάσεις που επικρατούν σ' αυτό, οι καινοτομίες της συγκεκριμένης αγοράς, διαμορφώνουν κατά κύριο λόγο τη στρατηγική της πώλησης. Στο περιβάλλον αυτό θα πρέπει να έρθουν να εναρμονιστούν τα προϊόντα που έχουν στα χέρια τους οι πωλητές, σε συνδυασμό με τις ικανότητες που έχουν αναπτύξει για να βελτιώσουν το μέγεθος των πωλήσεών τους. Η σύμπλευση του πωλητή με το περιβάλλον θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται διαρκώς, σύμφωνα με τα εκάστοτε δεδομένα. Ο προσδιορισμός του περιβάλλοντος είναι πιο αξιόπιστος και συγκεκριμένος όταν βασίζεται σε SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και PEST Analysis (Political, Economic, Sociological, Technological).

Η συνηθέστερη μορφή στρατηγικής που ακολουθείται κατά την πώληση είναι η **αναδυόμενη στρατηγική**. Μπορεί το περιβάλλον και οι διαθέσιμοι πόροι που αναφέρονται και παραπάνω, να είναι σχετικά δεδομένα, οι επιθυμίες όμως του πελάτη, δεν είναι. Το γεγονός αυτό καθοδηγεί τον πωλητή σε μια εξελικτική πορεία διαμόρφωσης της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Ένας πωλητής, ειδικά στα πρώτα βήματα της καριέρας του, θα πρέπει να δοκιμάζει πειραματικές προσαρμογές ανάλογα με τις προθέσεις του πελάτη, και να αξιολογεί. Ο πωλητής, ερχόμενος σε επαφή με νέες ενδιαφέρουσες περιπτώσεις, οφείλει να μεταφέρει τη γνώση του στο σύνολο του οργανισμού στον οποίο ανήκει και να προσπαθήσει να υποκινήσει τα νήματα για τις απαραίτητες αλλαγές. Αλλαγές οι οποίες σκόπιμο είναι να οδηγήσουν στην ανάπτυξη καινοτομιών και ίσως και τη χάραξη νέας στρατηγικής πορείας για το σύνολο της επιχείρησης.

Οι τεχνικές και τα εργαλεία που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία της πώλησης, καθώς και η γλώσσα που χρησιμοποιείται από τον πωλητή και τους πελάτες, αποτελούν εκφράσεις των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που υπάρχουν, μέρος της **στρατηγικής της πρακτικής της**

πώλησης. Δεν είναι εύκολο να διακριθεί αν είναι οι τεχνικές αυτές που καθορίζουν τη στρατηγική ή το ανάποδο. Ενώ η στρατηγική ως πρακτική διαφοροποιείται από την αναδεδεμένη στρατηγική, έρχεται και τη συμπληρώνει στο σημείο πώλησης. Για να είναι εφικτή η στρατηγική της πρακτικής της πώλησης, αλλά και η ανάπτυξη καινοτομιών, θα πρέπει η στρατηγική της διοίκησης του οργανισμού να είναι διευρυμένη και να ευνοεί τη δημιουργία περιβάλλοντος για παραγωγή στρατηγικής. Το σχηματισμό δηλαδή ευνοϊκών συνθηκών για την παραγωγή και προώθηση ιδεών και καινοτομικών πρακτικών μέσω της οργάνωσης. Ένα τέτοιο περιβάλλον δηλώνει την επιχείρηση η οποία αντιλαμβάνεται τη συνεισφορά της οργάνωσης στη στρατηγική. Πρόκειται για ένα αυτοπροσδιοριζόμενο σύστημα, στο οποίο παράγεται στρατηγική τόσο από τις προσωπικότητές του, όσο και από τις διαδικασίες του.

1.1.2 Η αναζήτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Βασικό κομμάτι του ορισμού της στρατηγικής αποτελεί η ανάπτυξη/εύρεση και στη συνέχεια η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βασικότερη πηγή αναζήτησης αυτού είναι η αγορά, οι πελάτες. Ο πωλητής προσπαθεί να βρει τι είναι αυτό που θα κάνει το δυνητικό πελάτη να επιλέξει αυτόν και το προϊόν της εταιρείας που αντιπροσωπεύει. Παρακολουθεί τις τοποθετήσεις ανταγωνιστικών προϊόντων κι αναζητά την καλύτερη. Η πρώτη επαφή του πωλητή με τον ανταγωνισμό και η μεταφορά σχετικής πληροφόρησης εσωτερικά στον οργανισμό, οδηγεί στον εντοπισμό του προβαδίσματος και στη συνέχεια στο στήσιμο της στρατηγικής γύρω από αυτό. Η διατήρησή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το πιο δύσκολο κομμάτι του έργου, καθώς η ανάπτυξη του ανταγωνισμού είναι ταχεία και τα περιθώρια στρατηγικής ολοένα και στενεύουν.

Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter έχουν φυσικά ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Κατά τον Porter λοιπόν αυτή θα επιτευχθεί είτε με την παροχή παρόμοιου προϊόντος με αυτό του ανταγωνιστή σε χαμηλότερη τιμή, είτε διαφοροποιώντας το προϊόν τόσο, που δε θα μπορεί ο πελάτης να το βρει αλλού. Εστιάζοντας δηλαδή στο κόστος στη μία περίπτωση και το προϊόν στην άλλη. Ωστόσο και στη μία και την άλλη περίπτωση θα

πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να αποφασίσει αν θα εφαρμόσει τη στρατηγική που έχει επιλέξει στο σύνολο της αγοράς ή σε τμήμα αυτής.

1.1.3 Στρατηγική marketing και πωλήσεις

Η στρατηγική marketing είναι αποτέλεσμα της λειτουργικής στρατηγικής, η οποία ορίζει ότι κάθε τμήμα της επιχείρησης αναπτύσσει δική του στρατηγική, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς του. Η στρατηγική αυτή εστιάζει κυρίως στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και φυσικά πηγάζει από την επιχειρηματική (ανταγωνιστική) στρατηγική της επιχείρησης ως σύνολο.

Η στρατηγική που ακολουθεί το τμήμα του μάρκετινγκ έχει να κάνει με την τιμολόγηση, τις πωλήσεις και τη διανομή του προϊόντος. Μπορεί να εστιάζει στην ανάπτυξη της αγοράς ή στην ανάπτυξη του προϊόντος. Στην πρώτη περίπτωση η εταιρεία μπορεί να διεκδικήσει μεγαλύτερο μερίδιο για το αγαθό της ή ακόμα και να επινοήσει περισσότερες χρήσεις γι' αυτό ή περισσότερες αγορές. Στην περίπτωση που η στρατηγική marketing εστιάζει στην ανάπτυξη του προϊόντος, τότε το πιθανότερο είναι να έχουμε πιο εκτενείς σειρές προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή να αναπτυχθούν νέα αγαθά για την είσοδο σε νέες αγορές. Είτε στη μία, είτε στην άλλη περίπτωση, η στρατηγική που ακολουθείται θα πρέπει να απαντά και σε ερωτήματα διανομής και πώλησης όπως προαναφέρεται. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει η επιχείρηση να χρησιμοποιεί διανομείς και χονδρέμπορους για να πουλήσει τα προϊόντα της ή θα πρέπει να αναπτύξει τη δική της, μεγάλη δύναμη πωλήσεων; Το να χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα πολλά κανάλια διανομής και πώλησης, μπορεί να δημιουργήσει θέματα ανταγωνισμού ανάμεσά τους. Όσον αφορά στην τιμολόγηση από την άλλη – καθοριστικός παράγοντας της πώλησης – οι στρατηγικές marketing που μπορούν να ακολουθηθούν είναι δύο: είτε το νέο προϊόν ξεκινά με αρκετά υψηλή τιμή, εφόσον ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος ή ξεκινάει με χαμηλή τιμή, έτσι ώστε να «κλέψει» μερίδιο από τα ανταγωνιστικά αγαθά, και στη συνέχεια να κυριαρχήσει στην αγορά.

1.2 Πωλητής ή Αντιπρόσωπος Πωλήσεων

«Ο κλάδος των πωλήσεων είναι μελαγχολικός και δύσκολος. Από τη μια πλευρά ο κόσμος επικρίνει τους πωλητές και από την άλλη ο κόσμος δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτούς. Μέχρι να υπάρξει έστω και μία πώληση, η επιχείρηση δεν υφίσταται. Σχεδόν όλοι μας έχουμε εκφραστεί αρνητικά για το επάγγελμα, με τους περισσότερους από εμάς σταδιακά να το εκτιμάμε καθώς βελτιώνεται η αντιληπτική μας ικανότητα σχετικά με την αξία της πώλησης¹».

Αποτυπώνεται η αξία του ρόλου στον τίτλο του επαγγελματία; Ας μη γελιόμαστε, ο τίτλος και η αντίληψη της θέσης από το ευρύτερο περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση του εργαζομένου. Στην ειδική περίπτωση που εξετάζουμε, υπάρχει ο «κίνδυνος» αν ο πωλητής αποκαλείται σύμβουλος πωλήσεων ή σύμβουλος σχέσεων να αποσυντονίζεται από τον πρωταρχικό του στόχο που είναι η πώληση. Γενικότερα παρατηρείται ασάφεια στην περιγραφή θέσεων εργασίας, πόσο μάλλον στην περιγραφή της θέσης αυτής. Δεν έχει σημασία αν στον τίτλο εμπεριέχεται η λέξη “manager”. Αν συμπεριλαμβάνεται η λέξη «πώληση», πρέπει αυτή να είναι το επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων του συγκεκριμένου εργαζόμενου.

Είναι αλήθεια ότι εκτός από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο τίτλος ενδέχεται να επηρεάζει και το δυνητικό πελάτη. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα συχνό με τους B2B πελάτες. Ωστόσο ο επαγγελματίας πωλητής ξεχωρίζει, είτε φέρει στον τίτλο του την λέξη “manager”, είτε όχι. Οι πράξεις μιλούν πιο δυνατά⁴.

Η έλλειψη δημοτικότητας που παρατηρείται αναφορικά με τον όρο «πωλητής» δεν οφείλεται μόνο στην έλλειψη status, αλλά και την «ένταση» που αποπνέει ο ρόλος. Αυτή με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα της ελλιπούς ή λανθασμένης εκπαίδευσης ενός πωλητή, η οποία εστιάζει

⁴<https://www.linkedin.com/pulse/20140220053438-1468172-what-is-the-correct-title-for-a-salesperson>

στην πίεση και τη χειραγώγηση του πελάτη, αντί στην εξυπηρέτησή του. Ένταση μπορεί να δημιουργηθεί και από τον πωλητή ο οποίος προσπαθεί να χτίσει σχέση μέσω «χαλαρής κουβεντούλας». Ο πελάτης αρχίζει και νοιώθει δυσφορία για το χαμένο του χρόνο και καχυποψία για το τελικό αποτέλεσμα⁵.

1.3 Πωλητής ίσον κυνηγός;

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι αν για τον τίτλο του πωλητή γίνεται τόση κουβέντα, πόσοι ανεπίσημοι, γραφικοί χαρακτηρισμοί «αιωρούνται» γύρω από αυτόν! Κυνηγός, γεωργός, ψαράς... Το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό είναι ότι ναι, ο πωλητής πρέπει να είναι κυνηγός. Να «κυνηγάει» νέους πελάτες, να είναι διερευνητικός και διεκδικητικός. Το λεξικό Webster New World εξηγεί το «κυνήγι» σαν την προσπάθεια εύρεσης, έρευνας. Η προσπάθεια σύμφωνα με ένα αρχαίο ρητό ισοδυναμεί με αποτυχία συνδυασμένη όμως με τιμή. Αν το δούμε από την πλευρά των αγοραστών ωστόσο, πόσοι είναι αυτοί που απολαμβάνουν το κυνηγητό;

Ο ψαράς από την άλλη, ταυτίζεται με την έννοια της κυριαρχίας, της προεργασίας. Θεωρείται επίσης ότι κατέχει σε μεγάλο βαθμό την αρετή της υπομονής, χαρακτηριστικό απαραίτητο για τον πωλητή. Για κάποιους όμως αυτή είναι συνώνυμη της παθητικής στάσης. Ή το αντίθετο. Γιατί; Γιατί κάποιοι χρησιμοποιούν δυναμίτη!

Ο όρος του γεωργού περιγράφει την «καλλιέργεια» και τη διατήρηση της σχέσης με τον πελάτη. Πρόκειται για μια διεργασία η οποία απαιτεί προσπάθεια και ταλέντο σε ένα βαθμό από τον πωλητή. Η αντίληψη που επικρατεί είναι ότι δύσκολα κάποιος είναι καλός κυνηγός και ταυτόχρονα και καλός γεωργός⁶. Βάζοντας κάτω τα νούμερα, η απόκτηση νέων πελατών – κυνήγι - είναι από την φύση της ακριβή δραστηριότητα. Η πώληση σε υπάρχοντες πελάτες -

⁵http://www.ellinovretaniko.gr/periodiko/periodiko-38/38_17.html

⁶LinkedIn, Salesgroup, GoFish

καλλιέργεια - από την άλλη, έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρα. Δυστυχώς όμως, τα ποσοστά διατήρησης των υπαρχόντων πελατών είναι χαμηλά. Ο οικονομικός αντίκτυπος των χαμηλών ποσοστών διατήρησης πελατών είναι μεγάλος, διότι η διατήρησή τους κοστίζει σημαντικά λιγότερο από ό, τι η απόκτηση νέων.

Στο βιβλίο «Πώς να ανακτήσετε χαμένους πελάτες και να τους διατηρήσετε πιστούς» οι Jill Griffin και Michael Lowenstein αναφέρουν μια μελέτη μεταβλητών του marketing που έγινε στις ΗΠΑ το 2002, η οποία έδειξε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60 με 70% πιθανότητα για επιτυχημένη πώληση σε ενεργούς πελάτες, 20 με 40% πιθανότητα επιτυχημένης πώλησης σε πελάτες που χάθηκαν και μόνο 5 έως 20% πιθανότητα επιτυχημένης πώλησης σε νεοαποκτηθέντες υποψήφιους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στο κυνήγι, συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα με την αφοσίωση των πελατών τους. Αμελούν την εξυπηρέτησή τους, με αποτέλεσμα αυτοί να είναι δυσαρεστημένοι και να οδηγούνται στην αναζήτηση καλύτερης λύσης⁷.

Το ιδανικό φυσικά είναι μια καλή αναλογία των τριών αυτών χαρακτήρων: η αναζήτηση νέων πελατών, η απόκτηση αυτών, και η διατήρησή τους. Όσες περισσότερες τρύπες ανοίγεις στο έδαφος, τόσο πιθανότερο είναι να βρεις χρυσό. Επίσης, η καλή εξυπηρέτηση ενός πελάτη κάνει πιο εύκολη την εύρεση ενός νέου, αφού συγκεντρώνονται με τον τρόπο αυτό συστάσεις και λαμβάνει χώρα η καλύτερη διαφήμιση: από στόμα σε στόμα.

1.4 Ο πελάτης

Αφού είπαμε δυο λόγια για τον πωλητή, οφείλουμε να αναφερθούμε και στον πελάτη, έτσι ώστε η ανάλυση που ακολουθεί να έχει ξεκάθαρα υποκείμενα. «Πελάτες λοιπόν, είναι τα

⁷<http://www.upsales.gr/blog/kynigi-i-kalliergeia-pelaton-oikonomiki-proseggisi-sto-dillima>

άτομα ή οι ομάδες που η εταιρεία αναγνωρίζει ως υπάρχοντες ή ενδεχόμενους αγοραστές των προϊόντων της.»

Υπάρχουν διάφοροι τύποι πελατών:

Αγοραστής: ο όρος αυτός αφορά σε αυτόν που αγοράζει το είδος, είτε το καταναλώνει, είτε όχι. Χρησιμοποιείται σε βιομηχανικό επίπεδο, περιγράφοντας στελέχη του τμήματος προμηθειών, αλλά και σε οργανωτικό, εννοώντας τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη μιας αγοραστικής απόφασης.

Καταναλωτής: πρόκειται για αυτόν που χρησιμοποιεί/καταναλώνει τελικά το είδος και ενδέχεται να εμπεριέχει και την έννοια του χρόνου, ότι δηλαδή πραγματοποιεί αυτή την αγορά για καιρό.

Τελικός χρήστης: αφορά στους οργανισμούς ή τα άτομα των οργανισμών που προμηθεύονται αγαθά με σκοπό τη χρήση τους στη μορφή που είναι και όχι στην ενσωμάτωσή τους σε κάποια παραγωγική διαδικασία που τυχόν λαμβάνει χώρα στις εγκαταστάσεις τους.

Χρειάζεται ιδιαίτερη μαεστρία από την πλευρά του οργανισμού, την ομάδα του μάρκετινγκ, αλλά και τον πωλητή, να προσεγγίσει και τον αγοραστή, αλλά και τον τελικό καταναλωτή. Από τη στιγμή που και οι μιν, οι αγοραστές, αλλά και οι δε, τελικοί χρήστες προσδιοριστούν, οι πωλητές ταυτίζουν τις ιδιότητες του προϊόντος με τις προσδοκίες των πελατών. Επίσης είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ποσότητες είναι δυνατό να πουληθούν, σε τι τιμή, που και πότε, διευκολύνοντας έτσι τους υπολογισμούς και το έργο των εταιρειών.

Οι δυνάμεις που ασκούν οι πωλητές στους πελάτες είναι τρεις:

1. Η **διαφήμιση**, με την ευρύτερη έννοια της «δημοσιότητας», σχετικά με την εταιρεία και τα προϊόντα της.
2. Η **εμπειρία των πελατών** που έχουν δοκιμάσει ήδη το προϊόν και αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση για τους δυνητικούς πελάτες.

3. Η **ικανότητα του πωλητή**, που μέσω της παρουσίασης του προϊόντος, οδηγεί το δυνητικό πελάτη σε αγορά.⁸

Για να μπορούν οι πωλητές να ασκήσουν τις διάφορες «πιέσεις» στους πελάτες τους, και για να γνωρίζουν τη λύση και τη συμπεριφορά που θα απευθύνουν στον καθένα από αυτούς, πρέπει να κάνουν τμηματοποίηση της αγοράς. Απώτερος σκοπός αυτής ο προσδιορισμός των χρηστών. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κυρίως στην τμηματοποίηση της αγοράς είναι τα ακόλουθα⁹:

1. Χαρακτηριστικά ατόμων: ηλικία, φύλο, εισόδημα, νοικοκυριά, τόπος, στιλ ζωής
2. Αγορά/χρήση προϊόντος: μέγεθος αγοράς, πιστότητα στη μάρκα, σκοπός χρήσης, αγοραστική συμπεριφορά, σημαντικότητα αγοράς, κριτήρια επιλογής
3. Ανάγκες χρηστών και προτιμήσεις ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: ομοιότητα προϊόντος, προτιμήσεις σε τιμές, προτιμήσεις μάρκας, επιθυμητά χαρακτηριστικά, ποιότητα.

Οι πελάτες και στοιχεία αυτών όπως η πιστότητά τους, η επανάληψη των αγορών τους αποτελούν βασικό πόρο της επιχείρησης. Ως τέτοιος επηρεάζεται κι επηρεάζει με τη διαπραγματευτική του δύναμη, το στρατηγικό μοντέλο που έχει αυτή ακολουθήσει κι είναι αυτός που θα προσδώσει αναγνωρισιμότητα ή όχι στο brandname της εταιρείας (N. Γεωργόπουλος, 2013).

1.4.1 Η στάση και οι πεποιθήσεις του πελάτη

Η στάση των πελατών απέναντι στα αγαθά της εταιρείας είναι αυτή που επηρεάζει τις πωλήσεις. Το τι πιστεύουν δηλαδή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και αν θα οδηγηθούν τελικά στην πώληση είναι πολύ σημαντικό για τον εκάστοτε οργανισμό και για την ομάδα του

⁸Πωλήσεις, Οργάνωση & Πρακτική, P.Allen, Κλειδάριθμος

⁹ Johnson & Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 2002

μάρκετινγκ που πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική της βάσει των πεποιθήσεων αυτών. Υπάρχουν τρεις σημαντικές στάσεις των πελατών που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η στάση του πελάτη απέναντι στο προϊόν είναι συγκεκριμένη ή γενική; Για παράδειγμα ένα πελάτης ενδέχεται να ενδιαφέρεται για τη λειτουργία που εξυπηρετεί το «Χ» προϊόν και πως οι ιδιότητες αυτού μπορούν να τον εξυπηρετήσουν, ενώ ένας άλλος πελάτης να βρίσκει ενδιαφέρον μόνο στα πλεονεκτήματα του «Χ» .

Ποια η σχέση ανάμεσα στη στάση του πελάτη και το σύστημα αξιών του; Για παράδειγμα ένας πελάτης που θεωρεί ότι η στάση μιας εταιρείας απέναντι στο περιβάλλον και τους εργαζόμενούς του είναι υψηλή, ενδέχεται να επιλέξει το προϊόν της, έναντι ενός άλλου, το ίδιο καλό, σε χαμηλότερη τιμή.

Η στάση του αγοραστή απέναντι στο προϊόν είναι πιθανό να έρθει σε αντίθεση με την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του; Τέτοιο παράδειγμα μπορεί να αποτελεί η αγορά ενός εισαγόμενου, πολύ καλού προϊόντος από κάποιον που προτιμά τις εγχώριες αγορές, έναντι ενός εγχώριου προϊόντος¹⁰ .

1.4.2 Η σημασία σύναψης σχέσης με τον πελάτη

«Το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της καλής εξυπηρέτησης πελατών». Ακόμα και το απλό ενδιαφέρον προϋποθέτει προσπάθεια. Ας μην παραβλέπουμε τις τόσες εταιρείες οι οποίες αποφεύγουν ακόμα και στο τηλέφωνο να επικοινωνήσουν με τον πελάτη τους. Θέτουν τον τελευταίο στη δυσάρεστη διαδικασία της μεγάλης αναμονής ή/και αγνοούν το e-mail του¹¹. Το ειλικρινές ενδιαφέρον και μια σχέση με νόημα εκφράζονται από μικρές επαναληπτικές πράξεις που θα φέρουν θετικές αντιδράσεις από τους πελάτες σας.

¹⁰Πωλήσεις, Οργάνωση & Πρακτική, P.Allen, Κλειδάριθμος

¹¹Real-Time Marketing & PR, David Meerman Scott, Wiley

Τέτοιες «μικροσυμπεριφορές» μπορεί να είναι η στάση σώματος προς τον πελάτη σας κι η πραγματική ακρόασή του. Το να θυμάσαι το όνομα του πελάτη, αλλά και κάποια γεγονότα της ζωής του, της καθημερινότητας που μπορεί να μοιράστηκε μαζί σας.

Όλα τα παραπάνω είναι τόσο σημαντικά και θετικά, που μπορούν να αντισταθμίσουν την πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας ενός αγαθού ή της μέτριας ποιότητας υπηρεσία. Πιο απλά, αντικαθιστούν την οποιαδήποτε έντυπη διαφήμιση. Η έκπληξη του πελάτη, αναφερόμενος σε κάτι από τα παραπάνω, θα τον κάνει να μοιραστεί με τους φίλους του, την οικογένειά του το συναίσθημα αυτό. Οι παραπάνω «μικροσυμπεριφορές» δεν πρέπει να εφαρμόζονται μόνο στη φάση πριν την πώληση. Πρέπει να έχουν εφαρμογή και αμέσως μετά την πώληση, στη μετέπειτα φάση, καθώς και τη διαχείριση κρίσης. Ειδικά για την τελευταία, καλό θα είναι να σημειωθεί ότι οι πελάτες πρέπει να μαθαίνουν τις δυσάρεστες ειδήσεις έγκυρα κι έγκαιρα από την ίδια την επιχείρηση.

Η σχέση με τον πελάτη ενδυναμώνεται όταν αυτός έχει προτεραιότητα όσον αφορά τις προωθητικές ενέργειες που υλοποιεί η επιχείρηση. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που καταγράφεται προωθητική δραστηριότητα η οποία ωφελεί κατά κύριο λόγο τη μη πιστή πελατεία.

Στη σύναψη ουσιαστικής σχέσης με τον πελάτη, θα βοηθήσει η σωστή αντιμετώπιση του προβλήματος που αντιμετώπισε ο τελευταίος με το προϊόν μας. Αρχικά, ο πελάτης θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτό που ακούει. Ακούγεται απλό, αλλά δεν είναι. Θα πρέπει να αναγνωρίσει την κατάσταση και να συμμαριστεί το πρόβλημα, δηλώνοντας ενσυναίσθηση. «Να εκφράσει γνήσια κατανόηση» και στη συνέχεια να προσπαθήσει για την επίλυσή του¹².

¹²Το εγχειρίδιο της επιτυχημένης πώλησης, Linda Richardson, Prothesis, Interbooks

1.4.3 Η ενδυνάμωση της σχέσης με τον πελάτη με τη χρήση των social media, του κινητού τηλεφώνου. Η αξιοποίηση αυτών και τα οφέλη.

«Το να βρίσκει ο πωλητής τρόπους να αλληλεπιδρά με τον πελάτη του αποτελεί έκφραση τέχνης»¹³. Η αλληλεπίδραση αυτή ενδεχομένως να λαμβάνει χώρα στο σημείο πώλησης, είναι όμως πολύ πιθανό να πραγματοποιείται μέσω Διαδικτύου ή μέσω κινητού τηλεφώνου. Ιδιαίτερα όταν αυτή δε γίνεται εξ' επαφής, απαιτείται ακόμα περισσότερη τέχνη.

Εξετάζοντας την περίπτωση του Διαδικτύου, σίγουρα δεν μπορούμε να παραβλέψουμε τους δυνητικούς κινδύνους: ο εργαζόμενος μιας εμπορικής επιχείρησης να δημοσιεύσει προσβλητικά σχόλια για ένα δημοσιογράφο ή πολιτικό πρόσωπο, ένας δυνητικός πελάτης/συνεργάτης να καταγράψει την πληθώρα των μπαρ που επισκέφτηκε μέσα σε μια εβδομάδα μέσω του Four-square. Τα οφέλη ωστόσο, μέσω μιας ορθολογικής και προστατευμένης χρήσης της πληθώρας των σύγχρονων μέσων είναι πολλά περισσότερα. Αντί να απαγορεύει η επιχείρηση τη χρήση των socialmedia στους εργαζομένους της ή την ενημέρωσή τους μέσω της συμμετοχής τους σε forums σχετικά με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, είναι προτιμότερο να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα κώδικα ορθολογικής χρήσης αυτών σε σχέση με το όνομα και το αντικείμενο της εκάστοτε επιχείρησης. Με σκοπό τη συγκεκριμενοποίηση των ανωτέρω, θα χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα της IBM. Ακολουθούν λοιπόν οι κατευθυντήριες γραμμές της εταιρείας σχετικά με το socialcomputing, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν και από άλλες επιχειρήσεις¹⁴. Η γνώση του γενικού κώδικα λειτουργίας της εταιρείας.

- Οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι πρώτα για τη δική τους προσωπικότητα. Να θυμούνται πάντα ότι αυτά που «ποστάρουν» θα μείνουν στο Διαδίκτυο για πολύ καιρό.
- Οι απαραίτητες συστάσεις – ονοματεπώνυμο, εργασιακός ρόλος. Να είναι ξεκάθαρο πότε μιλά κάποιος ως αυτόνομη προσωπικότητα και πότε ως μέλος μιας ομάδας.
- Οσεβασμός στο copyright, το fair use, τα financial disclosure laws.
- Η απόκρυψη απόρρητων πληροφοριών της εταιρείας.
- Η μη αναφορά σε πελάτες, συνεργάτες ή προμηθευτές χωρίς την άδειά τους.

¹³Real-Time Marketing & PR, David Meerman Scott, Wiley

¹⁴Real-Time Marketing & PR, David Meerman Scott, Wiley

- Ο σεβασμός του κοινού – των ηθών κι εθίμων, της θρησκείας κ.λπ.
- Η γνώση των συμμετεχόντων σε ένα blog η forum.
- Η επιβεβαίωση του εργαζόμενου ότι το προφίλ του στα socialmedia έχει συνάφεια με αυτό που θέλει να παρουσιάζει στους συνεργάτες ή πελάτες του.

Ο κώδικας ο οποίος θα σχεδιαστεί και τελικά θα αποφασιστεί ότι θα εφαρμόζεται θα πρέπει να γίνει αντικείμενο εκπαίδευσης, μελέτης και τελικά να αποτελέσει τη «δεύτερη φύση» των εργαζομένων της επιχείρησης, όσον αφορά στη χρήση των socialmedia. Προτού αυτό υλοποιηθεί, οι μέτοχοι του οργανισμού θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί και δώσει την έγκρισή τους. Στη συνέχεια, η εταιρεία προχωράει στη σύσταση μιας ομάδας ανθρώπων που είναι ενεργά μέλη στα socialmedia, κι ανήκουν σε διάφορα τμήματα για να δώσουν ένα προσχέδιο οδηγιών, αφού έχουν μελετήσει αντίστοιχα υπάρχοντα. Οι μέτοχοι δίνουν τη σχετική ανατροφοδότηση, αυτή ενσωματώνεται και στο τέλος, οι οδηγίες αυτές δημοσιεύονται εσωτερικά, και ιδανικά και δημόσια.

Γιατί όλη αυτή η οργάνωση και η δαπάνη εργατωρών; Ας δούμε πάλι ένα παράδειγμα, της επιχείρησης Nordstromstore και συγκεκριμένα τον εργαζόμενο DavidAnguilo. Ο τελευταίος, γνωρίζει καλά τους πελάτες, τόσο ώστε να ξέρει σε ποιον θα επικοινωνήσει τις νέες αφίξεις μέσω του Twitter. Επίσης, έχει το θάρρος να προτείνει καλοκαιρινά ρούχα όταν πλησιάζει το καλοκαίρι και λύσεις που θα εξυπηρετήσουν τους πελάτες του στη διάρκεια των διακοπών τους.

Πολλοί εργαζόμενοι είναι δραστήριοι στα socialmedia είτε την ώρα που εργάζονται, είτε εκτός ωραρίου εργασίας. Θα είναι προς όφελος της επιχείρησης να κάνει τον εργαζόμενο αυτό συναισθηματικά δεμένο με την εταιρεία τόσο, που με μια σωστή πολιτική σχετική με τη χρήση των socialmedia, θα την προωθή με ποικίλους τρόπους.

Εξίσου, αν όχι παραπάνω, εντυπωσιακά αποτελέσματα μπορεί να έχει η σωστή χρήση των εφαρμογών του κινητού τηλεφώνου. Αρχικά, όλα τα προαναφερθέντα, καθώς η χρήση των socialmedia γίνεται μέσω του κινητού τηλεφώνου είναι πολύ συχνή. Επιπρόσθετα του Twitter και του Facebook ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο FourSquare, που ειδικά στο εξωτερικό που οι followers είναι περισσότεροι, οι ευκαιρίες ποικίλουν: η εύρεση τοποθεσιών εστίασης σε

μια νέα περιοχή, η χρήση του για την αποστολή χρήσιμων πληροφοριών κατά τη διάρκεια ενός συνεδρίου, η ενημέρωση του χρήστη για την άποψη άλλων επισκεπτών σχετικά με συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Από την πλευρά της μια επιχείρηση λοιπόν, πρέπει να βρίσκει τρόπους να είναι το «talkofthetown». Πώς; Με την παροχή αρχικά valueformoney αγαθών και υπηρεσιών. Με προσφορές που θα αξίζει κάποιος να μοιραστεί/σχολιάσει στον προσωπικό του λογαριασμό στα socialmedia.

Καινοτομία αποτέλεσε και το QRcode, μέσω του οποίου ο χρήστης σκανάροντας ένα προϊόν, μέσω πολλών δωρεάν εφαρμογών, ενημερώνεται για τις ιδιότητές του, και για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία επιθυμεί ο προγραμματιστής να μοιραστεί μαζί του – για παράδειγμα μια προωθητική ενέργεια.

Εδώ και πολλά χρόνια επικρατεί ένας βομβαρδισμός πληροφοριών. Οι τάσεις εναλλάσσονται διαρκώς και κάθε άνθρωπος είναι σε θέση να αναζητήσει αυτό που θέλει. Είτε αυτό είναι ένα συγκεκριμένο προϊόν, είτε μια προσφορά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μη χάνουν την παραμικρή ευκαιρία προβολής κι επικοινωνίας με το κοινό τους, αξιοποιώντας όλα τα δυνατά μέσα, που πλέον είναι πολλά. «Ας έχουν μόνο κατά νου, ότι πριν μπει ο πωλητής του στην έκθεση αυτοκινήτων που διαθέτουν, ο δυνητικός πελάτης έχει διαβάσει πολλές απόψεις που έχουν διατυπωθεί για διάφορα αυτοκίνητα, έχει κάνει posts στους λογαριασμούς του στα socialmedia ότι ενδιαφέρεται για το καινούριο X αμάξι, ρωτώντας τις γνώμες των φίλων του κι έχει «κατεβάσει» τις προδιαγραφές του συγκεκριμένου μοντέλου από την ιστοσελίδα της συγκεκριμένης αυτοκινητοβιομηχανίας.»

1.5 Η εκπαίδευση του πωλητή

Στο κείμενο της διπλωματικής αυτής χρησιμοποιείται ο όρος «πωλητής», και όχι αυτός του «σύμβουλου πωλήσεων», με στόχο όχι την «καθαγίασή» του, αλλά την 100% εστίαση στην έννοια της πώλησης. Ξεκινάμε λοιπόν κι εξετάζουμε έναν από τους παράγοντες –την

εκπαίδευση– της οποίας η έλλειψη πρακτικής εφαρμογής οδηγεί στην κακή «αντιλαμβανόμενη αξία» του πωλητή στην οποία αναφερθήκαμε και παραπάνω.

Είναι λυπηρό το γεγονός ότι το 92% των στελεχών των πωλήσεων δεν εκπαιδεύονται όπως θα έπρεπε. Πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση, κι ακόμα κι όταν το κάνουν, εστιάζουν δυσανάλογα στη γνώση του προϊόντος και των ειδικών χαρακτηριστικών του και λιγότερο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων κι εργαλείων που απαιτούνται στη διαδικασία της πώλησης. Η εκπαίδευση των πωλητών πρέπει να καλύπτει τεχνικές πώλησης που ένα στέλεχος των πωλήσεων πρέπει να κατέχει, αλλά και τεχνικές γνώσεις που αφορούν στο προϊόν ή την υπηρεσία. Η τελευταία είναι ιδιαίτερα σημαντική, ανεξαρτήτως του σημείου που λαμβάνει χώρα η πώληση. Ένας πωλητής θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένος και αναφορικά με τις τακτικές πώλησης, διοίκησης και διανομής της εταιρείας. Δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει άψογα το προϊόν, να διαθέτει όλες τις ικανότητες να τα πουλήσει χωρίς να μπορεί να ενημερώσει τον πελάτη του τι θα γίνει στη συνέχεια.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους λόγους για τους οποίους ένας εργαζόμενος ακολούθησε το μονοπάτι των πωλήσεων και να προσαρμόζουν σχετικά τη δομή τους. Οι λόγοι αυτοί είναι οικονομικοί; Τους ικανοποιούν τα κριτήρια της θέσης; Θεωρούν την πώληση το σκαλοπάτι για το επόμενο βήμα στην καριέρα τους ή δεν έχουν άλλες επιλογές; Οι πωλητές, ως ζωτικό μέρος του ανθρωπίνου κεφαλαίου του οργανισμού, και βασικό εργαλείο απέναντι στον ανταγωνισμό, θα πρέπει να είναι δέκτες διευρυμένης και σημαντικής εκπαίδευσης (N. Γεωργόπουλος, 2013).

