

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

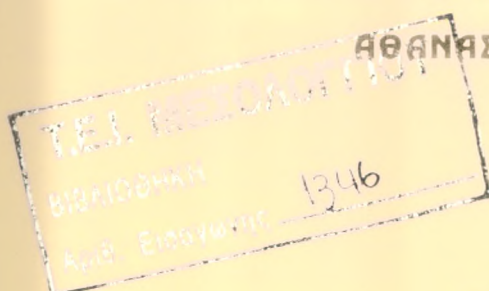
## Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΟΥΔΑΣ



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2006

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Εισαγωγή	1
Πρόλογος	2

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΔΟΜΗ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

#### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

##### Εισαγωγή στο λιανεμπόριο

1. Γενικά στοιχεία	6
2. Οι λειτουργίες του λιανεμπορίου	7
3. Ταξινόμηση λιανεμπορικών επιχειρήσεων	8
4. Λιανεμπορικοί τύποι	10
5. Λιανεμπορικές μορφές	10
5.1. Ταχυδρομικό λιανεμπόριο	12
5.2. Ανεξάρτητοι έμποροι	14
5.3. Οι αλυσίδες καταστημάτων	15
5.4. Τα πολυκαταστήματα	16
5.5. Εκπρωτικά κέντρα	17
5.6. Τα υπερκαταστήματα και οι υπεραγορές	18
5.7. Κινητό λιανεμπόριο	19

#### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

##### Οργάνωση λιανεμπορικών επιχειρήσεων

1. Εισαγωγικά στοιχεία	20
2. Μονοδιάστατοι τύποι	20
2.1. Οργάνωση με προσανατολισμό λειτουργικό	20
2.2. Οργάνωση με προσανατολισμό το προϊόν	22
2.3. Οργάνωση με προσανατολισμό του πελάτη	23
2.4. Οργάνωση με προσανατολισμό γεωγραφικό	24
3. Πολυδιάστατοι τύποι	25

3.1. Οργανωτική διάταξη σε διάφορα επίπεδα	25
3.1.1. Διμελής Οργάνωση	26
3.1.2. Τριμελής Οργάνωση	26
3.1.3. Τετραμελής Οργάνωση	27

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

### **Προγραμματισμός & Στρατηγική στο λιανεμπόριο**

1. Προγραμματισμός	29
1.1. Η διαδικασία	29
1.2. Ανάλυση των δεδομένων	30
1.3. Ο βαθμός της γενίκευσης	31
1.4. Αντικειμενικοί στόχοι	31
1.5. Η στρατηγική	32
2. Γενικές στρατηγικές λιανεμπορίου	32
2.1. Στρατηγικές ανάπτυξης	32
2.2. Καθετοποίηση	33
2.3. Στρατηγική των επιλογών	33
2.4. Στρατηγικές παραγωγικότητας	34
3. Εξειδικευμένες στρατηγικές εμπορίου	34
3.1. Στρατηγική του διαχωρισμού	34
3.2. Στρατηγική της θέσης	35
3.3. Στρατηγική των εμπορευμάτων	35
3.4. Στρατηγική των τιμών	35
3.5. Στρατηγική της επικοινωνίας	36
3.6. Η εικόνα του καταστήματος και εξυπηρέτησης των πελατών	36
3.7. Έλεγχος και συνέχεια	36

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΤΕΧΝΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

### **Η θέση του καταστήματος**

1. Η σημασία της θέσης	39
2. Η θέση του καταστήματος και ο πελάτης	39
3. Προσδιορισμός της ευρύτερης περιοχής εγκατάστασης	40

3.1. Ανάλυση της περιοχής άντλησης πελατών	40
3.2. Ο υπολογισμός του αγοραστικού δυναμικού	42
3.3. Η επιλογή της καταλληλότερης περιοχής	43
3.3.1. Επιλογή συγκεκριμένης θέσης-τύποι θέσεων	43
3.3.2. Η συγκεκριμένη θέση εγκατάστασης	46
3.3.3. Ο υπολογισμός των κερδών	47

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

### **Οι αποφάσεις για το προϊόν**

1. Το εμπόρευμα	49
2. Ρυθμός ανανέωσης αποθέματος-περιθώριο μικτού κέρδους	51
3. Πρόβλεψη πωλήσεων	52

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>**

### **Σχεδιασμός προμηθειών**

1. Προσδιορισμός εμπορεύματος	55
2. Προγραμματισμός εμπορεύματος	55
2.1. Συστηματοποίηση εμπορεύματος	55
2.2. Σύνθεση εμπορεύματος	57
2.3. Διαστάσεις εμπορεύματος	59
2.3.1. Βάθος εμπορεύματος	59
2.3.2. Εύρος εμπορεύματος	59
2.3.3. Ύψος του εμπορεύματος	60
2.3.4. Φήμη του εμπορεύματος	60
2.4. Δομή προμηθευτικών διαύλων	61
2.5. Ποσότητα εμπορεύματος	61
3. Έλεγχος εμπορεύματος	62
3.1. Έλεγχος εσόδων	63
3.2. Έλεγχος εμπορικού κέρδους	63

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>**

### **Πολιτική τιμών**

1. Εισαγωγή	65
2. Ορολογία	65
3. Παράγοντες που επιδρούν στην πολιτική τιμών	66

4. Ο καθορισμός των τιμών	67
5. Τακτικές τιμολόγησης	69
6. Αναπροσαρμογές τιμών	71
6.1. Εκπτώσεις	72
6.2. Η χρήση των εκπτώσεων	72
6.3. Μειώσεις τιμών λόγω λαθών κατά την αγορά	72
6.4. Μειώσεις τιμών λόγω λαθών κατά την τιμολόγηση	73
6.5. Μειώσεις τιμών λόγω λαθών κατά την πώληση	73
6.6. Λειτουργικές και ανεξέλεγκτες αιτίες μείωσης των τιμών	73
6.7. Πολιτικές προώθησης που προβλέπουν εκπτώσεις	74
6.8. Επιλογή χρόνου των εκπτώσεων	74
6.9. Η επίδραση των εκπτώσεων στο μικτό κέρδος	74
6.10. Ανατιμήσεις	75
7. Μικτό κέρδος	75

## **Κεφάλαιο 8°**

### **Οικονομικός Σχεδιασμός**

1. Ο σχεδιασμός του κέρδους	77
2. Έλεγχος του προϋπολογισμού	78
2.1. Λειτουργικός προϋπολογισμός	79
2.2. Ταμειακός προϋπολογισμός	81
2.3. Ταμειακή ροή	82
2.4. Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών	83

## **Κεφάλαιο 9°**

### **Το ανθρώπινο δυναμικό**

1. Εισαγωγή	86
2. Οργάνωση	86
3. Το τμήμα προσωπικού	90
3.1. Οργάνωση της διοίκησης του προσωπικού	91
4. Εκπαίδευση	92
4.1. Εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων	93
4.2. Εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού	95
4.3. Πρόσθετη εκπαίδευση επιλεγμένου προσωπικού	96

4.4. Εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών	96
<b>Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup></b>	
<b>Υπηρεσίες</b>	
1. Υπηρεσίες και επίπεδο υπηρεσιών	99
2. Πιστωτικές διευκολύνσεις	99
3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χορήγησης πίστωσης	101
4. Εναλλακτικές προσφορές υπηρεσιών	102
5. Η αντιμετώπιση παραπόνων	104

### **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**

#### ***ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ***

Εισαγωγικά στοιχεία	107
<b>Κεφάλαιο 11<sup>ο</sup></b>	
<b>Η προσωπική πώληση</b>	
1. Η έννοια της πώλησης	109
2. Οι πρωταγωνιστές της πώλησης	111
3. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για αγορά του προϊόντος	118
4. Τα στάδια της ψυχολογίας στη διαδικασία της πώλησης	121
5. Οι βασικές αρχές της επικοινωνίας με τον πελάτη	123
6. Το προσωπικό της πωλήσεως	126
7. Οι πελάτες	128
8. Η διαδικασία της πώλησης	130
<b>Κεφάλαιο 12<sup>ο</sup></b>	
<b>Διαφήμιση</b>	
1. Η επικοινωνία	133
2. Η διαφήμιση στο λιανεμπόριο	134
3. Το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης	135
4. Τα διαφημιστικά μέσα	135
5. Η επιλογή του μέσου	137
6. Προγραμματισμός των μέσων	138
7. Τα μηνύματα	138

## **Κεφάλαιο 13<sup>ο</sup>**

### **Προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις**

1. Ορισμός και στόχοι	140
2. Προώθηση πωλήσεων από τον προμηθευτή	141
2.1. Δραστηριότητες μέσα στο κατάστημα	141
2.2. Υλικά έκθεσης στο σημείο πώλησης	142
2.3. Εμπορικά κίνητρα	143
2.4. Απευθείας προώθηση στο κοινό	143
2.5. Ο τύπος της συσκευασίας	143
3. Προώθηση πωλήσεων από το λιανέμπορο	144
3.1. Προθήκες έκθεσης	144
3.2. Εκθέσεις μέσα στο κατάστημα	144
3.3. Προώθηση με βάση τις τιμές	144
3.4. Μη οικονομικά κίνητρα για τον πελάτη	144
3.5. Υλικά έκθεσης μέσα στο κατάστημα	145
3.6. Προώθηση μέσω προσωπικοτήτων	145
3.7. Κίνητρα για το προσωπικό πωλήσεων	145
4. Δημόσιες σχέσεις	145

## **Κεφάλαιο 14<sup>ο</sup>**

### **Προώθηση πωλήσεων**

1. Εισαγωγικά στοιχεία	148
2. Οι στόχοι της προώθησης πωλήσεων	150
3. Σύγκριση διαφήμισης και προώθησης	151
4. Χρήσεις αλλά και περιορισμοί της προώθησης πωλήσεων	152
5. Υποκίνηση καταναλωτών	153
6. Υποκίνηση ενδιαμέσων	159
7. Το νομικό πλαίσιο της προώθησης πωλήσεων	164
8. Βασικές μορφές προώθησης που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα	165
9. Πρόβλεψη αποτελεσματικότητας προωθητικών ενεργειών	167

Βιβλιογραφία	170
--------------	-----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση λειτουργεί σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο με περισσότερα ρευστά στοιχεία από οποτεδήποτε άλλοτε. Ποτέ στην ιστορία δεν άλλαξαν συνθήκες με τέτοια ταχύτητα. Οι πολιτικές συνθήκες με τις πολλές φορές βίαιες εξάρσεις τους, οι οικονομικές συνθήκες με στοιχεία πρωτοφανή στα ιστορικά, πληθωρισμός μαζί και ύφεση, κοινωνικές συνθήκες με χαρακτηριστικά επαναστατικά, ένας τελείως διαφορετικός τρόπος σκέψης, σχέσεις διαφοροποιημένες μεταξύ των δύο φύλων, μεταξύ των γενεών, μεταξύ των γονιών και των παιδιών.