1.5.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης

Οι λόγοι για τους οποίους κάποιος έγινε πωλητής, σχετίζονται κυρίως με τα κίνητρά του. Ειδικά αυτά των νεοπροσληφθέντων οι οποίοι διακρίνονται από έναν υποτυπώδη ενθουσιασμό που έχει να κάνει με το κύρος της νέας εργασίας, τα νέα προϊόντα με τα οποία θα έρθουν σε επαφή, το πιθανό νέο αυτοκίνητο, καθώς και το νέο εργασιακό περιβάλλον. Ο ενθουσιασμός αυτός, στην αρχή ενασχόλησης με το αντικείμενο, είναι υψηλός. Στην πορεία,

θα πρέπει να βρει η επιχείρηση τρόπους να τον ανανεώνει. Το τελευταίο αποτελεί κι ένα από τους στόχους της εκπαίδευσης.

Ο πιο προφανής στόχος της εκπαίδευσης έχει να κάνει με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των πωλητών, δηλαδή την αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια των κερδών της επιχείρησης. Η εκμάθηση των διαδικασιών και κανονισμών του οργανισμού στο προσωπικό, η προώθηση του κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού με σκοπό την ανάπτυξη σταθερού προσωπικού με μικρή απώλεια εργατικής δύναμης και μικρή επίβλεψη πρέπει επίσης να αποτελούν βασικούς στόχους της εκπαίδευσης ενός πωλητή.

Ο πωλητής μέσω της εκπαίδευσης θα πρέπει να βελτιώσει και τις ικανότητές του. Το αν γίνουν αυτές οριακές ή θεμελιώδεις, θα καθορίσουν και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης. Για την ανάπτυξη των πιο βασικών πόρων κι ικανοτήτων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση σύμφωνα με τις λειτουργίες της επιχείρησης και την ανάλυση βάσει της αλυσίδας αξίας. Η πρώτη έχει να κάνει με το οργανόγραμμα του οργανισμού και την κουλτούρα του, σε σχέση με τα ανταγωνισμό, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με την ανάπτυξη του προϊόντος, τις υποστηρικτικές λειτουργίες και τέλος, τον υπολογισμό του περιθωρίου κέρδους (Ν.Γεωργόπουλος, 2013). Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Εκπαίδευσης κι Ανάπτυξης, τα ετήσια έξοδα που απαιτούνται για την εκπαίδευση κι ανάπτυξη κάθε εργαζομένου είναι 1,000\$. Μια μελέτη σε 51 επιχειρήσεις στη Μ. Βρετανία έδειξε ότι το 71% των επιχειρήσεων που ηγούνται στο χώρο τους θεωρούν την εκπαίδευση των εργαζομένων πολύ σημαντικό παράγοντα για τα επιτεύγματά τους. Μια άλλη έρευνα 155 επιχειρήσεων στις ΗΠΑ έδειξε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχουν 19% μεγαλύτερη παραγωγικότητα από αυτές που δε διαθέτουν. Μια άλλη αντίστοιχη έρευνα έδειξε ότι διπλασιάζοντας την επένδυση στην εκπαίδευση μείωσε κατά 7% τη φύρα.

Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης σε περιόδους κι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν προχωρήσει σε μείωση προσωπικού ή / και αλλαγές στη στρατηγική τους. Οι επιχειρήσεις

αυτές πρέπει να επενδύουν στους υπάρχοντες εργαζόμενους αν θέλουν να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους¹⁵.

1.5.2 Αρχική και συνεχής εκπαίδευση

Για να ξεκινήσει ο πωλητής τη δραστηριότητά του θα πρέπει να γνωρίζει αρχικά το προϊόν ή την υπηρεσία, καθώς και που πρέπει αυτή να προωθείται. Αν πρόκειται για προϊόν, σημαντικές είναι οι πληροφορίες περί δειγμάτων, ανταλλακτικών, αλλά και συντήρησης. Ένας πωλητής θα πρέπει φυσικά να γνωρίζει τους πελάτες του, τις ανάγκες τους, τη σχέση τους με την εταιρεία. Κατά τη διεξαγωγή της αρχικής εκπαίδευσης, βασικό συστατικό είναι η επίσκεψη στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης και τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις εφόσον αυτές υπάρχουν. Η συζήτηση με το διευθυντή πωλήσεων, αλλά και άλλα στελέχη από το τμήμα του μάρκετινγκ και της εφοδιαστικής αλυσίδας θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί ταχύτερα στις νέες συνθήκες εργασίας και αντικειμένου πώλησης.

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο πωλητής οφείλει να ανανεώνει τις γνώσεις του, τόσο σχετικά με τις νέες λειτουργίες των προϊόντων, όσο και με αυτές του οργανισμού, καθώς και με τρόπους υποκίνησης υπαρχόντων και νέων πελατών. Πολύ σημαντικός στην εκπαίδευση ενός εργαζομένου, ανεξαρτήτως του τμήματος στο οποίο ανήκει, είναι ο ρόλος των managers. Σε μια εποχή όμως που το προσωπικό σε μια επιχείρηση μειώνεται για λόγους εξοικονόμησης πόρων, ο βαθμός ιεραρχίας των θέσεων εργασίας μειώνεται (downgrade) και η εμπειρία που απαιτείται για να είναι κάποιος υπεύθυνος μιας ομάδας είναι όλο και λιγότερη, τόσο μειωμένος είναι ο χρόνος και πιθανόν και η διάθεση ενασχόλησης του manager με την ουσιαστική εκπαίδευση των στελεχών του. Το mentoring κι αυτό που ονομάζουμε «έμπνευση» έχουν περιοριστεί. Καθώς οι πόροι που διατίθενται στην εκπαίδευση των πωλητών είναι ελάχιστοι, ακολουθούν τόποι μέσω των οποίων τα άτομα που ασχολούνται με την πώληση μπορούν να επωφεληθούν με δική τους πρωτοβουλία:

¹⁵Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Wheelen, T.L.& Hunger, J.D.(2012), Prentice Hall

- **Βιβλία και οπτικοακουστικά μέσα.** Η ισχύς τους είναι διαχρονική κι η εφαρμογή τους εκτείνεται σε πολλούς τομείς. Η επιλογή των κατάλληλων πηγών προσφέρει πολλές ωφέλιμες πληροφορίες.
- **Σεμινάρια.** Ημερίδες ή ακόμα και τριήμερα σεμινάρια τα οποία εκτός από γνώσεις προσφέρουν και κοινωνική δικτύωση. Η επιλογή τους θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, καθώς υπάρχει πληθώρα σεμιναριακών οργανισμών στην αγορά.
- **On-line εκπαίδευση.** Ένα πολύ εξυπηρετικό μέσο εκπαίδευσης, προσαρμοσμένο στους σημερινούς, γρήγορους ρυθμούς ζωής. Όπου και όποτε θέλουν οι ενδιαφερόμενοι αναζητούν τις πληροφορίες/γνώσεις που χρειάζονται.
- **Πανεπιστημιακή εκπαίδευση.** Ένας μικρός αριθμός πανεπιστημιακών ιδρυμάτων έχει αντιληφθεί τη σημασία των δεξιοτήτων των πωλήσεων σε έναν ενήλικα, ανεξαρτήτως αν αυτός είναι στέλεχος των πωλήσεων ή όχι, κι έχει αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης πωλήσεων.

Όλα τα παραπάνω καλά, ωστόσο, αυτό που θα πρέπει να έχουν στο νου τους όσοι πραγματικά χρησιμοποιούν κάποιο/κάποια από αυτά, είναι η μακροπρόθεσμη αξιοποίηση όσων μαθαίνουν. Επικείμενα οφέλη της εκπαίδευσης, με κύριο αντικείμενό της τις δεξιότητες των πωλήσεων, είναι η αυξημένη αυτοπεποίθηση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο εκπαιδευόμενος αναπτύσσει την ικανότητα της πειθούς, αλλά κι άλλες ηγετικές ικανότητες. Η λιγότερη τριβή, τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, αποτελεί κέρδος για έναν οργανισμό. Πολύ σημαντικό όφελος της εκπαίδευσης των πωλήσεων είναι το γεγονός ότι όλο και μεγαλύτερο μέρος του επιχειρησιακού κι ακαδημαϊκού πληθυσμού αντιλαμβάνεται τη σημασία των πωλήσεων και πράττει αναλόγως.

Από την άλλη μεριά, αξίζει να αναφερθούμε σε θέματα των πωλήσεων, τα οποία θεωρούνται σημαντικά κι εύκολο να υιοθετηθούν μέσω της εκπαίδευσης.

Η διαπραγμάτευση της τιμής αποτελεί ένα μέσο συνεχούς εκπαίδευσης. Στην εποχή μας, όπου ο ανταγωνισμός και η δυνατότητα πληροφόρησης έχουν ενδυναμωθεί πολύ, και η τιμή, αλλά και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι σχετικά γνωστά, αυτό που απασχολεί κυρίως τον πελάτη είναι η αξία. Η αξία του αγαθού, αλλά και της εξυπηρέτησής του συνολικά. Ωφέλιμα

λοιπόν τα σεμινάρια ανάπτυξης διαπραγματευτικών ικανοτήτων και οι λέξεις-κλειδιά, αλλά η αξία είναι αυτή που θα πρέπει να «πουλά» ο πωλητής.

Η πώληση δεν είναι απλά σχεδιασμός και στρατηγική, αξίες που μπορούν να αποκτηθούν μέσω μιας σωστής εκπαίδευσης. Η πώληση απαιτεί υπομονή, επιμονή κι επιθυμία για χτίσιμο σχέσεων. Αρετές που εξασκούνται, αλλά δεν αποκτούνται από το μηδέν μόνο με ένα καλό δάσκαλο. Με τη σωστή εκπαίδευση όλοι μπορούν να πουλήσουν.

Τα στελέχη των πωλήσεων γίνονται καλοί managers. Οι καλοί managers είναι ομαδικοί παίκτες. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι πωλητές επιθυμούν να επιδεικνύουν ατομικά επιτεύγματα. Η ομαδικότητα δε διδάσκεται.

1.5.3 Outsourced ή inhouse εκπαίδευση

Το πρώτο θετικό αποτέλεσμα της outsourced εκπαίδευσης είναι η εστίαση που πραγματοποιείται εκ των πραγμάτων σε αυτή. Είναι επίσης γεγονός, ότι οι τρίτοι βλέπουν πράγματα πιο καθαρά εκτός του περιβάλλοντος στο οποίο εξετάζονται, που οι άνθρωποι που αλληλεπιδρούν καθημερινά σε αυτό δεν είναι σε θέση να δουν. Μένουν ανεπηρέαστοι από ενδοεργασιακές πολιτικές και τακτικές που λαμβάνουν χώρα. Όπως συμβαίνει με κάθε αντικείμενο, έτσι και στις πωλήσεις, σε μικρότερο ίσως βαθμό, ακόμα και τα καλύτερα στελέχη του κλάδου να απασχολούνται σε μια επιχείρηση, ενδέχεται αυτά να μην μπορούν να μεταδώσουν τη γνώση όπως πρέπει. Όταν σε μια τέτοια δραστηριότητα υπάρχει ανάμειξη από το εξωτερικό περιβάλλον, τόσο πιο δύσκολο είναι αυτή να παραλειφθεί. Υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα, με σαφείς χρόνους που αφιερώνει το προσωπικό στην εκπαίδευσή του. Εκτός των άλλων, ο επαγγελματίας εκπαιδευτής, αντιμετωπίζει περιπτώσεις επιχειρήσεων από άλλους κλάδους, που μπορούν να ωφελήσουν πολλούς πελάτες τους. Έτσι ο οργανισμός αποκτά πρόσβαση στην τεχνογνωσία, εξοικονομεί πόρους που τους επενδύει στην ενίσχυση των κύριων δραστηριοτήτων της, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την άλλη, η in-house εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από πάθος και κίνητρο, χαρακτηριστικά που πιθανόν να λείπουν από ένα εξωτερικό παράγοντα. Είναι διαφορετικό να κάνεις κάτι με επαγγελματισμό, από το να πράττεις ως ιδιοκτήτης ή ως εργαζόμενος που το ψωμί του του το

δίνει η εκάστοτε επιχείρηση. Ο in-house εκπαιδευτής έρχεται καθημερινά σε επαφή με το προϊόν/υπηρεσία κι αντιμετωπίζει περιπτώσεις, που όσο καλά και να μεταφερθούν σε έναν εκπαιδευτή, ο τελευταίος δεν τις έχει βιώσει κι ενδέχεται να μην μπορεί να τις επικοινωνήσει στη γλώσσα του προσωπικού.

Για να γίνει οποιαδήποτε αλλαγή αναφορικά με την εκπαίδευση αποδεκτή, θα πρέπει όλα τα στελέχη που ασχολούνται με αυτή, να είναι σύμφωνα και να συμβάλλουν ουσιαστικά στο σχεδιασμό της. Επίσης, θα πρέπει να γίνει τόσο ήπια, έτσι ώστε το ηθικό του προσωπικού να μείνει «ανέγγιχτο». Μην ξεχνάμε ότι η αντίσταση στην αλλαγή, αποτελεί χαρακτηριστικό της κουλτούρας του ανθρώπου –επιχειρησιακής και μη. Πολύ καλή ιδέα αποτελεί η συμμετοχή ενός στελέχους των πωλήσεων στην ομάδα εκπαίδευσης. Να υπάρχει δηλαδή η κινητοποίηση από έναν άνθρωπο που πουλάει πραγματικά, αλλά και τυγχάνει και του σεβασμού της ομάδας. Ο κοινός κώδικας επικοινωνίας και τα κοινά βιώματα θα επιδράσουν θετικά.

Καθοριστικοί παράγοντες για την απόφαση αν θα πρέπει η εκπαίδευση να γίνει outsourced ή όχι, αποτελούν η πολυπλοκότητα και η δομή της επιχείρησης, οι συμπεριφορές που θέλει αυτή να αλλάξει και τι να επιτύχει με τον τρόπο αυτό, καθώς και το τι άλλο θα πρέπει να τροποποιήσει, εκτός της εκπαίδευσης, για να φτάσει στον επιθυμητό στόχο. Είναι περιττό ίσως να πούμε, ότι η επιλογή του προμηθευτή θα πρέπει να τηρεί όλα τα κριτήρια και τις προϋποθέσεις που θέτει μια εταιρεία στο σύνολό της, αλλά και κάτι παραπάνω, καθώς η γνώση και η κουλτούρα που μεταφέρεται σε μια τέτοια περίπτωση είναι τέτοια, που δεν αποκλείεται να δει κάποια επιχείρηση τον προμηθευτή της να μετατρέπεται σε ανταγωνιστή. Επιπλέον, εφόσον πραγματοποιηθεί ανάθεση, ο έλεγχος και το σύστημα αναφοράς (reporting) θα πρέπει να αποτελούν μέρος διαδικασίας, την οποία ο οργανισμός θα πρέπει να τηρεί ανελλιπή.

Όπως χαρακτηριστικά έχει ειπωθεί από στέλεχος πωλήσεων, ο in-housetrainer αποτελεί τη σύζυγο, ενώ η outsourced εκπαίδευση... τη φιλενάδα. Άραγε, μπορεί μια επιχείρηση να τα συνδυάσει και τα δύο;¹⁶

1.6 Τα εργαλεία του πωλητή

Της αρχικής εκπαίδευσης, καθώς αυτή δεν πρέπει να σταματάει ποτέ, έπονται τα υπόλοιπα «όπλα» του πωλητή, τα εργαλεία του. Ως εργαλεία ορίζουμε τις διαδικασίες που μπορεί αυτός να ακολουθήσει, όπως τα ενδεικτικά βήματα της πώλησης, τις μεθόδους που βοηθούν στο χτίσιμο των σχέσεων, αλλά και τους τρόπους που θα το βοηθήσουν να αυξήσει το τζίρο της εταιρείας στο τέλος της ημέρας.

1.6.1 Τα βήματα της πώλησης

Η πώληση είναι κάτι παραπάνω από μια απλή διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη. Τις περισσότερες φορές ο πωλητής θα θέσει τον πελάτη σε μια διαδικασία αποκωδικοποίησης και

¹⁶<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/038.htm>,

<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/029.htm>,

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/3897/Christopoulou%2c%20Konstantina.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, Πωλήσεις, Οργάνωση & Πρακτική, Ρ.Αλεξίου, Κλειδάριθμος

ταυτόχρονα τον εαυτό του σε μια διαδικασία αποκρυπτογράφησης. Η ανάγκη που χρήζει κάλυψης ενδέχεται να μην εκφραστεί με τον καλύτερο τρόπο, με αποτέλεσμα ο πωλητής να πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες φράσεις που θα βοηθήσουν στην καλύτερη επικοινωνία και τελικά την πώληση του κατάλληλου αγαθού/υπηρεσίας. Εκφράσεις του τύπου «Ξέρω πως αισθάνεσαι», «Πολλοί πελάτες στην αρχή νόμισαν..», αλλά και πολλές διευκρινιστικές ερωτήσεις αποτελούν το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει ο σωστός πωλητής για να αρχίζει να κατανοεί την ψυχροσύνη, αλλά και τα πραγματικά «θέλω» του πελάτη.

Αν η επικοινωνία μέχρι τότε είναι τηλεφωνική, θα πρέπει ο πωλητής να επιδιώξει συνάντηση, με σκοπό τη γνωριμία μαζί του. Πριν της συνάντησης όμως, απαιτείται η καλή προετοιμασία του πωλητή, μέσω της μελέτης του δυνητικού πελάτη.

Πολύ σημαντικό βήμα, που πολλοί πωλητές παραλείπουν μπροστά στην αγωνία για την πώληση, είναι το να σταθούν ένα βήμα πίσω και να ακούσουν ήρεμα αυτό που έχει να πει ο πελάτης. Σκοπός αυτής της «ιεροτελεστίας» είναι η εύρεση του πραγματικού σκοπού επικοινωνίας. Αυτό θα βοηθήσει στη σωστή επιλογή των χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας που πρέπει να τονισθούν, πάντα με πάθος κι ενθουσιασμό.

Όταν ο σκοπός της επικοινωνίας αναγνωρισθεί, και διαπιστωθεί ότι πιθανότατα είναι διαφορετικός από αυτόν που στην αρχή ειπώθηκε, θα πρέπει να επαναδιατυπωθεί στον πελάτη, κι αυτός να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει, έτσι ώστε να βρεθεί η λύση¹⁷.

Πριν φτάσει ο πωλητής στο κλείσιμο της συμφωνίας, σίγουρα έχει εισπράξει μηνύματα που προμηνύουν τη θετική έκβαση της επικοινωνίας. Με το πρώτο μήνυμα έχει ήδη ένα καλό «πάτημα» για να διεκδικήσει την πώληση, το λεγόμενο μικρό κλείσιμο.

Η κλίμακα συμφωνίας είναι η παραλλαγή/εξέλιξη της τεχνικής των μικρών κλεισιμάτων. Πώς λειτουργεί; Καθ' όλη τη διάρκεια του ραντεβού, όπως αναφέραμε, ο υποψήφιος πελάτης μάς δείχνει «σημάδια αγοράς» με τα λεγόμενά του ή τη στάση του σώματός του. Τα σημειώνουμε,

¹⁷<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/288.htm>

νοερώς ή/και σε ένα φύλλο χαρτί, κι αμέσως μετά του υποβάλλουμε ερωτήσεις καθοδηγούμενοι από αυτούς τους άξονες, με σκοπό να πάρουμε πολλά, μικρά ναι. Αν για παράδειγμα, είστε ένας ασφαλιστικός σύμβουλος, η στιχομυθία σας με τον πελάτη μπορεί να είναι η εξής: Εσείς: «Είδα ότι το ασφάλιστρό σας και φαίνεται λογικό». Ο πελάτης: «Ε, ναι, για τις καλύψεις που μου δίνεις...». Εσείς: «Και η δυνατότητα πληρωμής σε άτοκες δόσεις σας διευκολύνει αρκετά». Ο πελάτης: «Ε, ναι, σε τέτοιους καιρούς στενότητας είναι σημαντικό». Όπως φαντάζεστε, τα πολλά μικρά «ναι» είναι πιο εύκολο να φέρουν το τελικό. Δε συμφωνείτε;

Θυμάστε ένα παιχνίδι που παίζαμε στο δημοτικό; Κοιτούσαμε ο ένας τον άλλον στα μάτια, αμίλητοι και ο πρώτος που γελούσε έχανε! Σαν παιδιά δεν ψάξαμε ποτέ το γιατί μας έβγαине ασυναίσθητα η ήττα σε όποιον δεν μπορούσε να κρατηθεί, αλλά το έκαναν για εμάς οι σύγχρονοι ψυχολόγοι. Ο πρώτος που μιλά μετά τη σιωπή αποδυναμώνει τη θέση του. Πώς πρέπει να χρησιμοποιείτε τη συγκεκριμένη τεχνική; Κάντε την πρόταση στον πελάτη σας (με όποια μέθοδο από τις προηγούμενες επιλέξετε) και στη συνέχεια κοιτάζετε τον, αμίλητος, στα μάτια, για όση, μα όση, ώρα χρειαστεί. Δεν έχει σημασία που μπορεί να στρέψει το βλέμμα του αλλού, εσείς συνεχίζετε σθεναρά μέχρι να δεχθείτε απάντηση. Γιατί όμως δεν πρέπει να μιλήσετε πρώτοι; Γιατί απλά θα επαναλάβετε την ερώτηση και άρα θα αποδυναμώσετε τη θέση σας.»¹⁸

¹⁸<http://www.kariera.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/cb-61-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CF%80%CE%AC%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B5%CE%BD-%CE%B3%CE%BD%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9-%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CF%8C%CE%BD-%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%AD-%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1/>

Η ειλικρίνεια είναι καθοριστικό προσόν του καλού αντιπροσώπου πωλήσεων. Αν δε γνωρίζει δηλαδή την απάντηση σε μια ερώτηση, να το λέει. Και φυσικά σε δεύτερη φάση να φροντίζει να τη μαθαίνει. «Αν σε μια ερώτηση δώσετε «απάντηση πολιτικού» – με άλλα λόγια, αν δεν απαντήσετε στην ερώτηση – η αξιοπιστία σας θα μειωθεί και θα βλάψει τις πιθανότητές σας να κλείσετε την πώληση.»

«Οι πωλήσεις είναι τέχνη, όχι επιστήμη. Πράγμα που σημαίνει ότι ποτέ δεν είναι τέλεια και πάντα μπορεί να βελτιωθεί. Ακόμα και αν υπάρχουν τυποποιημένες τεχνικές πωλήσεων, αυτές εξελίσσονται συνέχεια και προσαρμόζονται στο χαρακτήρα του καθενός.»¹⁹

1.6.2 Η μέθοδος Radar

R isforreportbuildingquestions – ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με το χώρο και την έκθεση σε αυτόν

AD isforquestionsthataskaboutdifficulties – ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τις δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίζει ο πελάτης

A is for asking questions affirming your understanding of the difficulty - ερωτήσειςπουδηλώνουντην κατανόησηδυσκολιών

R is asking questions that will tell you the results a person is looking for from your service – ερωτήσειςπουδείχνουντιπεριμένειέναςπελάτηςαπόμιαυπηρεσία.

Καλό είναι να χρησιμοποιηθεί κάθε κατηγορία ερωτήσεων για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.²⁰ Ο πωλητής κατά τη διάρκεια της προαναφερόμενης διαδικασίας, θα πρέπει να κάνει τον πελάτη να νοιώσει οικεία κι ότι μπορεί να εμπιστευτεί τον άνθρωπο με τον οποίο υπάρχει μια δυναμική συνεργασία. Ένας τρόπος είναι η εκδήλωση ουσιαστικού ενδιαφέροντος, που ξεκινά από την ενημέρωση του πωλητή σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο

¹⁹<https://www.insurancedaily.gr/10-koryfea-mystika-ton-poliseon/>

²⁰<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/001.htm>

πελάτη του με άλλους προμηθευτές και φτάνει μέχρι και στους λόγους που ο πρώτος επέλεξε το αντικείμενο αυτό εργασίας.

Τόσο η μέθοδος Radar, όσο και ο παραπάνω τρόπος προσέγγισης, βοηθάνε τον πωλητή στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης σχέσης, ακόμα και αν δεν υπάρξει πώληση στο άμεσο μέλλον.

1.6.3 Οι δύο μαγικές λέξεις του πωλητή

Η έννοια της συνέργειας θα πρέπει να υπάρχει πάντα στο μυαλό του πωλητή. Αφού αναγνωρισθεί ο βασικός σκοπός επικοινωνίας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, θα πρέπει ο πωλητής να βρει το προϊόν με τις κατάλληλες ιδιότητες, με το οποίο θα οδηγήσει σε συνέργεια τον πελάτη και τον προμηθευτή. Εκτός της κατανόησης της ανάγκης του πελάτη, απαιτείται και η πολύ καλή γνώση του αντικειμένου από την πλευρά του πωλητή. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη συνέργειας αποτελεί επίσης και η ανάπτυξη μιας πλατφόρμας ερωτήσεων-κλειδιών, που βοηθάει στην καταγραφή των προκλήσεων που αντιμετωπίζονται, με σκοπό τη βελτίωση του οργανισμού και φυσικά την αύξηση πωλήσεων.

Για την επίτευξη συνέργειας προαπαιτείται προτεραιοποίηση. Να γίνει δηλαδή το αγαθό/η υπηρεσία που προσφέρεται προτεραιότητα στο μυαλό του πελάτη για τους X λόγους, μέσω των Ψ κριτηρίων.²¹

1.6.4 Cross-selling πωλήσεις

Δεν είναι τυχαία η ερώτηση των πωλητών στα Starbucks «θα θέλατε ένα ντόνατ ή ένα κρουασάν με τον καφέ σας;». Έρευνες καταναλωτών έχουν δείξει ότι οι τελευταίοι εκτιμούν τη διευκόλυνση που τους παρέχεται από την ολοκληρωμένη προσφορά αγαθών/υπηρεσιών. Για την ακρίβεια εισπράττουν με τον τρόπο αυτό ότι προλαμβάνονται οι επιθυμίες/ανάγκες

²¹<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/221.htm>

τους.²² Τα οφέλη λοιπόν είναι διττά. Η σωστή παροχή cross-selling υπηρεσιών προαπαιτεί μια προετοιμασία όλων των εφικτών cross-selling συνδυασμών. Από την πλευρά του οργανισμού που απασχολεί τον πωλητή, θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα για την ενίσχυση αυτών των πωλήσεων.

Μην ξεχνάμε λοιπόν... Η απάντηση στην ερώτηση «θέλετε τηγανιτές πατάτες με το γεύμα σας;», το πιθανότερο να είναι θετική.

Μερικά παραδείγματα crossselling πωλήσεων:

- Ένας ασφαλιστής ζωής να προτείνει ασφάλεια αυτοκινήτου ή σπιτιού.
- Η πρόταση ενός πωλητή κινητών τηλεφώνου, ενός προγράμματος δικτύου.
- Η προώθηση ενός HomeCinema σε ένα αγοραστή τηλεόρασης.²³

Προσοχή: Το crossselling είναι παράνομο αν υπάρχει σχέση «εξάρτησης» μεταξύ δύο αγαθών/υπηρεσιών. Όταν απαιτείται δηλαδή η αγορά ενός προϊόντος για την προμήθεια ενός άλλου²⁴.

1.6.5 Η σημασία του να κρατά ο πωλητής σκορ

Εκτός του τζίρου, των τηλεφωνημάτων, των coldcalls είναι σημαντικό ο πωλητής να καταγράφει τομείς και δραστηριότητες τις οποίες μπορεί να βελτιώσει. Αυτές μπορεί να είναι οι καθυστερημένες αποστολές προσφορών, οι καθυστερημένες παραδόσεις, λάθη στην τιμολόγηση, λάθη στην παραγγελία. Τα παραπάνω ενδεχομένως να είναι σημαντικότερο να καταγραφούν από ότι οι πωλήσεις, καθώς εξετάζοντας κάποιος τα λάθη του ή τον αριθμό των coldcalls σε συγκεκριμένο χρόνο, τον καθιστά γνώστη της ίδιας του της δουλειάς, αλλά κι εν

²²<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/110.htm>

²³<https://en.wikipedia.org/wiki/Cross-selling#Examples>

²⁴<http://www.businessdictionary.com/definition/cross-selling.html>

δυνάμει καλύτερο πωλητή. Το τελευταίο θα πραγματοποιηθεί αν ο πωλητής πάρει μέτρα βελτίωσης του σκορ του και δε μείνει στην απλή καταγραφή.²⁵

1.6.6 η σημασία του followup και της επιμονής

Πολλοί πωλητές θεωρούν ότι η συναναστροφή τους με ένα πελάτη τελειώνει όταν στείλουν την προσφορά ή όταν λάβουν μια αρνητική απάντηση γι' αυτή. Κάθε άλλο. Ο πωλητής ο οποίος θα επανέλθει, ρωτώντας τους λόγους για τους οποίους δεν πήρε τη δουλειά ή προτείνοντας ένα νέο προϊόν / υπηρεσία μετά από μια απόρριψη, είναι αυτός που θα «κερδίσει» τον πελάτη. Ο τελευταίος έχει πολλά στο νου του, δεν προλαβαίνει να παρακολουθεί τις τάσεις όπως επιθυμεί και να κάνει σχετικά brief. Πρέπει λοιπόν οι άνθρωποι των πωλήσεων να το βοηθήσουν. Αρχικά, με το να τον κάνουν να περιγράψει τι ακριβώς θέλει, προτείνοντάς του το κατάλληλο value for money προϊόν που εξυπηρετεί το σκοπό του και στη συνέχεια ενημερώνοντάς τον για τα νέα που αφορούν στον κλάδο του. Να υπάρχει επιμονή, η οποία θα συνδυάζεται με διαπραγματευτικές ικανότητες, επιχειρήματα έναντι του ανταγωνισμού, και μια διαδικασία που θα ακολουθεί ο πωλητής, η οποία θα συμβάλλει στη λήψη απόφασης. Ο σωστός πωλητής έχει ενημερωθεί για το ποιοι συμμετέχουν στη λήψη της απόφασης και τι μπορεί αυτοί να χρειάζονται επιπλέον για να διευκολυνθούν. Με τον τρόπο αυτό ο συνδετικός κρίκος με τον πελάτη εισπράττει ενδιαφέρον που ενδεχομένως το διευκολύνει στην εργασία του και την επικοινωνία του με τον προϊστάμενό του. Ιδιαίτερα στη φάση λήψης απόφασης, ο πωλητής θα πρέπει να είναι κοντά στον πελάτη του, προσβάσιμος στο τηλέφωνο ή σε κάποιο άλλο μέσο, έτσι ώστε να χειρίζεται οτιδήποτε προκύψει. Αν δεν υπάρχει επικοινωνία από μεριάς του πελάτη, να επικοινωνήσει ο ίδιος, να ενδιαφερθεί, να ρωτήσει. Δεν πρέπει να αναμένει από τον πελάτη του, να κάνει τη δουλειά γι' αυτόν. Ο πωλητής καλό θα είναι να υιοθετήσει την «αίσθηση του επείγοντος», και περίτεχνα, χωρίς

²⁵<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/211.htm>

άγχος, να τη μεταδώσει στον πελάτη του.²⁶ Είναι πολύ σημαντικό το παραπάνω followup να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σύστημα. Το σύστημα θα πρέπει να είναι συμβατό με το στίλ του πωλητή. Μπορεί αυτό να είναι είτε ηλεκτρονικό, μέσω των calendars του υπολογιστή, i-phone, blackberry, είτε πιο παραδοσιακό, όπως οι σημειώσεις σε μία ατζέντα ή post-it. Όποιο σύστημα κι αν χρησιμοποιεί ο πωλητής, θα πρέπει να είναι πιστός στο πρόγραμμα followup που σχεδιάζει.²⁷

1.6.7 To CustomerRelationshipManagement - CRM

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική, που στοχεύει στη μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη φιλοσοφία του CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Λειτουργίες που υποστηρίζουν αυτήν την επιχειρηματική στρατηγική είναι οι πωλήσεις, το marketing, η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση της απόδοσης και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το λογισμικό που χρειάζεται για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM, πρέπει να είναι μέρος μιας γενικότερης πελατο-κεντρικής φιλοσοφίας, καθώς πολλές αποτυχημένες προσπάθειες οφείλονται στο ότι γίνεται η εγκατάσταση μιας τέτοιας εφαρμογής, χωρίς όμως να διέπεται ολόκληρη η επιχείρηση από μια πελατο-κεντρική φιλοσοφία.

Το CRM μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικούς τύπους. Το Operational CRM και το Analytical CRM.

Operational

CRM

Το Operational CRM παρέχει front-office υποστήριξη στα τμήματα των πωλήσεων, το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών. Κάθε αλληλεπίδραση με κάποιον πελάτη

²⁶<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/237.htm>, Το εγχειρίδιο της επιτυχημένης πώλησης, LindaRichardson, Prothesis, Interbooks

²⁷<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/237.htm>

καταγράφεται στο «ιστορικό επαφών» του συγκεκριμένου πελάτη, με αποτέλεσμα το προσωπικό μιας επιχείρησης να μπορεί να καλέσει δεδομένα από μια βάση, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι πως κάθε πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με πολλά διαφορετικά άτομα ή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών μέσα σε μια επιχείρηση, χωρίς να χρειάζεται να εξηγεί κάθε φορά όλο το ιστορικό των ενεργειών που έχουν γίνει. Το Operational CRM μαζεύει δεδομένα για τους πελάτες μιας επιχείρησης, ώστε:

- Να γίνεται ευκολότερη η διαχείριση των προωθητικών ενεργειών
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες μάρκετινγκ και πωλήσεων (π.χ. παραγγελιοληψία)

Analytical

CRM

Το Analytical CRM συνιστά τη λογική συνέχεια του Operational CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Operational CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει μια βάση δεδομένων. Αυτή τη βάση δεδομένων καλείται το τμήμα μάρκετινγκ να αναλύσει με εργαλεία Analytical CRM και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα. Το Analytical CRM πραγματοποιεί:

- Στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ
- Εξειδικευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ, με σκοπό το cross-selling και το up-selling
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να υποστηριχθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών
- Ανάλυση κερδοφορίας, γενικότερα, αλλά και ανά πελάτη ²⁸.

Τα CRM προγράμματα είναι πολλά στην αγορά, και αυτό που θα πρέπει να γνωρίζει ένας οργανισμός, είναι ότι το μέγεθός του επηρεάζει την επιλογή του CRM. Υπάρχουν ακριβώς προγράμματα, με πολλές εφαρμογές και χρήσεις που ενδεχομένως να μη χρειάζονται στην παρούσα φάση στην επιχείρηση. Από την άλλη όμως, αν η επιχείρηση αυτή έχει πλάνο

²⁸<http://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>

ανάπτυξης στο άμεσο μέλλον, ίσως συμφέρει την αγορά ενός πολύ καλού CRM, έτσι ώστε να εξοικονομήσει το κόστος αγοράς και προσαρμογής στο μέλλον.

Δε θα μιλήσουμε για συγκεκριμένα προγράμματα CRM, καθώς η τεχνολογία είναι πολύ δυναμική και αυτά εξελίσσονται διαρκώς. Θα παρατεθούν όμως τα χαρακτηριστικά που εξετάζουν τα στελέχη των πωλήσεων. Η αλληλεπίδραση με το e-mail και άλλα συναφή προγράμματα της εταιρείας, αλλά και η εφαρμογή κινητού είναι βασικά στοιχεία που αναζητούν οι πωλητές. Ο εργαζόμενος των πωλήσεων πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να έχει ανά πάσα στιγμή νούμερα και στοιχεία που αφορούν σε ένα πελάτη του ή την πορεία της δουλειάς του για ένα χρονικό διάστημα, που θα το βοηθούν να διεξάγει με τον ευκολότερο κι ασφαλέστερο τρόπο συμπεράσματα χρήσιμα για τη δουλειά του. Αν η εκάστοτε εταιρεία πωλεί τα προϊόντα της μέσω χονδρεμπόρων και διανομέων, θα πρέπει να εξετάσει τα CRM προγράμματα που δουλεύουν κι αυτοί, κι αν όχι τα ίδια, θα πρέπει να προμηθευτεί κάτι συμβατό με τα περισσότερα και σημαντικότερα από αυτά.

Στο τέλος, η επιλογή θα είναι εύκολη εφόσον καθοριστούν οι στόχοι μάρκετινγκ και πωλήσεων. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή θα παίξουν και ο αριθμός των επαφών και χρηστών της εταιρείας, αλλά και η πολυπλοκότητα των δομών της. Υπάρχουν ακόμα και δωρεάν εφαρμογές, οπότε κάποιος μπορεί να αποκτήσει μια καλή ιδέα για το τι είναι αυτό που τον εξυπηρετεί καλύτερα. Διαδεδομένη είναι και η χρήση ενός προγράμματος από το σύνολο της ομάδας πωλήσεων, κι ενός διαφορετικού για τις προσωπικές ανάγκες ενός στελέχους των πωλήσεων. (LinkedIn, SalesGroup)

1.7 Η έννοια της επικοινωνίας

«Δεν έχετε την επικοινωνία να μην επικοινωνείτε», είπε ο Τζον Γουντς. «Κάθε τι που λέτε ή κάνετε - ή δε λέτε ή δεν κάνετε - στέλνει ένα μήνυμα στους άλλους.» Η επικοινωνία είναι ο μόνος τρόπος να ξεπεραστούν εμπόδια που είναι φυσικό να υπάρχουν ανάμεσα σε δύο μέρη –

πωλητής και πελάτης – που ενδεχομένως δε γνωρίζονται. Αυτά είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τον πωλητή, προς το προϊόν ή την υπηρεσία που αποτελεί το αντικείμενο της αγοραπωλησίας, αλλά και η αδυναμία περιγραφής από τη μεριά του πελάτη της ανάγκης του. Ας δούμε τα βήματα που βοηθούν κάποιον στην αντιμετώπιση των παραπάνω, καθιερωμένων κινδύνων.

1. **Στάση.** Πρόκειται για την πρώτη εικόνα που δίνουμε ως άνθρωποι, ως εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό για τον εαυτό μας, αλλά και για την κουλτούρα του οργανισμού. Το πως αυτή θα γίνει αντιληπτή από τον πελάτη, δεν εξαρτάται μόνο από τον εργαζόμενο, αλλά σίγουρα διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο. Το ειλικρινές χαμόγελο είναι το πιο δυνατό όπλο του πωλητή και η αίσθηση που δημιουργεί στον πελάτη ως αποτέλεσμα, ό,τι αξίζει. Μην ξεχνάμε: η επιλογή της επιχείρησής μας για την ικανοποίηση της επιθυμίας του μας τιμά. Όπως και νωρίτερα στο κείμενο, έτσι και σε αυτή την παράγραφο, υπογραμμίζεται η έκφραση «ειλικρινές χαμόγελο». Πολλοί θα αναρωτηθούν τι σόι «ειλικρινές χαμόγελο» είναι το μη αυθόρμητο. Κι όμως! Ακόμα κι αυτό είναι κάτι που με προσπάθεια επιτυγχάνεται. Και μάλιστα οδηγεί με τη σειρά του σε μια καλή σχέση με τον πελάτη. Εκτός δηλαδή της θετικής εντύπωσης που σχηματίζει ο τελευταίος, αυτόματα και ο πωλητής αντιμετωπίζει με την καλύτερη των διαθέσεων τον πελάτη του. Δεν αναζητά ψεγάδια και κωμικά περιστατικά να μεταφέρει στους συναδέλφους του.
2. **Ακρόαση.** Πόσα κι αν έχουν ειπωθεί για την ακρόαση;! Με περιεκτικότερο ίσως αυτό που διατυπώνουν οι Simon και Garfunkel στο τραγούδι τους “Thesoundsofsilence”:
“Peoplehearwithoutlistening”. Είτε γιατί την ώρα που μιλάει ο άλλος, βιαζόμαστε να εκφράσουμε τις δικές μας απόψεις, είτε γιατί νομίζουμε ότι γνωρίζουμε εκ των προτέρων τι θα πουν βασισμένοι σε στερεότυπα ή περιστατικά του παρελθόντος. Ως αυτονόητο θα μπορούσε να παραληφθεί, ωστόσο ας σημειωθεί: αν δεν ακούσουμε, δεν έχουμε τι να επικοινωνήσουμε. Η οποιαδήποτε προσπάθεια, ο οποιοσδήποτε χρόνος που θα αφιερωθεί στην «εξυπηρέτηση» του πελάτη είναι λειψός. Υπάρχει ακόμα διαφορά μεταξύ αποτελεσματικής κι αποδοτικής ακρόασης. Οι περισσότεροι πωλητές ακούν αποδοτικά. Δηλαδή αυτά που θέλουν και θεωρούν χρήσιμα για να

προχωρήσουν στην πώληση. Είναι σημαντική ωστόσο για όλους, η αποτελεσματική ακρόαση. Αυτή περιλαμβάνει: εστίαση στο περιεχόμενο του λόγου και σε λέξεις-κλειδιά, αλλά κι εντοπισμό συναισθημάτων²⁹.

3. **Ανατροφοδότηση** από τους πελάτες. Αυτό που πρέπει να απασχολεί μια επιχείρηση κατά κύριο λόγο είναι πως μπορεί να εξυπηρετήσει τον πελάτη της καλύτερα και όχι πως θα του πουλήσει περισσότερο. Και απασχολούμενη με αυτό, θα έρθει και η πώληση. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει ο πωλητής να λαμβάνει όλα τα σήματα και να αναζητά όλο και περισσότερα στοιχεία που αφορούν στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και να τα αξιοποιεί καταλλήλως. Να αναδιαμορφώνει το προϊόν του όταν χρειάζεται, αλλά και την παροχή υπηρεσιών προς όφελος του πελάτη αρχικά και στη συνέχεια προς όφελος δικό του. «Ο έλεγχος, με σκοπό την εξασφάλιση ανατροφοδότησης, είναι η πυξίδα του πωλητή.»
4. **Διάρκεια επαφής.** Εκτός από το μέγεθος, η διάρκεια είναι επίσης ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στις πωλήσεις. Κι όταν αναφερόμαστε στη διάρκεια, μιλάμε για τη συνέχεια της επικοινωνίας, με τη χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων. Μπορεί αυτό καθ' αυτό το προϊόν, ο χρόνος παράδοσης του ή η τιμή να μην είναι 100% ιδεατά, αλλά η επικοινωνία με τον πελάτη, οι απαντήσεις στα ερωτήματά του, η πρόβλεψη έστω των επικοινωνιακών του αναγκών, τον επηρεάζουν θετικά. Πρόκειται για κάτι που καθιστά τον πελάτη πιστό. Κι όπως προαναφέρεται, το να διατηρείς τους πελάτες σου είναι πολλές φορές ουσιαστικότερο από το να προσελκύεις νέους.

1.7.1 Τηλεφωνική επικοινωνία

«Λένε ότι όσοι πωλητές αποφεύγουν την τηλεφωνική επικοινωνία έχουν κοκκαλιάρικα παιδιά.» Η τηλεφωνική επικοινωνία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία της δουλειάς ενός πωλητή κι έτσι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και να γίνεται αντιληπτή. Πριν πούμε οτιδήποτε, πρέπει να σημειωθεί ότι το παν, και σε αυτή τη διαδικασία, είναι η προετοιμασία. Η μη οπτική επαφή αποτελεί πλεονέκτημα στην τηλεφωνική επικοινωνία,

²⁹Το εγχειρίδιο της επιτυχημένης πώλησης, LindaRichardson, Prothesis, Interbooks

καθώς ο πωλητής μπορεί να διαβάσει – υποδύεται το ρόλο του - με τον καλύτερο τρόπο, συμβουλευόμενος τις σημειώσεις του, και να ακούγεται όσο περισσότερο σίγουρος και προετοιμασμένος γίνεται, χωρίς βέβαια να φαίνεται «στημένος».

Κάτι άλλο που πρέπει να σημειώσει ο εργαζόμενος των πωλήσεων είναι ότι το τηλεφώνημα δε γίνεται με σκοπό την πώληση, αλλά με σκοπό τη συνάντηση. Είναι πολύ σημαντικό, όσο εκτενής συζήτηση και να έχει προηγηθεί μέσω των τηλεφωνημάτων, να λάβει χώρα μια συνάντηση, στην οποία θα παρουσιαστούν τόσο η εταιρεία που επιθυμεί να κάνει την πώληση, όσο και οι ανάγκες του δυνητικού πελάτη. Θα γνωριστούν τα εμπλεκόμενα μέλη και θα γνωστοποιήσουν μέρος των διαδικασιών τους.³⁰

Σημασία δεν έχει μόνο να κάνεις κάτι, πρέπει αυτό να το κάνεις και στο σωστό χρόνο. Έρευνα του MIT, που έχει διεξαχθεί από τον James Olroyd, δείχνει ότι η καλύτερη μέρα να επικοινωνήσεις με δυνητικό πελάτη είναι η Πέμπτη, και μάλιστα αυτό μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες του πωλητή να κλείσει τη δουλειά κατά 49,7% περίπου. Ακόμα και με ανθρώπους του κλάδου, δε θα πρέπει να αγνοείται η καχυποψία, η δυσπιστία και η προσπάθεια που καταβάλλει κάποιος να αντιμετωπίσει ένα πωλητή. Τα συναισθήματα αυτά θα είναι πιο δυσάρεστα αν ο πωλητής διακόψει την παραγωγικότητα του πελάτη, καλώντας στη μέση της ημέρας.³¹

Ο πωλητής οφείλει να αφιερώνει χρόνο στην αξιολόγηση του τηλεφωνήματος, κυρίως κατά τη διάρκειά του. Μια επικοινωνία θα κριθεί λίγο πιο εύκολα ως καλή ευκαιρία αν ο υποψήφιος πελάτης επικοινωνήσει αυτός με τον πωλητή, δηλώνοντάς του ότι ενδιαφέρεται για κάποιο αγαθό, του επικοινωνήσει το σχετικό προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα, και ότι είναι αυτός που θα αποφασίσει στο τέλος για την προμήθεια του αγαθού αυτού. Ακόμα κι αν ο πελάτης δε φαίνεται πρόθυμος από μόνος του να μοιραστεί αυτές τις πληροφορίες, ο πωλητής δεν πρέπει να διστάσει να ρωτήσει. Είναι μέρος της δουλειάς του. Όπως επίσης πρέπει να ρωτήσει από

³⁰<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/149.htm>

³¹<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/216.htm>

που έμαθε ο συνομιλητής του για το προϊόν / υπηρεσία που διαθέτει. Αυτό θα το βοηθήσει να αξιολογήσει τα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιεί και πιθανότατα να επενδύσει περισσότερο σε αυτά. Θα αποτελέσει πλεονέκτημα για τον πωλητή να γνωρίζει ποιον έχει απέναντί του και τι πλεονέκτημα βρίσκει στον ανταγωνιστή του ο υποψήφιος πελάτης. Δεν πρόκειται για αδιακρίσια, αλλά για επιθυμία εξυπηρέτησης με τον καλύτερο τρόπο. Ως γνωστόν, η γνώση είναι δύναμη.³²

1.7.2 Coldcalling

Το coldcalling αποτελεί μια ενότητα από μόνο του. Με τον όρο αυτό εννοούμε το πρώτο τηλεφώνημα που γίνεται σε ένα δυνητικό, άγνωστο πελάτη. Πρόκειται για μια σημαντική τεχνική, ένα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία των πωλήσεων. Στην ουσία το coldcalling είναι η τέχνη της προσέγγισης ενός ατόμου επαγγελματικά, ανοιχτά, με μια συγκεκριμένη, ουσιαστική πρόταση.³³ Ενώ παλιότερα, σκοπός του coldcalling ήταν η πώληση, μέσα από τη ρήση – όσα περισσότερα τηλεφωνήματα, τόσο περισσότερες πωλήσεις – πλέον είναι το μέσο της πρώτης επαφής. Η εξέλιξη αυτή, απαντά και στις διάφορες επικρίσεις που έχει δεχθεί στην πάροδο των ετών, ότι δηλαδή πρόκειται για την τεχνική με το μεγαλύτερο βαθμό απόρριψης και τις λιγότερες πωλήσεις. Πλέον αποτελεί μια ice-breaking μέθοδο, με απώτερο σκοπό τη συνάντηση.³⁴ Ας δούμε τα βήματα της τεχνικής του coldcalling.

1. **Προετοιμασία.** Στο coldcalling πρέπει να αφιερώνεται μια ώρα περίπου από το καθημερινό ωράριο του πωλητή. Θα πρέπει να έχει σκεφτεί από πριν ποιους θα καλέσει και τι ώρα. Η προετοιμασία αυτή πρέπει να γίνει ρουτίνα. Αναφορικά με το «σε ποιους», θα πρέπει να σημειωθεί ότι τη σωστή επιχείρηση, δεν πρέπει να την ενδιαφέρουν όλοι οι πιθανοί πελάτες. Υπάρχουν επιχειρήσεις χωρίς σαφές

³²<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/223.htm>

³³http://www.businessballs.com/cold_calling.htm

³⁴https://en.wikipedia.org/wiki/Cold_calling

businessplan και κατά συνέπεια σαφείς στόχους. Ο χρόνος του πωλητή είναι πολύτιμος και το κόσος ευκαιρίας μεγάλο.

2. **Έρευνα.** Όσο καλύτερα προετοιμασμένος είναι ο πωλητής, φυσικά τόσο το καλύτερο. Πλέον, μέσω του Google είναι εύκολο να γνωρίζει κάποιες πληροφορίες, που ακόμα και να μη χρησιμοποιήσει, του προσφέρουν αυτοπεποίθηση. Είναι αυτές που θα του δώσουν τη γνώση να αντιμετωπίσουν τον πάγιο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας με την οποία θα επικοινωνήσει, που αποτελεί συνήθως και το μεγαλύτερο εμπόδιο. Ωστόσο, καλό θα είναι να τις χρησιμοποιήσει και αντί να ξεκινήσει το τηλεφώνημα λέγοντας κάτι όπως «Η εταιρεία μας προσφέρει...», να ξεκινήσει λέγοντας κάτι για τον πελάτη: «Παρατήρησα ότι η εταιρεία σας., γι' αυτό...».
3. **Προσωπική σύνδεση.** Είτε μέσω της έρευνας που έχει προηγηθεί, είτε κατά τη διάρκεια του τηλεφωνήματος, ο πωλητής πρέπει να αναζητά μικρά, προσωπικά στοιχεία, έτσι ώστε η σχέση να γίνεται πιο στενή.
4. **Λήψη πληροφοριών, πριν την παροχή.** Ο πωλητής πρέπει να αποκομίσει όσο περισσότερες πληροφορίες μπορεί, πριν προσπαθήσει να πουλήσει. Θα το βοηθήσουν στην καλύτερη προετοιμασία και τη σωστή επιλογή στοιχείων που θα μοιραστεί.
5. **Εξάσκηση μπροστά στον καθρέφτη.** Μπορεί να φαίνεται ελαφρώς γραφικό, ωστόσο μην ξεχνάμε ότι ο ρόλος του πωλητή απαιτεί σε μεγάλο βαθμό σωστή χροιά στη φωνή και καλό ρυθμό. Το ιδανικό είναι η μαγνητοφώνηση, με σκοπό να ακούσει μετά κάποιος τον εαυτό του ξανά και ξανά και να σημειώσει τις διορθώσεις που πρέπει να γίνουν. Κατά τη διάρκεια αυτής της προετοιμασίας, δεν πρέπει ο πωλητής να ξεχνάει τι αντίδραση αναμένει / επιθυμεί να εισπράξει.
6. **Σημειώσεις.** Το τηλεφώνημα δε θα έχει καμία αξία αν δεν κρατηθούν όσα ειπωθούν. Δε βοηθούν μόνο στην οργάνωση του πωλητή, αλλά και στην καταγραφή της πορείας του κι εξέταση της βελτίωσής του. Αν η αντίδραση του δυνητικού πελάτη που αναφέρουμε στο προηγούμενο βήμα είναι πολύ διαφορετική, έως αρνητική, πρέπει φυσικά να καταγράφεται και παράλληλα να αποφασίζεται ποια είναι η σωστή απάντηση / αντίδραση.

7. **Χρήση αναφορών.** Εφόσον υπάρχει κοινός σύνδεσμος, καλό θα είναι να έχει αυτός ερωτηθεί προηγουμένως για τη χρήση του ονόματός του.³⁵

Το ιδανικό θα ήταν πριν το coldcalling να προηγηθεί ένα σημείωμα – e-mail που θα αποτελεί μια εισαγωγή, παρουσίαση του πωλητή, και του γεγονότος ότι έχει να παρουσιάσει ένα νέο προϊόν.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι γνωστό και ως GoldCalling.

1.8 Το παιχνίδι των ερωτήσεων

Βασικό εργαλείο για την καλή επικοινωνία είναι οι ερωτήσεις. Θα το δούμε πολλές φορές γραμμένο, και αυτό γιατί είναι πολύ σημαντικό: πρέπει ο πωλητής να ρωτάει και να μαθαίνει ποια είναι η ανάγκη του πελάτη. Για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να βάλει στην άκρη την έμφυτη ανάγκη του να πουλήσει το προϊόν του και να κάνει ερωτήσεις στον πελάτη. Να μην τον αφήσει απλά να περιγράψει. Να του δείξει ότι έχει κάνει την έρευνά του σχετικά με αυτόν και ότι έχει συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Για να είναι συγκεκριμένες οι ερωτήσεις θα πρέπει να υπάρχει κάποιο πρόγραμμα, μία στρατηγική. Να απαντούν δηλαδή αυτές δίνοντας βασικές πληροφορίες, όπως τους στόχους του πελάτη, την τρέχουσα κατάσταση και το βαθμό ικανοποίησης του αιτήματος, τις προβλέψεις κι επιθυμίες του για το μέλλον, καθώς και πληροφορίες σχετικές με την υλοποίηση και το σχετικό προϋπολογισμό. «Μια στρατηγική για την υποβολή ερωτήσεων προσφέρει ένα τρόπο δημιουργίας διαλόγου για τις πραγματικές ανάγκες.»

Όπως προαναφέρεται, είναι πολύ σημαντικό να μείνει λίγο πιο πίσω η επιθυμία της πώλησης του αγαθού. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να σταματήσει ο πωλητής να σκέφτεται την προβολή αυτού και την ανάγκη να επικοινωνήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Πρέπει δηλαδή να

³⁵<https://www.entrepreneur.com/article/224931>

«σταματήσει να σκέφτεται απαντήσεις» και να επικεντρωθεί στις ερωτήσεις που έχει προετοιμάσει. «Το ερωτηματικό είναι το πιο σημαντικό σημείο σίξης στη γραμματική των πωλήσεων». Απέναντι στον προβληματισμό «κι αν η ερώτηση προκαλέσει αρνητική απάντηση;», παρατίθεται η δυνατότητα – ευκαιρία επίλυσης οποιουδήποτε προβλήματος.

Απαραίτητη φυσικά η προετοιμασία, αλλά δεν πρέπει να έχει περιοριστικό ρόλο. Οι απαντήσεις του δυνητικού πελάτη είναι πιθανό να φέρουν στην επιφάνεια κι άλλα θέματα. Είναι σημαντική η αξιοποίηση αυτών, με σκοπό να αποσπαστούν περισσότερες πληροφορίες, αλλά και να αναπτυχθεί διάλογος. Δε χρειάζονται βιαστικές απαντήσεις. Η ετοιμολογία είναι υπερεκτιμημένη (Αντώνης Κατσαλής). «Η αποτελεσματική υποβολή ερωτήσεων είναι το μισό της προσπάθειας που απαιτούν οι πωλήσεις». Η εκδήλωση ότι έχετε κατανοήσει ο πωλητής αυτά που λέει ο πελάτης είναι αναγκαία.

Σε καμία, μα καμία φάση δε θα πρέπει να αγνοείται ο τρόπος, η τέχνη που χρειάζονται τα πάντα για να έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα και λόγο πραγματοποίησης. Όπως διατυπώθηκε και νωρίτερα, ο καλός και ήρεμος ρυθμός είναι ένα πρώτο χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ο πωλητής. Οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις πρέπει να προτιμώνται. Οι απαντήσεις τις περισσότερες φορές, είναι αντίκτυπος των ερωτήσεων. «Ο πωλητής θα πρέπει να σκέφτεται τόσο την ερώτηση, όσο και τον τρόπο που τη διατυπώνει».³⁶

1.9 Η επίτευξη πεντάστερης εξυπηρέτησης πελατών

«Δεν ξέρω ποιο θα είναι το πεπρωμένο σας, αλλά ξέρω ένα πράγμα: αυτοί που θα είναι πραγματικά ευτυχισμένοι είναι όσοι επιδιώξουν και ανακαλύψουν πως υπηρετούν» (Άλμπερτ Σβάιτσερ). Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής, η πτώση των τιμών εν όψει του μεγάλου ανταγωνισμού,

³⁶Το εγχειρίδιο της επιτυχημένης πώλησης, LindaRichardson, Prothesis, Interbooks

δεν πρέπει να αποτελούν δικαιολογίες για λιγότερη εξυπηρέτηση πελατών. Για την τελευταία θα πρέπει να καταβάλλεται πάντα η μέγιστη προσπάθεια, ανεξαρτήτως του είδους ή του μεγέθους της επιχείρησης. Όπως προαναφέρεται, η αξία είναι αυτή που αναζητά ο πελάτης. Η πεντάστερη εξυπηρέτηση αποτελεί ίσως το σημαντικότερο κομμάτι της αξίας αυτής.

Πριν μιλήσουμε όμως για το τι απαιτεί η καλή εξυπηρέτηση του πελάτη, ας εξετάσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης: είναι άυλη κι αόρατη όταν είναι καλή, και γίνεται «εμφανής» όταν ο πελάτης δε νοιώθει ικανοποιημένος. Αυτός που εξυπηρετεί την εκάστοτε στιγμή, εκπροσωπεί την επιχείρηση, είτε είναι ιδιοκτήτης, είτε όχι. Η εξυπηρέτηση λοιπόν φέρει ευθύνη. Για να μπορέσουμε να εξυπηρετήσουμε καλά τον πελάτη, θα πρέπει πρωτίστως να γνωρίζουμε τι πραγματικά θέλει. Κι αυτό δεν ξεκινάει από τη στιγμή που θα μπει ο πελάτης στο μαγαζί/επιχείρηση, αλλά από τη στιγμή που αποφασίζει ο επιχειρηματίας το είδος και την τοποθεσία της επιχείρησης που θα λειτουργήσει. Θα πρέπει η απόφαση αυτή να είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού της γνώσης/ειδίκευσης που κατέχει ως άνθρωπος κι ως επαγγελματίας, και της έρευνας της αγοράς στην τοποθεσία που αυτή θα λειτουργήσει.³⁷

Από τη στιγμή της επιλογής της επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση, θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια κατανόησης αυτού που λέει ο πελάτης ότι επιθυμεί, κι όχι του «κρυφού» νοήματος πίσω από την περιγραφή. Πρέπει να ξεπερνιέται η τάση της εποχής και ο πελάτης να εισακούγεται.

Ο πελάτης που εισέρχεται σε μια επιχείρηση, τιμά τον επιχειρηματία με την επιλογή του. Το ίδιο θα πρέπει να κάνει κι ο επιχειρηματίας: να τον τιμά και να τον ευχαριστεί για την επιλογή του, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στο λόγο για τον οποίο ήρθε, χωρίς να αφισβητείται ή να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για περισσότερες πωλήσεις. Ας μην ξεχνάμε «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο».

Μπορεί λοιπόν οι πελάτες να γνωρίζουν καλά το λόγο για τον οποίο επισκέφτηκαν την εκάστοτε επιχείρηση, αλλά όπως οι περισσότεροι άνθρωποι χρειάζονται επιβεβαίωση για την

³⁷Customer Service Handbook, C.Leslie Charles, Successories Library

απόφασή τους αυτή. Η επιβεβαίωση αυτή μπορεί να γίνει περιγραφικά, δίνοντας παραδείγματα, αν βοηθάει η φύση του προϊόντος/υπηρεσίας ή παροτρύνοντας τον πελάτη να δοκιμάσει. Η επιβεβαίωση αυτή δεν πρέπει να γίνει μόνο την πρώτη φορά, κατά τη γνωριμία μας με τον πελάτη. Πρέπει να αποτελεί μια πράξη με συνέπεια, που θα επαναλαμβάνεται σε κάθε επαφή μαζί του, μέσα από απλά, αλλά σημαντικά πράγματα, με στόχο την προστιθέμενη αξία κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Αν ο πωλητής σκέφτεται κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη πως ήταν όταν είχε εξυπηρετηθεί «φτωχά» ως πελάτης, και πως όταν είχε εξυπηρετηθεί καλά κι αξιομνημόνευτα, ο τελευταίος θα είναι αποδέκτης «πεντάστερης εξυπηρέτησης» και ο πρώτος κερδισμένος επιχειρηματίας. Δε θα πρέπει να πάψει ποτέ να θέτει τον εαυτό του στη θέση του πελάτη, και να βλέπει με μια άλλη ματιά την επιχείρησή του, εξετάζοντας την πρώτη εντύπωση που αποκομίζει κάποιος στην πρώτη επαφή με την εταιρεία, την απάντηση που θα έπαιρνε σε ένα τηλεφώνημα, και τη γενικότερη εμπειρία εξυπηρέτησης στο σύνολό της.

Στις περιπτώσεις που υπάρχει δυσκολία στην εξυπηρέτηση, είτε γιατί ο πελάτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, είτε γιατί ο πωλητής δεν μπορεί να τον εξυπηρετήσει, θα πρέπει ο τελευταίος αρχικά να βάζει τον εγωισμό στην άκρη και στη συνέχεια να επικοινωνεί τακτικά. Ακόμα και αν δεν υπάρχει κάποια εξέλιξη στο θέμα, θα πρέπει ο πελάτης να λαμβάνει κάποιο μήνυμα από τον επιχειρηματία, αλλιώς θεωρεί ότι «nonewsisbadnews».

Καλή εξάσκηση αποτελεί το να προσπαθεί ο πωλητής να βλέπει όλο τον κόσμο σα δυνητικούς πελάτες – τους συναδέλφους του, τους συνεργάτες του. Μια τέτοια στάση ωφελεί τον ίδιο κι αποτελεί και παράδειγμα προς μίμηση για το υπόλοιπο προσωπικό. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να συνοδεύονται από χαμόγελο και θετική συμπεριφορά. Το χαμόγελο ρυθμίζει την πίεση, μειώνει τις μυικές εντάσεις, βοηθάει το μεταβολισμό και παράγει ενδορφίνες. Η θετική αυτή συμπεριφορά θα καθορίζει το ρυθμό λειτουργίας της επιχείρησης στο σύνολό της. Ο πωλητής πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, να σέβεται τον πελάτη και να τον παροτρύνει για την επόμενη κίνησή του. Ας σημειωθεί εδώ ότι η εξυπηρέτηση είναι 80% συμπεριφορά και 20% τεχνική.

Ο πελάτης που επιλέγει ένα μαγαζί θεωρεί αυτονόητο επίσης, ότι αυτός θα καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια να τον εξυπηρετήσει. Όπως ισχύει με τα πάντα στη ζωή, πρέπει αυτός να το «κάνει το καλά ή μην το κάνει καθόλου».

Είναι μεγάλη η ευχαρίστηση που προκύπτει από την «είσπραξη ανταμοιβής για την κατάλληλη προσπάθεια».³⁸

1.9.1 τα βήματα της παροχής πεντάστερης εξυπηρέτησης

Η πεντάστερη εξυπηρέτηση εμπεριέχει την έννοια της δημιουργίας. Δημιουργίας τρόπων με τους οποίους η επιχείρηση θα εντυπωσιάσει τον πελάτη της. Τρόπων με τους οποίους ο τελευταίος θα νοιώσει ξεχωριστός και πραγματικά εξυπηρετημένος. Τα βήματα λοιπόν που πρέπει ένας οργανισμός να ακολουθήσει για να έχει ένα τέτοιο αποτέλεσμα έχουν να κάνουν με τη «γέννηση» ιδεών.

1. **Προετοιμασία.** Όσο αντιφατικό κι αν φαίνεται, ακόμα και η δημιουργικότητα, μια έννοια που εμπεριέχει αυθορμητισμό και έμπνευση, απαιτεί προετοιμασία. «Μερικές από τις καλύτερες ιδέες στον κόσμο προήλθαν από το συνδυασμό ιδεών που δεν ήταν χρήσιμες μόνες τους, αλλά που συνδυασμένες μαζί είχαν εκρηκτικό αποτέλεσμα». Αυτό σημαίνει ότι για το θέμα, την επιχείρηση για την οποία αναζητά κάποιος ιδέες και τρόπους για να γίνει καλύτερος, θα πρέπει να πραγματοποιήσει την έρευνά του. Να γνωρίζει τις αντίστοιχες εταιρείες που υπάρχουν στον κλάδο, τα επιτεύγματά τους, τις απόπειρες που έχουν κάνει για κάτι πιο δημιουργικό κι ας μην είχαν επιτυχία, αλλά και τις ευκαιρίες που υπάρχουν την εκάστοτε περίοδο στην αγορά. Κοινώς, απαιτείται μια SWOTAnalysis – καταγραφή των strengths (δυνατών σημείων), weaknesses (σημείων προς βελτίωση), opportunities (ευκαιριών) και threats (απειλών). Όλα αυτά θα πρέπει να παρατηρηθούν, να αναλυθούν και να αντιγραφούν / προσαρμοστούν με επιτυχή τρόπο – «Stealwithpride». Η βασικότερη φάση της προετοιμασίας είναι η υλοποίηση.

³⁸Customer Service Handbook, C.Leslie Charles, Successories Library

«Στους ηθοποιούς αρέσει να παίζουν σε θέατρα γεμάτα κόσμο επειδή μπορούν να δοκιμάζουν συνεχώς νέες τεχνικές ηθοποιίας. Προσπαθούν να φτάσουν στα όρια της δημιουργικότητάς τους. Στους σεφ αρέσει να μαγειρεύουν, και γι' αυτούς το να πάνε σε ένα εστιατόριο περιλαμβάνει την αξιολόγηση των συστατικών των φαγητών που παραγγέλνουν.» Μια καλή τεχνική αξιολόγησης κι αξιοποίησης των ιδεών μας είναι η καταγραφή κι εξωτερίκευσή τους.

2. **Συγκέντρωση.** Συνεχίζοντας αντιφατικά, «ένα από τα πιο εκπληκτικά πράγματα σχετικά με τη δημιουργικότητα είναι ότι όσο πιο σκληρά προσπαθεί κάποιος να είναι δημιουργικός, τόσο πιο πιθανό είναι να ανακαλύψει άλλα πράγματα κατά τύχη». Για παράδειγμα, αυτός που ανακάλυψε τα post-it χαρτάκια προσπαθούσε να παράξει μια πιο ισχυρή κόλλα. Σε δεύτερη φάση το υλοποίησε κι αυτό. Η συγκέντρωση βοηθάει στην πιο ορθή κι ακριβή υλοποίηση της SWOTanalysis που προαναφέρεται.
3. **Επώαση.** Τα δύο παραπάνω στοιχεία είναι απαραίτητα για τη δημιουργία της ιδέας. Πολύ σημαντική φάση, τόσο για το σχηματισμό της ίδιας της ιδέας, όσο και την καλύτερη αποδοχή της από το κοινό, είναι αυτή της επώασης. Επώασης των συστατικών στοιχείων που συνθέτουν την ιδέα, αλλά κι επώασης της ιδέας στο μυαλό του κοινού.
4. **Φώτιση.** Πρόκειται για τη στιγμή που ο δημιουργός της ιδέας αποδέχεται ο ίδιος την ιδέα του κι ενδεχομένως να εντυπωσιαστεί. Δεν πρέπει να διστάζει, αλλά να πιστεύει σε ότι κάνει. Αν δεν το κάνει αυτός δε θα το κάνει εύκολα κανείς άλλος. Η φώτιση αποτελεί το μέσο διάδοσης της ιδέας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι Ευαγγελιστές, οι οποίοι δέχτηκαν φώτιση και διέδωσαν το μήνυμα του Χριστιανισμού.
5. **Επαλήθευση.** Το στάδιο κατά το οποίο η ιδέα εντυπωσιάζει και κάποιον άλλο, εκτός του δημιουργού της και μετά από μια σειρά δοκιμών, εφαρμογών, συζητήσεων καταφέρνει κι επιβιώνει. «Η τελειότητα μιας ιδέας απαιτεί την αποτελεσματική εφαρμογή της.»

1.9.2 Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως η στρατηγική προσέγγιση της εξυπηρέτησης πελατών

Πρόκειται για μια επιχειρησιακή φιλοσοφία αφιερωμένη στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης του προσφερόμενου αγαθού. Οι αντικειμενικοί σκοποί ενός τέτοιου προγράμματος είναι τέσσερις:

1. Καλύτερη, χωρίς διακυμάνσεις, ποιότητα του αγαθού.
2. Ταχύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.
3. Μεγαλύτερη ευελιξία προσαρμογής στις επιθυμίες του πελάτη.
4. Χαμηλότερο κόστος κατά τη βελτίωση της ποιότητας και μείωση της εργασίας χωρίς αξία.

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας των τεσσάρων αυτών σκοπών είναι η εφαρμογή των παραπάνω βημάτων. Η δημιουργία δηλαδή μιας εταιρικής κουλτούρας η οποία εστιάζει στην καινοτομία σε όλα τα επίπεδα, με απώτερο δέκτη τον πελάτη. Μιας κουλτούρας που θέτει την ίδια την εταιρεία στο ρόλο του πελάτη και πραγματοποιεί συνεχώς μετρήσεις οι οποίες αξιολογούν τη βελτίωση-στόχο.³⁹

1.10 Ο ανταγωνισμός

Ο σημαντικότερος ανταγωνιστής στη ζωή ενός πωλητή είναι ο ίδιος του εαυτός. Η εργασία του πωλητή αφορά σε ένα ρόλο. Ο πωλητής, κάθε φορά που επικοινωνεί με τον πελάτη του δίνει μια παράσταση. Θα πρέπει εκείνη τη στιγμή να αφήνει στην άκρη οτιδήποτε άσχετο τον απασχολεί, προσωπικό ή επαγγελματικό, να επικεντρώνεται στο «έργο» και να προσπαθεί να είναι όλο και καλύτερος. Να ξεπερνά την τελευταία του επίδοση με το συγκεκριμένο πελάτη, και στο τέλος να αξιολογεί πάντα τον εαυτό του.