Τεράστια λοιπόν η έκταση των μεταλλαγών και δαιδαλώδεις οι συνέπειες για κάθε επιχείρηση. Περισσότερο από ποτέ άλλοτε, η επιχείρηση σήμερα είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί αυτές τις συνθήκες και τις ταχύτερες αλλαγές, γιατί έχουν άμεση επίδραση πάνω στην αποτελεσματικότητα της δραστηριότητάς της.

Πέραν όμως από τις εξωτερικές συνθήκες είναι και οι συνθήκες εκείνες που επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ίδια η επιχείρηση. Αλλαγές στην τεχνολογία, πολύ μεγάλες στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις σε συνάρτηση με τα μέσα τα οποία προσφέρονται, καθώς και τις καινούργιες αρχές της διοικητικής, που μπορούν τώρα πια να βασίζονται σε τελείως διαφορετικά συστήματα πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση.

Οργάνωση και μέθοδοι προσαρμοσμένες σε ένα σύγχρονο πνεύμα συνεργασίας και λειτουργικότητας, παράλληλα με τη δυνατότητα της συλλογής και χρησιμοποίησης στοιχείων με τα πιο σύγχρονα μέσα αποθήκευσης, επεξεργασίας και πληροφόρησης που βασίζονται στη συνεχώς και ταχύτατα αναπτυσσόμενη ηλεκτρονική τεχνολογία.

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο έξω από την επιχείρηση όσο και μέσα σ' αυτή, δημιουργούν ολοένα και νέες ευκαιρίες στην αγορά καθώς και στον τρόπο με τον οποίο μεθοδεύεται η κατάκτησή της. Τις τεχνικές αυτές της κατάκτησης της αγοράς ονομάζουμε επιτυχημένες τεχνικές πωλήσεων.-



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το λιανικό εμπόριο αποτελεί ένα από τα πιο δυναμικά τμήματα της Εθνικής Οικονομίας κάθε χώρας, γι' αυτό και έχει τεράστια σημασία αφού απασχολεί το 13-15% της εργατικής τάξης της χώρας. Από αυτούς που ασχολούνται στο λιανικό εμπόριο ένας στους επτά είναι και ο ιδιοκτήτης του λιανικού καταστήματος.

Το λιανικό εμπόριο περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών οι οποίες αποσκοπούν στην προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών σε ιδιώτες, ή σε οργανισμούς με σκοπό την κατανάλωση τους.

Ο σκοπός της οργάνωσης του σύγχρονου λιανικού εμπορίου αποβλέπει στην συστηματοποίηση και αυτοματοποίηση των πωλήσεων καθώς και στην οργάνωση της όλης διαδικασίας πώλησης σε τέτοιο σημείο ώστε ο πωλητής να γνωρίζει τον τρόπο και το μέσο που θα χρησιμοποιήσει αμέσως για να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τον καταναλωτή.

Το βασικότερο στοιχείο στην διαδικασία εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που θα επιτρέψουν στον καταναλωτή να έρθει σε επαφή με αυτό, να κατανοήσει τον τρόπο και τον σκοπό της λειτουργίας του και κατόπιν χρησιμοποιώντας τον προσωπικό του τρόπο ανάλυσης και αξιολόγησης της αγοράς θα προβεί ή όχι στην αγορά αυτή.

Ο ρόλος του λιανικού εμπορίου είναι να επιδείξει όλα τα αγαθά στον καταναλωτή με τρόπο αποτελεσματικό και όχι ανταγωνιστικό.

Η σχεδίαση του λιανικού εμπορίου με ένα σύστημα μακροπρόθεσμου και στρατηγικού σχεδιασμού οργάνωσης των πωλήσεων από-τελεί το πιο δύσκολο σημείο στην οργάνωση του λιανικού εμπορίου. Ο λιανοπωλητής καλείται να αναλογιστεί την μακροπρόθεσμη κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή και παράλληλα καλείται να δημιουργήσει την κατάλληλη εκείνη ατμόσφαιρα η οποία θα δώσει το κίνητρο στον καταναλωτή να δείξει ενδιαφέρον για το επιδεικνυόμενο προϊόν.

Η ανάγκη για την οργάνωση του λιανικού εμπορίου έχει γίνει από καιρό αισθητή στην κοινωνία μας. Ο ρόλος του λιανέμπορου έχει γίνει σύνθετος μια και οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι μεταβολές του περιβάλλοντος είναι τόσο συχνές ώστε να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή και διαρκής ενημέρωση στις νέες μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Ο ανταγωνισμός είναι οξύς και τα περιθώρια κέρδους

πολύ μικρά. Η επιχείρηση λιανικού εμπορίου πρέπει να βασιστεί και να προβάλλει το συγκριτικό της πλεονέκτημα γιατί συνεχώς καλείται να απαντήσει ερωτήματα του είδους:

α) Πως θα μπορέσει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί μακροπρόθεσμα τις άλλες επιχειρήσεις;

β) Ποιο θα είναι το μέλλον της επιχείρησης στους δυναμικούς βαθμούς ανάπτυξης και προόδου που ακολουθεί η κοινωνία μας;

γ) Πως θα μπορέσει να δημιουργήσει το συγκριτικό εκείνο πλεονέκτημα που θα την κάνει να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές εταιρείες, πως θα ανανεώνει συνεχώς το πλεονέκτημα αυτό;

δ) Πως θα μπορέσει να διαμορφώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις της έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τον μακροχρόνιο σχεδιασμό των πωλήσεων της, κ.λ.π.

Σαν απάντηση στην συνεχή αύξηση του ανταγωνισμού ο λιανέμπορος προχωρεί στην δημιουργία μακροπρόθεσμων δεσμών με τους κύριους παραγωγούς και μεταφορείς περιορίζοντας έτσι από την μια μεριά το κόστος του μια και θα συνδιαλέγεται με έναν περιορισμένο πια αριθμό ανθρώπων οι οποίοι μέσα από τις έρευνες που ο ίδιος πρέπει να προβεί θα εξυπηρετούν αμεσότερα τις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις του.

Προχωρώντας στην οργάνωση των σχέσεων αγοράς - πώλησης ανάμεσα στους κυριότερους προμηθευτές του, ο λιανέμπορος μπορεί να ανταπεξέλθει και να καλύψει αποτελεσματικότερα τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του καταναλωτή.

Παλιότερα το εμπορικό κατάστημα είχε σαν στόχους την οργάνωση των προϊόντων, την διοίκηση του καταστήματος και την προώθηση. Τα τελευταία χρόνια η ασύστολη ανάπτυξη των εμπορικών καταστημάτων έχει περιοριστεί σημαντικά μια και νέες μορφές συγχωνεύσεων ήρθαν να αντικαταστήσουν το παραδοσιακό κατάστημα. Η συγχώνευση δίνει την δυνατότητα στους λιανέμπορους που λαμβάνουν μέρος να καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα των καταναλωτικών αναγκών δημιουργώντας το εμπορικό κέντρο το οποίο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων κάτω από ένα συγκεκριμένο χώρο. Η δημιουργία του εμπορικού κέντρου έδωσε την δυνατότητα στον καταναλωτή να καλύπτει τις αγοραστικές του ανάγκες σε ένα συγκεκριμένο χώρο χωρίς να χρειάζεται να καταναλώνει τον πολύτιμο πια γι' αυτόν χρόνο τρέχοντας από το ένα κατάστημα στο άλλο.

Στην παρούσα εργασία μου, η οποία αποτελείται από τρία βασικά μέρη που

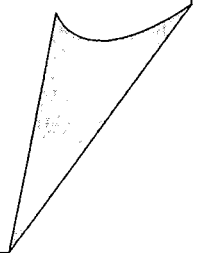
διαίρουνται σε δέκα τέσσερα κεφάλαια, αναφέρονται αναλυτικά: οι βασικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την οργάνωση του λιανικού εμπορίου, η δομή και οι μορφές λιανικού εμπορίου, οι τύποι οργάνωσης, ο προγραμματισμός και στρατηγική. Αναφέρονται αναλυτικά οι τεχνικές ή καλύτερα το μίγμα των στρατηγικών εκείνων που χρησιμοποιούνται στο λιανικό εμπόριο για την προσέλκυση πελατών αλλά και τα μέσα προώθησης των λιανικών πωλήσεων.

Σκοπός της εργασίας μου αυτής είναι να παρέχει κάθε δυνατή πληροφορία στον αναγνώστη που θα τον βοηθήσει να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους έχει καταστεί απαραίτητη η οργάνωση του λιανικού εμπορίου και είναι σε θέση να κατανοήσει και να αναγνωρίσει όλα εκείνα τα κανάλια της αγοράς από τα οποία περνάει το προϊόν πριν ακόμα καταλήξει στα χέρια του καταναλωτή. Επιπλέον έρχεται να απαντήσει σε ερωτήματα για το πώς έρχεται ο καταναλωτής σε επαφή με το προϊόν και ποιοί είναι αυτοί οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική του συμπεριφορά, πώς ο λιανέμπορος χρησιμοποιώντας τους παραπάνω παράγοντες θα μπορέσει να αναλύσει την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και συνεπώς θα είναι σε θέση δίνοντας του τα κατάλληλα ερεθίσματα να καθοδηγεί την καταναλωτική του συμπεριφορά.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην διεκπεραίωση της εργασίας μου αυτής και ιδιαίτερα τον καθηγητή και εισηγητή της εργασίας μου κ. Κούσουλα Αθανάσιο, για τις πολύτιμες πληροφορίες και καθοδήγηση που μου προσέφερε και να τονίσω ότι για όποια παράλειψη την ευθύνη φέρει η παρούσα συγγραφέας της, η οποία θα δεχθεί την όποια καλοπροαίρετη κριτική.-

# **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

**ΔΟΜΗ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΟΥ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ**



## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ

#### 1. Γενικά στοιχεία

Εμπόριο με τη στενότερη λειτουργική έννοια αναφέρεται, όταν ένα νοικοκυριό ή μια επιχείρηση αποκτά ή και προσφέρει οικονομικά αγαθά μέσω ανταλλαγής, δίχως ουσιαστική επεξεργασία ή μεταλλαγή των χαρακτηριστικών τους.