³⁹Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Wheelen, T.L.& Hunger, J.D.(2012), Prentice Hall

Στην αγορά, που επικρατούν συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις βρίσκονται συνεχώς υπό την πίεση να προσφέρουν τα καλύτερα δυνατά προϊόντα στην καλύτερη δυνατή τιμή, διότι, διαφορετικά, οι καταναλωτές θα αγοράσουν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Σε μια ελεύθερη αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να δρουν ανταγωνιστικά γιατί αυτό είναι προς όφελος των καταναλωτών. Να προσφέρουν περισσότερες επιλογές, στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνιστή ή να «πάρουν ένα κομμάτι και από την πίτα άλλης αγοράς», δημιουργώντας ολοένα και περισσότερα προϊόντα. Να εστιάζουν στην ποιότητα, ενώ θα διατηρούν και τις τιμές τους χαμηλά. Η εστίαση στη διαφοροποίηση που προαναφέρθηκε, είναι εύκολο να οδηγήσει και στην καινοτομία. Για να έχουν όλα τον αντίκτυπο που πρέπει, είναι απαραίτητο να παρακολουθούν στενά τον καταναλωτή – τι προτιμά, τι καταγγέλει.⁴⁰

Ως νεοεισερχόμενη στο κλάδο των πωλήσεων, κάτι που με δυσκολεύει είναι να ρωτήσω τον πελάτη ποιον ανταγωνίζομαι σε ένα συγκεκριμένο project. Πρόκειται για μια πολύ λογική ερώτηση, καθώς όχι μόνο θα προσπαθήσω να κάνω καλύτερη προσφορά προς όφελος του πελάτη μου, αλλά θα αντιληφθώ ακόμα καλύτερα το στόχο του και την ανάγκη του. Επίσης πολύ καλό είναι να γίνονται και γενικότερες ερωτήσεις για τον ανταγωνισμό όπως «Ποια είναι η γνώμη σας γι' αυτούς;», «Τι σας λέει η πείρα σας;», «Πώς μας βρίσκετε σε σχέση με αυτούς;», «Τι θα θέλατε να αλλάξουν;». Η στάση οπωσδήποτε δεν πρέπει να είναι αμυντική. Την ώρα αυτή ο πελάτης προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες και ο επαγγελματισμός του πωλητή είναι αναγκαίος. Μπορεί ωστόσο να υποβάλλει μια ερώτηση η οποία θα εστιάζει στο αδύνατο σημείο του ανταγωνιστή, έτσι ώστε μοιραία και περίτεχνα να γίνει η σύγκριση με τη δική σας «συμπεριφορά» αναφορικά με το θέμα αυτό. Για να γίνει όμως αυτό, θα πρέπει να είναι γνωστοί οι ανταγωνιστές και τα στρατηγικά τους χαρακτηριστικά. Αυτά είναι οι στόχοι τους αναφορικά με τα μερίδια αγοράς και την κερδοφορία του, η στρατηγική που ακολουθούν, τα δυνατά κι αδύναμα σημεία τους, καθώς και το πως αυτοί αντιδρούν στις πρωτοβουλίες μας. Η γνώση αυτή συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζοντας τις διαφορές του αγαθού σε σχέση με το αντίστοιχο του

⁴⁰http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_el.html

ανταγωνιστή, επιλέγω τα δυνητικά ισχυρά σημεία του προϊόντος μου, εξετάζω με ποιους διαθέσιμους πόρους της εταιρείας μου μπορώ αυτά να τα ενδυναμώσω και να τα μετατρέψω σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαμορφώνω αντίστοιχα τη στρατηγική μου.

Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση δεν προέρχεται μόνο από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Όπως ορίζει και ο Michael Porter (1980), βασικές δυνάμεις του ανταγωνισμού ορίζονται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, όπως αυτή περιγράφεται παραπάνω, η αντίστοιχη των προμηθευτών, καθώς και ο κίνδυνος νεοεισερχόμενων προϊόντων, αλλά και χρήσης υποκατάστατων αγαθών. Η ποσοτική απόδοση πίεσης στις δυνάμεις αυτές είναι δύσκολο έργο. Μια ποιοτική ωστόσο εκτίμηση, στην οποία συμβάλλουν κι άλλα δεδομένα, είναι εφικτή κι απαραίτητη. Τα δεδομένα αυτά είναι κυρίως αριθμητικά κι έχουν να κάνουν με τη μέση κερδοφορία των ανταγωνιστών διαχρονικά, την αντίστοιχη των πελατών και προμηθευτών, τον αριθμό των εταιρειών που εισήλθαν στον κλάδο ή παρόμοιους κλάδους, τη στάση των αγοραστών έναντι υποκατάστατων (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Η σχετική με τον ανταγωνισμό πληροφόρηση βοηθάει τον οργανισμό να βελτιώσει το προϊόν του, αλλά και να σχεδιάσει και τη στρατηγική του. Υπάρχει το πολύ θετικό για την επιχείρηση ενδεχόμενο, να έχει μια στρατηγική κυρίαρχη, η οποία υπερτερεί από όλες τις άλλες στρατηγικές και δεν επηρεάζεται από τις αποφάσεις οποιουδήποτε ανταγωνιστή. Εάν ο ανταγωνιστής έχει μια κυρίαρχη στρατηγική, ο πωλητής περιμένει να τη χρησιμοποιήσει και να επιλέξει στη συνέχεια τη δική του, καλύτερη απάντηση. Η υπό κυριαρχία στρατηγική είναι αυτή που είναι γενικά χειρότερη για την πλευρά που την εξασκεί σε σχέση με άλλες στρατηγικές. Όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές πρέπει διαδοχικά να αποκλείονται μέχρι να βρεθεί μια μοναδική λύση ή μέχρι το παιχνίδι να απλοποιηθεί και να γίνει πιο εύχρηστο. Μόλις εφαρμοστούν όλες οι κυρίαρχες στρατηγικές και αποκλειστούν όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές, τότε το παιχνίδι πρέπει να σταθεροποιηθεί σε μια ισορροπία - ένα ζευγάρι στρατηγικών, στο οποίο η δράση του κάθε παίκτη είναι η καλύτερη απάντηση στις ενέργειες αντίδρασης⁴¹.

⁴¹<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>

Οι παράγοντες αξιολόγησης του ανταγωνισμού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- **Χρηματοοικονομικοί** - δείκτης ρευστότητας, κέρδη, ROI
- **Προσωπικού** - προσφορά εργασίας, προσόντα, εμπειρία, στυλ
- **Παραγωγής** - ικανότητα παραγωγής, μέγεθος εργοστασίου, παραγωγικότητα
- **Αγοράς** - μερίδιο αγοράς, εξυπηρέτηση πελατών, ανταγωνιστικότητα τιμής, κανάλια διανομής.

1.11 Πωλητής - Αγοραστής

Είναι γεγονός ότι όλες οι σχέσεις πηγαίνουν καλύτερα όταν υπάρχει θετική προδιάθεση. Όταν εστιάζεις στα θετικά του άλλου και προσπαθείς να τα αξιοποιήσεις και να τα αναπτύξεις περαιτέρω. Είναι επίσης γνωστό, ότι η συνεργασία μέσα σε έναν οργανισμό και η ομαδικότητα φέρουν καλά αποτελέσματα. Στη σχέση μεταξύ του τμήματος αγορών και αυτό των πωλήσεων, το μαγικό κλειδί είναι η αναγνώριση και από τις δύο πλευρές, ότι ο ένας αποτελεί σημαντική πηγή πληροφόρησης για τον άλλο. Πιο συγκεκριμένα, ο πωλητής θα ενημερωθεί για τους νέους κωδικούς της εταιρείας, αλλά και των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζονται, ενώ ο αγοραστής θα μάθει για τη συνολική δράση του κλάδου από τον πωλητή. Ο ένας δηλαδή συμβάλλει στη δουλειά του άλλου και θα πρέπει να αφιερώνεται χρόνος και από τις δύο πλευρές, έτσι ώστε αυτό να γίνεται συστηματικά και αποτελεσματικά. Εκτός του χρόνου, απαιτείται επιμονή και υπομονή, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που επικρατεί μια μορφή «ανταγωνισμού» μεταξύ των δύο τμημάτων. Στόχος πρέπει να είναι η μακροπρόθεσμη, υγιής αλληλεπίδραση. Για την επίτευξη αυτής, και οι δύο πλευρές, θα πρέπει να εξασκούν τις διαπραγματευτικές και κοινωνικές δεξιότητες που κατέχουν και αναπτύσσουν στην

καθημερινότητά τους, με ειλικρίνεια όμως, καθώς και οι μεν και οι δε έχουν έρθει σε επαφή με ποικίλες τακτικές πωλήσεων και αναγνωρίζουν τη χρήση και σκοπιμότητά τους.

Οι καλοί αγοραστές γνωρίζουν τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των εταιρειών στις οποίες εργάζονται. Γνωρίζουν ποιες από τις νέες εξελίξεις θα ωφελήσουν τις εταιρείες τους και πρόκειται συνήθως για άτομα που αναγνωρίζουν τη σημασία των νέων ιδεών στον οργανισμό. Θα πρέπει επίσης να φροντίζουν τον αριθμό των προμηθευτών που διαθέτουν, καθώς η αγορά από μία μόνο πηγή μπορεί να παρουσιάζει πλεονεκτήματα όσον αφορά στο κόστος, μπορεί ωστόσο να σημαίνει και απώλεια οικονομιών μακροπρόθεσμα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον αγοραστή για να προβεί αυτός σε αγορά είναι περιβαλλοντικοί, οργανωτικοί και προσωπικοί. Οι πρώτοι έχουν να κάνουν με το μέγεθος και τις τάσεις της αγοράς, το επίπεδο της ζήτησης, το κόστος κεφαλαίου, καθώς και την τεχνολογία. Οι οργανωτικές επιρροές περιλαμβάνουν τις διαδικασίες, τακτικές και πολιτικές που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Τέλος, ως ατομικές επιρροές εννοούνται οι προσωπικές στάσεις, αλλά και συμπεριφορές. Ο αγοραστής με τη σειρά του επηρεάζει την εταιρεία αναλόγως με την πείρα του, την ευθύνη που φέρει η θέση του και την περιπλοκότητα της αγοράς.

Ο πωλητής θα πρέπει να φροντίζει να γνωρίζει το προϊόν και τις εφαρμογές αυτού και να ενημερώνει τον αγοραστή ως προς τη σχέση κόστους-ωφέλειας. Δε θα πρέπει να ξεχνά να ενημερώνει για τα αποτελέσματα της προσφοράς που έκανε χάρη στον αγοραστή του και να τον ευχαριστεί, εφόσον η έκβαση είναι θετική. Η επιβράβευση πάντα βοηθά μια σχέση να πάει ένα βήμα παραπέρα. Και αν ο αγοραστής δεν έχει μισθολογικά κίνητρα για την πώληση, σίγουρα μια γενική αναγνώριση θα αποτελεί έναν τρόπο συνέχισης της καλής δουλειάς.⁴²

⁴²<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/221.htm>, Πωλήσεις: Οργάνωση & Πρακτική,

1.12 Αλληλεγγύη

«Το ταλέντο κερδίζει παιχνίδια, αλλά η ομαδική προσπάθεια κι ευφυΐα κερδίζει πρωταθλήματα», είπε ο Μάικλ Τζόρνταν. Τα παραδείγματα οργανισμών που άνθισαν λόγω της εστίασής τους στην ομαδικότητα είναι πολλά. Βασικά σημεία στρατηγικής, όπως αυτό του οράματος και της αποστολής μιας εταιρείας, έχουν σκοπό να ενώσουν τους εργαζόμενους τους, σε ένα πλαίσιο κοινών αξιών, ενιαίας κουλτούρας και κοινών στόχων. Οι πιο καλά οργανωμένες εταιρείες, που διαθέτουν και τους απαραίτητους πόρους, σχεδιάζουν τα προγράμματα ένταξης κι εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτά να γίνονται αντιληπτά από την αρχή και να εφαρμόζονται όσο το δυνατόν πιο άμεσα. Τα αντίστοιχα προγράμματα ηγεσίας τονώνουν την επικοινωνία στην ομάδα, αλλά και καθοδηγούν στην έμπνευση μεγαλείου από τα κατάλληλα άτομα – όχι απαραίτητα ανώτατα στελέχη. Τα teambuildingevents και η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη λειτουργία του προσωπικού ως ομάδα. Όπως κάθε διαδικασία και κάθε αποτέλεσμα, έτσι και η συνεργασία της ομάδας θα πρέπει να αξιολογείται, με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται το καλό αποτέλεσμα και διορθώνονται – ενισχύονται τα αδύναμα μέλη. Απαιτείται δηλαδή η απόδοση ευθυνών, όχι με χαρακτήρα τιμωρίας, αλλά βελτίωσης.

Εξίσου σημαντική είναι και η αλληλεγγύη που αναπτύσσεται μεταξύ πωλητή και πελάτη. Οι τρόποι γι' αυτή είναι πολλοί και απλοί. Από ένα απλό χαμόγελο, μέχρι το να ζητήσεις από τον πελάτη να συμβάλλει με τη γνώμη του και τις ιδέες στην καλύτερη εξυπηρέτησή του. Η αλληλεγγύη μεταξύ των δύο αυτών μερών οδηγεί στην πίστη των πελατών στον εκάστοτε οργανισμό. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των πελατών της Apple, οι οποίοι είναι τόσο πιστοί κι αισθάνονται ότι εξυπηρετούνται τόσο καλά από το προσωπικό της, που όταν ερωτώνται αν τους ενοχλεί η μεγάλη αναμονή στην ουρά για να πληρώσουν κάτι τόσο ακριβό, απαντούν ότι είναι τιμή τους. Το παν είναι να σχηματιστεί μια «κοινότητα» ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά που θα απαντώνται από την εκάστοτε εταιρεία.

1.13 Οργάνωση πωλήσεων και η στρατηγική της σημασία

Για την επίτευξη όλων των ανωτέρω απαιτείται όπως πάντα, οργάνωση. Η οργάνωση θα βοηθήσει τόσο τους πωλητές στο να κάνουν σωστά τη δουλειά τους, όσο και τα λοιπά τμήματα, στο να καθοδηγήσουν σωστά το πιο ζωτικό ίσως κομμάτι του οργανισμού. Η οργάνωση παίρνει μορφή με τη συμπλήρωση αρχείων – reports, τα οποία αφορούν στη δραστηριοποίηση του πωλητή. Πιο συγκεκριμένα, σημειώνονται τα μέρη επίσκεψης ανά συγκεκριμένη χρονική περίοδο, καθώς και τι έλαβε χώρα σε αυτά και με τι έξοδα. Επιπλέον, εξίσου σημαντικό είναι να καταγράφεται και η δραστηριοποίηση του ανταγωνισμού. Με το πέρασμα του χρόνου, η μελέτη των αρχείων αυτών είναι εξαιρετικά πολύτιμη για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων που θα κάνουν τη δουλειά του πωλητή αποτελεσματικότερη και την αξιολόγησή του ευκολότερη. Πώς;

- Οργανώνοντας καλύτερα το χρόνο των δρομολογίων, αλλά και των επισκέψεων στους υπάρχοντες και τους δυνητικούς πελάτες.
- Εξακριβώνοντας τις ανάγκες του πελάτη ανά χρονική περίοδο.
- Συγκρίνοντας τις τεχνικές πώλησης που χρησιμοποιούνται ανά περίπτωση.

Τα βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης κι ελέγχου είναι τα εξής:

1. Ορισμός του τι πρέπει να μετράει ο πωλητής.
2. Θέσπιση κλίμακας βαθμολογίας.
3. Μέτρηση αποδοτικότητας.
4. Σύγκριση αποδοτικότητας βάσει των προτύπων που έχουν οριστεί.
5. Εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων και μέτρηση ξανά της αποδοτικότητας.⁴³

⁴³Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Wheelen, T.L.& Hunger, J.D.(2012), Prentice Hall

Ο έλεγχος των ανωτέρω είναι ποσοτικός, καθώς προσμετρώνται νούμερα, αλλά και ποιοτικός, καθώς σημασία έχουν και οι συμπεριφορές, πολιτικές που ακολουθήθηκαν για την επίτευξη αυτών. Κατά τη διαδικασία του ελέγχου, σημειώνεται και η πρόοδος αναφορικά με τις ικανότητες και αξίες που χρησιμοποίησε ο εργαζόμενος.

Για να γίνονται με συνέπεια και να έχουν αποτέλεσμα τα προαναφερόμενα, απαραίτητη είναι η συμβολή και των ανώτερων στελεχών. Τόσο για την επίβλεψη, όσο και για την καθοδήγηση. Τα αρχεία λοιπόν αξιολογούνται βάσει των στόχων που έχουν τεθεί, οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσω λογικών συστημάτων ελέγχου, αλλά και του σκοπού του οργανισμού που πρέπει να είναι πάντα η ευγενής άμιλλα.

Το πως είναι οργανωμένα τα ανώτατα στελέχη, τα οποία πραγματοποιούν το σχετικό έλεγχο και την αντίστοιχη καθοδήγηση, καθορίζεται από την οργανωτική δομή που έχει αποφασίσει η εν λόγω επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, λειτουργεί βάσει της εκτελεστικής οργάνωσης, μεταβιβάζοντας απευθείας την ευθύνη από τα ανώτερα στελέχη στους υφισταμένους, της λειτουργικής οργάνωσης – σχεδιάζοντας μια άμεση γραμμή ευθύνης μέχρι το σημείο εφαρμογής ή με ένα συνδυασμό των δύο;

Σημαντικές μεταβλητές στις οποίες στοχοποιείται και αξιολογεί η εταιρεία και αντίστοιχα πρέπει και τα στελέχη των πωλήσεων, βάσει του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (balancedscorecard), είναι⁴⁴:

- **Οικονομία:** τι εικόνα έχουν για τον οργανισμό οι μέτοχοι, και συγκεκριμένα για τα νούμερα των πωλήσεων;
- **Πελάτης:** πως βλέπουν οι πελάτες την εταιρεία; Νοιώθουν εξυπηρετημένοι;
- **«Αυτοκριτική - αυτογνωσία»:** που πρέπει να εστιάσει το τμήμα πωλήσεων;
- **Καινοτομία και μάθηση:** μπορεί ο πωλητής να συνεχίσει να βελτιώνεται και να προσθέτει αξία για τον πελάτη του;

Μέσω της αξιολόγησης και του ελέγχου και της γενικότερης οργάνωσης καθίσταται πιο εύκολος ο εντοπισμός και η διαχείριση τυχόν ρίσκου.

⁴⁴Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Wheelen, T.L.& Hunger, J.D.(2012), Prentice Hall

1.14 Από στέλεχος πωλήσεων, γενικός διευθυντής

Δεν είναι τυχαίο που το background ενός γενικού διευθυντή, καταλαμβάνει σε μεγαλύτερο βαθμό η διεύθυνση πωλήσεων. Σύμφωνα με όσα προαναφέρονται γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για το πιο ζωτικό κομμάτι ενός οργανισμού. Ένα στέλεχος πωλήσεων οφείλει να γνωρίζει και να συνδέεται άμεσα με όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Από την παραγωγή, έστι ώστε να γνωρίζει στο έπακρο όλα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, αλλά και τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας έτσι ώστε να μπορεί να προωθήσει με τον καλύτερο τρόπο το προϊόν. Τα logistics και το supplychain του μεταδίδουν την πορεία που ακολουθεί το προϊόν αυτό μέχρι να φτάσει στον πελάτη με την ανάγκη που ο ίδιος έχει διαγνώσει. Οι σχέσεις με το τμήμα του μάρκετινγκ είναι και πρέπει να είναι άρρηκτες και να χαρακτηρίζονται από αλληλεπίδραση, αφού οι πωλήσεις πρέπει να ανατροφοδοτούν τους marketers με τα μηνύματα της αγοράς, και αντίστοιχα οι marketers να εφοδιάζουν τις πωλήσεις με πληροφορίες και ιδιότητες που θα φανούν στους πελάτες ιδιαίτερα ελκυστικές. Τέλος, με απλά λόγια, είναι η εικόνα της εταιρείας στην αγορά, είναι αυτός που ο μισθός του καθορίζεται από την επίτευξη του στόχου της εταιρείας. Όλα τα παραπάνω φανερώνουν ότι είναι λογικό που οι πωλήσεις είναι αυτές που καθορίζουν την ανάπτυξη νέων κωδικών, καθώς και το γεγονός ότι οι προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ένας εμπορικός διευθυντής είναι ποικίλες και ενδιαφέρουσες και αφορούν στο σύνολο του οργανισμού και της αγοράς στο σύνολό της.

Μερικά λοιπόν από τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητες που πρέπει να αναπτύσσουν τα στελέχη πωλήσεων και αυτά τους οδηγούν στην ανάληψη ολοένα και υψηλότερων στην ιεραρχία θέσεων εργασίας είναι:

- Γνώσεις μάρκετινγκ και πωλήσεων
- Διαπροσωπικά προσόντα, διπλωματία και ικανότητα πειθούς κατά τη διαπραγμάτευση

- Ικανότητα κατανόησης των αναγκών των πελατών
- Ικανότητα επιτήρησης και κινητοποίησης μιας ομάδας
- Αντοχή στην πίεση και στο άγχος
- Καλό επίπεδο γνώσης μιας ή περισσότερων ξένων γλωσσών μπορεί να είναι αναγκαίο
- Ικανότητα αξιολόγησης κινδύνων και λήψη αποφάσεων
- Καλές δεξιότητες διοίκησης και οργάνωσης
- Αναλυτικές δεξιότητες και ικανότητα καθαρής επεξήγησης πολύπλοκων καταστάσεων
- Ικανότητα πρόληψης και σχεδιασμού, ειδικά όταν πρόκειται για τις αγορές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

P.Allen, Πωλήσεις, Οργάνωση&Πρακτική, Κλειδάριθμος
Johnson & Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 2002
David Meerman Scott, Real-Time Marketing & PR, Wiley
Linda Richardson, Τοεγχειρίδιοτηςεπιτυχημένηςπώλησης, Prothesis, Interbooks
Wheelen, T.L.& Hunger, J.D.(2012), Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Prentice Hall
C.Leslie Charles, Customer Service Handbook, Successories Library

ΠΗΓΕΣΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥΠΡΩΤΟΥΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<https://artemisbusiness.wordpress.com/2008/11/22/%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/019.htm>
<https://www.insurancedaily.gr/10-koryfea-mystika-ton-poliseon/>
<https://www.linkedin.com/pulse/20140220053438-1468172-what-is-the-correct-title-for-a-salesperson>
http://www.ellinovretaniko.gr/periodiko/periodiko-38/38_17.html
LinkedIn, Sales group, Go Fish
<http://www.upsales.gr/blog/kynigi-i-kalliergeia-pelaton-oikonomiki-proseggisi-sto-dillima>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/216.htm>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/223.htm>
http://www.businessballs.com/cold_calling.htm
https://en.wikipedia.org/wiki/Cold_calling

<https://www.entrepreneur.com/article/224931>

http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_el.html

<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>

<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/221.htm>

Κεφάλαιο 2 Business to business – B2B πωλήσεις

2.1 Ορισμός

Πρόκειται ίσως για έναν από τους πιο προφανείς ορισμούς: τις πωλήσεις μιας επιχείρησης, αγαθών ή υπηρεσιών, σε μια άλλη. Το θετικό με το συγκεκριμένο είδος πωλήσεων είναι ότι δύναται να είναι αρκετά μεγάλες, καθώς μπορούν να αφορούν σε έναν πολύ μεγάλο οργανισμό. Επίσης, για το λόγο αυτό, ο αγοραστής που τις αναλαμβάνει, θέτει αρκετά κριτήρια, κυρίως οικονομικά, που πρέπει να πληρούνται και να δικαιολογούν την αγορά αυτή.

2.2 Η διαδικασία της B2B πώλησης

Τα βήματα της διαδικασίας των B2B πωλήσεων δεν είναι πολύ διαφορετικά από τα αντίστοιχα των πωλήσεων σε καταναλωτές – B2C. Ενδεικτικά αυτά είναι τα εξής:

1. Η συζήτηση με σκοπό την κατανόηση της ανάγκης της άλλης εταιρείας και το λόγο για τον οποίο επιθυμεί να προβεί στη συγκεκριμένη αγορά. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στον προϋπολογισμό που η εταιρεία-πελάτης μπορεί να διαθέσει για το εκάστοτε προϊόν/υπηρεσία, καθώς και τον τρόπο πληρωμής.
2. Η ανάπτυξη της λύσης για την απάντηση στις ανάγκες που έχουν τεθεί.
3. Η αξιολόγηση του προϊόντος-λύσης που έχει σχεδιασθεί με τον πελάτη και η καταγραφή των τυχόν διορθώσεων που απαιτούνται.
4. Το κλείσιμο της πώλησης, εφόσον το τελικό προϊόν, το ύψος της τιμής και ο τρόπος πληρωμής έχουν συμφωνηθεί, ενδεχομένως με την υπογραφή ενός συμφωνητικού.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι και στις B2B πωλήσεις είναι πολύ σημαντικό ο πωλητής να φροντίζει να ενημερώνεται για το λόγο για τον οποίο δεν έκλεισε η δουλειά και να αποκτά έστω τη γνώση για την επόμενη φορά με τον ίδιο ή διαφορετικό πελάτη.

2.3 Μέθοδοι B2B πωλήσεων

Εκτός των παραπάνω χαρακτηριστικών – τεχνικών, έχουν παρατηρηθεί συγκεκριμένα μοντέλα που αναπτύσσουν οι B2B πωλητές. Ενδεικτικά, μερικά από αυτά αναφέρονται ακολούθως:

- **Παραδοσιακή μέθοδος.** Πρόκειται για μέθοδο πωλήσεων που λαμβάνει χώρα σε ένα βραχυπρόθεσμο πλαίσιο. Προωθούν οι πωλητές συγκεκριμένες προσφορές και επικοινωνίες, χωρίς να αναπτύσσουν σχέσεις με τους αγοραστές, ή προσπαθώντας έστω να τους κατανοήσουν. Γι' αυτούς, ο χρόνος είναι το παν και κάνουν τα πάντα για να επικοινωνήσουν με όσους περισσότερους πελάτες μπορούν ημερησίως.
- **Λήψη παραγγελιών.** Όταν ο πελάτης επικοινωνεί με την εταιρεία κι εκδηλώνει ενδιαφέρον για κάποιο προϊόν/υπηρεσία. Ενδέχεται να έχει επικοινωνήσει πρωτύτερα ο πωλητής και να έχει αποστείλει σχετικό, ενημερωτικό υλικό.
- **«Εύκολη» μέθοδος.** Πρόκειται για την επέκταση της παραδοσιακής μεθόδου που προμηνύει την έλλειψη ικανοτήτων του πωλητή. Στο μοντέλο αυτό δεν υπάρχει πίστη στο αγαθό που προσφέρεται, με αποτέλεσμα η εστίαση να γίνεται στην τιμή αυτού και την ελπίδα ότι ο ανταγωνισμός δε θα πιάσει χαμηλότερα επίπεδα τιμών.
- **Μέθοδος ανάπτυξης σχέσης.** Η ανάπτυξη ειλικρινούς και ουσιαστικής σχέσης είναι πολύ σημαντική για το ξεκίνημα μιας νέας συνεργασίας. Στην πορεία, θα πρέπει η συνεργασία αυτή να στηριχτεί στο business – την εύρεση δηλαδή μιας λύσης που θα εξυπηρετεί τον πελάτη.
- **ROI.** Τα τελευταία χρόνια, της οικονομικής κρίσης, για πληθώρα αγορών, οι πελάτες εξετάζουν όλο και περισσότερο το δείκτη αυτό. Θα πρέπει δηλαδή η κάθε επένδυση

που κάνουν να αποφέρει αύξηση εσόδων ή μείωση εξόδων ίση ή μεγαλύτερη από το κόστος της επένδυσης.

- **Συμβουλευτική μέθοδος.** Όταν η άποψη του πωλητή προσμετράται το ίδιο με αυτή του λήπτη αποφάσεων, καθώς ο πρώτος μέσω πολύ στοχευμένων ερωτήσεων κι έρευνας για τον πελάτη του, βοηθάει το δεύτερο στην επιλογή των βέλτιστων λύσεων. Εδώ ο πωλητής εστιάζει περισσότερο στη δημιουργία ενός λογαριασμού, παρά στην πώληση.
- **Πρόσθεση αξίας.** Ίσως ένας από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς όρους. Κάτι που αναζητούν οι επιχειρηματίες σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Πρόκειται για τη μέθοδο που χρησιμοποιούν οι πωλητές που κάνουν λεπτομερή ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης του πελάτη τους και καταγράφουν όλους τους παράγοντες επιρροής αυτών, που συνήθως είναι πολλοί, με απώτερο σκοπό την πώληση φυσικά, αλλά και τη δημιουργία παροχής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁴⁵

Οι παραπάνω μέθοδοι θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, καθώς και με τις συνθήκες της αγοράς.

2.4 Οι τεχνικές των B2B πωλήσεων

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η επικοινωνία για τη συγκεκριμένη πώληση γίνεται με άνθρωπο του επιχειρηματικού κόσμου, του οποίου βασικά κριτήρια αποτελούν η τιμή και τα οικονομικά οφέλη. Αυτό που πρέπει να κάνει ένας πωλητής B2B λοιπόν είναι να μεταφράζει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος του με οικονομικούς όρους.

Μεγάλη σημασία θα πρέπει να επιδοθεί στην προσαρμογή του αγαθού στις ανάγκες της επιχείρησης-πελάτη. Είναι πολύ σημαντικό αυτό να είναι «κομμένο και ραμμένο» στα μέτρα του. Και για να το πάμε κι ένα βήμα παραπέρα, ο B2B πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει το

⁴⁵<http://developingb2bsales.com/seven-types-of-b2b-selling/>

όραμα-στόχο που έχει ο πελάτης τους για τη συγκεκριμένη αγορά και να προσπαθήσει να του «ζωγραφίσει» αυτή την εικόνα με το προϊόν του. Το όραμα της επιχείρησης αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής της, καθώς περιγράφει το τι θέλει να επιτύχει αυτή αν κάνει πράξει την αποστολή της (Ν.Γεωργόπουλος 2013). Γνωρίζοντας λοιπόν την προοπτική των πελατών της ο B2B πωλητής, ξέρει τι αξία πρέπει να προσδώσει στο προϊόν του και πως να προσαρμόσει το sellingstory του.

Λόγω των μεγεθών που επικρατούν σε μια B2B αγορά, σημαντική είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων, του αγοραστή και του πωλητή. Επένδυση λοιπόν σε μια σχέση εμπιστοσύνης, αλλά και συχνή επαφή από τη μεριά του πωλητή, τόσο ειδικού περιεχομένου, για τη συγκεκριμένη πώληση, αλλά και γενικού για την αγορά και άλλα πεδία κοινού ενδιαφέροντος που σχετίζονται με την αποστολή του πελάτη. Στη B2B συναλλαγή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι όλοι μιλούν την ίδια γλώσσα – επιχειρησιακή. Ενδείκνυται λοιπόν να κάτσουν και οι δυο μεριές από την ίδια πλευρά του τραπεζιού, να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά του κλάδου που τους επηρεάζουν, να διαμορφώσουν τη στρατηγική του πελάτη και να λάβουν αποφάσεις βάσει του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ο τελευταίος επιθυμεί και μπορεί να προσφέρει.

Ιδιαίτερη αξία έχει το να μπορεί ένας πωλητής B2B να ανακαλύψει προοπτικές εξέλιξης του πελάτη, που ο ίδιος ενδεχομένως δεν έχει σκεφτεί, και να τον καθοδηγήσει στην επίτευξή τους. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν κρυμμένους θησαυρούς. Αυτό που πρέπει να κάνει ο πωλητής είναι να βοηθάει τον πελάτη του να τους βρίσκει, να τους οργανώνει και να τους αξιοποιεί.⁴⁶

2.5 Στρατηγικές αύξησης B2B πωλήσεων

⁴⁶<http://study.com/academy/lesson/what-are-business-to-business-sales-definition-process-techniques.html>, <http://www.forbes.com/sites/larrymyler/2014/08/22/from-the-c-suite-b2b-sales-strategies-that-work-really-well/#1d26fc427a88>

Η Β2Β πώληση προϋποθέτει μελέτη του πελάτη, της στρατηγικής που αυτός ακολουθεί (εστίασης, διαφοροποίησης), του προϊόντος που μέχρι στιγμής αυτός προμηθεύεται, καθώς και του κλάδου στον οποίο αυτός ανήκει – PestAnalysis. Ο σωστός πωλητής, παρουσιάζει μια καλύτερη εκδοχή του προϊόντος αυτού στο δυνητικό πελάτη, με μια επιπρόσθετη – συμπληρωματική υπηρεσία, προσθέτοντας έτσι αξία στη λειτουργία που εξυπηρετεί αυτό για τον πελάτη του. Ο πελάτης θα πρέπει να ξεπεράσει το μεταβατικό στάδιο που θα προκύψει από την αντικατάσταση αυτή άμεσα και να εξοικειωθεί πολύ γρήγορα με τη χρήση του νέου προϊόντος. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει ο πωλητής να παρέχει και τη σχετική εκπαίδευση, αλλά και την τεχνική υποστήριξη, εφόσον αυτή είναι απαραίτητη. Οι προχωρημένοι τρόποι παρουσίασης αυτών, όπως για παράδειγμα τα videos και τα infογραφήματα, προτιμούνται, καθώς εκτός ότι είναι πιο κατατοπιστικά, έχουν και το αποτέλεσμα του εντυπωσιασμού. Αν δεν αρκούν η εκπαίδευση και η παροχή τεχνικών υπηρεσιών, ίσως απαιτείται η προσαρμογή του προϊόντος/υπηρεσίας.

Ο δυνητικός πελάτης, προκειμένου να προχωρήσει σε αντικατάσταση του προϊόντος που μέχρι τώρα χρησιμοποιεί, ενδεχομένως να κάνει χρήση το πλεονέκτημα της χαμηλότερης τιμής. Επειδή όμως στο τέλος της ημέρας, αυτό που έχει αποτέλεσμα είναι η επαρκής ικανοποίηση της ανάγκης του, θα πρέπει να του γίνει σαφές ότι πληρώνοντας κάτι παραπάνω μελλοντικά, θα έχει στη διάθεσή του υπηρεσίες και προϊόντα που θα τον καλύπτουν 100%. Να ακολουθήσει δηλαδή μια στρατηγική διαφοροποίησης. Όπως και να έχει, για την εξασφάλιση των επιπλέον παροχών στο μέλλον σε ένα συμφωνητικό, ένας καλός τρόπος είναι το «κλείδωμα» των τιμών. Ενημερώνοντας δηλαδή το δυνητικό πελάτη ότι στο μέλλον είναι πιθανή η αύξηση των τιμών των συμπληρωματικών υπηρεσιών κατά 10%, εξασφαλίζει σήμερα την οικονομικότερη παροχή τους, για μεταγενέστερη φάση. Γενικά, είναι προτιμώτερο οι εκπτώσεις να αφορούν στις υπηρεσίες και όχι στο προϊόν.⁴⁷

⁴⁷<http://www.workbiz.gr/4-strathgikes-gia-afksisi-twn-b2b-pwlhsewn/>

2.6 Χοάνη Πωλήσεων – Εργαλείο των B2B πωλήσεων

Η χοάνη των πωλήσεων αντικατοπτρίζει το απλό γεγονός ότι σε μια επιχείρηση, η επικοινωνία ενός προϊόντος ή μιας προωθητικής ενέργειας με σκοπό την πώληση ξεκινά με ένα πολύ μεγάλο πλήθος εν δυνάμει πελατών και τελικά αυτή καταλήγει στο κλείσιμο με ένα μικρό ποσοστό αυτών. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι η χρήση της λέξης «χοάνη» αφορά στο ξεκαθάρισμα-φιλτράρισμα πελατών που ενδεχομένως να έχουν προμηθευτή για το συγκεκριμένο προϊόν που του προτείνεται από μια επιχείρηση η απλά δεν ενδιαφέρονται / διαθέτουν τον προϋπολογισμό τη δεδομένη χρονική στιγμή.



Πηγή:<https://adespresso.com/academy/blog/can-you-really-fill-sales-funnel-with-twitter->

Το πάνω μέρος της χοάνης, το πιο φαρδύ και κόκκινο στην εικόνα μας, αφορά στο στάδιο της αναγνώρισης. Το στάδιο δηλαδή που οι πιθανοί πελάτες αναγνωρίζουν και αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση του πωλητή και το προϊόν που αποτελεί αντικείμενο την πιθανής πώλησης. Από μεριάς του ο πωλητής πρέπει να είναι σίγουρος ότι έχει συμπεριλάβει στη μετάδοση του

μηνύματός του όσους περισσότερους, σχετικούς πάντα, εν δυνάμει πελάτες μπορεί. Βάσει του νόμου των πιθανοτήτων, όσοι περισσότεροι είναι αυτοί, τόσο πιο μεγάλος θα είναι ο απόλυτος αριθμός του ποσοστού που αντιστοιχεί στο επόμενο στάδιο, αυτό της εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Στη φάση αυτή οι αποδέκτες του μηνύματος κάνουν την έρευνά τους για να εξετάσουν αν όντως ενδιαφέρονται για το αγαθό που τους έχει επικοινωνηθεί. Από εδώ και πέρα, αρχίζει να αυξάνεται το ποσοστό πραγματοποίησης της πώλησης. Ο δυνητικός πελάτης συνεχίζει με την αξιολόγηση του προϊόντος και των χαρακτηριστικών του συγκριτικά με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά και φτάνει στη λήψη απόφασης – το μπλε κομμάτι του σχήματός μας. Αν λοιπόν ο πελάτης αποφασίσει ότι επιθυμεί να προβεί στην αγορά του αγαθού, το επικοινωνεί αυτό στον πωλητή και οδηγείται προς το κάτω, στενότερο μέρος της χοάνης, το πράσινο, μέσω της διαπραγμάτευσης και της σύνταξης ή ανανέωσης συμφωνητικού. Στο κάτω μέρος πλέον της χοάνης λαμβάνει χώρα η παράδοση και τέλος, η πληρωμή που επισφραγίζουν το κλείσιμο της πώλησης.

Το πρώτο στάδιο της χοάνης, αυτό της μετάδοσης του αρχικού μηνύματος της εταιρείας σε όσους περισσότερους ενδιαφερόμενους γίνεται, με τον καταλληλότερο τρόπο, αποτελεί ευθύνη τόσο των πωλήσεων, όσο και του μάρκετινγκ. Το δεύτερο επιλέγει τα διαφημιστικά μέσα που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη σωστή προβολή της επιχείρησης και των προϊόντων της. Εξίσου σημαντικός ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι και στη διαμόρφωση των ποσοστών με το πέρασμα του χρόνου, προς όφελος του τελικού σταδίου της χοάνης. Τι εννοώ; Όσο περνάει ο καιρός, θα πρέπει να καταγράφονται όλο και περισσότεροι πελάτες οι οποίοι καταλήγουν με τον πωλητή στο κλείσιμο της συμφωνίας. Αυτούς όμως έχει «χρέος» η εταιρεία να τους μετατρέψει σε πιστούς πελάτες και να τους τροφοδοτεί συνέχεια με μηνύματα και προϊόντα που τους αφορούν. Σ' αυτό ο πωλητής θα χρειαστεί και πάλι τη βήθεια των συναδέλφων του από το τμήμα του μάρκετινγκ.

Μελετώντας πως τα νούμερα και τα ποσοστά ανά στάδιο αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, ο πωλητής θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει πιθανά λάθη στη διαδικασία πώλησης και να τα διορθώνει εγκαίρως. Ένα πολύ απλό παράδειγμα είναι αν παρατηρήσει ότι ο αριθμός των e-mails/coldcalls είναι πολύ μικρός ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, θα πρέπει να αναμένει μειωμένες πωλήσεις στο άμεσο μέλλον, και φυσικά, θα πρέπει να αυξήσει τον

αριθμό των επαφών που κάνει άμεσα. Ο χρόνος μετακίνησης του πελάτη από το ένα στάδιο στο άλλο, δείχνει στον πωλητή που πρέπει να εστιάσει περισσότερο, αλλά και στην επιχείρηση που πρέπει να επικεντρωθεί το πρόγραμμα εκπαίδευσής της.

<Company Name>		YOUR LOGO HERE					
Detailed Sales Pipeline Management							
Company Confidential							
Instructions: Enter values into the white and yellow cells only.							
Opportunity Name	Customer Contact	Sales Region	Lead Source	Sales Category	Forecast Amount	Sales Phase	Forecast Close
Consolidated Messenger	Rebecca Laszlo	EMEA - Italy	Customer Reference	Products	\$ 155,500	Acceptance	December
A. Datum Corporation	Kim Abercrombie	US - Northeast	Web Inquiry	Consulting	\$ 150,000	Contact	January
Lucerne Publishing	Sharon Salavaria	APSA - Other	Partner	Services	\$ 146,500	Contact	December
Coho Winery	Adina Hagege	Canada - West	Partner	Training	\$ 142,000	Contract	August
Graphic Design Institute	Robert O'Hara	APSA - Pacific	Web Inquiry	Services	\$ 140,000	Contract	May
Blue Yonder Airlines	Susan W. Eaton	US - Northwest	Web Event	Prof. Services	\$ 148,000	Executive Sponsorship	May
Fabrikam, Inc.	Diane Margheim	EMEA - Other	Conference	Consulting	\$ 166,000	Executive Sponsorship	January
School of Fine Art	Robert Walters	EMEA - France	Web Inquiry	Services	\$ 173,000	Executive Sponsorship	April
Contoso, Ltd.	David Jaffe	EMEA - France	Conference	Mixture	\$ 172,500	Invoice	October
Fourth Coffee	Paula Nartker	APSA - Asia	E-Mail	Training	\$ 180,000	Invoice	March
Adventure Works	Angela Barbariol	US - Southeast	E-Mail	Products	\$ 145,200	Lead	February
Litware, Inc.	Kim Ralls	APSA - Australia	Web Inquiry	Prof. Services	\$ 173,200	Lead	October
Baldwin Museum of Science	Barbara S. Decker	US - South Central	Customer Reference	Mixture	\$ 147,500	Opportunity	April
Proseware, Inc.	H. Brian Valentine	Canada - East	Customer Reference	Mixture	\$ 157,000	Opportunity	March
Contoso Pharmaceuticals	Sandeep Kaliyath	EMEA - Germany	E-Mail	Products	\$ 163,500	Payment	November
Margie's Travel	Andy Teal	US - Northeast	E-Mail	Support	\$ 156,750	Payment	November
City Power & Light	Kathie Flood	US - Southwest	Conference	Support	\$ 175,000	Proposal Discussed	June
Coho Vineyard & Winery	Shu Ito	EMEA - UK	Customer Reference	Consulting	\$ 189,900	Purchase Order	September
Alpine Ski House	Gabriele Cannata	US - North Central	Partner	Training	\$ 162,500	Qualified Lead	March
Humongous Insurance	Carol Philips	APSA - Mexico	Web Event	Support	\$ 155,000	Qualified Lead	June
Coho Vineyard	Janice Galvin	Canada - East	E-Mail	Mixture	\$ 149,000	Written Proposal	July
Northwind Traders	Sunil Uppal	US - South Central	Conference	Prof. Services	\$ 162,000	Written Proposal	February
TOTAL					\$ 3,510,050		

Πίνακας 2.1 Διαχείριση της χοάνης πωλήσεων

Πηγή: <http://myexceltemplates.com/detailed-sales-pipeline-funnel-management-template/>

Για κάποιους πωλητές είναι εύκολο να αφήσουν τη χοάνη τους με διαρροές. Ωστόσο είναι κρίμα, καθώς αρκετές από αυτές εντοπίζονται εύκολα όπως παρατηρήσαμε, κι επιδιορθώνονται με τις κατάλληλες ενέργειες. Για παράδειγμα, δε χρειάζεται κάποιος δυνητικός πελάτης να περάσει τα περισσότερα επίπεδα της χοάνης για να ασχοληθεί ο πωλητής με αυτόν. Δε θα πρέπει δηλαδή να αφήνει τα πρώτα «όχι» να ξεγλιστρούν εύκολα. Θα πρέπει να μελετά το λόγο της απόρριψης σε συνδυασμό με τη στρατηγική που αυτός ακολουθεί και να επανέρχεται με ένα πλάνο. Αν για παράδειγμα αυτός είναι ο περιορισμένος χρόνος εξέτασης ενός προϊόντος από τη μεριά του πελάτη, να αναζητά τον ευκολότερο και συντομότερο τρόπο παρουσίασης του. Ο παραπάνω πίνακας δείχνει μέρος της χοάνης πωλήσεων. Αυτό της καταγραφής των υποψήφιων πελατών, του εκτιμώμενου τζίρου που μπορεί αυτοί να κάνουν. Στον πίνακα αυτό σημειώνονται παρατηρήσεις δίπλα σε κάθε πελάτη,

που αφορούν στο project. Καλό θα είναι ο πίνακας αυτός να έχει όσο λιγότερες διαρροές γίνεται, τουλάχιστον από μεριάς του πωλητή. Το περιορισμένο followup αποτελεί μια συναφή ζημιά που προκαλεί ο ίδιος ο πωλητής στη χοάνη κι είναι στο χέρι του να την αντιμετωπίσει. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 48% των πωλητών δεν κάνουν ποτέ followup, μόνο το 10% των πωλητών επικοινωνούν πάνω από τρεις φορές με ένα εν δυνάμει πελάτη, ενώ το 80% των κλεισιμάτων των πωλήσεων που υλοποιούνται γίνονται μεταξύ της πέμπτης και δωδέκατης επαφής. Και φυσικά, δεν αρκεί μόνο να γίνεται followup. Η χρονική στιγμή κατά την οποία αυτό θα πραγματοποιηθεί είναι σημαντικός παράγοντας. Αν αυτό γίνει πολύ αργότερα από την πρώτη φάση της χοάνης, η πιθανότητα να είναι αποτελεσματικό είναι μικρή.

Εκτός από τις διαρροές που εντοπίζονται σ' αυτή καθ' αυτή τη χοάνη, σημεία προς βελτίωση εντοπίζονται και από τη σύγκριση της χοάνης ενός πωλητή, με τα αποτελέσματα-στόχους που επιθυμούσε να φέρει, αλλά και με την αντίστοιχη ενός άλλου πωλητή.⁴⁸

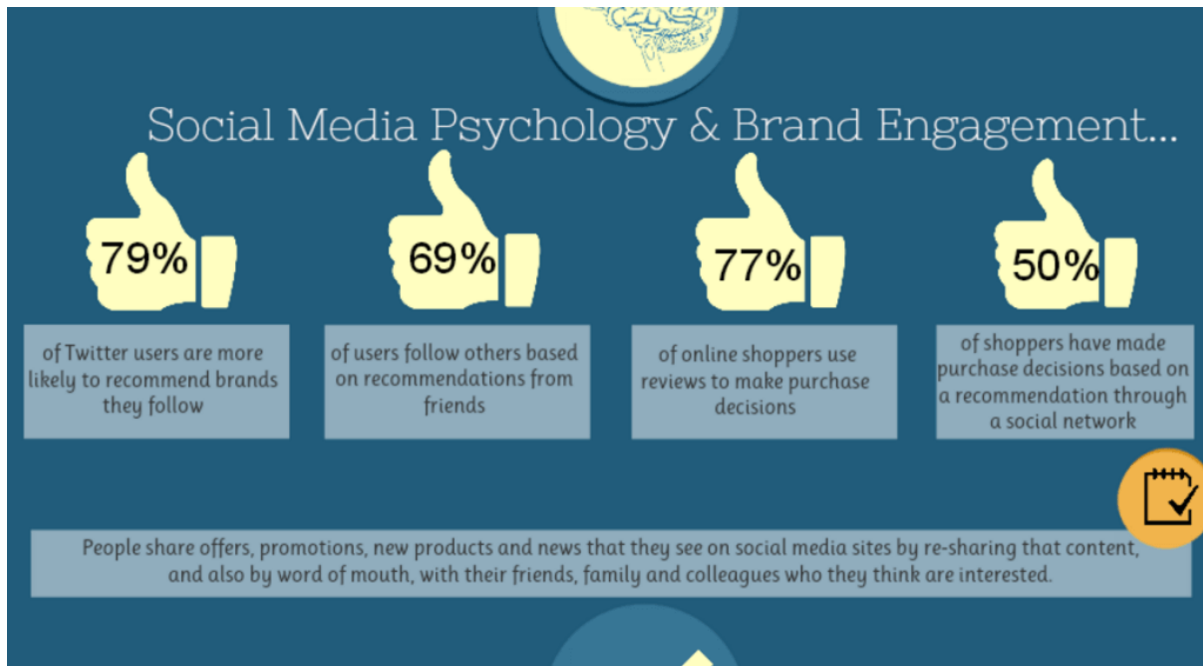
2.6.1 τα socialmedia και η χοάνη πωλήσεων

Τα socialmedia μπορούν να παίξουν ενεργό ρόλο σε όλα τα επίπεδα της χοάνης. Αρχικά, στο πρώτο επίπεδο, προσελκύοντας εν δυνάμει πελάτες στα socialmedia που χρησιμοποιούν, επιλέγοντάς τους εύκολα από την εκδήλωση ενδιαφέροντος σε προϊόντα συναφή με αυτά της εκάστοτε εταιρείας. Στη συνέχεια, στη φάση που ο πελάτης κάνει την έρευνά του, παρέχοντάς του χρήσιμους συνδέσμους αναφορικά με το εν λόγω προϊόν και καταγράφοντας τις μετρήσεις που αυτά μπορούν να παρέχουν.

Σημαντική είναι η συμβολή των socialmedia στο να φτάσει ο πελάτης στο τελικό στάδιο της χοάνης. Σύμφωνα με το AdWeek, 79% των χρηστών των socialmedia θα προτείνουν περαιτέρω τα brands από τα οποία έχουν μείνει ευχαριστημένοι. Το 77% αυτών, που τυγχάνει να

⁴⁸<https://www.infusionsoft.com/sales-funnel>,
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_94.htm, <http://www.ringdna.com/inside-sales-glossary/what-is-the-sales-funnel>
<http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/sales-funnel>,
https://jmdirect.wordpress.com/2010/01/14/how-many-contacts-does-it-take-to-make-a-sale-follow-up-is-the-key/?_ga=1.250325121.602579262.1466940519

βρίσκονται στη φάση της εξέτασης κι αξιολόγησης του προϊόντος, θα λάβουν υπόψιν τους τις κριτικές στα socialmedia, ενώ 50% αυτών θα βασίσουν την απόφασή τους, δηλαδή το αν θα φτάσουν μέχρι το τέρμα της χοάνης ή όχι, στις κριτικές αυτές.⁴⁹



Εικόνα 2.1 Η συμβολή των socialmedia στη χοάνη των πωλήσεων

Πηγή: <https://adespresso.com/academy/blog/can-you-really-fill-sales-funnel-with-twitter-ads/>

2.7 Το B2B marketing

Ο marketer φέρει εξίσου σημαντική ευθύνη με αυτή του πωλητή για την αναγνώριση και αφοσίωση του αγοραστή στο brand. Είναι αυτός που ξεκινάει την επικοινωνία, τη συζήτηση με τον αγοραστή, στην αρχή της χοάνης. Είναι αυτός που έχει κάνει την τμηματοποίηση της αγοράς κι έχει αποφασίσει για τη στρατηγική τοποθέτηση της μάρκας. Ο ρόλος του

⁴⁹<https://adespresso.com/academy/blog/can-you-really-fill-sales-funnel-with-twitter-ads/>

<https://blog.bufferapp.com/social-media-sales-funnel>

μάρκετινγκ, πρέπει να είναι συμβουλευτικός, κρατώντας το σχετικό budget χαμηλότερα από ότι οι πωλήσεις.⁵⁰

2.7.1 Το contentmarketing ως μέσο άσκησης στρατηγικής B2B

Τόσο η διατήρηση σχέσης με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, όσο και η αναζήτηση νέων, απαιτούν προσπάθεια κι επένδυση στη γνώση. Για την τελευταία, οι marketers και πωλητές έχουν στραφεί τον τελευταίο καιρό στο content marketing. Τι είναι αυτό; Πρόκειται για τη δημιουργία και τη διάδοση ποιοτικού και δωρεάν περιεχομένου με στόχο τη μετατροπή των υποψήφιων πελατών σε πελάτες, και των πελατών σε επαναλαμβανόμενους πελάτες. Το περιεχόμενο το οποίο διαδίδεται πρέπει να είναι σχετικό με τα προϊόντα που πωλούνται ή με τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Με την παροχή ποιοτικού περιεχομένου δίνεται η δυνατότητα στον κόσμο να μάθει την επιχείρηση και τα προϊόντα της, κι αν του αρέσει ο πωλητής και του εμπνεύσει εμπιστοσύνη, συνεργάζεται με την εταιρεία.

Ο πρώτος στόχος είναι να πάρει ο πωλητής την έγκριση και την άδεια για να στέλνει το περιεχόμενό του, συνήθως μέσω email. Η επαναλαμβανόμενη και τακτική αποστολή ποιοτικού και στοχευμένου περιεχομένου, δημιουργεί μια σχέση κατά τη διάρκεια της οποίας θα προκύψουν πολλές ευκαιρίες συνεργασίας.

Το περιεχόμενο δημιουργείται με στόχο το marketing, αλλά δεν αποτελεί διαφήμιση. Φυσικά χρησιμοποιούνται τεχνικές copywriting, αλλά όχι με τη λογική που θα χρησιμοποιούνταν σε ένα διαφημιστικό σποτάκι, banner ή έντυπο. Η λογική του content marketing δεν είναι η προβολή ενός διαφημιστικού μηνύματος και ο στόχος του δεν είναι η άμεση πώληση.

Το content marketing προϋποθέτει την παροχή περιεχομένου που από μόνο του θα προσδώσει αξία στον παραλήπτη. Ο τελευταίος έχει συμφωνήσει να το λαμβάνει, που σημαίνει το πιθανότερο, ότι είναι τουλάχιστον ενδιαφέρον και χρήσιμο για τον ίδιο. Αν το βρει

⁵⁰<http://www.emarketer.com/Article/B2B-Marketers-Must-Step-Up-Support-Sales/1014085>

όντως ενδιαφέρον, πολλές φορές θα το μοιραστεί με άλλους. Η διαδικασία αυτή έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την αύξηση του κύρους και της αξιοπιστίας της εταιρίας που παρέχει αυτήν την αξία.

Το περιεχόμενο μπορεί να είναι διαφόρων μορφών, όπως blog posts, videos, newsletters. Μπορεί επίσης να είναι κάτι ακόμα μεγαλύτερο όπως έρευνες σχετικές με τους τομείς δραστηριοποίησης της εταιρίας, white papers, industry reports ή ebooks.

Σκεφτείτε και το εξής: ο πρώτος λόγος χρήσης του Διαδικτύου είναι η αναζήτηση πληροφοριών. Ο κόσμος ψάχνει για πληροφορίες και περιεχόμενο που θα λύσουν κάποιο πρόβλημά του και όχι για διαφημιστικά μηνύματα. Εάν εσείς μπορείτε να παρέχετε αυτή την πληροφορία, τότε η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία και το κύρος που θα δημιουργήσετε, θα οδηγήσει σε πωλήσεις ενώ παράλληλα θα έχετε ήδη ενημερώσει για τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.⁵¹

2.7.2 Παραδείγματα contentmarketing

Infographics. Πρόκειται για δημιουργικά που περιλαμβάνουν γραφικά, διαγράμματα, στατιστικά και πληροφορίες, παρουσιασμένες με τρόπο τέτοιο που να προσελκύουν το κοινό που επιθυμεί η κάθε εταιρεία. Μπορεί να τα σχεδιάσει συνεργάτης της εταιρείας, έτσι ώστε αυτά να είναι πετυχημένα και δημοσιευμένα σε σχετικές ιστοσελίδες και τα socialmedia.

Ιστοσελίδες. Η ιστοσελίδα μιας επιχείρησης πρέπει να έχει contentmarketing. Πληροφορίες δηλαδή, που θα κάνουν έναν υποψήφιο πελάτη να γίνει πελάτης και να επισκέπεται τη σελίδα του οργανισμού τακτικά έτσι ώστε να βρίσκει υλικό ενδιαφέρον για την εξέλιξή του και την αύξηση πωλήσεων της εταιρείας.

Podcasts. Πρόκειται για φωνητικά βιντέακια με ποικίλου ενδιαφέροντος περιεχόμενο που προσφέρεται δωρεάν στους ενδιαφερόμενους.

⁵¹<http://www.smokypixel.gr/2012/11/content-marketing/>

Βίντεο. Τα πατροπαράδοτα βίντεο αποτελούν μια πολύ καλή πηγή contentmarketing, καθώς η μετάδοση της πληροφορίας πραγματοποιείται με ήχο και εικόνα, μεταδίδοντας έτσι στον υποψήφιο πελάτη την ισχυριζόμενη προστιθέμενη αξία.

Βιβλία. Σημαντικό μέσο για την ανάλυση contentmarketing σε μεγάλο εύρος και τη διαφήμιση του συγγραφέα. Ακόμα και να μη το διαβάσει όλος ο κόσμος, ο συγγραφέας γίνεται γνωστός και τα επόμενα βήματά του, που μπορεί να είναι κάτι από τα παραπάνω, γίνονται λίγο πιο εύκολα.⁵²

Για ποιον άλλο λόγο να επενδύσει κάποιος στο contentmarketing; Ο μέσος αγοραστής ακολουθεί το μονοπάτι της παραδοσιακής πώλησης μόνος του στο μεγαλύτερο ποσοστό. Προς το τέλος της διαδρομής επικοινωνεί με τον πωλητή, ενώ το 81% των αγοραστών έχουν κάνει online έρευνα πριν επισκεφτούν το κατάστημα. Και μάλιστα, ο χρόνος της διαδικτυακής έρευνας είναι κατά μέσο όρο 79 ημέρες. Αν «πέσει πάνω» στο contentmarketing ενός οργανισμού, αρκετές φορές στη διαδρομή, εκτός της αναγνώρισης της μάρκας, θα επιτευχθεί και η προτίμηση αυτής.⁵³

2.7.3 Mobilemarketing και B2B πώληση

Η δυναμική του κινητού αυξάνεται παράλληλα με τις δυνατότητες και στον τομέα αυτό. Η χρήση του κινητού και του tablet είναι έντονη, τόσο κατά τη διάρκεια του ωραρίου, όσο και στον ελεύθερο χρόνο του αγοραστή, αλλά και του πωλητή. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 86% των αγοραστών αναμένουν ότι ό,τι υλικό έχουν οι πωλητές να τους δείξουν, μπορούν να το λάβουν και οπτικοποιημένο στο κινητό τους. Για το λόγο αυτό φαίνεται ότι αυξάνεται ο προϋπολογισμός που διαθέτουν τα τμήματα του μάρκετινγκ των εταιρειών σε αυτό τον τρόπο προσέγγισης των δυνητικών πελατών. Πρόκειται για μία τάση που θα συνεχίσει κι εξελίξει τη δυναμική του e-mail μάρκετινγκ, που θα αναπτυχθεί περαιτέρω, σε ανανεωμένες mobile πλατφόρμες. Οι τελευταίες θα είναι απαραίτητες και για την επεξεργασία δεδομένων, τα

⁵² <http://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2014/09/19/what-is-content-marketing/#40a426931d70>

⁵³ <https://www.marketo.com/content-marketing/>

οποία είναι βασικό συστατικό του mobile μάρκετινγκ. Πριν πάμε όμως εκεί, θα πρέπει σε πρώτη φάση να θεωρήσουμε δεδομένη ότι η ιστοσελίδα μιας εταιρείας η οποία κάνει B2B πωλήσεις και όχι μόνο, είναι λειτουργική κι εύκολα προσβάσιμη από το κινητό.

Η χρήση μιας mobile εφαρμογής μπορεί να βοηθήσει τον B2B πωλητή ως εξής:

- Ευκολία στη διαχείριση αποθεμάτων προμηθειών
- Διαχείριση πληροφοριών σχετικών με ένα συνέδριο ή ένα event
- Ενημέρωση σχετική με deadlines που αφορούν μια καμπάνια ή την παράδοση ενός προϊόντος
- Επικοινωνία διαφημιστικών μηνυμάτων και δεδομένων στους πελάτες

Για να συμβαίνουν επιτυχώς όλα τα παραπάνω, θα πρέπει η χρήση της mobile εφαρμογής να είναι ορθή. Τι εννοώ με αυτό; Να χρησιμοποιούνται οι απαραίτητες λέξεις-κλειδιά που προτείνει και το AdWords της Google, να αποστέλλονται real-time προσφορές, και να υπάρχει η σύνδεση μεταξύ κινητού και socialmedia.⁵⁴

2.7.4 Η αυτοματοποίηση του B2Bmarketing και το όφελος αυτής

Ο παραπάνω όρος αναφέρεται σε μια οικογένεια online εφαρμογών που επιτρέπουν την αυτοματοποίηση των digital marketing ενεργειών σας και συγκεντρώνουν σε ένα σημείο όλα τα εργαλεία προσέλκυσης επισκεπτών στο site της εταιρείας και τη μετατροπή αυτών σε leads (άτομα με προοπτική να γίνουν πελάτες).

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1, το σημαντικότερο όφελος της αυτοματοποίησης του B2B μάρκετινγκ είναι η οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων των μάρκετινγκ καμπανιών και δραστηριοτήτων, η οποία αξιοποιείται άμεσα από τους B2B πωλητές. Η επικοινωνία των αποτελεσμάτων μέσω e-mail, των socialmedia, αλλά και των landingpages, δημιουργεί ευκαιρίες που ενδέχεται να καταλήξουν σε συμφωνίες. Η αυτόματη οπτικοποίηση εξοικονομεί

⁵⁴<http://www.emarketer.com/Report/Six-B2B-Mobile-Marketing-Trends-2016-With-More-Mobile-Workplace-Budgets-Tactics-Must-Follow/2001718>

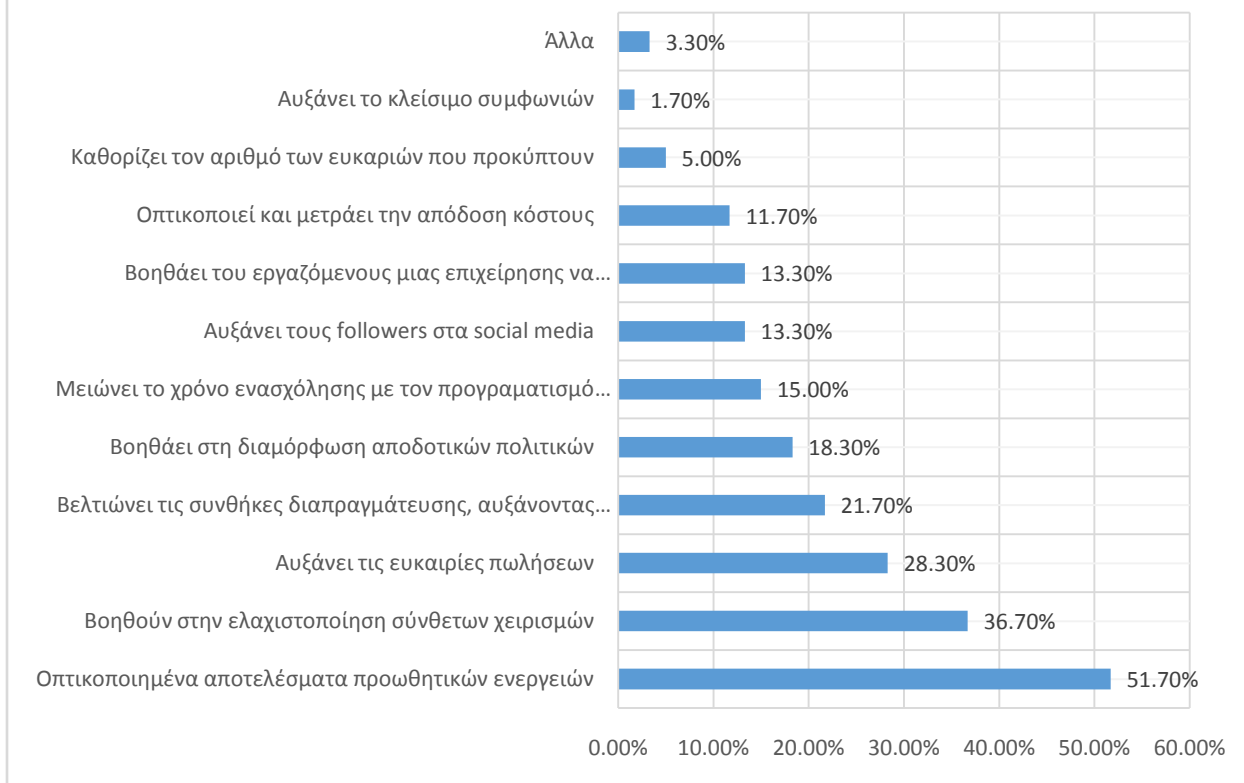
χρόνο λοιπόν για τους marketers και τους πωλητές, τον οποίο μπορούν να διαθέσουν σε λοιπές δραστηριότητες. Κάποια από τα αποτελέσματα της αυτοματοποίησης, όπως η εξοικονόμηση χρόνου, είναι κάτι που λαμβάνει χώρα άμεσα, ενώ το κλείσιμο συμφωνιών, είναι ένα όφελος που θα φανεί μακροπρόθεσμα. Σε κάθε περίπτωση αυτό που μπορεί να σημειωθεί είναι ότι οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την απόδοση της επένδυσης (ROI) του Marketing Automation αποδεικνύουν ότι, όχι μόνο δεν είναι απλά μια ακόμη τάση του ψηφιακού κόσμου, αλλά ότι μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην αύξηση πωλήσεων. Σε πρόσφατη έρευνα του MIT, βρέθηκε ότι το 72% των πελατών του HubSpot είδε τις πωλήσεις του να αυξάνονται μέσα σε ένα χρόνο!⁵⁵

⁵⁵<http://www.pointdrive.com/blog/sales-enablement/does-your-company-have-a-mobile-selling-strategy-b2b-mobile-marketing-made-simple/>

<http://www.business2community.com/b2b-marketing/5-mobile-marketing-tips-essential-boosting-b2b-sales-01417003#PSOqzoOoyyfxIYCH.97>

<http://www.nimble.com/blog/the-five-best-sales-boosting-mobile-marketing-strategies/>

Τα οφέλη της αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ σύμφωνα με τους B2B marketers στην Ιαπωνία, Ιανουάριος 2016



Διάγραμμα 2.1 Τα οφέλη αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ σύμφωνα με B2B marketers

Πηγή: <http://www.emarketer.com/Chart/Benefits-of-Marketing-Automation-According-B2B-Marketers-Japan-Jan-2016-of-respondents/192664>

2.8 Toe-mail και e-mail campaign

Πρόκειται για ένα ακόμα αναγνωρισμένο μέσο άσκησης στρατηγικής B2B πωλήσεων, εξετάζοντας το χρηματοοικονομικό δείκτη ROI, αλλά και το γεγονός ότι το 23% των συνολικών πωλήσεων μιας εταιρείας προέρχονται από αυτό. Τα μηνύματα που επιθυμεί ένας πωλητής B2B να μεταδώσει, αλλά και ένας δυνητικός πελάτης να εισπράξει και μπορούν να επικοινωνηθούν μέσω e-mail είναι πολλά. Μια e-mail καμπάνια προσφέρει τη δυνατότητα της αποστολής δεδομένων και ότι επιθυμεί ένας πωλητής να επικοινωνήσει προγραμματισμένα,

στο e-mail υποψήφιων πελατών. Το e-mail αποτελεί ένα πολύ καλό κι εξυπηρετικό μέσο για μια πρόσκληση σε ένα event ή μια ανακοίνωση. Μπορεί αυτή να αφορά σε ένα νέο προϊόν ή ένα βραβείο που κέρδισε η επιχείρηση. Μπορεί να αποστέλλονται δωρεάν υπηρεσίες, με σκοπό την προσέλκυση για την πώληση ενός μεγαλύτερου πακέτου υπηρεσιών.

Το περιεχόμενο που λάει καλύτερα από μια πολύ καλή προσφορά. Έρευνες έχουν δείξει ότι στο 90% των περιπτώσεων το link για «περισσότερες πληροφορίες εδώ», που λάει περισσότερο από τη φράση «αγόρασε τώρα». Όπως προαναφέρεται, ο πελάτης πλέον είναι πολύ ενημερωμένος, υποψιασμένος και ψάχνεται. Λίγοι είναι αυτοί που θα αγοράσουν κάτι στο πρώτο link που θα μπουν. Επιθυμούν πρώτα να κάνουν την έρευνά τους, συλλέγοντας τις πληροφορίες που χρειάζονται, να συγκρίνουν. Γι' αυτό πλέον υπάρχει ο ισχυρισμός ότι δεν πουλάει τόσο το προϊόν, όσο το περιεχόμενο. Το τελευταίο λοιπόν πρέπει να είναι ενδιαφέρον και προκλητικό και να απαντάει στα ακόλουθα (Πίνακας 2.2).

Τι επιθυμούν να γνωρίζουν οι B2B πελάτες

Αν ο πελάτης σου ρωτάει:	Ποιο είναι το πρόβλημά μου;	Πώς θα διορθώσω το πρόβλημά μου;	Είσαι ο "κατάλληλος" για εμένα;
Επιθυμεί:	Εκπαίδευση & Ηγεσία Σκέψης	Λύσεις & Καταλληλότητα Προϊόντος	Διαπιστευτήρια & Υποστήριξη Απόφασης
Τι να μοιραστείς μαζί του:	<ul style="list-style-type: none"> Τάσεις Αναφορές Αναλύσεις Εκπαίδευση Οδηγίες Λύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> Ποια είναι η λύση και πώς δουλεύει; Συγκρίσεις λύσεων Ετοιμότητα και καταλληλότητα εκτιμήσεων Πώς επιλέγω προμηθευτή; 	<ul style="list-style-type: none"> Τιμολόγηση Επίδειξη δύναμης Μελέτες περιπτώσεων Δείκτες ROI, TCO Πώς να αγοράσω; Πώς δουλεύω με εσένα;

Πίνακας 2.2 Τι επιθυμούν να γνωρίζουν οι B2B καταναλωτές

Πηγή: <http://www.brainrider.com/attract-and-acquire/b2b-buyer-decision-map/>

Ξεκινώντας λοιπόν, πρέπει ο πωλητής να ξέρει σε ποιον θα στείλει το e-mail. Το να αναζητά πάντα το γενικό διευθυντή δεν είναι πάντα η ορθότερη επιλογή. Δε σημαίνει ότι αυτός αποτελεί το λήπτη όλων των αποφάσεων της επιχείρησής του. Επίσης, αρκετές είναι οι φορές που στη λήψη μια τέτοιας απόφασης συμμετέχουν πάνω από ένα άτομα. Στις περιπτώσεις αυτές το περιεχόμενο του μηνύματος θα πρέπει να περιλαμβάνει ακόμα περισσότερες πληροφορίες, με δημιουργικό και μη κουραστικό τρόπο.

Για να μπει στη διαδικασία ο παραλήπτης να εξετάσει το e-mail, θα πρέπει το θέμα του να είναι γοητευτικό. Θα πρέπει να στοχεύει όσο δυνατόν περισσότερο και καλύτερα στην ανάγκη του πελάτη.

Το περιεχόμενο του e-mail θα πρέπει με τη σειρά του να είναι ακριβές, σύντομο και περιεκτικό. Επιπρόσθετη αξία προσφέρουν οι εικόνες σε ένα μήνυμα, εφόσον αυτές είναι σχετικές και ενδιαφέρουσες. Το μήνυμα θα πρέπει να εμπεριέχει τους συνδέσμους με τα socialmedia της επιχείρησης και του πωλητή. Τα call-to-actionbuttons θα πρέπει να σημειώνονται στα πρώτα μισά του μηνύματος.