Εάν οι επιχειρήσεις προσφέρουν στην αγορά παράλληλα με τα αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, τότε αυτή η διαδικασία αποτελεί εμπόριο με την ευρύτερη λειτουργική έννοια.

Το εμπόριο διακρίνεται κατά κανόνα στους τομείς: α) λιανικό εμπόριο, β) χονδρικό εμπόριο, γ) εισαγωγικό εμπόριο και δ) εξαγωγικό εμπόριο ανάλογα με τον τύπο των πελατών, τον τρόπο προμήθειας των αγαθών από τους κατασκευαστές και τη διάθεση τους στους καταναλωτές.

Μια εμπορική επιχείρηση δεν αποτελεί μόνο το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στην παραγωγή και την κατανάλωση, αλλά συνήθως και τον τόπο επικοινωνίας. Στην εποχή μας υπογραμμίζεται επιπλέον ο ψυχαγωγικός χαρακτήρας του εμπορίου, όταν ο καταναλωτής επισκέπτεται τα εμπορικά καταστήματα όχι μόνο για την κάλυψη κάποιων αναγκών του, αλλά και για την ικανοποίηση που του παρέχει η εμπορική διαδικασία.

Το λιανεμπόριο, περιλαμβάνει εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες προμηθεύονται αγαθά ή υπηρεσίες από κατασκευαστές ή άλλες εμπορικές επιχειρήσεις και πωλούν στους τελικούς καταναλωτές. Παράλληλα προσφέρουν και ολοκληρωμένες υπηρεσίες, ενώ δεν αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα ή νομική μορφή, το μέγεθος και η οργανωτική δομή τους.

Η σύγχρονη λιανεμπορική επιχείρηση δεν ακολουθεί πλέον την πολιτική του κατασκευαστή στην αγορά, αλλά λειτουργεί σύμφωνα με τους δικούς της κανόνες. Το

λιανεμπόριο είναι σήμερα πιο ανεξάρτητο από κάθε άλλη φορά. Η δύναμη του έχει αυξηθεί λόγω του μεγέθους των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, της ποιοτικής βελτίωσης του εμπορικού Μάνατζμεντ και της αυτοδύναμης πλέον χρησιμοποίησης των μέσων του Μάρκετινγκ.

Το λιανεμπόριο είναι ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς τομείς διεθνώς. Ιστορικά έχει θεωρηθεί ως η πώληση αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων. Σήμερα, ωστόσο, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια αρκετά ευρύτερη δραστηριότητα.

Το λιανικό εμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή, ή οικιακή χρήση. Το αντικείμενο του, επομένως, είναι ευρύτερο από την πώληση υλικών προϊόντων. Η αγορά μιας υπηρεσίας, όπως το κόψιμο των μαλλιών ή το στεγνό καθάρισμα των ρούχων, είναι επίσης μια συναλλαγή λιανικής πώλησης. Αγορές για επιχειρηματική ή βιομηχανική χρήση δεν ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που αρχίζει από το στάδιο της παραγωγής πρώτων υλών, συνεχίζεται με τη διαδικασία της μεταποίησης, και καταλήγει στη διανομή των αγαθών. Κατέχει πρωταρχική θέση στην απασχόληση. Έχει σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν. Αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος των καταναλωτικών δαπανών (αλλά με καθοδικές τάσεις). Είναι σημαντική πηγή άντλησης φόρων, π.χ. του φόρου προστιθεμένης αξίας.

## **2. Οι λειτουργίες του λιανεμπορίου**

Το σημείο λιανικής πώλησης μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του όλες ή μια από τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- (α) Βολική θέση.
- (β) Δυνατότητα επιλογής από ένα σύνολο εμπορευμάτων που ανήκουν στη συγκεκριμένη αγορά.
- (γ) Κατάτμηση του όγκου των αγαθών, ώστε να μπορούν να πωλούνται σε μικρές ποσότητες.
- (δ) Διάθεση του εμπορεύματος σε πιο αποδεκτές μορφές.
- (ε) Διατήρηση αποθεμάτων για άμεση ζήτηση σε σχετικά σταθερές τιμές.
- (στ) Διευκόλυνση της μεταβίβασης αγαθών.

- (ζ) Προώθηση της ροής των αγαθών μέσα στο σύστημα: από την αποθήκη στο λιανικό εμπόριο και στον καταναλωτή.
- (η) Παροχή πληροφοριών όχι μόνον στον καταναλωτή αλλά και στους προμηθευτές.
- (θ) Παροχή εγγυήσεων για το προϊόν, εξυπηρέτηση ύστερα από την πώληση, και αντιμετώπιση των παραπόνων του πελάτη.
- (ι) Παροχή πιστώσεων και ευκολιών πληρωμής.
- (ια) Προσφορά κάποιων ευκαιριών κοινωνικής επαφής.

### 3. Ταξινόμηση λιανεμπορικών επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου μπορούν να ενταχθούν σε διάφορες κατηγορίες με βάση:

(α) Τη νομική τους μορφή. Οι δύο βασικοί τύποι επιχειρησιακής ιδιοκτησίας είναι η ατομική επιχείρηση και η εταιρεία. Οι κυριότερες μορφές εταιρειών που είναι νομικά πρόσωπα είναι οι εξής:

- Ομόρρυθμη εταιρεία
- Ετερόρρυθμη εταιρεία
- Ανώνυμη εταιρεία
- Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης
- Συνεταιρισμός

(β) Τη λειτουργική τους διάρθρωση. Στις ανεπτυγμένες χώρες υπάρχουν βασικά τρεις τύποι λειτουργικής διάρθρωσης: ο ανεξάρτητος έμπορος (που συνήθως διαθέτει ένα μόνον κατάστημα λιανικής πώλησης), η αλυσίδα καταστημάτων, και ο συνεταιρισμός καταναλωτών.

(γ) Την ποικιλία των εμπορευμάτων. Ορισμένες επιχειρήσεις λιανεμπορίου διαθέτουν μεγάλο εύρος προϊόντων. Σ' αυτές εντάσσονται τα πολυκαταστήματα και οι αλυσίδες. Άλλες επικεντρώνονται σε ορισμένου τύπου εμπορεύματα, όπως τα είδη υγιεινής διατροφής, τα δερμάτινα ενδύματα, κ.λ.π.

(δ) Το βαθμό εξυπηρέτησης. Παρότι πολλά καταστήματα λιανικών πωλήσεων έχουν μετατραπεί ή έχουν δημιουργηθεί εξ αρχής ώστε να λειτουργούν με βάση τις αρχές της αυτο-εξυπηρέτησης ή αυτο-επιλογής, υπάρχουν άλλα που προσφέρουν στους πελάτες τους πρόσθετες υπηρεσίες, όπως παράδοση κατ' οίκον, πιστώσεις, συσκευασίες δώρου, επισκευές, κ.λ.π.. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις λιανεμπορίου που λειτουρ-

γούσαν με βάση την αυτο-εξυπηρέτηση αναζητούν σήμερα πρόσθετους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών τους που θα τους προσφέρουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους.

(ε) Την πολιτική των τιμών. Ορισμένοι λιανέμποροι επιλέγουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις χαμηλές τιμές παρά στο στοιχείο της εξυπηρέτησης που προσφέρουν. Άλλοι επιλέγουν να τιμολογούν τα προσφερόμενα είδη τους ακριβότερα από τους ανταγωνιστές τους, γνωρίζοντας ότι θα διευρύνουν τον κύκλο εργασιών τους χάρη σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό της επιχείρησης, όπως τη βολική θέση του καταστήματος ή μια εικόνα αποκλειστικότητας.

(στ) Τη θέση. Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης των καταστημάτων λιανικού εμπορίου γίνεται με βάση τη γεωγραφική τους θέση. Λόγω του υψηλού κόστους των καταστημάτων στα κέντρα των πόλεων και της κυκλοφοριακής συμφόρησης, πολλοί λιανέμποροι επιλέγουν τοποθεσίες στις παρυφές των πόλεων, ενώ άλλοι προτιμούν τα πολυσύχναστα κέντρα.

(ζ) Το μέγεθος του καταστήματος. Το μέσο μέγεθος των καταστημάτων των αλυσίδων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους εγκαταστάσεις. Στις ανεπτυγμένες χώρες, ο όρος «υπερκατάστημα» αναφέρεται σε εγκαταστάσεις μεταξύ 2.500 και 4.500 τ.μ., ενώ ως «υπεραγορές» προσδιορίζονται καταστήματα με εμβαδόν πάνω από 4.500 τ.μ. Σήμερα κατασκευάζονται καταστήματα των οποίων το εμβαδόν κυμαίνεται από 4.500 έως 9.000 τ.μ. Στη Βρετανία, ο αριθμός των υπερκαταστημάτων και υπεραγορών αυξήθηκε από δύο που ήταν το 1963 σε 400 το 1986, ενώ το 1992 έφθασαν τα 700.

(η) Τη μέθοδο επαφής με τους πελάτες. Οι περισσότερες λιανικές πωλήσεις διεξάγονται με προσωπική επαφή με τον πελάτη μέσα στο κατάστημα. Ωστόσο, ένα σημαντικό μερίδιο των λιανικών πωλήσεων γίνεται εκτός καταστημάτων, π.χ. με καταλόγους ταχυδρομικών παραγγελιών, με το τηλέφωνο, από μηχανές πωλήσεων, από πόρτα σε πόρτα, και από κινητές μονάδες.