Υπάρχουν και φορείς οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες e-mailcampaign, οι οποίες ονομάζονται ESP – E-mailServiceProvider. Η επιχείρηση η οποία επιλέγει ένα ESP, δίνει τη δυνατότητα σε ένα τρίτο φορέα να έχει πρόσβαση σε ένα κανάλι πληροφοριών και να χειρίζεται ένα λογαριασμό e-mail. Κάποιο ESP για παράδειγμα αυτοματοποιεί και προσφέρει τη δυνατότητα αποστολής 12,000 e-mail το μήνα, σε μια μια επιχείρηση που έχει λιγότερους από 2,000 συνδρομητές. Κάποιο άλλο διατηρεί συνεχή επαφή μέσω e-mail που εκπαιδεύει τους παραλήπτες στη χρήση της πλατφόρμας. Πολλές οι επιλογές και ο καλύτερος τρόπος για να αξιοποιηθούν στο έπακρο αυτές είναι να υπάρχει ένα άτομο αφοσιωμένο στο χειρισμό του ESPκαι στο συνδυασμό του με τη στρατηγική της επιχείρησης.⁵⁶

⁵⁶<http://www.smartinsights.com/b2b-digital-marketing/b2b-email-marketing/9-b2b-email-marketing-examples/>
<http://www.emailmonday.com/unlocking-the-full-potential-of-b2b-emailmarketing><http://www.jeffbullas.com/2015/08/12/20-smart-ways-generate-leads-business/>
<https://vtldesign.com/inbound-marketing/email-marketing/b2b-email-marketing-guide/>

2.9 B2B cold calling – προτεινόμενο σενάριο

Τα βήματα που θα προτείναμε για το B2Bcoldcalling είναι αντίστοιχα με αυτά που αναφέρονται και στο πρώτο μέρος της εργασίας. Ωστόσο, στο κεφάλαιο αυτό, παρατίθεται ένα σενάριο που μπορεί να ακολουθήσει ένας B2B πωλητής. Το συγκεκριμένο σενάριο φτιάχτηκε για να βοηθήσει μια εταιρεία telemarketing, για την περίπτωση που το όνομα του υπεύθυνου προμηθειών είναι γνωστό. Σε κάθε περίπτωση, αυτό θα πρέπει να προσαρμοστεί από την εκάστοτε εταιρεία.

Σενάριο	Σχολιασμός
Γεια σας. Βρίσκεται ο “X” στο γραφείο; Ή Θα μπορούσα να μιλήσω με το “X” παρακαλώ;	Σκοπός είναι ο άνθρωπος στην υποδοχή να θεωρήσει ότι ο πωλητής ζητά να μιλήσει με τον καλύτερο φίλο-η του. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει ο τρόπος να είναι πρόσχαρος, σύντομος και όχι πολύ επίσημος.
Στην ερώτηση ποιος-α τον ζητεί, η απάντηση θα πρέπει να είναι απλά το όνομά του πωλητή.	Κάποιες φορές βοηθάει το να ακούγεται και λίγο ανυπόμονος αυτός που καλεί. Δε χρειάζεται να δοθούν πολλές εξηγήσεις σχετικά με το λόγο για τον οποίο καλεί.
«Περί τίνος πρόκειται παρακαλώ;» Καλώ πίσω να συζητήσουμε για κάποια επιχειρησιακά θέματα.	Ο/η ρεσεψιονίστ θα νομίσει ότι επιστρέφεται κάποια κλήση, ενώ ο πωλητής απλά εννοεί ότι καλεί για δεύτερη φορά.
Όταν ο ενδιαφερόμενος βγαίνει στη γραμμή: Γεια σας “X”. Είμαι ο “όνομα πωλητή», από την «όνομα εταιρείας». Σας λέει κάτι το «όνομα εταιρείας»;	Είναι αρκετά αποκρουστική η κατάσταση κατά την οποία αυτός που καλεί θεωρεί ότι ο “X” πρέπει να γνωρίζει την εταιρεία ή να τη θυμάται από κάποια παλιότερη επικοινωνία. Μπορεί να οδηγήσει στη διακοπή της τρέχουσας επικοινωνίας.

<p>«Όχι, δε μου λέει κάτι»</p> <p>Μην ανησυχείτε. Δεν ήμουν σίγουρος ότι θα μας γνωρίζετε. Χειριζόμαστε κάποια projects που σκέφτηκα ότι ενδεχομένως να έχουν υποπέσει της αντίληψή σας. Όπως και να έχει, διαθέτετε 30'' να σας εξηγήσω το λόγο για τον οποίο αξίζει να μιλήσουμε;</p> <p>Αν ο "X" έχει ακούσει για την εταιρεία, καλό είναι να γίνει αναφορά στον τρόπο με τον οποίο έχει ακουστεί.</p>	<p>Ο σκοπός εδώ είναι να γνωστοποιηθεί στο "X" ότι σκοπός του πωλητή δεν είναι να καταχραστεί το χρόνο του, κι επίσης να νοιώσει ο "X" ότι μετά τα 30'' έχει αυτός τον έλεγχο της συνέχειας της συζήτησης. Πρόκειται για μια ανεπίσημη, πρώιμη συμφωνία μεταξύ του "X" και του πωλητή.</p> <p>Οι περισσότεροι προσφέρουν αυτά τα 30''. Αποσυμφορίζουν και τους δύο συνομιλητές.</p>
<p>Τα λόγια των 30'' πρέπει να είναι κάπως έτσι:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Συνεργαζόμαστε με εταιρείες σαν τη δική σας, οι οποίες αναζητούν τρόπους εξοικονόμησης... -Πολλές από τις εταιρείες με τις οποίες συνεργαζόμαστε είναι απελπισμένες με το... κι αναζητούν... -Εταιρείες με τις οποίες έχουμε επικοινωνήσει εκτιμούν ιδιαίτερα το....της εταιρείας μας. 	<p>Τα λόγια πρέπει να εστιάζουν στα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Γιατί ο "X" μπορεί να χρειάζεται το προϊόν/υπηρεσία του πωλητή; -Ποιο πρόβλημα ενδεχομένως να λύνει το αγαθό; -Δε θα πρέπει να αποτελούν μια λίστα των χαρακτηριστικών του προϊόντος, καθώς κάτι αντίστοιχο θα έχουν να προσφέρουν και οι ανταγωνιστές.
<p>Αν ο "X" δώσει αρνητική απάντηση:</p> <p>Ο πωλητής πρέπει να τον ευχαριστήσει για το χρόνο του, και να ρωτήσει αν ο "X" θεωρεί ότι υπάρχει κάποιος που ενδεχομένως ενδιαφέρεται για το προϊόν και ποια είναι τα στοιχεία επικοινωνίας του.</p>	
<p>Αν ο "X" δώσει μεν αρνητική απάντηση, αλλά δείξει κάποιο ενδιαφέρον, καλό θα είναι ο πωλητής να το εξερευνήσει περαιτέρω, προσπαθώντας να αντιληφθεί καλύτερα το</p>	

αντικείμενο της εν λόγω εταιρείας, καθώς και το πρόβλημα το οποίο μπορεί να επιλύσει.	
Στόχος του πωλητή είναι να κανονίσει συνάντηση με το “X”, έτσι ώστε να μάθει ακόμα περισσότερα για το δυνητικό πελάτη, τις δυνατότητες συνεργασίας, το λήπτη αποφάσεων, το budget και λοιπές λεπτομέρειες. Και αυτό γίνεται κλιμακωτά: ξεκινώντας με το αν η X μέρα εξυπηρετεί, κι αν ναι, καλύτερα το πρωί ή το απόγευμα. Να σας στείλω ένα e-mail για την επιβεβαίωση της συνάντησης. Έχω αυτή τη διεύθυνση, είναι σωστή;	

Πίνακας 2.3 Cold Calling

Πηγή: https://cdn2.hubspot.net/hub/233188/file-24189624-pdf/sample&sa=D&ust=1468246523549000&usg=AFQjCNGPIOxQms2c_x7vpYTuCu2R1Zz14w

2.10 Η μετατροπή των δυνητικών B2B πελατών σε πελάτες

Ο υπερβολικός ζήλος ενός πωλητή, μπορεί να τον οδηγήσει εύκολα στο να καταβάλλει την ίδια, μεγάλη προσπάθεια και να δαπανά τον ίδιο, αρκετό χρόνο με όλους τους δυνητικούς του πελάτες. Οι τελευταίοι θα πρέπει πάντα να αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και να κατηγοριοποιούνται σχετικώς. Επιπλέον, δε χρειάζεται το άνοιγμα της χοάνης να είναι πολύ μεγάλο. Σημασία δεν έχει δηλαδή τόσο η ποσότητα, αλλά η στρατηγική εστίαση σε δυνητικούς, με δυναμική πελάτες. Οι ομάδες κριτηρίων είναι κοινές με αυτές του χρήστη ως

ιδιώτη, ωστόσο αλλάζουν τα επιμέρους κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα, εδώ η κατηγοριοποίηση γίνεται βάσει των ακόλουθων κριτηρίων:

1. Χαρακτηριστικά οργανισμών: κλάδος, τύπος, μέγεθος, τεχνολογία, κερδοφορία, διοίκηση
2. Αγορά / χρήση προϊόντος: εφαρμογή, σημαντικότητα αγοράς, όγκος, συχνότητα αγοράς, διαδικασία αγοράς, κριτήρια επιλογής, κανάλια διανομής
3. Ανάγκες χρηστών και προτιμήσεις ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: απαιτήσεις απόδοσης, βοήθεια από προμηθευτές, προτιμήσεις μάρκας, επιθυμητά χαρακτηριστικά, ποιότητα, απαιτήσεις service.⁵⁷

Έστω ότι σε ένα cold-mail προς ένα δυνητικό πελάτη, αυτός ανταποκρίνεται θετικά. Θα πρέπει αυτός να αξιολογηθεί περαιτέρω. Αρχικά, προγραμματίζεται ένα τηλεφώνημα, έτσι ώστε να προσδιορισθεί η ακριβής ανάγκη, ο προϋπολογισμός, το timing, αλλά και ο λήπτης της απόφασης. Αν όλα αυτά είναι συμβατά με το αγαθό της εταιρείας, σειρά έχουν οι διαπραγματεύσεις και αν όλα πάνε καλά, το κλείσιμο της πώλησης. Όλες οι κινήσεις πρέπει να γίνουν γρήγορα. Να μην κουραστεί ο πελάτης, αλλά και να μη διαθέσει χρόνο στο ενδιαμέσο στην αναζήτηση άλλου πωλητή/προϊόντος.

Στην περίπτωση που η επικοινωνία ξεκινήσει από τον πελάτη, η εστίαση στην ταχύτητα είναι το άλφα και το ωμέγα. Κατά 99% ο πελάτης είναι στο ενδιαμέσο της έρευνάς του για το αγαθό που αναζητά, κι αν αργήσει ο πωλητής να επικοινωνήσει μαζί του, κάποιος άλλος θα τον προλάβει. Στην περίπτωση αυτή, η συγκέντρωση δεδομένων πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά. Ο πελάτης ενδεχομένως να βιάζεται, έχει κάτι συγκεκριμένο κατά νου, θέλει τη λύση, χωρίς να κουραστεί ιδιαίτερα. Δεν πρέπει να ερωτηθεί για πράγματα που ο πωλητής μπορεί να βρει εύκολα με ένα googlesearch. Οι ερωτήσεις που γίνονται, καλό είναι να συναντούν τη μέθοδο SPIN:

Situation questions – θα περιγράψουν το πρόβλημα και την ανάγκη του πελάτη

Problem – θα «τοποθετήσουν» τον πελάτη στην «καρδιά» του προβλήματος

⁵⁷Johnson & Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 2002

Implication – θα θυμίσουν στον πελάτη τις συνέπειες του να μένει το πρόβλημα άλυτο

Needpayoff – θα δώσουν την ευκαιρία στον πωλητή να εξηγήσει στον πελάτη, τη βελτιωμένη κατάσταση μετά την επίλυση του προβλήματος.

Επιπλέον, θα πρέπει ο πωλητής να έρχεται στο επίπεδο του δυνητικού πελάτη, κάνοντας SNAPselling:

- **Keepsimple** – να διατηρεί τα πράγματα απλά
- **Be invaluable** – να είναι ανεκτίμητος
- **Alwaysaligned** – να βρίσκεται πάντα στην ίδια σελίδα με τον πελάτη και τη επικαιρότητα
- **Raisepriorities** – να θέτει τις σωστές προτεραιότητες

Για να επιτευχθούν όλα αυτά γρήγορα, «ενοχλώντας» τον πελάτη όσο λιγότερο γίνεται, θα πρέπει ο πωλητής να φροντίσει για τον απόλυτο συντονισμό της ομάδας του, με αυτή του τμήματος αγορών.

Αν ο πωλητής είναι από αυτούς που στέλνει newsletters ανά τακτά χρονικά διαστήματα, να έχει την υπομονή να αξιοποιεί απλά τα θετικά σχόλια που θα εισπράξει για το περιεχόμενό τους ή απλά να διατηρεί μια φιλική, «διασκεδαστική» στάση απέναντι στους δυνητικούς του πελάτες, κι αυτοί, όταν έρθει η ώρα να χρειαστούν κάτι, θα απευθυνθούν και σε αυτόν.

Το μήνυμα που επικοινωνείται είτε μέσω ενός coldcall, είτε μέσω ενός newsletter, αλλά και μιας e-mail καμπάνιας, οφείλει να έχει συνέχεια και με τη στρατηγική που έχει εντοπιστεί, του κάθε πελάτη. Είναι σημαντικό επίσης, να συναντά αυτό τις τάσεις της αγοράς και των πελατών-στόχων. Στο τέλος του μηνύματος, εξυπηρετεί πολύ να υπάρχει ένας αριθμός τηλεφώνου ή/και ένα e-mail επικοινωνίας του πωλητή.⁵⁸

⁵⁸<http://righthello.com/paying-clients/>

<https://blog.optimizely.com/2015/09/09/b2b-lead-generation-ideas/>

2.10.1 Πρακτικές μετατροπής δυνητικών πελατών σε πελάτες

1. Blogging

Είναι σαφής η δυναμική των blogs και η επισκεψιμότητά τους. Πρόκειται για μια απλή διαδικασία που ένας πωλητής B2B μπορεί να κάνει, εξετάζοντας τις ερωτήσεις που απαντά στα e-mails των πελατών του και κάνοντας τα σχετικά posts. Καλό θα είναι να το πάει ένα βήμα παραπέρα, σκεπτόμενος τι μπορούν οι πελάτες να ρωτήσουν, πριν ακόμα σκεφτούν το προϊόν της εταιρείας ως λύση στην ανάγκη τους. Στην πορεία, εφόσον υπάρξει η σχετική εξοικείωση, τα posts αυτά μπορούν να πάρουν μορφή video, με contentmarketing. Δε θα πρέπει να υποτιμάται η σημασία των χρωμάτων στο blog, καθώς και των call-to-actionbuttons.

2. Social Relationship Building

OB2B πωλητής δε θα πρέπει να μένει στο δίκτυο των φίλων και followers του. Θα πρέπει να βρίσκεται σε μια διαρκής κινητοποίηση, είτε δημοσιεύοντας posts που δείχνουν την ειδικευση και δυνατότητές του, είτε αναζητώντας groups στο LinkedIn, επαγγελματιών, με τους οποίους μπορεί να ανταλλάξει γνώσεις, επαφές και πληροφορίες.

3. Seminars και webinars

Ένας επαγγελματίας ο οποίος μπορεί να αναπαράγει και μεταδίδει τη γνώση του, χαίρει εμπιστοσύνης από το δυνητικό πελάτη, ο οποίος βλέπει ότι ενδέχεται ο πωλητής αυτός να έχει απαντήσεις στα ερωτήματα που τον απασχολούν. Επιπρόσθετα, από τη θέση αυτή, μεταφέρεται στο κοινό και contentmarketing.

4. Χορηγός και χορηγούμενος

Ειδικά αν έχουν προηγηθεί οι προαναφερθείσες τακτικές, σημαίνει ότι ο πωλητής έχει στη διάθεσή του οργανωμένο υλικό που μπορεί να το διαφημίσει σε ένα site σχετικού αντικειμένου, ανταλλάσσοντας τη δωρεάν αυτή διαφήμιση με μια ομιλία για την οποία ενδέχεται να ενδιαφέρεται ο ιδιοκτήτης του site. Συνεργασίες επίσης μπορούν να

πραγματοποιηθούν μεταξύ επαγγελματιών που δουλεύουν πάνω στο ίδιο αντικείμενο, διαφημίζοντας ο καθένας την υπηρεσία/αγαθό του.

5.Πολλαπλές προσφορές

Μια από τις πιο καλές τακτικές, καθώς μέσω των απαντήσεων σε αυτές, ο πωλητής καταφέρνει να μάθει το δυνητικό πελάτη σε βάθος και να του προσφέρει την επόμενη φορά κάτι που θα καλύπτει όλο και περισσότερο την ανάγκη του, με αποτέλεσμα το κλείσιμο της συμφωνίας.

6.Πληρωμένη διαφήμιση

Δεν μπορεί φυσικά να αμφισβητηθεί η αξία της διαφήμισης, όταν αυτή γίνεται επικοινωνώντας το σωστό μήνυμα, στα κατάλληλα μέσα, στοχεύοντας το κοινό που πρέπει.

7.Conceptualselling

Έχει γίνει αντιληπτό ότι όλο και περισσότεροι τον τελευταίο καιρό αγοράζουν concept και όχι μόνο προϊόν/υπηρεσία. Η παρουσίαση ενός αγαθού λοιπόν, ενσωματωμένο σε μια συνολικότερη ενέργεια, αξιοποιώντας ενδεχομένως και μια συμπληρωματική υπηρεσία, κάνει πιο πιθανό το κλείσιμο της συμφωνίας.⁵⁹

2.11 Ο ρόλος του συναισθήματος στις B2B πωλήσεις

⁵⁹<https://www.ducttapemarketing.com/blog/b2b-lead-generation/>

<http://blog.hubspot.com/sales/6-popular-sales-methodologies-summarized#sm.00t6ik0t1do0cpy109x19rgb5fw6r>

Υπάρχουν άνθρωποι κι επαγγελματίες που αποφασίζουν καθαρά με τη λογική και βάσει αντικειμενικών παραγόντων. Υπάρχουν όμως κι αυτοί που επηρεάζονται από τα συναισθήματά τους. Αυτά επηρεάζονται τόσο από την εκάστοτε κατάσταση του υποκειμένου, όσο και από τη συμπεριφορά που αυτό εισπράττει από το συνεργάτη του, στην περίπτωση μας τον B2B πωλητή. Ας εξετάσουμε λοιπόν τι πρέπει να προσέχει ο τελευταίος.

Η αγωνία του κλεισίματος της πώλησης είναι ένα αρκετά επικίνδυνο συναίσθημα, καθώς δημιουργεί μία αίσθηση απόγνωσης που αυτή μεταδίδεται στον πελάτη. Αυτό μπορεί να έχει δύο επιπτώσεις: η πρώτη, να χάσει ο πωλητής τη διαπραγματευτική του δύναμη, και η δεύτερη, να υποσχεθεί πράγματα στον πελάτη, στα οποία δεν μπορεί να ανταποκριθεί.

Στην επιθυμία του πάλι ο πωλητής να ανταποκριθεί όσο καλύτερα μπορεί, αγωνιά για την ταχεία έκβαση αυτής. Και σωστά πράττει. Το συναίσθημα όμως της βιασύνης θα πρέπει να το ελέγχει, να μην τον οδηγεί σε σπασμωδικές κινήσεις, αλλά σε προσεχτικές και προμελετημένες απαντήσεις.

Το συναίσθημα προσωπικής ευθύνης, που πολλές φορές ο πωλητής αρέσκει να προβάλλει μπορεί να αποβεί επικίνδυνο. Τέτοιου είδους τακτικές πρέπει να χρησιμοποιούνται για το «χτίσιμο» της σχέσης με τον πελάτη και όχι την καθοδήγησή του. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να οδηγήσει τον πωλητή στο να βγάλει συμπεράσματα που δεν είναι τόσο έγκυρα.

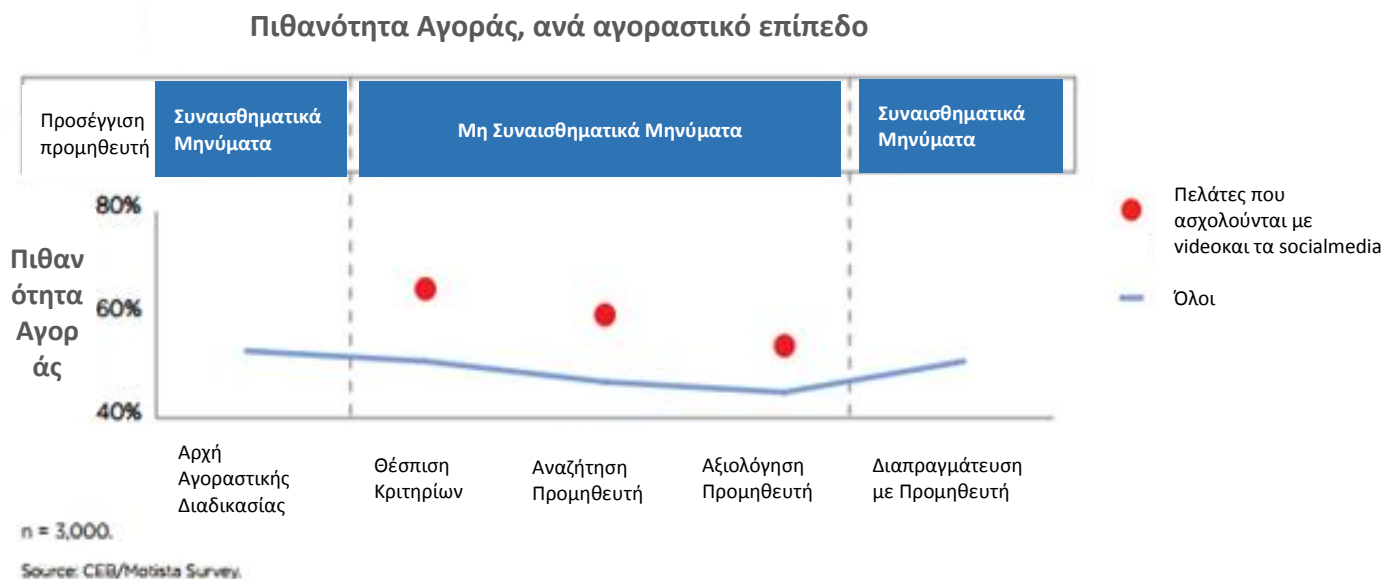
Είναι σαφές και ξαναειπωμένο ότι ο πελάτης που απευθύνεται σε μια επιχείρηση κι ενδιαφέρεται για το προϊόν της, την τιμά με την επιλογή του αυτή. Έτσι κι ο πωλητής θα πρέπει να τον τιμά αντίστοιχα και να μην ξεχνά να τον επαινεί για τις μέχρι τώρα επιλογές του. Ακόμα και αν αυτές έχουν γίνει με ανταγωνιστές. Ναι, πρέπει να επισημανθούν τυχόν ελαττώματα και λάθη που εντοπίζονται και να προσφερθούν οι αντίστοιχες διορθωτικές υπηρεσίες, ωστόσο αυτό θα πρέπει να γίνει σε δεύτερη φάση.

Ο τρόπος για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω είναι το στέλεχος των B2B πωλήσεων να παίρνει μια απόσταση για ένα χρονικό διάστημα, όσο χρειάζεται για να μπορέσει να αντιμετωπίσει με αντικειμενικότητα καταστάσεις που προκύπτουν, αλλά και να δει ίσως ποιοι

είναι οι πελάτες που ενδεχομένως να μην μπορεί να εξυπηρετήσει. Δε θα πρέπει να αγνοείται το κόστος ευκαιρίας.⁶⁰

Υπάρχει και η εκδοχή, κατά την οποία η λήψη απόφασης για την αγορά ενός αγαθού, μια καθαρά επαγγελματική επιλογή, συνδέεται με την προσθήκη αξίας σε προσωπικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, αν το αγαθό ενδέχεται να προσδώσει εύσημα στον αγοραστή για την επιλογή του αυτή ή να του εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο, κάτι που θα βοηθήσει στην εκτίναξη της καριέρας του, τότε ο B2B πωλητής πρέπει διακριτικά να αναφερθεί στα συναισθήματα αυτά που θα προκληθούν.

Όσους κανόνες ωστόσο κι αν προσπαθούμε να θέτουμε αναφορικά με την ανάμειξη των συναισθημάτων στις επαγγελματικές αποφάσεις, τόσο από τη μεριά του πωλητή, όσο και από την μεριά του πελάτη, κάποια πράγματα είναι προκαθορισμένα. Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα που δείχνει την ανάπτυξη των συναισθημάτων του αγοραστή ανά φάση της διαδικασίας πώλησης, αλλά και τις αυξημένες πιθανότητες πώλησης όταν εμπλέκονται τα συναισθήματα.



Διάγραμμα 2.2 Πιθανότητα Αγοράς ανά Αγοραστικό επίπεδο

⁶⁰<http://developingb2bsales.com/how-emotion-wins-and-loses-your-b2b-sales/#more-1019>

2.12 Μεγάλος ανταγωνισμός: πλεονέκτημα ή μειονέκτημα;

Κατανοώντας το γεγονός ότι πρόκειται για μια ερώτηση με εμφανή απάντηση, ας εξηγήσουμε γιατί αυτός αποτελεί πλεονέκτημα. Συνεχίζοντας με τα προφανή, ο μεγάλος ανταγωνισμός αποτελεί το πρώτο δείγμα ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει ευκαιρίες. Πρόκειται για μια αγορά που το πιθανότερο είναι ότι για να έχει αρκετούς παίχτες, έχει κι αρκετό παιχνίδι. Οι niche αγορές, έχουν μεν ενδιαφέρον, αλλά η πολλή ειδίκευση αποτελεί ανάγκη για συγκεκριμένους πελάτες.

Σε μια τέτοια λοιπόν αγορά, ο πωλητής πρέπει να αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία και να προσπαθεί να τα τονίσει. Ακόμα και αν ο ανταγωνισμός έχει μεγάλη διαφημιστική προβολή, αυτό αποτελεί επιπλέον πλεονέκτημα, καθώς αυτό διαφημίζει τη συγκεκριμένη κατηγορία και κάνει πιο εύκολο στον πωλητή να προσαρμόσει τα δικά του μηνύματα. Στόχος του δεν πρέπει να είναι να γίνει ίδιος με τον ανταγωνιστή, αλλά να αναδείξει τα οφέλη από τη συνεργασία με την εταιρεία στην οποία εργάζεται, προσδίδοντας πάντα αξία στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να αναζητήσει θετικά στοιχεία γύρω από τα εξής:

- **Γκάμα προϊόντων** – ενημερώνοντας σχετικά με τα προϊόντα αυτά καθ' αυτά, αλλά και τα ποικίλα projects που έχουν υλοποιηθεί κατά καιρούς.
- **Επικοινωνία και διαφάνεια** – ο πελάτης ο οποίος έχει επιλέξει μια συγκεκριμένη εταιρεία για ένα project, οφείλει να δικαιωθεί. Εκτός από τη δεδομένη ευγένεια, εξυπηρέτηση κι ειλικρίνεια των οποίων πρέπει να είναι αποδέκτης, η διαφάνεια είναι ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει αυτός να απολαμβάνει.
- **Ταχύτητα παράδοσης** – είναι προτιμότερο να χαθεί μία δουλειά, από το να εκτεθεί ο πελάτης και η σχέση μεταξύ πελάτη-πωλητή να ζημιωθεί για πάντα.

- **Εμπειρία ομαδικότητας** – η καλή ομάδα και οι κοινοί στόχοι της εταιρείας πρέπει να γνωστοποιούνται στον πελάτη.
- **Προσαρμοστικότητα** στις ανάγκες του πελάτη.

Ο ανταγωνισμός πρέπει να λειτουργεί ως μέσο πρόσθεσης αξίας, στο προϊόν και στη συνέχεια στον πελάτη. Ευγενής άμιλλα, στενή παρακολούθηση και... stealwithpride, αν κι εφόσον ωφελεί.⁶¹

2.13 Τα εμπόδια πώλησης και πως αυτά αντιμετωπίζονται

Η πώληση θέλει κότσια. Θέλει ικανότητα επικοινωνίας και προπαντός διάθεση. Η διάθεση χρειάζεται έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται κάθε εμπόδιο που θα προκύπτει έτοιμο να διακόψει τη διαδικασία της πώλησης. Το πιο απλό είναι το ατελές προϊόν. Πολλοί είναι αυτοί που θα αναρωτηθούν «Πώς θα πουλήσω αν το προϊόν μου δεν είναι ολοκληρωμένο;». Στην ερώτηση αυτή, η απάντηση είναι απλή. Προσεγγίζοντας επιχειρήσεις, προσπαθώντας να κάνουν μια SWOTAnalysis, κατανοώντας το πρόβλημα / ανάγκη τους και ρωτώντας κατά πόσο αυτές είναι διαθέσιμες να χρηματοδοτήσουν τη λύση, ολοκληρώνοντας έτσι το προϊόν. Για να πεισθεί ωστόσο ο εκάστοτε επιχειρηματίας για να επενδύσει σε ένα προϊόν, πρέπει η πρόταση που θα του γίνει, όχι το προϊόν, να είναι ολοκληρωμένη. Επίσης, πρέπει να υπάρχει πλάνο άμεσης επέκτασης της ομάδας που θα χειριστεί το συγκεκριμένο project.

Εσωτερικά, θα πρέπει να αντιμετωπισθούν τα θέματα «χρόνου» και «διαχείρισης πληροφοριών». Οι άνθρωποι των πωλήσεων πρέπει να έχουν τη σωστή πληροφόρηση στα χέρια τους για να αντιμετωπίσουν τακτικές διαπραγματεύσεις που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές. Ιδανικά, πρέπει να έχουν αυτές τις πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο στα χέρια τους; ποιος είναι ο πελάτης, ποιες είναι οι αλληλεπιδράσεις, το ιστορικό συναλλαγών κ.λπ., οι

⁶¹<http://righthello.com/competitive-b2b-market/>

οποίες είναι σημαντικές πληροφορίες για τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης. Ευτυχώς, με την επέκταση της ποσότητας των δεδομένων, αυτό γίνεται πολύ πιο εύκολο για τους οργανισμούς. Τα Big Data μπορούν πραγματικά να βοηθήσουν στον τομέα αυτό. Η ανάλυση των στατιστικών στοιχείων μιας ιστοσελίδας και των socialmediaπροσφέρουν στον οργανισμό τη δυνατότητα να προσδιορίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επισκέπτονται τακτικά αλλά δεν αγοράζονται εξίσου συχνά. Παραδοσιακά websiteanalytics παρέχουν ήδη πολλές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις, αλλά το να είναι σε θέση να συνδυασθούν τα δεδομένα σε κοινωνικά δεδομένα θα βοηθήσει τον πωλητή να καταλάβει τα εμπόδια που στέκονται κατά τη διαδικασία μιας αγοράς. Η ανάλυση των κοινωνικών δεδομένων των πελατών ή της ομάδας-στόχο, χρησιμοποιώντας analytics συναισθημάτων και την επεξεργασία της γλώσσας, δίνει πολύτιμες πληροφορίες για το τι σκέφτονται οι άνθρωποι για τα προϊόντα ή / και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας. Ποιοι είναι αυτοί και ποια είναι αυτά, και ποια τα κοινωνικά δίκτυα; Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό νέων αγορών, νέων ομάδων-στόχων και την ακολουθία της κατάλληλης στρατηγικής. Τα δεδομένα από τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να οδηγήσουν σε πωλήσεις επανάληψης. Γνωρίζοντας τον πελάτη, είναι η αρχή για την αύξηση των πωλήσεων αυτών. Όταν συνδυάζονται τα δεδομένα συναλλαγών με τα κοινωνικά δεδομένα και όλα τα σημεία επαφής του πελάτη μέσα σε έναν οργανισμό, δημιουργείται ένα πραγματικό προφίλ 360 μοιρών του πελάτη. Αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση των πελατών. Με βάση αυτές τις πολύτιμες πληροφορίες, προσφέρεται το σωστό προϊόν στο σωστό πελάτη, τη σωστή στιγμή. Ειδικά όταν μπορεί αυτό να συνδυασθεί με μηχανές αναζήτησης, όπως έχει κάνει πολύ σωστά η Amazon, παρέχεται μια πολύτιμη υπηρεσία στον πελάτη, που θα οδηγήσει σε αύξηση των επαναληπτικών πωλήσεων. Οι καλύτεροι επαγγελματίες πωλήσεων κατανοούν ότι για να κερδίσουν τον πελάτη, είναι σημαντικό να γνωρίζουν όσο το δυνατόν περισσότερα για 'αυτούς. Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την CSOInsights, αντιπρόσωποι πωλήσεων, συνήθως με το χέρι, αναλύουν 15 διαφορετικές εξωτερικές πηγές όπως το Twitter, το LinkedIn, το Facebook και το διαδίκτυο, μαζί με όλες τις εσωτερικές πηγές δεδομένων που πρέπει να αναλύσουν. Σύμφωνα με μια άλλη μελέτη στοAberdeen, αντιπρόσωποι πωλήσεων δαπανούν το 24% του χρόνου

τους πραγματοποιώντας την έρευνα, με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες πωλήσεων. Τα BigData μπορούν να κάνουν όλη αυτή η δουλειά για τον αντιπρόσωπο πωλήσεων και να παραδώσουν αυτόματα, λεπτομερείς εκθέσεις για τις προοπτικές, έτσι ώστε όλοι οι αντιπρόσωποι πωλήσεων να έχουν τις ίδιες πληροφορίες, σε κλάσματα του χρόνου. Επιπλέον, τα BigDataanalytics μπορούν να βρουν τα κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στους καλύτερους πελάτες, να καθορίσουν νέους πελάτες ή να προσεγγίσουν καλύτερα τους ήδη υπάρχοντες.

Κάτι άλλο που μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά, ως εμπόδιο για τον πωλητή, είναι οι στόχοι. Χωρίς φυσικά να υπάρχει η πρόθεση υποβάθμισης της αξίας τους. Ωστόσο, η επικέντρωση στο αποτέλεσμα είναι πιθανό πολλές φορές να αποπροσανατολίσει τον πωλητή στη φάση της διαδικασίας. Η τελευταία είναι πολύ σημαντική για την πώληση. Έχει να κάνει με την κατανόηση της ανάγκης του πελάτη, την αξιοποίηση των αντίστοιχων στοιχείων του προϊόντος, αλλά και την επιλογή της κατάλληλης φρασεολογίας και κινήσεων. Επιπλέον, όταν στο μυαλό του πωλητή είναι το τελικό αποτέλεσμα ως στόχος, δε «χωράει» εύκολα το «χτίσιμο» μιας ειλικρινούς, μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη, όπου πρέπει να είναι και το πραγματικά επιθυμητό αποτέλεσμα.⁶²

2.14 Οι τάσεις στις B2B πωλήσεις

Όπως ίσως είναι αναμενόμενο και συμβαίνει γενικότερα στην αγορά, οι πελάτες έχουν γίνει πιο απαιτητικοί. Απαιτούν και μεγάλη ποικιλία εξειδικευμένων, ετοιμοπαράδοτων κωδικών ροής, αλλά και τη δυνατότητα tailor-made προτάσεων. Το επίπεδο εξειδίκευσης που αναζητούν οι πελάτες είναι τόσο ευρύ, που καλό θα είναι οι B2B πωλητές να είναι αρκετοί και

⁶²http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=762:-big-data-&catid=56:general&Itemid=95

<http://www.reporter.gr/Apouseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/item/224383-%E2%80%A6>

σε διαφορετικούς τομείς εξειδικευμένοι ο καθένας. Οι B2B πελάτες επίσης «κινούνται» κι εξερευνούν πολλά κανάλια διανομών. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να δραστηριοποιούνται σε όλα. Να μπορούν να «πιάσουν» και τον on-line πελάτη, αλλά και αυτόν που επιθυμεί τη face-to-face επικοινωνία.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό, μειώνοντας τα κόστη ταξιδιών κι επισκέψεων στους πελάτες, αυξάνοντας από την άλλη την ανταπόκριση της επιχείρησης σε αυτούς. Απτό παράδειγμα είναι ο «εικονικός βοηθός» που μπορεί κι αλληλεπιδρά όλο το 24ωρο με τον πελάτη. Έτσι ο πωλητής επιλέγει τις πιο σημαντικές περιπτώσεις να συναντιέται με τους λογαριασμούς του ή / κι αφιερώνει μέρος του κερδισμένου χρόνου του στην αναζήτηση νέων δυνητικών πελατών.

Μία ακόμα τάση που αφορά στις B2B πωλήσεις και προέρχεται από τις B2C έχει να κάνει με την αξιοποίηση δεδομένων σε όσο μεγαλύτερο βαθμό γίνεται. Δεδομένων που έχουν να κάνουν με τον αγοραστή και τις συνήθειές του, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην πρόβλεψη συμπεριφορών, πωλήσεων, αλλά και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ πωλητή και πελάτη. Πρόκειται για τακτική που εφαρμόζει με επιτυχία η amazon.com. Καταργεί σε ένα βαθμό τη λήψη αποφάσεων από ένα πωλητή, βάσει ενστίκτου, και τον κάνει να λαμβάνει υπόψιν του δεδομένα ποσοτικά και ποιοτικά, καθώς και να ακολουθεί στρατηγικές διαδικασίες, σε συνεργασία με νέους ρόλους στη δομή της επιχείρησης.⁶³

⁶³<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/three-trends-in-business-to-business-sales>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Johnson & Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 2002

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<http://developingb2bsales.com/seven-types-of-b2b-selling/>

<http://study.com/academy/lesson/what-are-business-to-business-sales-definition-process-techniques.html>, <http://www.forbes.com/sites/larrymyler/2014/08/22/from-the-c-suite-b2b-sales-strategies-that-work-really-well/#1d26fc427a88>

<http://www.workbiz.gr/4-strathgikes-gia-afksisi-twn-b2b-pwlhsewn/>

[https://www.infusionsoft.com/sales-](https://www.infusionsoft.com/sales-funnel)

[funnelhttps://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_94.htm),

<http://www.ringdna.com/inside-sales-glossary/what-is-the-sales-funnel>

<http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/sales-funnel>,

https://jmdirect.wordpress.com/2010/01/14/how-many-contacts-does-it-take-to-make-a-sale-follow-up-is-the-key/?_ga=1.250325121.602579262.1466940519

<https://adespresso.com/academy/blog/can-you-really-fill-sales-funnel-with-twitter-ads/>

<https://blog.bufferapp.com/social-media-sales-funnel>

<http://www.emarketer.com/Article/B2B-Marketers-Must-Step-Up-Support-Sales/1014085>

<http://www.smokypixel.gr/2012/11/content-marketing/>

<http://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2014/09/19/what-is-content-marketing/#40a426931d70>

<https://www.marketo.com/content-marketing/>

<http://www.emarketer.com/Report/Six-B2B-Mobile-Marketing-Trends-2016-With-More-Mobile-Workplace-Budgets-Tactics-Must-Follow/2001718>

<http://www.pointdrive.com/blog/sales-enablement/does-your-company-have-a-mobile-selling-strategy-b2b-mobile-marketing-made-simple/>

<http://www.business2community.com/b2b-marketing/5-mobile-marketing-tips-essential-boosting-b2b-sales-01417003#PSOqzoOoyyfxlYCH.97>

<http://www.nimble.com/blog/the-five-best-sales-boosting-mobile-marketing-strategies/>

<http://www.smartinsights.com/b2b-digital-marketing/b2b-email-marketing/9-b2b-email-marketing-examples/>

<http://www.emailmonday.com/unlocking-the-full-potential-of-b2b-emailmarketing><http://www.jeffbullas.com/2015/08/12/20-smart-ways-generate-leads-business/>

<https://vtldesign.com/inbound-marketing/email-marketing/b2b-email-marketing-guide/>

<http://righthello.com/paying-clients/>

<https://blog.optimizely.com/2015/09/09/b2b-lead-generation-ideas/>

<http://developingb2bsales.com/how-emotion-wins-and-loses-your-b2b-sales/#more-1019>

<http://righthello.com/competitive-b2b-market/>

http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=762:-big-data-&catid=56:general&Itemid=95

<http://www.reporter.gr/Apopseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/item/224383-%E2%80%A6>

<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/three-trends-in-business-to-business-sales>

3.1 Το προφίλ της Yalco

Η Yalco – Σωκράτης Δ.Κωνσταντίνου & Υιός ΑΕ αποτελεί το νούμερο ένα **διανομέα ειδών οικιακού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού** στην Ελλάδα, με ανθρώπινο δυναμικό περί τα 150 άτομα. Ιδρύθηκε στη Δράμα, το 1920. Το 1933 εγκαταστάθηκε στη Θεσσαλονίκη, όπου ίδρυσε ατομική επιχείρηση με το ίδιο αντικείμενο. Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1968, παράλληλα με την ατομική επιχείρηση, ιδρύθηκε η ομόρρυθμη εταιρία ΣΩΚΡΑΤΗΣ Δ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΥΙΟΣ Ο.Ε. Το 1972, οι δύο εταιρίες συγχωνεύτηκαν δημιουργώντας τη ΣΩΚΡΑΤΗΣ Δ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΥΙΟΣ Α.Ε., ΕΜΠΟΡΙΟ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΥΑΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ, γνωστή με το διακριτικό τίτλο YALCO. Έδρα της ορίστηκε το Καλοχώρι Θεσσαλονίκης. Το 1974, η εταιρία άνοιξε γραφείο πωλήσεων και εκθετήριο στην Αθήνα, επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της στη Νότια Ελλάδα. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, η πορεία της YALCO ήταν εντυπωσιακή, καθώς αύξησε σημαντικά τις πωλήσεις της και έγινε κύριος προμηθευτής όλων των μεγάλων μονάδων του κλάδου. Σημαντικές επενδύσεις σε πάγιες εγκαταστάσεις, σύγχρονη μηχανοργάνωση και διοικητική αναδιάρθρωση άνοιξαν το δρόμο για την εισαγωγή της YALCO στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (1995). Την ίδια χρονιά, η εταιρία βραβεύτηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως μία από τις «500 πιο δυναμικές Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις». Στα επόμενα χρόνια, η εταιρία επεξέτεινε τη δραστηριότητά της σε άλλους τομείς, όπως του επαγγελματικού εξοπλισμού (εξαγορά των εταιριών ΚΟΡΜΟΣ Α.Ε.Β.Ε. και ΚΟΡΜΟΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.Β.Ε.), της λιανικής (εξαγορά-συμμετοχή στην OMNISHOP Α.Ε.), της παροχής σύγχρονων υπηρεσιών logistics (ROTA LOGISTICS Α.Ε.) και του κλιματισμού (συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της EXCEL Α.Ε.). Επόμενος σημαντικός σταθμός ήταν το 2001, όταν αποφασίστηκε η απορρόφηση της VELLIFEST Α.Ε.Β.Ε., κύριου μέχρι τότε ανταγωνιστή. Η απορρόφηση ενίσχυσε περαιτέρω την εμπορική δραστηριότητα της YALCO, ενώ σηματοδότησε την εισαγωγή της στο χώρο της παραγωγής σκευών οικιακής και επαγγελματικής χρήσης, τα οποία διατίθενται στην

Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Το 2007 ιδρύθηκε στο Βουκουρέστι η θυγατρική της S.C. YALCO ROMANIA S.R.L., η οποία είναι αντιπρόσωπος της Black & Decker και της DEWALT στη Ρουμανία, ενώ δραστηριοποιείται επίσης στη διανομή οικιακού και επαγγελματικού εξοπλισμού.

Από το 2008, η εταιρία αντιπροσωπεύει τον γνωστό οίκο επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού Habitat, ο οποίος έχει μια επιτυχημένη πορεία 44 ετών, με παγκόσμια παρουσία σε 32 χώρες. Στην Ελλάδα μέσω της YALCO έχει παρουσία με 3 σημεία πώλησης στην Αθήνα.

Το 2010 η εταιρία εστίασε στην αναδιοργάνωση, με στόχο να διακόψει κάθε δραστηριότητα που δεν ήταν επαρκώς κερδοφόρα και να επικεντρωθεί σε τομείς υγιούς ανάπτυξης. Σε αυτό το πλαίσιο προχώρησε στη συγχώνευση των θυγατρικών της Omnishop και Excel, την πώληση της μέχρι τότε θυγατρικής της στην Ουγγαρία και την επαναξιολόγηση του δικτύου λιανικής.

Το 2011, η YALCO σημείωσε μια σημαντική επιτυχία, με την εξαγορά της ΙΩΝΙΑ, της πιο αναγνωρίσιμης μάρκας πορσελάνης επιτραπέζιων ειδών οικιακού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού στην Ελλάδα, αλλά και σε πολλές χώρες του εξωτερικού.

Η εταιρία διαθέτει γραφεία και εκθεσιακούς χώρους στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τη Ρόδο. Από το 2008 έχει ως βάση της διανεμητικής της δραστηριότητας τα Οινόφυτα Βοιωτίας, όπου δημιούργησε ένα υπερσύγχρονο κέντρο αποθήκευσης και διανομής, με χωρητικότητα που ξεπερνά τις 30.000 παλέτες.

Οι βασικοί πυλώνες δραστηριοποίησης της εταιρείας είναι τρεις: η λιανική, οι εξαγωγές και ο τομέας Horeca και B2B π, όπως έχει οριστεί και που θα αναλυθεί περαιτέρω.

3.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην Yalco

3.2.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι αυτή που κατευθύνει ολόκληρο τον οργανισμό αφού είναι αυτή που αφορά στον τρόπο ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αυτού, στα οποία έχουμε εστιάσει ιδιαίτερα στην ανάλυση αυτή. Γύρω από αυτά στήνεται όλη η επιχειρηματική δραστηριότητα. Κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει:

να λάβει αποφάσεις σχετικά με το προσανατολισμό της προς την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση ή την περικοπή δραστηριοτήτων, να καθορίσει τις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί και τέλος να προσδιορίσει το τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (Whelen&Hunger, 2013). Για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής βασικά κριτήρια αποτελούν η ελκυστικότητα του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε αυτόν. Οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές εντάσσονται στις κατηγορίες **ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής** με κάθε κατηγορία να περιλαμβάνει επιμέρους στρατηγικές.⁶⁴

Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης έχουν κατά βάση σχεδιαστεί με στόχο την ανάπτυξη των πωλήσεων. Όσον αφορά τη λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης αυτή συνδέεται με το ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει όχι απλά να προσαρμόζονται, αλλά και να αναπτύσσονται. Ειδικότερα, υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration).
- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)
- Στρατηγική διαποίκισης (diversification) η οποία με τη σειρά της διακρίνεται σε συσχετισμένη (related) και ασυσχετίστη (unrelated).
 - Στρατηγική συγκέντρωσης - διείσδυσης αγοράς (market penetration).
 - Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development).
 - Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (product development).

Πιο συγκεκριμένα, η **στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης** σχετίζεται με την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά - διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της - είτε προς τα πίσω - προμηθευτές. Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει/συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά, η

⁶⁴Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Εκδόσεις Γ. Μπένου

επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης. Η Yalco έχει δημιουργήσει δυνατές συνεργασίες με εμπόρους σε όλη την Ελλάδα, οι οποίοι προωθούν τα προϊόντα της σε τελικούς καταναλωτές/σημεία. Πρόκειται για δραστηριοποίηση η οποία απαιτεί λεπτούς χειρισμούς και σαφή τιμολογιακή πολιτική. Επιπλέον, το 1999 ίδρυσε στη Θεσσαλονίκη τη ROTALOGISTICS A.E., θυγατρική της Yalco – Σ.Δ.Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. και της οποίας οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Αποθηκεύσεις
- Χρήση Τελωνειακού χώρου (δηλ. δυνατότητα αποθήκευσης transit χωρίς καταβολή δασμών & ΦΠΑ)
- Παροχή λογιστικών, τελωνειακών, εισαγωγικών - εξαγωγικών διαδικασιών
- Εκτελέσεις Παραγγελιών, εντός ολίγων ωρών από την λήψη της παραγγελίας
- Διανομές σε όλη την Ελλάδα και τις Βαλκανικές Χώρες
- Συντονισμός των δρομολογίων
- Ανασυσκευασίες
- CrossDocking από Αθήνα σε Θεσσαλονίκη
- Online σύνδεση με τους πελάτες της
- Πλήρης αυτοματοποίηση των εργασιών, με εξελιγμένα μηχανογραφικά συστήματα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ηλεκτρονική παρακολούθηση LIFO ή FIFO, η παρακολούθηση του αριθμού παρτίδας εμπορεύματος καθώς επίσης και η ηλεκτρονική ενημέρωση του αποθέματος με άμεση πρόσβαση του πελάτη.
- Διάθεση εκθεσιακών χώρων και χώρων γραφείων προς τους πελάτες της

Αντίστοιχα, στις 31 Ιουλίου 2006 ιδρύθηκε η YALCOROMANIAS.R.L και ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στη Ρουμανία το Μάρτιο 2007. Η YALCOROMANIAS.R.L, 100% θυγατρική της ελληνικής YALCO - Σ. Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε., λειτούργησε σύμφωνα με το επιτυχές επιχειρησιακό πρότυπο που έχει αναπτυχθεί ήδη από την YALCO στην Ελλάδα, και πωλήθηκε πριν λίγες εβδομάδες.

Η YALCOROMANIAS.R.L ασχολήθηκε με την εισαγωγή και διανομή των παρακάτω προϊόντικών κατηγοριών:

- Αποκλειστική διανομή των μικρο-εργαλείων Black&Decker
- Αποκλειστική διανομή των επαγγελματικών εργαλείων DeWalt
- Διανομή οικιακών και διακοσμητικών ειδών
- Διανομή επαγγελματικών ειδών (HORECA)

Η πελατειακή βάση της YALCO ROMANIA S.R.L περιλάμβανε όλες τις τοπικές και διεθνείς αλυσίδες λιανικής και χονδρικής (DIY stores, Super and Hyper Markets) όπως Metro, Selgros, Praktiker, Carrefour, Bricostore, Cora, Baumax, Ambient, Dedeman, Romstal κ.α. Όπως επίσης και ξενοδοχειακές μονάδες όπως Marriott, Intercontinental, Accor κ.α. καθώς και αλυσίδες εστιατορίων όπως MacDonald's, Hard Rock Café κ.ά..Επιπρόσθετα η διοίκηση του οργανισμού επεξεργάζεται την εξαγορά μικρότερων εταιρειών στο εξωτερικό ώστε να δημιουργήσει νέες βάσεις και να εκμεταλλευθεί τα ήδη καθιερωμένα κανάλια διανομής αυτών, στοχεύοντας στην επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας και διασποράς του κινδύνου που χαρακτηρίζει την ελληνική οικονομία.

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σχετίζεται με την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση στοχεύει στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, μέσω της εξαγοράς ή της σύναψης συνεργιών με τον ανταγωνισμό, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της. Η Yalco επιδίωξε για τους λόγους αυτούς την αντιπροσώπευση των HABITAT στην Ελλάδα το 2008 και την εξαγορά της ΙΩΝΙΑ το 2011. Σκοπός των στρατηγικών αυτών κινήσεων ήταν η ισχυροποίηση της εταιρείας στο κλάδο και ο περιορισμός του ανταγωνισμού μέσω της απόκτησης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς.

Όσον αφορά στη **διαποίκιση** η Yalco εφαρμόζει και **συσχετισμένη** διαποίκιση και **αυσχετίστη**. Η πρώτη εφαρμόζεται με την παροχή αγαθών παρόμοιων μεταξύ τους, όσον αφορά στη χρήση, αλλά και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται κατά την παραγωγή τους και την προώθησή τους στην αγορά. Στόχος της, όπως για όλες τις επιχειρησιακές στρατηγικές, η

δημιουργία αξίας και η επίτευξη μέσω αυτής, οικονομιών εύρους, με αποτέλεσμα την αύξηση της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Και η **ασυσχέτιστη διαποικίληση** έχει πρακτική εφαρμογή στην εταιρεία, καθώς αυτή εφαρμόζει δραστηριότητες, οι οποίες δε συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα η προώθηση γυαλιών ηλίου, τα οποία δεν αποτελούν είδος οικιακού ή ξενοδοχειακού εξοπλισμού που είναι το αντικείμενό της. Ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι διότι θεωρούν, ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει καλύτερα τις υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες, ενώ ιδιαίτερα στην περίπτωση των κλάδων που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης, η διαποικίληση θεωρείται κομβικής σημασίας για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια. Επιτυγχάνεται μέσω της ποικιλίας στην επιχειρησιακή δραστηριότητα διασπορά κινδύνου.

Η **στρατηγική συγκέντρωσης-διείσδυσης αγοράς**, αν και ανήκει στις λειτουργικές στρατηγικές, σχετίζεται με την απόφαση της επιχείρησης να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας, γεγονός το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους:

1. με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες
2. με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών και
3. με το να στοχεύσει η επιχείρηση στην προσέλκυση καταναλωτών που δεν αποτελούν χρήστες των προϊόντων που η ίδια παράγει.

Βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή αυτής:

- Οι υπάρχουσες αγορές να μην έχουν κορεστεί.
- Να υπάρχει περιθώριο αύξησης της κατανάλωσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές.
- Τα μερίδια αγοράς να μειώνονται και η αγορά να αναπτύσσεται.
- Οι οικονομίες κλίμακας να προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ο κλάδος να μην αποτελεί πεδίο τεχνολογικών καινοτομιών.
- Να υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Για τα είδη που προσφέρει η Yalco, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μπορούν να διαμορφωθούν οι παραπάνω προϋποθέσεις, οι οποίες παράλληλα με τις κατάλληλες τεχνικές μάρκετινγκ και πωλήσεων, θα οδηγήσουν την εταιρεία στην εφαρμογή στρατηγική διεξόδου.

Η **στρατηγική ανάπτυξης αγοράς**, η οποία ανήκει και αυτή στις λειτουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ, πρακτικά υποδηλώνει την προσπάθεια της επιχείρησης να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών-για παράδειγμα μέσω της αύξησης των εξαγωγών. Επιπρόσθετα, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς, όπως μεγαλύτερη προώθηση ενός είδους στο τμήμα B2B πωλήσεων. Και τα δύο παραδείγματα που σημειώνονται αποτελούν πρακτικές της Yalco. Επιπλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόσφατη συμμετοχή της που ανακοίνωσε, κατά 60% στο μετοχικό κεφάλαιο και δικαιώματα ψήφου στη νεοϊδρυθείσα εταιρεία Επαγγελματικός Εξοπλισμός Ρόδου Α.Ε.- Horecaland, το μετοχικό κεφάλαιο της οποίας ανέρχεται στο ποσό των 25.000 ευρώ. Η Yalco εκτιμώντας τις προοπτικές του **τουριστικού κλάδου της Ρόδου** και ευρύτερα των Δωδεκανήσων, ενισχύει με τον τρόπο αυτό την παρουσία της και διευρύνει τις δραστηριότητές της, προσφέροντας ό,τι χρειάζεται ο επαγγελματίας σε μία ευρύτατη γκάμα προϊόντων, με την αξιοπιστία των σημαντικότερων διεθνών εργοστασίων.⁶⁵

Τέλος, η **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων** περιγράφει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά και την τροποποίηση ήδη υπαρχόντων. Η Yalco το πραγματοποιεί αυτό σε πολύ μεγάλο βαθμό, καθώς αναπτύσσει συνέχεια νέα σχέδια για τη μάρκα ΙΩΝΙΑ, προσθέτει νέα είδη σε υπάρχοντα σερβίτσια, όπως για παράδειγμα είδη τσαγιού σε ένα σερβίτσιο που δε διέθετε, αλλά μπορεί να ενισχύσει και ποιοτικά τη διακόσμηση αυτών, με την έψησή τους σε μεγαλύτερη θερμοκρασία (καλύτερη απορρόφηση χρωμάτων). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη ανάπτυξη της σειράς πορσελάνης VercaceV19.69, η οποία ήρθε και συμπλήρωσε τη σειρά προϊόντων – υφάσματα, ρούχα, αξεσουάρ κ.λπ., αλλά πρόσθεσε κι ένα επιπλέον brand στην γκάμα της Yalco, δίνοντάς της έτσι η δυνατότητα για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Επιπλέον, όσον αφορά στην δική της παραγωγική εγκατάσταση, η Festanaζητά κι αναπτύσσει

⁶⁵ <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1446268/yalco-symmetohh-me-pososto-60-sth-neo-idrytheisa.html>

συνέχεια νέα designγια τα τηγάνια της, χρωματικούς συνδυασμούς και συσκευασίες, τις οποίες της συζητά με το τμήμα πωλήσεων και τον οικονομικό διευθυντή και από κοινού αποφασίζουν για το λανσάρισμά τους.

Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας περιγράφουν το αναμενόμενο. Το αντίθετο της ανάπτυξης και της εξέλιξης, τη σταθερότητα. Πρόκειται για επιχειρησιακή στρατηγική αποτέλεσμα του αντίστοιχου προφίλ του επιχειρηματία. Η δραστηριοποίηση μιας εταιρείας που εφαρμόζει τη στρατηγική αυτή εστιάζει στην αύξηση της αποδοτικότητας. Οι πόροι της επιχείρησης επενδύονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση. Στην επιλογή της στρατηγικής αυτής συμβάλει και μια «ήπια» SWOT Analysis, χωρίς ιδιαίτερες δυνάμεις στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Η στρατηγική καμίας αλλαγής
- Η στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Το στρατηγικό διάλειμμα
- Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Η στρατηγική καμίας αλλαγής προτείνει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όπως θα δούμε αργότερα και στη SWOT Analysis της Yalco, αυτή δεν ακολουθείται, καθώς και το εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό της περιβάλλον έχουν μεταβολές και ευκαιρίες.

Στη στρατηγική συγκομιδής κερδών η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδά της (π.χ. διαφημιστική δαπάνη, κόστος έρευνας και ανάπτυξης) και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα. Σε περιόδους δύσκολων οικονομικών καταστάσεων η εταιρεία έχει προβεί στην εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, με μείωση του προσωπικού και συγχώνευσης των θυγατρικών της.

Στρατηγικό διάλειμμα παρατηρείται όταν μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης, ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας

επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος “περισυλλογής” της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων. Στη στρατηγική αυτή, για κάποιο συνήθως βραχυχρόνιο διάστημα, περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων. Η στ

Ρτηγική αυτή έχει εφαρμοστεί από την Yalco αρκετές φορές, καθώς όπως αναφέρεται και παραπάνω, έχει προβεί σε πολλές εξαγορές, συγχωνεύσεις, συνεργασίες, αλλά και αλλαγές που αφορούν στο προσωπικό. Για την προσαρμογή λοιπόν του ανθρωπίνου δυναμικού στις νέες καταστάσεις, την εύρυθμη λειτουργία αυτού και τη σύνταξη νέων διαδικασιών απαιτείται χρόνος.

Η στρατηγική των προσεκτικών βημάτων αφορά σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. Η στρατηγική αυτή περιγράφει το διάστημα πριν την εξαγορά της ΙΩΝΙΑ από τον Τιτάνα.

Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές αυτές αφορούν τις επιχειρήσεις που περικόπτουν τις δραστηριότητές τους είτε για την αντιμετώπιση προβλημάτων, είτε για την πρόληψη πιθανών μελλοντικών είτε για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας. Στο παρελθόν υπήρχε ένας αρνητισμός για τις στρατηγικές αυτές από τις διοικήσεις των εταιρειών, καθώς σηματοδοτούσαν μείωση του μεγέθους της εταιρείας και περικοπή δραστηριοτήτων. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, λόγω της οικονομικής κρίσης η εφαρμογή των στρατηγικών περισυλλογής είναι αναπόφευκτη. Διακρίνονται οι ακόλουθες στρατηγικές περισυλλογής:

- Η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής
- Η στρατηγική αιχμαλωσίας
- Η στρατηγική από-επένδυσης
- Η στρατηγική ρευστοποίησης
- Στρατηγική χρεοκοπίας

Η **στρατηγική αναστροφής** υιοθετείται από τις επιχειρήσεις όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, αλλά και προληπτικά, για να προλάβουν ενδεχόμενους μελλοντικούς κινδύνους. Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης, όταν η επίδοσή της για μια μεγάλη χρονική περίοδο δεν είναι καλή. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η στρατηγική αυτή επηρεάζει την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού αρνητικά. Ειδικά όταν πραγματοποιούνται περικοπές προσωπικού, αντί άλλων πόρων, με αποτέλεσμα, η βελτίωση της επίδοσης να μην έρχεται ποτέ. Η Yalco αναγκάστηκε να το κάνει αυτό, περικόπτοντας σταδιακά σημαντικό κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η στρατηγική αποεπένδυσης περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική αναστροφής εφαρμόστηκε, αλλά τα αποτελέσματα ήταν μηδαμινά, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.
- Όταν η επιχείρηση απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή.
- Άλλες φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης, γιατί μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν άπτεται των μακροπρόθεσμων σχεδίων της.

Η στρατηγική της αιχμαλωσίας εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση επιλέγει να μειώσει το εύρος των δραστηριοτήτων της και να εξαρτάται εκ μέρους από μια άλλης επιχείρηση. Για παράδειγμα, μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει μια επιχείρηση-συνεργάτη, με ρόλο εγγυητή για τη μελλοντική της δραστηριότητα.

Η στρατηγική ρευστοποίησης αποτελεί το τελικό στάδιο λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς οδηγεί στον τερματισμό της. Όλες οι ανωτέρω προσπάθειες στρατηγικών διάσωσης της εταιρείας απέτυχαν με αποτέλεσμα το μόνο που να απομένει να είναι ο τεμαχισμός της επιχείρησης, ώστε τα διάφορα μέρη της που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά και να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους. Με τα χρήματα που συλλέγονται εξοφλούνται οι υποχρεώσεις του οργανισμού προς τρίτους και καταβάλλονται στους μετόχους υπολειπόμενες οφειλές. Στην εφαρμογή της στρατηγικής αυτή προέβησε πρόσφατα με την πώληση της θυγατρικής της στη Ρουμανία. Η Yalco ανακοίνωσε ότι στο πλαίσιο της συμφωνίας

αναδιάρθρωσης του συνολικού της δανεισμού και προκειμένου να επικεντρωθεί και να ενισχύσει την κύρια δραστηριότητα της στην Ελλάδα προχώρησε σε κατά αρχήν συμφωνία πώλησης της θυγατρικής της Yalco RomaniaSrl. Η Yalco RomaniaSrl. διατηρούσε από το 2007 την αποκλειστική διανομή, στα κανάλια των μεγάλων αλυσίδων λιανικής, των μαρκών Black&Decker και DeWalt. Η συμφωνία με τον νέο αγοραστή επετεύχθη παράλληλα με την απευθείας είσοδο της εταιρείας Black&Decker στην τοπική αγορά της Ρουμανίας και την κατά συνέπεια απώλεια της αποκλειστικής διανομής των προϊόντων της από την Yalco RomaniaSrl. Η άμεση εξεύρεση επενδυτή ήταν σημαντική δεδομένου ότι η πώληση της θυγατρικής αποτελεί μέρος του συμφωνημένου και προς υλοποίηση πλάνου ενεργειών με τις δανείστριες τράπεζες της Εταιρείας. Η διαδικασία εκτίμησης της αξίας της θυγατρικής και διαπραγματεύσεων με τον νέο επενδυτή για την αρχική επίτευξη συμφωνίας διήρκεσε διάστημα πλέον των 6 μηνών. Λαμβάνοντας υπόψη τα ιστορικά στοιχεία της εταιρείας και τις τελευταίες εξελίξεις η εταιρεία ορκωτών ελεγκτών MooreStephens στην Ρουμανία εκτίμησε τη συνολική αξία της εταιρείας (EnterpriseValue) σε 1,9 εκατ. ευρώ. Έκ του τιμήματος αυτού 300 χιλ. ευρώ (MarketValue) θα εισπράξει η Yalco Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε., ενώ ο αγοραστής θα αναλάβει και την υποχρέωση αποπληρωμής 1,6 εκατ. ευρώ δανειακών υποχρεώσεων της Yalco RomaniaSrl. Η στρατηγική αυτή κίνηση θα προσδώσει άμεση ρευστότητα στην εταιρεία, διατηρώντας την προοπτική ανάπτυξης στην Ρουμανία δεδομένου ότι μέρος της συμφωνίας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη της ήδη σημαντικής εμπορικής συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιρειών. Συνεπώς η Yalco Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. παραμένει σημαντικός προμηθευτής της Yalco RomaniaSrl και η συνεργασία των δύο εταιρειών θα επιδιώξει την αμοιβαίως επωφελή ανάπτυξη των δύο μαρκών, ΙΩΝΙΑ και Fest, στην αγορά της Ρουμανίας.⁶⁶

Τελευταία περίπτωση στρατηγικής περισυλλογής αποτελεί η **στρατηγική χρεοκοπίας** κατά την οποία η επιχείρηση μπαίνει σε καθεστώς εκκαθάρισης και η διαχείριση της περνά στα χέρια της δικαστικής εξουσίας. Η διαφορά με τη στρατηγική ρευστοποίησης έγκειται στο γεγονός πως τα δικαστήρια δεν λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

⁶⁶ <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1457025/yalco-poylhse-th-thygatrikh-sth-roymania-enanti-1.html>

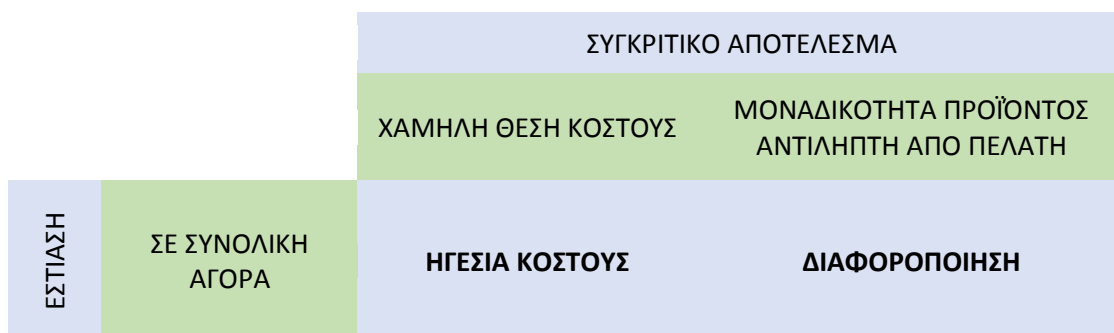
3.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής αφορά στη λήψη αποφάσεων για όλους τους τομείς της εταιρείας, εφόσον αυτοί δραστηριοποιούνται για το ίδιο αντικείμενο. Στόχος της είναι η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που θα δώσουν στον οργανισμό ένα προβάδισμα στον κλάδο. Στη διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής κύριοι παράγοντες αποτελούν η SWOT Analysis της επιχείρησης, αλλά και η ανάλυση PEST. Αυτό γιατί τα δυνατά σημεία της εταιρείας, αλλά και οι ευκαιρίες στο εξωτερικό της περιβάλλον θα καθορίσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στα οποία στοχεύει η επιχειρηματική στρατηγική.

Ο καθηγητής Porter υποστηρίζει ότι με δύο τρόπους επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Με την πώληση του αγαθού του σε πολύ χαμηλή τιμή (χαμηλότερη του ανταγωνιστή) – στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο δεύτερος τρόπος είναι η δημιουργία ενός προϊόντος, τόσο ξεχωριστού, που ακόμα και σε υψηλότερη τιμή ο καταναλωτής διατίθεται να το αγοράσει – στρατηγική διαφοροποίησης.

Όταν μια επιχείρηση έχει αποφασίσει το προϊόν/υπηρεσία που θα πραγματεύεται, θα πρέπει να έχει αποφασίσει και σε ποιον καταναλωτή απευθύνεται. Κάτι που επηρεάζεται σίγουρα και από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του αγαθού, αλλά και από τον υπάρχον ανταγωνισμό. Με βάση το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αγορά στόχο, αναπτύσσονται οι ακόλουθες στρατηγικές:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση



ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πίνακας 3.1 Συγκριτικό Αποτέλεσμα

Πηγή: WheelenandHunger, 2013

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Όπως προαναφέρεται, η επιχείρηση που εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική, έχει καταφέρει να διαθέτει το αγαθό της στην πιο ανταγωνιστική τιμή της αγοράς. Η αγορά-στόχος συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις είναι μεγάλη. Αυτό το έχει επιτύχει με τη διατήρηση του κόστους της σε χαμηλά επίπεδα. Η επιχείρηση που έχει επιτύχει ηγεσία κόστους, καταφέρνει να έχει και μια πολύ καλή επίδοση. Για να συνεχίζει όμως να κατέχει την ηγετική θέση και μια εξίσου καλή απόδοση, θα πρέπει να επενδύει στην εύρεση νέων τρόπων μείωσης κόστους.

Η Yalcoδε θα λέγαμε ότι αποτελεί αυτό που περιγράφουμε με τον όρο «ηγέτης κόστους». Απευθύνεται μεν σε μεγάλο εύρος της αγοράς και προσπαθεί και διατηρεί πολλά από τα κόστη της χαμηλά, ωστόσο δεν είναι ο πιο ανταγωνιστικός παίχτης.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Τη **στρατηγική διαφοροποίησης** την ακολουθούν οι εταιρείες των οποίων το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάνει το προϊόν τους να ξεχωρίζει σε σχέση με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά. Τα προϊόντα στην περίπτωση αυτή είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Οι καταναλωτές τους είναι πιστοί και η τιμή δεν αποτελεί βασικό κριτήριο της επιλογής τους.

Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική αυτή αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση αφορά στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς, ενώ από την άλλη πλευρά οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς. Στο κομμάτι αυτό της αγοράς, το αγαθό υπερέχει είτε ως προς τη φύση του, είτε ως προς την τιμή

του. Τα κομμάτια της αγοράς διακρίνονται γεωγραφικά, βάσει του είδους των καταναλωτών, αλλά και της φύσης του προϊόντος. Γίνεται σαφές ότι για να είναι επιτυχής η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά η επιλογή της αγοράς-στόχου, καθώς λόγω του περιορισμένου μεγέθους της, μπορεί να οδηγηθεί η επιχείρηση σε μειωμένες πωλήσεις. Την επιλογή θα επηρεάσει και το εξωτερικό περιβάλλον. Ο υπάρχον ανταγωνισμός, αλλά και οι απειλές εισόδου υποκατάστατων αγαθών.

Η Yalco απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και όχι σε nichetμήματα αυτής. Με κάποιες από τις μάρκες που διαθέτει εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης. Πρόκειται για τη μόνη εταιρεία με είδη οικιακού εξοπλισμού που διαθέτει ελληνική μάρκα πορσελάνης – την ΙΩΝΙΑ – η οποία είναι γνωστή κι αγαπημένη ιστορικά από τον Έλληνα καταναλωτή. Με κάποιες άλλες μάρκες, έχει τη δυνατότητα να εστιάσει στο κόστος. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία εισάγει οικονομικά προϊόντα από αγορές όπως αυτές της Κίνας, της Ινδίας και του Μπαγκλαντές, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να «παίξει» κι αρκετά ανταγωνιστικά αναφορικά με την τιμή. Τα προϊόντα αυτά δε τα διαφημίζει, επομένως διατηρεί τα συνολικά κόστη χαμηλά.