Είναι εμφανές ότι ορισμένες από αυτές τις κατηγορίες αλληλο-επικαλύπτονται, αλλά όλες παρουσιάζουν εξίσου σημαντικό ενδιαφέρον από πλευράς μάρκετινγκ. Η συμβατική και πλέον συνηθισμένη ταξινόμηση των επιχειρήσεων λιανεμπορίου βασίζεται κυρίως στη λειτουργική τους διάρθρωση και στην ποικιλία των εμπορευμάτων.

Το μερίδιο των διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου διεθνώς



έχει μεταβληθεί σημαντικά μέσα στις τρεις τελευταίες δεκαετίες. Σαφή άνοδο παρουσιάζουν οι αλυσίδες καταστημάτων εις βάρος, κυρίως, των ανεξάρτητων εμπόρων. Η τάση αυτή δεν προκαλεί έκπληξη αν λάβει κανείς υπόψη την ευχέρεια των αλυσίδων να κάνουν ελεγχόμενες εκπώσεις προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων.

Μετά την προσπάθεια ταξινόμησης των επιχειρήσεων λιανεμπορίου και την επισήμανση του βαθμού αλληλοεπικάλυψης των διαφόρων κατηγοριών - που συνεχίζουν να έχουν ασαφή όρια καθώς οι διάφορες επιχειρήσεις επεκτείνονται σε καινούργια είδη, προσαρμοζόμενες στις αλλαγές του περιβάλλοντος - είναι η κατάλληλη στιγμή για να εξετάσουμε αναλυτικότερα τους κύριους τύπους επιχειρήσεων λιανεμπορίου.

#### 4. Λιανεμπορικοί τύποι

Το λιανεμπόριο διακρίνεται σε τρεις αντιπροσωπευτικούς τύπους: α) Ταχυδρομικός, β) Σταθερός, γ) Κινητός

Το σταθερό λιανεμπόριο περιλαμβάνει εμπορικές επιχειρήσεις των παραγωγών, των καταναλωτών και των εμπόρων.

Οι λιανεμπορικοί τύποι (μπορεί να) διαφέρουν ως προς:

- τον τόπο προσφοράς αγαθών ή υπηρεσιών
- την οργανωτική μορφή των υπηρεσιών<sup>1</sup>
- την προμηθευτική αυτονομία της εμπορικής επιχείρησης
- την παροχή υπηρεσιών<sup>2</sup>
- τον περιορισμό της επεξεργασίας ή μεταλλαγής των αγαθών<sup>3</sup>
- τη νομική<sup>4</sup> και οικονομική<sup>5</sup> αυτοτέλεια.

#### 5. Λιανεμπορικές μορφές

Μια αναλυτική συστηματοποίηση των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, όπως αυτή διαγράφεται στον παρακάτω πίνακα, χωρίζει σε τρεις κύριες μορφές το λιανικό εμπόριο, ήτοι το ταχυδρομικό λιανεμπόριο, το σταθερό και το κινητό.

<sup>1</sup> Η πώληση πραγματοποιείται μέσω πωλητών, συστημάτων αυτοεξυπηρέτησης, αυτόματων μηχανημάτων

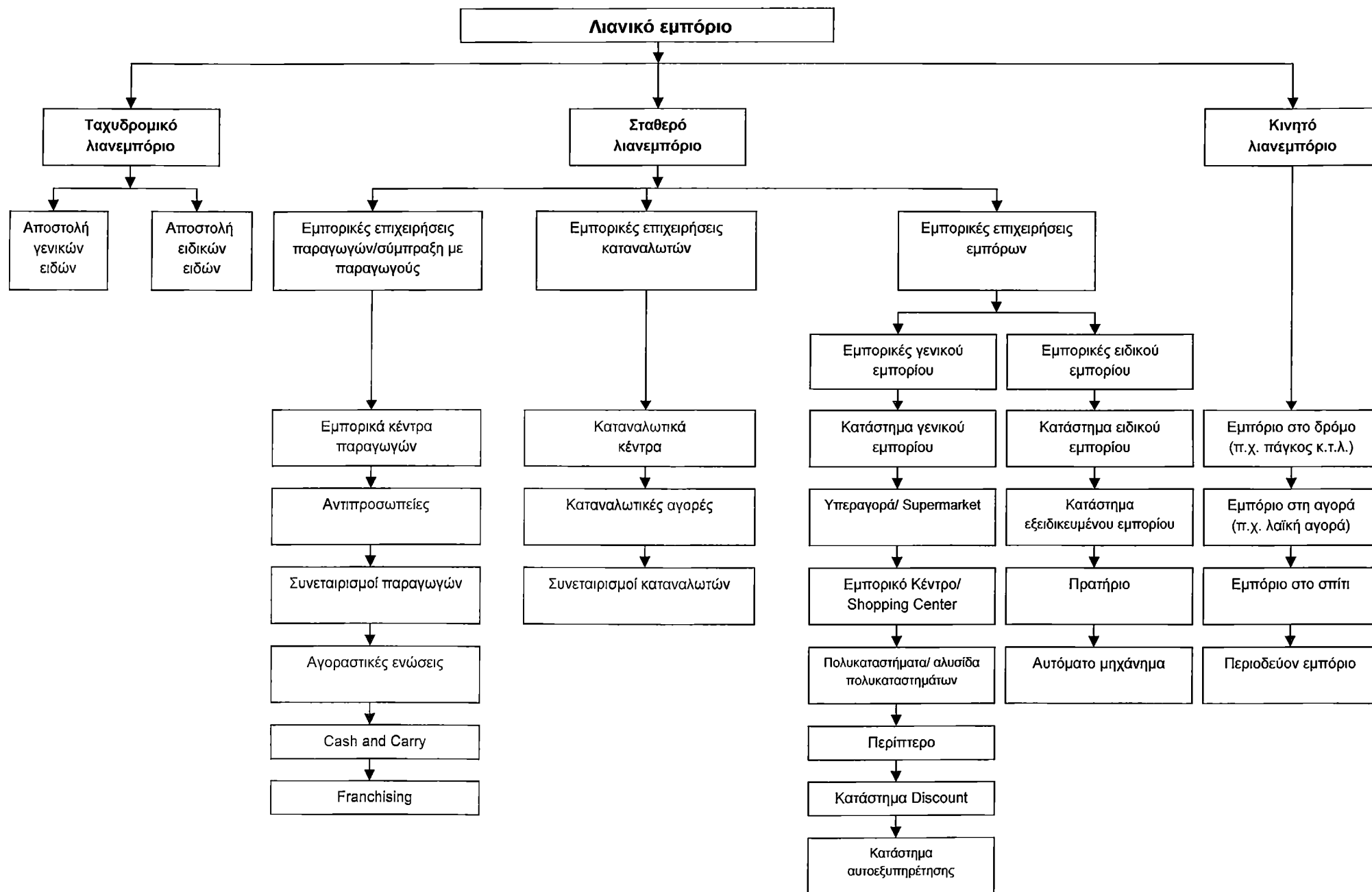
<sup>2</sup> Ανάλογα με την εμπορική επιχείρηση επεκτείνονται συνήθως οι δραστηριότητες και σε συγκεκριμένη παροχή υπηρεσιών, όπως επιδιορθώσεις ρούχων, τοποθέτηση ελαστικών στα αυτοκίνητα, εγκατάσταση, ρύθμιση μηχανημάτων κ.α.

<sup>3</sup> Σε περίπτωση επεξεργασίας ή μεταλλαγής των ουσιαστικών χαρακτηριστικών των αγαθών δεν ισχύει η εμπορική έννοια της επιχείρησης

<sup>4</sup> Τα αγαθά αγοράζονται και πωλούνται στο όνομα και για λογαριασμό της εμπορικής επιχείρησης

<sup>5</sup> Κέρδη και ζημιές δεν επιτρέπεται να μεταφέρονται ή μεταβιβάζονται σε άλλες εταιρίες

Πίνακας 1



### 5.1. Ταχυδρομικό λιανεμπόριο

Εάν δεν υπήρχε το άμεσο ταχυδρομικό λιανεμπόριο οι σύγχρονοι έμποροι θα έπρεπε να επενδύσουν εκατομμύρια για να το επινοήσουν. Τέτοια είναι η σημασία και η μοναδικότητά του στη σύγχρονη κοινωνία. Γεγονός είναι ότι κανένα άλλο μέσο δεν προσφέρει στους εμπόρους το συνδυασμό των οφελών που προσφέρει το άμεσο ταχυδρομείο ή την πολύπλευρη φύση αυτών των οφελών.

Σήμερα μάλιστα με τη βελτίωση του μεταφορικού δικτύου, ξεπεράστηκε ο περιορισμός, η προσφορά και η ζήτηση να πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο και έγινε δυνατή η αποστολή εμπορευμάτων σε μακρινούς καταναλωτικούς τόπους. Με τον τρόπο αυτό λειτούργησαν οι πρώτες ταχυδρομικές επιχειρήσεις.

Εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν με την ταχυδρομική αποστολή των προϊόντων, αντικαθιστούν το χώρο πώλησης με καταλόγους. Η καινοτομική ιδέα αυτής της μορφής στηρίζεται στο γεγονός, ότι από έναν μοναδικό τόπο εγκατάστασης προσφέρεται ένα μεγάλο σε διαστάσεις εμπόρευμα, καλύπτοντας όλες τις γεωγραφικές περιοχές.

Μάλιστα όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα οι λειτουργίες του δεν περιορίζονται μόνο σε ένα προϊόν αλλά καλύπτουν μια ευρεία κλίμακα προϊόντων και μάλιστα η προσωπική και ιδιωτική του φύση χαίρει της εκτίμησης των αγοραστών και των εμπόρων επίσης. Στον αγοραστή ή τον τελικό χρήστη, το άμεσο ταχυδρομείο προσφέρει το ιδανικό μέσο για να κρίνουν και να παραγγείλουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία, για κάποιο λόγο, δεν θέλουν να συζητήσουν ή να παραγγείλουν από κάποιο κατάστημα. Το σκεπτικό της μυστικότητας πάντοτε δημιουργεί την εικόνα αμφίβολων προϊόντων στους τομείς της ιατρικής και της βελτίωσης του εαυτού μας και φυσικά ο παράγοντας αμηχανία απουσιάζει από τις αιτήσεις παραγγελίας του άμεσου ταχυδρομείου. Όμως, υπάρχουν χιλιάδες άλλες περιπτώσεις όπου οι πελάτες προτιμούν να συναλλάσσονται ανώνυμα μ' ένα έμπορο του άμεσου ταχυδρομείου και όχι απαραίτητα για λόγους μυστικότητας αλλά επίσης και για ευκολία και ορισμένες φορές επειδή το άμεσο ταχυδρομείο προσφέρει καλύτερη αξία με την εξάλειψη αρκετών επιπέδων διαμεσολάβησης.

Εκτός αυτού ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα είναι ότι προσφέρεται στον καταναλωτή, δίχως μετακίνηση και ιδιαίτερη προσπάθεια, μια ποικιλία προϊόντων, η οποία καλύπτει σχεδόν όλες του τις ανάγκες.

Σχετικά με την τιμή των προϊόντων του άμεσου ταχυδρομείου, οι πραγματικές διαφορές ανάμεσα σε εμπορικές επιχειρήσεις παραδοσιακού τύπου<sup>6</sup> και ταχυδρομικής αποστολής δεν είναι πλέον ουσιαστικές.

Οι λιανικές πωλήσεις μέσω του ταχυδρομείου γίνονται με διάφορους τρόπους:

Υπάρχουν δύο τύποι: ο ένας είναι ο κατάλογος προϊόντων γενικού εμπορίου, που έχει και την βαρύνουσα σημασία σε αυτόν τον κλάδο, και ο άλλος είναι ο κατάλογος εξειδικευμένων προϊόντων. Παραδείγματα του δεύτερου τύπου αποτελούν οι κατάλογοι σπόρων, βολβών, και φυτών. Οι πωλήσεις γίνονται συνήθως μέσω δικτύων αντιπροσώπων, οι οποίοι αμείβονται με προμήθειες.

Από την επιχειρηματική σκοπιά τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου πωλήσεων είναι τα ακόλουθα:

(α) *Πλεονεκτήματα:*

- Ανοπαρξία συμβατικών πάγιων εξόδων λιανικής πώλησης.
- Δυνατότητα χαμηλού κόστους αγορών.
- Μικρότερη υποαπασχόληση των εργαζομένων απ' ό,τι στα συμβατικά καταστήματα λιανικών πωλήσεων (χωρίς διακυμάνσεις στον καθημερινό όγκο των πωλήσεων).
- Σχετικά υψηλά περιθώρια κέρδους.

(β) *Μειονεκτήματα:*

- Υψηλός λόγος κεφαλαίου κινήσεως (που σημαίνει ότι ποσοστό καθαρού ενεργητικού υψηλότερο από το κανονικό έχει απόδοση κάτω του μέσου όρου).
- Σταθερές τιμές (ο κατάλογος ετοιμάζεται αρκετούς μήνες πριν).
- Υψηλό κόστος προμηθειών, δανεισμού, και εξόδων αποστολής.
- Έλλειψη ευελιξίας στην οργάνωση των πωλήσεων (π.χ. ο αριθμός των αντιπροσώπων δεν είναι δυνατόν να μεταβάλλεται γρήγορα ώστε να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα).

Τα πλεονεκτήματα των ταχυδρομικών παραγγελιών μέσω καταλόγων γενικού εμπορίου για τους πελάτες είναι: (α) Πίστωση χωρίς επιβαρύνσεις και (β) Σταθερότητα τιμών αντίστοιχη με τη διάρκεια ζωής του καταλόγου.

<sup>6</sup> Εμπορικά πολυκαταστήματα, υπεραγορές κ.λ.

## 5.2. Ανεξάρτητοι έμποροι

Η μεγάλη πλειοψηφία των καταστημάτων λιανικού εμπορίου είναι ατομικές επιχειρήσεις. Ανεξάρτητες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις λιανεμπορίου με λιγότερα από δέκα υποκαταστήματα. Ο συνηθισμένος αριθμός υποκαταστημάτων που ελέγχει ένας μεμονωμένος έμπορος είναι ένα ή δύο το πολύ. Το μερίδιο των ανεξάρτητων στην αγορά παρουσιάζει συνεχή πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια, ιδίως στο εμπόριο τροφίμων και ο αριθμό των καταστημάτων που ανήκουν σε ανεξάρτητους έχει μειωθεί στους περισσότερους κλάδους.

Τα μειονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- Ο ανταγωνισμός εκ μέρους των αλυσίδων πολυκαταστημάτων, που είναι σε θέση να μειώνουν τα έξοδα τους με αγορές σε μεγάλες ποσότητες και άλλες οικονομίες κλίμακας.
- Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στις διάφορες λειτουργικές φάσεις του λιανεμπορίου, π.χ. αγορές, προώθηση πωλήσεων μέσα στο κατάστημα, τήρηση βιβλίων, ή και απλώς έλλειψη χρόνου για την επαρκή τους κάλυψη.
- Η έλλειψη κεφαλαίου για την επέκταση και τη βελτίωση της επιχείρησης.
- Η αδράνεια. Ο μικρός έμπορος ενδεχομένως δε θέλει να επεκταθεί λόγω των προβλημάτων που δημιουργεί η επέκταση.
- Λόγω του υψηλού κόστους της επαγγελματικής στέγης, ο ανεξάρτητος συχνά χάνει το πλεονέκτημα της εγκατάστασης σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, με σημαντική ροή πιθανών πελατών.
- Οι αλλαγές που έχει επιφέρει στις αγοραστικές συνήθειες του κοινού η γενίκευση της χρήσης του αυτοκινήτου τείνει να συγκεντρώνει τις αγορές στα μεγάλα καταστήματα «πολυαγορών», που βρίσκονται σε κάποια στρατηγική θέση.

Μολονότι οι αλυσίδες πλεονεκτούν κυρίως στον παράγοντα «τιμές» έναντι των ατομικών επιχειρήσεων, οι τελευταίες υπερσχύουν κυρίως στις ακόλουθες προσφερόμενες υπηρεσίες:

- Προσωπική σχέση με τους πελάτες.
- Βολικές θέσεις των καταστημάτων. Οι πελάτες μπορούν να τα επισκέπτονται πεζοί από τη δουλειά ή το σπίτι.
- Πιο ευέλικτη πολιτική στην επιλογή των εμπορευμάτων, με περιθώρια για την

ικανοποίηση του προσωπικού γούστου των πελατών.

- Περισσότερες και πιο βολικές ώρες λειτουργίας των καταστημάτων.
- Τα πάγια έξοδα μπορούν να διατηρηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα λόγω των φθηνών ενοικίων, της βοήθειας που προσφέρουν τα μέλη της οικογένειας, κ.λ.π.
- Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα των αλυσίδων αποκτώνται και με τη συμμετοχή σε συνεταιρισμούς, όπως π.χ. για αγορά μεγάλων ποσοτήτων, διαφήμιση σε εθνική κλίμακα, εξειδικευμένες υπηρεσίες, κ.λ.π.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το μερίδιο των ανεξάρτητων στο λιανεμπόριο παρουσιάζει πτωτικές τάσεις. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ενδείξεις ότι η πορεία αυτή είναι αναστρέψιμη. Στο εμπόριο τροφίμων, για παράδειγμα, οι ανεξάρτητοι περνούν στην αντεπίθεση, υιοθετώντας ένα βολικό πρότυπο λειτουργίας, μένοντας περισσότερες ώρες ανοικτοί, και παρέχοντας προσωπικές υπηρεσίες στην περιοχή τους.

### 5.3. Οι αλυσίδες καταστημάτων

Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου έχουν συνήθως τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Έχουν επομένως κοινή ιδιοκτησία και ένα βαθμό κεντρικού ελέγχου. Η μεγάλη αλυσίδα ορίζεται ως μια επιχείρηση (όχι συνεταιριστική) με δέκα ή περισσότερα υποκαταστήματα. Στις ανεπτυγμένες χώρες η αλυσίδα απαρτίζεται συνήθως από εξειδικευμένα καταστήματα, δηλαδή καταστήματα που πουλούν μια ποικιλία συγγενών ειδών ενός συγκεκριμένου κλάδου, όπως έπιπλα, ρούχα, ή βιβλία και περιοδικά.

Τα χαρακτηριστικά πολλών αλυσίδων συνδέονται με τις οικονομίες κλίμακας και είναι τα εξής:

- Οι αγορές γίνονται συγκεντρωτικά.
- Προωθούνται γνωστές μάρκες με μεγάλη κατανάλωση ή προϊόντα με την ετικέτα του ίδιου του πολυκαταστήματος.
- Τα είδη που διατίθενται έχουν υποστεί έντονη προώθηση μέσω διαφημιστικής εκστρατείας σε εθνικό επίπεδο και έκθεσης μέσα στα καταστήματα.
- Χρησιμοποιούνται χώροι μεγάλου εμβαδού σε θέσεις υψηλού κόστους και σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, κοντά σε άλλες αλυσίδες (πράγμα που προσδίδει το πλεονέκτημα των συνδυασμένων αγορών).
- Σχετικά χαμηλές τιμές.
- Ο αριθμός των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι περιορισμένος ή εναλλακτικά, το κό-

στος τους επιβαρύνει τον πελάτη, ο οποίος επιλέγει αν θέλει να τις χρησιμοποιήσει.

- Ισχυρά διακριτικά «στοιχεία ταυτότητας» της εταιρείας σε προσόψεις, επιγραφές και σήματα, εσωτερικές κατασκευές, και διαφήμιση.
- Συγκεντρωτική εκτέλεση πολλών άλλων λειτουργιών όπως η διαφήμιση, η στρατολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, η πολιτική λειτουργίας, κ.λ.π.