3.2.3 Λειτουργική Στρατηγική

Λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική και οι σκοποί της εταιρείας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Μία από τις βασικότερες αποφάσεις που πρέπει να λάβει μία επιχείρηση σε αυτή τη φάση είναι το αν κάθε απαραίτητη λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση - outsourcing. Η Yalco για παράδειγμα, ανέθεσε τη διαχείριση του λογιστηρίου της σε εξωτερικό συνεργάτη, αρχές του 2016. Οι βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την φύση της, για τις οποίες θα πρέπει να διαμορφώσει επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές είναι οι εξής:

- **Στρατηγική μάρκετινγκ:** Αφορά στα τέσσερα Ps - το προϊόν, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή (product, placement, price και promotion). Για την Yalco, το ποσοστό εστίασης σε κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ διαφοροποιείται

από μάρκα σε μάρκα και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από το καθένα από αυτά.

- **Χρηματοοικονομική στρατηγική:** Αφορά στην ανάλυση που απαιτείται για να αποδειχθούν οι ενέργειες που απαιτούνται για την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Παραδείγματα αποτελούν η ανάθεση της παραγωγής της ΙΩΝΙΑ, σε εργοστάσιο του εξωτερικού, η πρόσφατη πώληση της θυγατρικής της στη Ρουμανία. Οι επιλογές χρηματοδότησής της προέρχονται από το εσωτερικό της περιβάλλον, αλλά και το εξωτερικό, μέσω δανεισμού.
- **Στρατηγική έρευνας κι ανάπτυξης:** Βασικό της αντικείμενο η προσπάθεια επίτευξης καινοτομιών και βελτίωσης του προϊόντος και των διαδικασιών. Η Υαλκοβρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με τα εργοστάσια που συνεργάζεται, αναζητώντας νέα, βελιωμένα προϊόντα, για τα προϊόντα τα οποία εισάγει, αλλά και για βελτώση των διαδικασιών της δικής της παραγωγής – μαγειρικά σκεύη Fest.Επιπλέον, η γραφίστρια της εταιρείας αναζητά διαρκώς τις νέες τάσεις σε σχέδια και υποβάλλει προτάσεις για νέα σχέδια (décor) για τα σερβίτσια της ΙΩΝΙΑ.
- **Στρατηγική παραγωγής:** Καθορίζει την παραγωγική δραστηριότητα, καθώς και τους πόρους που συμβάλλουν σε αυτή. Ο οργανισμός εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται αυτοματοποιημένες και σύγχρονες γραμμές παραγωγής. Το τμήματα έρευνας και ανάπτυξης συνεργάζεται στενά με το τμήμα ποιότητας και ελέγχου.Η αποθήκευση τόσο των αποθεμάτων των πρώτων υλών όσο και των ετοιμών προς πώληση προϊόντων γίνεται στις δικές της εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα Βοιωτίας και τη Θεσσαλονίκη (Rota), υπερούγχρονα κέντρα αποθήκευσης και διανομής, με χωρητικότητα που ξεπερνά τις 30.000 παλέτες.
- **Στρατηγική αγοράς:** Ασχολείται με την προμήθεια των προαναφερόμενων πόρων.
- **Στρατηγική προμηθειών:** Ορίζει τη ροή των προϊόντων προς και από τη γραμμή παραγωγής. Φροντίζει οι πρώτες ύλες της να είναι πολύ καλής ποιότητας, διατηρώντας συνεργασία με δυο-τρεις προμηθευτές για το κάθε είδος, μειώνοντας έτσι πιθανά ρίσκα. Όσον αφορά στα είδη που εισάγει, οι οίκοι που αντιπροσωπεύει

αποκλειστικά στην Ελλάδα είναι ηγέτες στις κατηγορίες τους – γυαλί, πορσελάνη (επιπροσθέτως της ΙΩΝΙΑ).

- **Στρατηγική ανθρώπινων πόρων:** Αντικείμενό της η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Η Υαλοστερείται του σχετικού τμήματος, με αποτέλεσμα η διαχείριση αυτών να γίνεται κυρίως από τον οικονομικό διευθυντή, ενώ για την πρόσληψη νέων εργαζομένων η εταιρεία απευθύνεται σε εξωτερικό συνεργάτη. Επιπλέον, στην εταιρεία υπάρχει εμφανής έλλειψη επίγνωσης γραμμών αναφοράς. Αυτό επηρεάζει τους εργαζόμενους στη διαχείριση των δικών τους εργασιών, αλλά και στη συνεννόηση με τους συναδέλφους τους.
- **Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων:** Αφορά στη ροή της πληροφορίας εντός της επιχείρησης, αλλά και εκτός, με όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες. Η εταιρεία χρησιμοποιεί το SalesManager ως CRM και το Atlantis για την ενημέρωσή της με θέματα σχετικά με τα αποθέματα εμπορευμάτων, τα νούμερα πωλήσεων, αλλά και την κατάσταση πληρωμών των πελατών και των προμηθευτών.

3.2.4 Ανάλυση Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος SWOT Analysis

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Η ιδιοκτησία ελληνικών μαρκών – ΙΩΝΙΑ και FEST – και η παραγωγή ενός εκ των δύο στην Ελλάδα. • Η μάρκα FEST σημειώνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε αξία και όγκο πωλήσεων της αγοράς μαγειρικών σκευών. • Η αποκλειστική αντιπροσώπευση παγκοσμίας φήμης οίκων. • Η ποικιλία των ειδών που διαθέτει η εταιρεία. Μπορεί να αποτελέσει 	<ul style="list-style-type: none"> • Η έλλειψη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και σαφούς οργανογράμματος δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων. • Τα τυπικά προσόντα που προσδιορίζουν τις θέσεις εργασίας είναι περιορισμένα. • Η έλλειψη συγκεκριμένου οράματος και αποστολής της εταιρείας. • Η έλλειψη σαφών διαδικασιών για σημαντικές, καθημερινές εργασίες. • Η έλλειψη υποστηρικτικού ανθρώπινου

onestopshopγια ξενοδοχεία, café και συναφείς επιχειρήσεις που αναζητούν τον εξοπλισμό τους.

- Η καλή φήμη της εταιρείας και η επωνυμία των μαρκών της (brand name).
- Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης εξασφαλίζει την ευελιξία κινήσεων.

δυναμικού σε τμήματα όπως αυτό των Αγορών, αλλά και των Β2Βπωλήσεων.

Ευκαιρίες

- Οι αλλαγές στα κοινωνικά μοτίβα, η αύξηση των μονομελών νοικοκυριών, που ενδυναμώνεται και από την αύξηση των μεταναστών, και η τάση των καταναλωτών προς ένα πιο «οικιακό» τρόπο ζωής—cocooning, αλλά και η γενικότερη ενίσχυση της καταναλωτικής πίστης.⁶⁷
- Η εκμετάλλευση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση των προϊόντων (π.χ. Blogs, Facebook, twitter).
- Η εκμετάλλευση της ανάπτυξης μεγάλων εμπορικών κέντρων για την ανάπτυξη shopinshop.
- Διείδυση της στρατηγικής ομάδας σε άλλες αγορές του εξωτερικού και αύξηση των εξαγωγών ορισμένων κατηγοριών προϊόντων, αλλά και η αυξημένη διεκδίκηση Β2Βprojects.

Απειλές

- Η συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών (μικρότερες “μέσες” αποδείξεις) και κατά συνέπεια του αγοραστικού καλαθιού, ειδικά σε είδη που δεν είναι πρώτης ανάγκης.
- Η αυξημένη τοποθέτηση ειδών οικιακού εξοπλισμού στα supermarkets, μειώνει την αξία των πωλήσεων, και σε μικρότερο βαθμό και τον όγκο αυτών.
- Ενδεχόμενες μεταβολές των φορολογικών ρυθμίσεων των ειδών οικιακού εξοπλισμού, οι οποίες θα συμπιέσουν ακόμη περισσότερο την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.
- Οι διακυμάνσεις των τιμών των πρώτων υλών, καθώς και η αύξηση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων

⁶⁷http://immentor.gr/resources/RetailTradeOfElectricElectronicDomesticAppliances_el.pdf

- Η αξιοποίηση της τεχνολογικής προόδου, (π.χ. κόστος ενέργειας).
με ένα πιο εξελιγμένο σύστημα CRM.

3.2.5 Συμπεράσματα – προτάσεις

Εξετάζοντας τη στρατηγική υλοποίηση της εταιρείας Yalco, αυτό που προτείνεται σε πρώτη φάση είναι να αποτυπώσει το όραμα και την αποστολή της. Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον, να γνωρίζουν το σκοπό ύπαρξης μιας εταιρείας, καθώς και το που επιθυμεί αυτή να πάει. Φυσικά, οι δραστηριότητές της θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με το όραμα, την αποστολή, αλλά και τις αρχές που τα περιβάλλουν.

Μια σημαντική κίνηση στην οποία θα πρέπει να προχωρήσει είναι η ανάπτυξη τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο θα ασχοληθεί με τέτοιου είδους θέματα, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός οργανογράμματος, τη θέσπιση ενός συστήματος αξιολόγησης, καθώς και την επικοινωνία σημαντικών ενεργειών στο σύνολο του οργανισμού. Σημαντική πρέπει να είναι η ενασχόλησή του με τη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζόμενούς της. Το προσωπικό της Yalco έχει αντιμετωπίσει αρκετές συγχωνεύσεις, εξαγορές, απώλειες συναδέλφων, μισθολογικές μειώσεις. Πολλοί από αυτούς βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας εδώ και πολλά χρόνια. Πρόκειται για ανθρώπους που χρειάζονται κινητοποίηση για την εκτέλεση πέρα των καθηκόντων τους, κάτι που το «απαιτεί» και η εταιρεία, αλλά και η Ελλάδα της κρίσης.

Η γενικότερη δραστηριοποίηση της Yalco δείχνει ότι πρόκειται για μια εταιρεία η οποία εξετάζει συνέχεια την ανάπτυξη / εξαγορά νέων εταιρειών, καθώς και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Θα πρέπει να εστιάσει ωστόσο στην προβολή και προώθηση αυτών, ξεκινώντας με την αξιοποίηση των social media. Μπορεί να κατέχει μια καλή θέση στην αγορά, ωστόσο, η αγορά αυτή έχει ανταγωνισμό, εγχώριο και μη, και θα πρέπει για να διατηρήσει τη θέση της, να αναπτύσσεται όχι μόνο προϊόντικά, αλλά και λειτουργικά κι οργανωτικά.

Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα σχετίζεται με την αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού μέσω της διεύδυσης σε ξένες αγορές και της μεγαλύτερης διεύδυσης στην ελληνική αγορά

εκμεταλλευσόμενη την πλεονάζουσα παραγωγική της δυνατότητα. Η εταιρεία έχει προωθήσει πενταετές businessplan στις πιστώτριες τράπεζες, προκειμένου να στοιχειοθετήσει τη βιωσιμότητά της μετά από ένα εκτενές πλάνο λειτουργικής αναδιοργάνωσης αλλά και αναδιάρθρωσης δανεισμού. Η διοίκηση της εταιρείας προχωρά σε κινήσεις εσωτερικής αναδιοργάνωσης. Στρέφεται ολοένα και περισσότερο στη χονδρική διανομή, διατηρώντας το ελάχιστο λιανικό δίκτυο - για τα brands της Iwónia και Habitat, ποντάροντας στον ξενοδοχειακό κλάδο και στις B2B πωλήσεις. Παράλληλα, εξετάζει τη δυνατότητα αξιοποίησης περιουσιακών της στοιχείων.⁶⁸

3.3 Οι B2B πωλήσεις στην Yalco

Το τμήμα B2B πωλήσεων απαρτίζεται στη φάση αυτή από ένα άτομο και υπάγεται στην ομάδα Horeca&B2B. Αντικείμενό του, όπως έχει οριστεί και πρωτίτερα, η προώθηση των προϊόντων της Yalco σε επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μπορεί να ανήκουν σε κλάδους όπως αυτοί των τροφίμων και ποτών, καλλυντικών και απορρυπαντικών, πετρελαιοειδών, αλλά και πολλούς άλλους, οι οποίες προμηθεύονται τα είδη της για την υλοποίηση μιας προωθητικής ενέργειας, για τον εξοπλισμό των ειδών εστίασης μιας εταιρείας (όχι HORECA), αλλά και για την προσφορά τους ως δώρα στους συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές.

3.3.1 Οι μέθοδοι B2B πωλήσεων στην Yalco

Οι μέθοδοι που ακολουθεί κυρίως το B2B τμήμα της εταιρείας είναι αυτή της λήψης παραγγελίας και η μέθοδος ανάπτυξης σχέσης, ενώ καταβάλλονται προσπάθειες για την εφαρμογή της συμβουλευτικής μεθόδου και της πρόσθεσης αξίας, που όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές στην εργασία αυτή, είναι καθοριστικής σημασίας. Το όφελος που έχει ο

⁶⁸<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1435657/yalco-pros-anadiarthrosh-daneismoy-40-ekat.html>

πελάτης, οδηγεί την εταιρεία μας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που είναι αυτό που αναζητά ο κάθε πελάτης.

Ας το πάρουμε από την αρχή όμως. Ένα σεβαστό ποσοστό των πωλήσεων γίνεται σύμφωνα με τη μέθοδο της λήψης παραγγελιών. Επικοινωνούν δηλαδή οι ενδιαφερόμενοι, υπάρχοντες ή μελλοντικοί πελάτες, κι εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους ως προς τα προϊόντα της εταιρείας και ακολουθεί η διαδικασία της πώλησης, όπως αυτή περιγράφεται στην ενότητα 2.2. Η μέθοδος αυτή συνδυάζεται με τη μέθοδο ανάπτυξης σχέσης, αλλά και τη συμβουλευτική, καθώς ο υπεύθυνος των B2Bπωλήσεων προσπαθεί καθ' όλη τη διάρκεια της επικοινωνίας να αναγνωρίσει όσο περισσότερο γίνεται, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση αυτού, τόσο προϊόντικά, όσο και συμβουλευτικά. Η μέθοδος αυτή είναι καθοριστικής σημασίας και οφείλει στην παράβλεψη πιθανών μειονεκτημάτων που παρουσιάζει η εταιρεία. Είτε πρόκειται για μεγάλους πελάτες, είτε για εταιρείες που βρίσκονται στο ξεκίνημά τους, πρόκειται για μια μέθοδο που η Yalcoεφαρμόζει το ίδιο κι αποδίδει το ίδιο. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εφαρμογής της, μετά από καιρό σε μεγάλη πολυεθνική εταιρεία τροφίμων, κατάφερε και προχώρησε στο κλείσιμο μεγάλων projectsκαι να ανακατήσει με αυτή μια σχέση εμπιστοσύνης. Η Yalcoσυμμετέχει πλέον σε όλους τους διαγωνισμούς που υλοποιεί ο πελάτης, κι έχει τη δυνατότητα, ακόμα και να δεν προχωρήσει στο κλείσιμο της συμφωνίας, να προσφέρει τη γνώμη της και την τεχνογνωσία της, ακόμα και στο «στήσιμο» του διαγωνισμού. Όπως προαναφέρεται, την ίδια συμπεριφορά υιοθετεί το τμήμα και στους μικρότερους πελάτες, είτε αυτός είναι ένας μικροζυθοποιός που αναζητά το ποτήρι για το προϊόν που δημιουργεί, είτε είναι μια startupεπιχείρηση, η οποία συνθέτει εταιρικά δώρα και τα προωθεί απευθείας σε επιχειρήσεις, αλλά και στο e-shopπου έχει δημιουργήσει. Παρέχονται λοιπόν στον πελάτη συμβουλές περί των βέλτιστων λύσεων, αναφορικά με το προϊόν, τους χρόνους παράδοσης, ακόμα και το τι αναμένουν οι πελάτες από αυτούς, καθώς δραστηριοποιούμαστε στην ίδια αγορά. Η σχέση που αναπτύσσεται είναι πολύ σημαντική για τον πελάτη, καθώς και για την Yalco, που αποκτά έναν πιστό πελάτη. Η σχέση αυτή οδηγεί στην ανάπτυξη και της πρώτης μεθόδου, δηλαδή της απευθείας λήψης παραγγελιών. Ο πελάτης νοιώθει ότι έχει ένα συνεργάτη που γνωρίζει τις ανάγκες του, που μπορεί να εμπιστευτεί και καλεί σε πολλές περιπτώσεις για ανάθεση παραγγελίας.

3.3.2 Οι τεχνικές και οι στρατηγικές των B2B πωλήσεων στην Yalco

Για την καλύτερη εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων, ο υπεύθυνος B2Bπωλήσεων της Yalco, φροντίζει να κανονίζει όσο τακτικά χρειάζεται συναντήσεις με τους πελάτες της, αλλά και δυνητικούς πελάτες, έτσι ώστε να καταγράφει τις ανάγκες τους, να προσπαθεί να κατανοεί εις βάθος τη στρατηγική τους και τους κωδικούς που ενδεχομένως τους ενδιαφέρουν, έτσι ώστε να προωθεί το κατάλληλο υλικό και τις αντίστοιχες προσφορές. Χρησιμοποιεί στοιχεία από το όραμα και την αποστολή του, αλλά και από εκτάστοτε καμπάνιες, έτσι ώστε να κάνει το υλικό που επικοινωνεί πιο θελκτικό. Η επικοινωνία αυτή, του δίνει τη δυνατότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και να αναπτύσσει τη σχέση που απαιτείται για τη μέθοδο πωλήσεων που περιγράφεται παραπάνω. Εκτός της στρατηγικής του πελάτη, για την κατάλληλη προσφορά, ο πωλητής προβαίνει σε ανάλυση PEST, έτσι ώστε να γνωρίζει και πως πράττει ο ανταγωνισμός του υποψήφιου πελάτη, αλλά και τι το συμφέρει σε σχέση με τις συνθήκες του περιβάλλοντός του. Καθώς οι τιμές των προϊόντων της Yalco δεν είναι πάντα οι πιο ανταγωνιστικές, ο πωλητής, προσπαθεί μέσω της παροχής διαφοροποιημένων αγαθών, με την παράλληλη παροχή συμβουλών και συμπληρωματικών υπηρεσιών, να πείσει τον πελάτη του για στρατηγική διαφοροποίησης και όχι ηγεσίας κόστους.

Ο B2Bπωλητής της Yalco εστιάζει στρατηγικά στην ανάπτυξη αγοράς. Τόσο μέσω της προσπάθειας και ανάπτυξης είδους πελατών, όσο κι επεκτείνοντας τα όρια δραστηριοποίησής του. Πιο συγκεκριμένα, στοχεύει ιδιαίτερα στην προσέγγιση μικροζυθοποιών και παραγωγών καφέ. Πρόκειται για δύο αντικείμενα-τάσεις της εποχής. Επιπροσθέτως, μέσα στο διάστημα ενός έτους έχει κανονίσει τρεις επισκέψεις στην επαρχία, με σκοπό την πραγματοποίηση πολλών επαφών, σε σύντομο χρονικό διάστημα, και την ανάπτυξη αγοράς. Στην περιφέρεια, οι περισσότεροι από τους υποψήφιους πελάτες είναι ποτοποιοί, οι οποίοι αποτελούν την τρίτη ειδικότητα στην οποία στοχεύει ειδικά ο B2Bπωλητής της Yalco.

Η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει ποικίλει από πελάτη σε πελάτη. Πιο συγκεκριμένα εξαρτάται από τον ανταγωνιστή που έχει απέναντί του. Αν δηλαδή έχει τον οικονομικότερο παίχτη της αγοράς, δεν μπορεί να εφαρμόσει ηγεσία κόστους. Εστιάζει λοιπόν

στις προσφερόμενες υπηρεσίες: παροχή δείγματος, τεχνογνωσίας, aftersalesεξυπηρέτηση – εφαρμόζει δηλαδή στρατηγική διαφοροποίησης. Για την καλύτερη παροχή των παραπάνω, ο B2Bπωλητής, προσπαθεί να ενημερώνεται διαρκώς για τις νέες μεθόδους παραγωγής και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, μέσω της επικοινωνίας του με το τμήμα αγορών. Επίσης για να είναι πάντα κοντά στους πελάτες του και τα τμήματα αγοράς στα οποία έχει εστιάσει – καφές, μικροζυθοποιίες, ποτοποιίες – παρευρίσκεται στην πλειοψηφία των σχετικών εκδηλώσεων - coffeeeevent, ζυθογνωσίες, οινογνωσίες κ.ο.κ..

3.3.3 Η χροάνη των B2B πωλήσεων της Yalco

Οι B2B συμφωνίες που έχουν κλείσει στην YalcoYTD είναι το 33% των επαφών που έχουν γίνει, συμπεριλαμβανομένων των πρωτοβουλιών του τμήματος. Στον παρακάτω πίνακα η βασικότερη στήλη που προσέχει και στην οποία πρέπει να εστιάζει ο B2B πωλητής είναι η τελευταία, που αφορά στις παρατηρήσεις για τις οποίες δεν έκλεισε η δουλειά. Το μικρό ποσοστό δεν πρέπει να μας τρομάζει, καθώς δε σημαίνει το ότι επειδή ο πωλητής μπορεί να έχει σκεφτεί τον κατάλληλο κωδικό για τον πελάτη, δε σημαίνει ότι ο δεύτερος διαθέτει το budgetή εστιάζει στο brandτο οποίο στοχεύει ο πωλητής, τη στιγμή που αυτός επιθυμεί.

project B2B monitoring status - Excel (Product Activation Failed)

PEΛΑΤΗΣ	PROJECT	ΠΟΣΗΤΗΤΑ	ΤΥΠΟΣ	ΗΜΕΡΙΑ ΔΗΜΗΣΗ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΠΡΟΣΦΟΡΑ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ (ΗΜ/ΝΗ)	ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΘΕΤΙΚΟ (ΗΜ/ΝΗ)	ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΑΡΗΘΗΤΟ (ΗΜ/ΝΗ)	ΣΧΟΛΙΑ
3	ΓΡΑΤΗΡΙΟ ΒΕΝΕΤΙΑΝΕΣ ΚΩΣΤΑΣ			1/11/2016	2/11/2016			Μέσω της Δασόνης.
4	ΚΟΛΟΡΖΟΥ ΣΙΛΚ ΟΙΛ	2.000	590	31/10/2016		31/10/2016		
5	ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΑ ΛΟΥΜΙΑΣΗ	120	1.081	31/10/2016		31/10/2016		
6	MELISSA-KIKIZAS	220		31/10/2016				
7	RAMOS AE		250	31/10/2016	1/11/2016	2/11/2016		
8	ΛΑΦΙΑΤΗ			27/10/2016	27/10/2016			Βρίσκει πολύ οικονομικότερα φλιτζάνια.
9	ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΕΣΤΗΡΙΟΥ			27/10/2016	27/10/2016			
10	ΣΤΡΗΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	30 + 15	396	27/10/2016		27/10/2016		
11	ΛΑΦΙΑΤΗ	180	196	25/10/2016	25/10/2016			
12	IDE	70	1.186	25/10/2016	26/10/2016	3/11/2016		
13	ΕΝ ΚΑΡΦΟ	200		25/10/2016	26/10/2016			
14	ΣΑΡΑΚΟΣ	60 / 240 / 400	772	25/10/2016		25/10/2016		
15	ΛΑΦΙΑΤΗ		196	24/10/2016	24/10/2016			
16	ΑΤΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ		203	20/10/2016	21/10/2016	26/10/2016		
17	ΣΑΡΑΚΟΣ	72	140	20/10/2016		20/10/2016		
18	ΤΟΥΡΚΙΚΟ	10000/ΜΗΝΙΑ		19/10/2016				
19	ΛΟΥΚΑΤΟΣ ΒΡΟΣ	500	1.143	19/10/2016	20/10/2016	21/10/2016		
20	ΣΑΡΑΚΟΣ		464	19/10/2016		19/10/2016		
21	ΣΑΡΑΚΟΣ		230	18/10/2016		18/10/2016		
22	VINALIA		500	17/10/2016	27/10/2016			
23	SPARTA		1.000	15/10/2016				Θέσισαν συνάντηση: 1η εβδομάδα Νοεμβρίου
24	SKHIRA		1.000	15/10/2016	18/10/2016			
25	VORBA	5000 / 1500		15/10/2016	19/10/2016	21/10/2016		
26	ΗΝΟΣΕ	5.000		15/10/2016				
27	ΩΝΟΠΟΛΙΑ ΛΑΠΤΗΝ							
28	ΚΤΗΝΙΑ ΜΠΙΖΟΣ							
29	ΚΑΡΑΛΥΤΗΣ ΩΝΟΠΟΛΙΑ							
30	ΠΑΤΡΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		1.000		19/10/2016			Πολύ σκεπ.βλ. προμήθειες από Rasta
31	ΑΠΟΣΤΑΓΜΑΤΑ ΧΗΡΗΣ		12.000	4.920	19/10/2016			Πολύ σκεπ.βλ. προμήθειες από Yula
32	ΑΠΟΣΤΑΓΜΑΤΑ ΠΡΑΒΑΣ		30.000 / 3.000		19/10/2016			
33	ΚΤΗΝΙΑ ΚΑΡΑΒΙΣΤΟΥ				19/10/2016			
34	ΚΤΗΝΙΑ ΚΩΣΤΕΣΣΑΝΟΥ				19/10/2016			
35	ΩΝΟΠΟΛΙΑ ΜΑΡΙΑ				19/10/2016			
36	ΩΝΟΠΟΛΙΑ ΧΑΛΚΙΑ				19/10/2016			
37	ΓΑΙΑ ΩΝΟΠΟΛΙΤΙΚΗ		300		19/10/2016			
38	ΚΤΗΝΙΑ ΚΑΡΑΒΙΣΤΟΥ				19/10/2016			

Πίνακας 3.2Η χροάνη των Β2Βπωλήσεων της Yalco

Πηγή: Β2Βτμήμα, Yalco

Οι γραμμές του πίνακα που βλέπουμε παραπάνω, ενδέχεται να αλλάξουν ένα χρόνο μετά. Αυτό που κάνει ο πωλητής της Yalco και πρέπει να κάνει κάθε πωλητής εφόσον το feedback που έχει λάβει για κάποιο κωδικό είναι θετικό, είναι να επανέρχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, και να φροντίζει όπως προαναφέρουμε για την ενημέρωσή του. Αν η ανατροφοδότηση είναι αρνητική, ο πωλητής οφείλει και πάλι να επανέλθει με βελτιωμένη πρόταση. Οι παρατηρήσεις του πελάτη αποτελούν ένδειξη για το τι πρέπει ο πωλητής να διορθώσει στο σύστημά του, αλλά και για τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων που υποστηρίζει η εταιρεία. Δηλαδή το το προϊόντα έχει νόημα να αναπτύξει η εταιρεία ή τι διορθωτικές κινήσεις χρειάζεται να κάνει στα υπάρχοντα, με σκοπό την αύξηση πωλήσεών τους.

Ο πωλητής Β2Βπωλήσεων της Yalco χρειάζεται να αξιοποιήσει τα social media αναφορικά με τη χροάνη πωλήσεων για τους λόγους που σημειώνονται στην υποενότητα 2.6.1.

3.3.4 Το μάρκετινγκ στην Yalco για τις Β2Β πωλήσεις

Ο πωλητής Β2Β της Yalco επιζητά έντονα την υποστήριξη του τμήματος μάρκετινγκ για τις δραστηριότητες που προαναφέρονται. Για την τακτική επικοινωνία με τους πελάτες του, την ενημέρωσή τους, την παροχή συμβουλών, και την ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης, ο πωλητής χρειάζεται συνεργάτες και συναδέλφους που θα τον ενημερώνουν διαρκώς για τις εξελίξεις όσον αφορά στα προϊόντα τους, αλλά και τα προϊόντα που κυκλοφορούν από ανταγωνιστές και προμηθευτές που δε συνεργάζεται η εταιρεία. Χρειάζεται επίσης υλικό, όπως βίντεο που να παρουσιάζουν τα νέα προϊόντα της εταιρείας και newsletters που αφορούν σε νέες συνεργασίες της Yalco—η συνεργασία με ένα νέο οίκο πορσελάνης για παράδειγμα – τα οποία θα προωθούνται στο κατάλληλο κοινό. Το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας, πρέπει να ασχοληθεί με την αξιοποίηση των social media, καθώς οι πελάτες της ενημερώνονται μέσω αυτών, κι ο ανταγωνισμός της δραστηριοποιείται έντονα σε αυτό – ΕΓΙΕΜ, Κωστόπουλος.

Ο Β2Β πωλητής της Yalco συνεργάζεται στενά με την inhouse γραφίστρια που διαθέτει η εταιρεία, με σκοπό το σχεδιασμό newsletter, που στόχο έχουν να ενημερώσουν για ένα νέο προϊόν ή μια ιδέα για Β2Β πωλήσεις, όπως οι προτάσεις για χριστουγεννιάτικα δώρα.

Κάτι που λείπει ιδιαίτερα από το Β2Β μάρκετινγκ της Yalco είναι η αυτοματοποίηση. Και καθώς πρόκειται για ένα τμήμα που αποτελείται από ένα μόνο άτομο, ο χρόνος που θα εξοικονομούσε θα ήταν ένα μεγάλο όφελος γι' αυτόν.

Για την υλοποίηση των παραπάνω, θα πρέπει να ενισχυθεί το μάρκετινγκ στην εταιρεία ως λειτουργική στρατηγική. Σε αυτό θα συμβάλλει σημαντικά η ανάπτυξη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού που απαιτείται στην Yalco, όπως προαναφέρεται, και η οποία θα κάνει πιο σαφείς τις θέσεις εργασίας και την περιγραφή αυτών.

3.3.5 Προτάσεις για τη βελτίωση του τμήματος Β2Β πωλήσεων της Yalco

Ο Β2Β πωλητής στην Yalco είναι υπεύθυνος για όλα τα παραπάνω, αλλά και για την καταχώρηση της παραγγελίας και την παρακολούθηση της παράδοσης αυτής στον τελικό καταναλωτή. Πρόκειται για μια διαδικασία χρονοβόρα που απορροφά πολύτιμο χρόνο ο οποίος θα έπρεπε να αφιερώνεται αλλού. Πιο συγκεκριμένα ο χρόνος που αφιερώνεται στο coldcalling από τον Β2Β πωλητή στην Yalco θα έπρεπε να είναι περισσότερος. Το ίδιο και για την ανάπτυξη αγοράς, στην οποία ήδη εστιάζει. Τα ταξίδια στην περιφέρεια είναι εξ' ολοκλήρου αφιερωμένα στη δικτύωση και στην ανάπτυξη σχέσεων με υποψήφιους πελάτες. Επιπλέον, το εύρος αυτών είναι τόσο μεγάλο, που θα έπρεπε να υπάρχει χρόνος για έρευνα niche αγορών και παρουσίαση ιδεών-projects εφαρμόσιμων σε αυτές. Γενικότερα, θα πρέπει να αποφεύγεται η απλοϊκή οργάνωση, βασισμένη σε μία μόνο διάσταση, για παράδειγμα τη γεωγραφική.⁶⁹ Ο πωλητής Β2Β θα πρέπει να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη μελέτη και γνώση του ανταγωνισμού του. Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να διαπραγματευτεί καλύτερα μελλοντικά projects, αλλά και να συνεισφέρει στην ανάπτυξη αγοράς. Ένας βασικός τρόπος για

⁶⁹ Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), "Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα", MarketingWeek, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234

να εξασφαλισθεί περισσότερος χρόνος είναι η επέκταση του τμήματος με την πρόσληψη ατόμου, υπεύθυνου κυρίως για τα διαχειριστικά καθήκοντα.

Στόχος του Β2Β πωλητή της Yalco αποτελεί η συνεργασία και επικοινωνία σε μεγαλύτερο βαθμό με το τμήμα αγορών. Η ενημέρωση σχετικά με νέα προϊόντα των προμηθευτών που αντιπροσωπεύει η Yalco, με τους οποίους έρχονται σε επαφή οι υπεύθυνοι του τμήματος αγορών, καθώς και των ενημερωτικών newsletters αυτών, αποτελούν πολύ καλά εργαλεία και ευκαιρίες επικοινωνίας με το δίκτυο πελατών, όπως έχει προαναφερθεί. Ένας τρόπος μέσω του οποίου θα μπορούσε να ενδυναμωθεί η συνεργασία μεταξύ των δύο τμημάτων είναι η στοχοποίηση του τμήματος αγορών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), “Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα”, Marketing Week, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1446268/yalco-symmetohh-me-pososto-60-sth-neo-idrytheisa.html>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1457025/yalco-poylhse-th-thygatrikh-sth-roymania-enanti-1.html>

http://imentor.gr/resources/RetailTradeOfElectricElectronicDomesticAppliances_el.pdf

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1435657/yalco-pros-anadiarthroshtaneismoy-40-ekat.html>

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

P.Allen (20xx), Πωλήσεις, Οργάνωση & Πρακτική (μτφρ.), Κλειδάριθμος

Johnson&Scholes (2002), ExploringCorporateStrategy

Wheelen, T.L.& Hunger, J.D.(2012), Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Prentice Hall

LindaRichardson (20xx), Τοεγχειρίδιοτηςεπιτυχημένηςπώλησης, Prothesis, Interbooks

C.Leslie Charles (20xx), Customer Service Handbook, Successories Library

David Meerman Scott, Wiley (20XX), Real-Time Marketing & PR

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Αυλωνίτης Γ.Ι. και Ν.Γ. Παναγόπουλος (2006), “Αποκωδικοποιώντας το DNA των Αποτελεσματικών Τμημάτων Πωλήσεων: Στοιχεία από την Ελληνική Πραγματικότητα”, Marketing Week, Τεύχος 1.111, 4 Σεπτεμβρίου 2006, σελ. 234

ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

<https://www.insurancedaily.gr/10-koryfea-mystika-ton-poliseon/>

<https://www.linkedin.com/pulse/20140220053438-1468172-what-is-the-correct-title-for-a-salesperson>

http://www.ellinovretaniko.gr/periodiko/periodiko-38/38_17.html

<http://www.upsales.gr/blog/kynigi-i-kalliergeia-pelaton-oikonomiki-proseggisi-sto-dillima>

<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/038.htm>,
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/029.htm>,
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/3897/Christopoulou%2c%20Konstantina.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/288.htm>
<http://www.kariera.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/cb-61-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CF%80%CE%AC%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B5%CE%BD-%CE%B3%CE%BD%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9-%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CF%8C%CE%BD-%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%AD-%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1/>
<https://www.insurancedaily.gr/10-koryfea-mystika-ton-poliseon/>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/001.htm>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/221.htm>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/110.htm>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Cross-selling#Examples>
<http://www.businessdictionary.com/definition/cross-selling.html>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/211.htm>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/237.htm>
<http://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/149.htm>
<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/216.htm>

<http://www.myarticlearchive.com/articles/9/223.htm>

http://www.businessballs.com/cold_calling.htm

https://en.wikipedia.org/wiki/Cold_calling

<https://www.entrepreneur.com/article/224931>

http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_el.html

<http://www.myarticlearchive.com/articles/10/221.htm>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1446268/yalco-symmetohh-me-pososto-60-sth-neo-idrytheisa.html>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1457025/yalco-poylhse-th-thygatrikh-sth-roymania-enanti-1.html>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1435657/yalco-pros-anadiarthrosh-daneismoy-40-ekat.html>

<http://portals.dmst.aueb.gr/sales/docs/panagopoulos/2.pdf>