Και ενώ αυτά ισχύουν για τις αλυσίδες γενικού εμπορίου, τα τελευταία χρόνια κερδίζουν έδαφος αλυσίδες εξειδικευμένων καταστημάτων που στοχεύουν σε καλά προσδιορισμένες ομάδες καταναλωτών, στις οποίες προμηθεύουν σειρές προϊόντων που ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Μολονότι και αυτές κάνουν συγκεντρωτικές αγορές, συνήθως δεν έχουν χαμηλές τιμές, αλλά δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην εξυπηρέτηση. Ας σημειωθεί, τέλος, ότι πολλές από τις επιτυχημένες αλυσίδες γενικού εμπορίου μετακομίζουν τα τελευταία χρόνια σε μεγαλύτερες και φθηνότερες εγκαταστάσεις στις παρυφές των πόλεων.

#### **5.4. Τα πολυκαταστήματα**

Ως πολυκαταστήματα προσδιορίζονται εκείνα που πουλούν κάτω από την ίδια στέγη, αλλά σε διαφορετικά τμήματα, από τέσσερις και πάνω κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών, μια από τις οποίες είναι ο ρουχισμός για γυναίκες και κορίτσια. Μερικοί από τους μεγαλύτερους όμιλους στις ανεπτυγμένες οικονομίες διαθέτουν περισσότερα από 100 υποκαταστήματα. Οι μεγάλοι όμιλοι διενεργούν συγκεντρωτικές αγορές σε κάποια έκταση, αλλά συνήθως δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κάθε τμήμα διενεργεί μόνο του τις αγορές και τον έλεγχο των αποθεμάτων και χαράζει τη δική του εμπορευματική πολιτική. Επομένως, ο στόχος των οικονομιών κλίμακας στις αγορές είναι περιορισμένης σημασίας. Το μερίδιο αγοράς των πολυκαταστημάτων μειώνεται διαρκώς, καθώς οι μεγάλοι όμιλοι σουπερμάρκετ εντάσσουν στις λιανικές πωλήσεις τους και άλλα προϊόν-τα, εκτός από τα τρόφιμα. Ο εκσυγχρονισμός των καταστημάτων του κέντρου της πόλης και η ποιότητα του μάνατζμεντ θα είναι το κλειδί για τη μελλοντική επιτυχία των πολυκαταστημάτων.

Οι γενικές αρχές λειτουργίας των πολυκαταστημάτων είναι:

- Επιλογή θέσης σε μεγάλα εμπορικά κέντρα ή σε σημεία που προσφέρουν τη δυνατότητα μεγάλης διέλευσης πελατών.
- Ελευθερία κινήσεων στον πελάτη ώστε να μπορεί να επεξεργάζεται τα εμπορεύματα.

- Σχετικά υψηλές τιμές με περιθώριο κέρδους επαρκές για την κάλυψη των μεγάλων αναγκών σε προσωπικό, του υψηλού κόστους των εγκαταστάσεων, και των υπόλοιπων προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Συγκέντρωση πολλών εξειδικευμένων προϊόντων κάτω από μια στέγη, πράγμα που ωθεί τον καταναλωτή και σε άλλες συναφείς αγορές. (Ωστόσο, πολλά πολυκαταστήματα τελευταία περιορίζουν αριθμητικά τα προϊόντα που πουλούν).
- Προσωπικό εξειδικευμένο σε συγκεκριμένα προϊόντα.
- Πολλές έξτρα εξυπηρετήσεις, όπως παράδοση κατ' οίκον, πιστώσεις, παραγγελίες ραφής κουρτινών, μαξιλαριών κ.λ.π., καθώς και λειτουργία εστιατορίων, βεσπιαρίου, και τηλεφώνων.
- Παραχωρήσεις χώρου σε «καταστήματα μέσα στο κατάστημα», συνήθως σε επώνυμες φίρμες κατασκευαστών.

Τα πολυκαταστήματα αναμένεται ότι θα διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να εξακολουθήσουν να αντιστέκονται στο δυναμικό ανταγωνισμό των αλυσίδων. Η μετακίνηση σε νέα εμπορικά και πληθυσμιακά κέντρα και προς τα προάστια αναμένεται ότι θα συνεχιστεί. Τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ, τα πολυκαταστήματα αποτελούν σήμερα έναν από τους πλέον επιτυχημένους τύπους λιανεμπορικού οργανισμού.

### 5.5. Εκπτώτικα κέντρα

Η άνοδος των επιπέδων κατανάλωσης διεθνώς έδωσε ώθηση στην εμφάνιση των μεγάλων εκπτώτικων κέντρων. Με εξαίρεση την πώληση βιβλίων, τα καταστήματα αυτά υπάρχουν σε όλους τους τομείς λιανικού εμπορίου. Τα εκπτώτικα κέντρα τείνουν να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πολύ χαμηλές τιμές.
- Χαμηλό περιθώριο μικτού κέρδους.
- Έμφαση στις δημοφιλέστερες μάρκες.
- Υψηλός βαθμός αυτοεξυπηρέτησης των πελατών.
- Χαμηλού κόστους κατασκευές για την έκθεση των προϊόντων.
- Κατάργηση των δωρεάν υπηρεσιών, όπως π.χ. αποστολές εμπορευμάτων στο σπίτι.
- Έντονη διαφήμιση στα πλησιέστερα αστικά κέντρα.
- Σχετικά μεγάλη απόσταση από συμβατικές εμπορικές περιοχές. Στην πλειοψηφία



τους ιδρύονται στις παρυφές των πόλεων, όπου τα ενοίκια είναι χαμηλότερα.

Εφόσον στοχεύουν στην προσέλκυση πελατών που έρχονται από μακριά, για την επιτυχημένη λειτουργία τους απαιτούνται:

- i. Καλές συγκοινωνίες.
- ii. Άνετοι χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων
- iii. Ευδιάκριτες εγκαταστάσεις από κάποια απόσταση.

Τα εκπτώτικα κέντρα ειδών για μαστορέματα είναι τα μεγαλύτερα. Ακολουθούνται κατά πόδας από τα μεγάλα κέντρα εκπτώσεων σε τρόφιμα, χαλιά, και έπιπλα. Στην Ευρώπη, ένα νέο κύμα εκπτώτικών κέντρων εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, όταν η οικονομική κρίση εντάθηκε και οι καταναλωτές άρχισαν πάλι να ψάχνουν για τις χαμηλότερες δυνατές τιμές.

#### **5.6. Τα υπερκαταστήματα και οι υπεραγορές**

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 άρχισαν να αναπτύσσονται στην Ευρώπη γιγαντιαίες μονάδες λιανεμπορίου, με την προσθήκη σε αρχικές επιχειρήσεις και άλλων προϊόντων εκτός των τροφίμων. Εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές λειτουργίας των εκπτώτικων κέντρων, δηλαδή χαμηλές τιμές και ελάχιστη εξυπηρέτηση, σημείωσαν θεαματική ανάπτυξη.

Τα υπερκαταστήματα έχουν χώρους πωλήσεων με εμβαδόν που κυμαίνεται από 2.300 ως 4.500 τ.μ., ενώ ο όρος «υπεραγορά» χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει μονάδες με εμβαδόν που ξεπερνά τα 4.500 τ.μ. Τα χαρακτηριστικά τους είναι:

- (α) Άνετος χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων που ελέγχεται από το κατάστημα και εξυπηρετεί αποκλειστικά ή κυρίως τους πελάτες του.
- (β) Μια γκάμα από 25.000-30.000 είδη διατροφής και άλλα. (Τα τελευταία ενδέχεται να καταλαμβάνουν μέχρι και το 40% του συνολικού χώρου πωλήσεων).
- (γ) Συναφή πολιτική τιμών, εξυπηρέτησης, και γενικής στρατηγικής μάρκετινγκ με εκείνη που εφαρμόζουν τα εκπτώτικα κέντρα.
- (δ) Πώληση βενζίνης, συχνά σε πολύ χαμηλές τιμές, από πρατήριο παρακείμενο στο κατάστημα και στο χώρο στάθμευσης.
- (ε) Χρήση σχετικά προηγμένου εξοπλισμού, όπως ηλεκτρονικά τερματικά πωλήσεων και εξοπλισμό παρασκευής φαγητών, π.χ. φούρνο που λειτουργεί μέσα στο κατάστημα.

Οι εταιρείες που αποφάσισαν να ξεκινήσουν αυτά τα τεράστια καταστήματα

έχουν αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα σχεδιασμού. Μια σημαντική πλευρά του θέματος είναι ότι οι δημοτικές αρχές πολλές φορές διστάζουν να χορηγούν άδειες λειτουργίας σε τέτοιες μονάδες, φοβούμενες ότι τα καταστήματα των εμπορικών περιοχών θα καταρρεύσουν και ότι πολλές ανεξάρτητες μικρές εμπορικές επιχειρήσεις θα οδηγηθούν στην πτώχευση.

### 5.7. Κινητό λιανεμπόριο

Όταν μιλάμε για κινητό εμπόριο στην αγορά εκφράζεται ουσιαστικά μέσω της λαϊκής αγοράς, η οποία στη χώρα μας επάγεται στο Υπουργείο Εμπορίου και ελέγχεται από την αγορανομία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των προσφερόμενων προϊόντων αποτελούν νωπά είδη, συνήθως λαχανικά και φρούτα και σε μικρότερα τρόφιμα γενικά και προϊόντα άλλων κλάδων (Nonfood), τα οποία είναι κατάλληλα για αυτοεξυπηρέτηση. Εδώ η επικοινωνία παραγωγού και καταναλωτή είναι άμεση.

Το εμπόριο στο δρόμο πραγματοποιείται και μέσω των λιανοπωλητών, οι οποίοι πωλούν συνήθως προϊόντα μικρής αξίας.

Το περιοδευόν εμπόριο λειτουργεί με περιοδευόντες πωλητές ή αντιπροσώπους, οι οποίοι μπορεί να είναι σε εξαρτημένη σχέση εργασίας με συγκεκριμένο κατασκευαστή ή συνηθέστερα οικονομικά και νομικά ανεξάρτητα. Κατά κανόνα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι μέσου τιμολογιακού επιπέδου. Οι επισκέψεις στους καταναλωτές πραγματοποιούνται μετά από τηλεφωνική επικοινωνία.

Σήμερα η αγορά χαρακτηρίζεται από την επικράτηση μεγάλων εμπορικών μονάδων με ολιγοπωλιακές συνθήκες λειτουργίας. Τα μικρά καταστήματα δεν είναι πλέον σε θέση να τις ανταγωνιστούν με συνέπεια ο αριθμός τους να είναι περιορισμένος. Οι εμπορικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε πολλά σημεία του κατασκευαστές και ακολουθούν ή και επιβάλλουν τη δική τους πολιτική πρόωθησης.

Η ενισχυμένη θέση τους ως επικοινωνιακοί μεσάζοντες, υποχρέωσε τους κατασκευαστές να αντιδράσουν με μετατόπιση από τις στρατηγικές «pull»<sup>7</sup> στις στρατηγικές «push»<sup>8</sup>. Γιατί το λιανεμπόριο δεν είναι μόνο φορέας του ονόματος του κατασκευαστή, αλλά προσφέρει και τη δική ποιότητα και φήμη.

<sup>7</sup> Στρατηγικές «pull» είναι προσανατολισμένες στον καταναλωτή και επηρεάζουν έμμεσα το λιανεμπόριο μέσω των καταναλωτικών επιθυμιών

<sup>8</sup> Στρατηγικές «push» αποτελούν άμεσες στρατηγικές επεξεργασίας της αγοράς από τους κατασκευαστές με εμπορικό προσανατολισμό

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2<sup>ο</sup>

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 1.Εισαγωγικά στοιχεία

Η οργανωτική δομή στον μικρομεσαίο λιανεμπορικό χώρο είναι συνήθως απλούστερη σε σχέση με τον βιομηχανικό κατασκευαστικό.

Σε μικρά καταστήματα με λίγα άτομα προσωπικό, ο υπεύθυνος συγκεντρώνει κατά κανόνα όλες τις αρμοδιότητες, ενώ εκλείπουν όλα τα χαρακτηριστικά τμήματα, όπως Προσωπικού, Χρηματοοικονομικού ή ακόμα και αυτό του Μάρκετινγκ Πωλήσεων. Τα θέματα προσωπικού χειρίζεται ο ίδιος ο επιχειρηματίας καταστηματάρχης, ενώ παράλληλα καθορίζει την πολιτική του καταστήματος, ιδιαίτερα στην εμπορευματική και τιμολογιακή πολιτική. Την τήρηση των λογιστικών βιβλίων αναλαμβάνει πρόσωπο, που δεν έχει εξαρτημένη σχέση εργασίας, αλλά, ανάλογα με τις ανάγκες, ασχολείται λίγες ώρες το μήνα με τη λογιστική οργάνωση.

Στις λιανεμπορικές επιχειρήσεις, η οργανωτική δομή ακολουθεί τους γνωστούς κανόνες της Οργανωτικής Επιστήμης. Δηλαδή σε μικρομεσαίες λιανεμπορικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μονοδιάστατη, ενώ σε μεγάλες πολυδιάστατη. Η επιλογή εξαρτάται επιπλέον από το προϊόν, την ποικιλία των προϊόντων, το χώρο δραστηριότητας, τον αριθμό των πελατών και τα έσοδα από τις πωλήσεις.

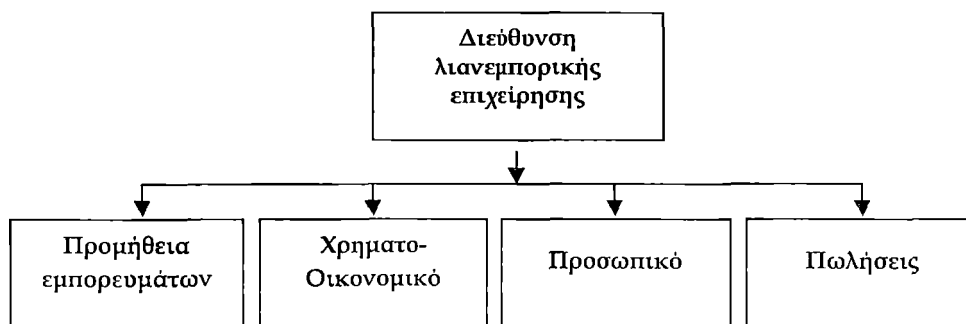
#### 2. Μονοδιάστατοι τύποι

##### 2.1. Οργάνωση με προσανατολισμό λειτουργικό

Μικρομεσαίες λιανεμπορικές επιχειρήσεις έχουν απλοποιημένο οργανωτικό σχήμα και ακολουθούν συνήθως τη λειτουργική κατεύθυνση, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2:

Οργάνωση λιανεμπορικής επιχείρησης με προσανατολισμό λειτουργικό



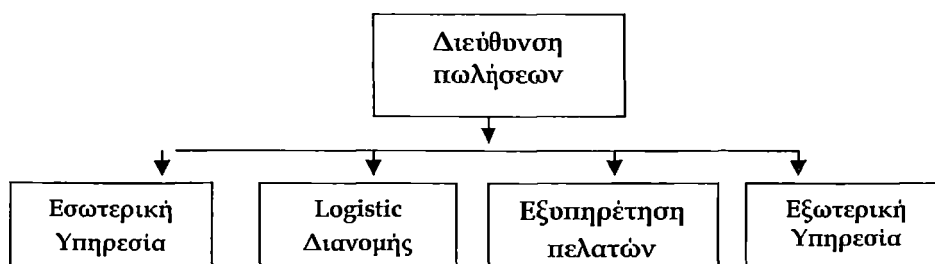
Ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης, στην κορυφή μπορεί να προΐσταται ένα Διοικητικό Συμβούλιο ή και μόνο ένα πρόσωπο<sup>9</sup> ως Γενικός Διευθυντής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης τα λειτουργικά τμήματα μπορεί να είναι ολιγομελή ή να αποτελούνται από τον προϊστάμενο και κάποιο στέλεχος ή βοηθό. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, ιδιαίτερα στη χώρα μας, ο προϊστάμενος να αποτελεί το μοναδικό στέλεχος ενός τμήματος.

Η οργανωτική αυτή μορφή ενδείκνυται σε επιχειρήσεις εξειδικευμένες σε συγκεκριμένο προϊόν ή ομάδα προϊόντων, όπως παραδειγματι ηλεκτρική αγορά, υπεραγορά επίπλων κ.ά.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις απασχολούν εσωτερικούς και εξωτερικούς πωλητές, όπως παραδειγματι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων<sup>10</sup> ή χρησιμοποιούν δική τους συσκευασία και διαθέτουν αναπτυγμένο δίκτυο υπο-αντιπροσώπων σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο, όπως παραδειγματι στην εμπορία ανταλλακτικών εξαρτημάτων ή οικιακών συσκευών. Εδώ είναι απαραίτητη μια Διεύθυνση Πωλήσεων, η οποία έχει την ακόλουθη λειτουργική διάταξη.

Πίνακας 3

Οργάνωση Πωλήσεων με προσανατολισμό λειτουργικό



<sup>9</sup> Συνήθως είναι ο ιδιοκτήτης

<sup>10</sup> Στη χώρα μας ο πωλητής αυτοκινήτων έχει ακόμα στατικό ρόλο και λειτουργεί αποκλειστικά στο εσωτερικό της επιχείρησης

Εσωτερική υπηρεσία νοούνται οι εσωτερικοί πωλητές, τα διοικητικά στελέχη πωλήσεων με διάφορες υπευθυνότητες όπως αλληλογραφία, πιθανές μεταφράσεις, επίβλεψη και έλεγχος των εμπορικών σχέσεων, τιμολόγηση κ.α.

Logistic Διανομής νοείται η επεξεργασία παραγγελιών, αποθήκευση, συσκευασία και μεταφορά προϊόντων.

Εξυπηρέτηση πελατών νοείται η συναρμολόγηση, η τοποθέτηση, η επιδιόρθωση, η αντικατάσταση προϊόντων κ.τ.λ.

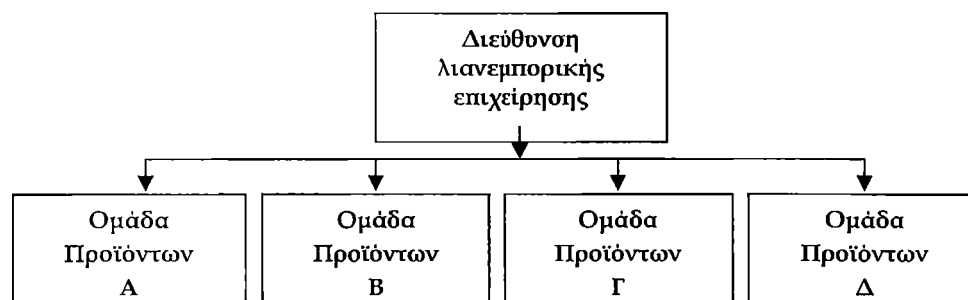
Εξωτερική υπηρεσία νοούνται όλοι εκείνοι οι εξωτερικοί παράγοντες που βοηθούν την εμπορική λειτουργία της επιχείρησης π.χ. εξωτερικοί πωλητές, αντιπρόσωποι κ.τ.λ.

## 2.2. Οργάνωση με προσανατολισμό το προϊόν

Σε περίπτωση που η λιανεμπορική επιχείρηση είναι μικρού μεγέθους<sup>11</sup> και διακινεί διαφορετικά προϊόντα, αλλά όχι σε πολλές ποικιλίες, είναι προτιμότερη η οργανωτική μορφή συμφωνά με τα προϊόντα.

### Πίνακας 4

Οργάνωση εμπορικής επιχείρησης με προσανατολισμό το προϊόν



Σε αυτή την περίπτωση μια ομάδα προϊόντων μπορεί να περιλαμβάνει παραπλήσια ή ακόμα και ανόμοια είδη και αυτό λόγω του ανομοιόμορφου όγκου πωλήσεων. Έτσι παραδείγματος χάριν μια ομάδα προϊόντων μπορεί να περιέχει οπτικά είδη, βιβλία ή και χαρτικά, μια άλλη ομάδα ηλεκτρικά είδη και μικροέπιπλα.

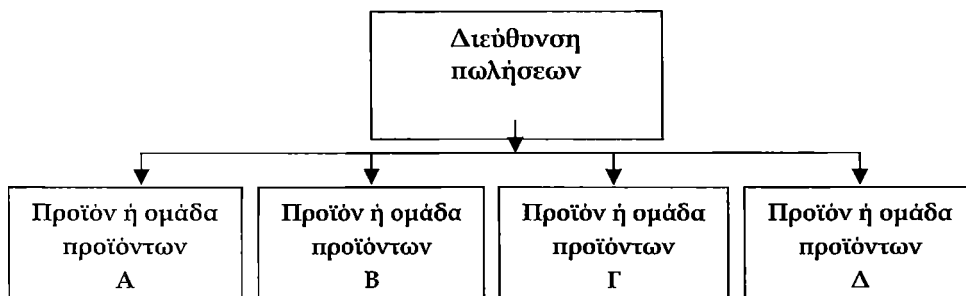
Σε κάθε ομάδα προϊόντων ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη για τις πωλήσεις, το προσωπικό, αλλά και την προμήθεια των εμπορευμάτων. Με τον τρόπο αυτό οι κεντρικές λειτουργίες περιττεύουν, καθώς για το «Χρηματοοικονομικό» υπεύθυνη είναι η

Διεύθυνση του καταστήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για την αποδοτικότητα αυτής της οργανωτικής μορφής αποτελεί η υψηλή ποιότητα των προϊσταμένων.

Μάλιστα πολλές φορές κρίνεται αναγκαία η λειτουργία ξεχωριστής διεύθυνσης πωλήσεων και αυτό διότι πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις διαθέτουν πολλά άτομα προσωπικό ή πολλά προϊόντα σε περιορισμένη ποικιλία, όπως είναι παραδειγματι ένα κατάστημα γενικής εμπορίας μεσαίου μεγέθους.

### Πίνακας 5

Οργάνωση Πωλήσεων με προσανατολισμό το προϊόν



### 2.3 Οργάνωση με προσανατολισμό τον πελάτη

Μια λιανεμπορική επιχείρηση δε συνηθίζεται να ταξινομεί τους πελάτες της σε κατηγορίες, όπως συμβαίνει στο βιομηχανικό χώρο. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις συγκεκριμένων λιανεμπορικών επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν αυτή την οργανωτική μορφή στις πωλήσεις. Προϋπόθεση αποτελεί βέβαια οι πωλητές να λειτουργούν και ως εξωτερικοί ή να υπάρχει ξέχωρη ομάδα εξωτερικών πωλητών (στελέχη πωλήσεων της επιχείρησης, αντιπρόσωποι κ.τ.λ.).

Οι εξωτερικοί πωλητές αναλαμβάνουν τη φροντίδα συγκεκριμένων πελατών σύμφωνα με ειδικά κριτήρια. Κριτήρια σχετικά με τον πελάτη παραδείγματος χάριν αποτελεί ο επαγγελματικός του χώρος ή η ηλικία του, όμως ο αντίστοιχος πωλητής επιλέγεται σύμφωνα με άλλα κριτήρια όπως η εμπειρία στις πωλήσεις, το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία κ.α.

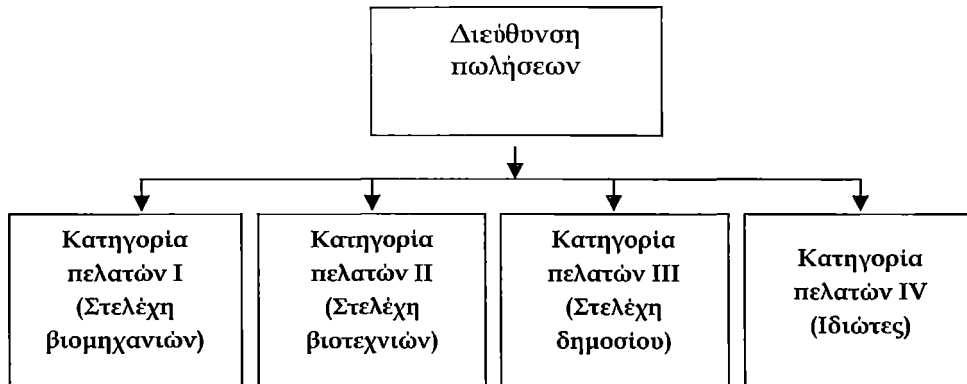
Έτσι λοιπόν για παράδειγμα σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων οι πωλητές πρέπει να λειτουργούν με μικτό σύστημα, δηλαδή ως εσωτερικοί και ως εξωτερικοί. Επισκέπτονται δηλαδή τους πελάτες ή τους υποψήφιους πελάτες στο χώρο τους. Η κατανομή τους γίνεται εδώ σύμφωνα με επαγγελματικά κριτήρια και η οργανωτική διάταξη

<sup>11</sup> Σχετικά με τα έσοδα από τις πωλήσεις, τους διαθέσιμους χώρους πώλησης και τον αριθμό των συνεργατών

των πωλήσεων πραγματοποιείται με τον ακόλουθο τρόπο.

**Πίνακας 6:**

Οργάνωση πωλήσεων με προσανατολισμό των πελάτη  
(π.χ. αντιπροσωπεία αυτοκινήτων)



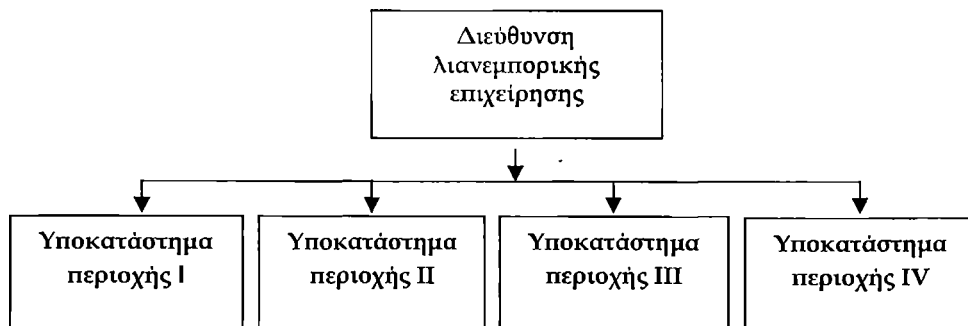
Με το ίδιο σκεπτικό μια λιανεμπορική επιχείρηση φαρμάκων μπορεί να έχει την ανάλογη οργανωτική μορφή στις πωλήσεις που την εξυπηρετεί και να απευθύνεται π.χ. νοσοκομεία, ιατρεία, φαρμακεία κ.α.

#### 2.4 Οργάνωση με προσανατολισμό γεωγραφικό

Λιανεμπορικές επιχειρήσεις συνήθως μεσαίου μεγέθους με υποκαταστήματα ή αντιπροσωπείες σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο μπορούν να οργανωθούν σύμφωνα με αποκλειστικά γεωγραφικά κριτήρια, όπως δείχνει ο ακόλουθος πίνακας.

**Πίνακας 7:**

Οργάνωση με προσανατολισμό γεωγραφικό



Κάθε υποκατάστημα, το οποίο μπορεί να αποτελείται από ένα άτομο, λειτουργεί αυτόνομα, σε εξάρτηση ή όχι (όπως με το σύστημα franchising) από την Διεύθυνση της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση όμως το πεδίο ευθύνης είναι τόσο ευρύ, ώστε και εδώ πε-

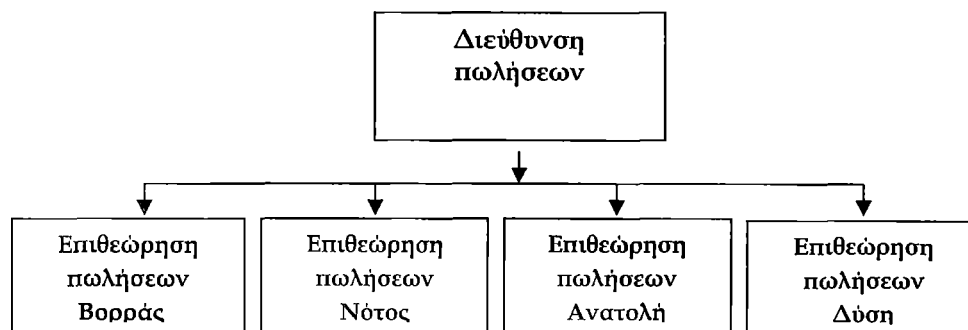
ριπτεύουν οι βασικές κεντρικές λειτουργίες.

Με τον οργανωτικό αυτό τρόπο μπορεί να διακινηθούν προϊόντα, όπως παραδείγματι ανταλλακτικά εξαρτήματα, ελαστικά αυτοκινήτων, καλλυντικά κ.ά. ή υπηρεσίες όπως παραδείγματι ασφάλειες, μεσιτείες κ.α.

Σε αρκετές περιπτώσεις, όταν π.χ. το προϊόν δεν είναι ακόμα γνωστό στην αγορά ή και το κόστος διατήρησης υποκαταστημάτων είναι υψηλό, ή όταν πρόκειται να διακινηθεί μόνο ένα προϊόν της εταιρίας σε ευρύτερο χώρο ή η χρησιμοποίηση αντιπροσώπων-επιθεωρητών πωλήσεων προσφέρεται ως η οικονομικότερη, προσφέρεται η χρησιμοποίηση εξωτερικών περιοδευόντων πωλητών σύμφωνα με τα τέσσερα σημεία του ορίζοντα ή με άλλη στενότερη γεωγραφική κατανομή.

### Πίνακας 8:

#### Οργάνωση με προσανατολισμό γεωγραφικό



### 3. Πολυδιάστατοι τύποι

Οι πραγματικά πολυδιάστατες οργανώσεις είναι δύο ειδών:

- (α) Η Οργάνωση σχηματίζεται σε διαφορετικά επίπεδα σύμφωνα με διαφορετικές αρχές
- (β) Στο ίδιο επίπεδο λειτουργούν δυο αντίθετες οργανωτικές αρχές και δημιουργούνται σκόπιμα διαφωνίες στη διοικητική διαδικασία (Οργάνωση Matrix)

#### 3.1. Οργανωτική διάταξη σε διάφορα επίπεδα

Σε μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις η οργανωτική δομή των πωλήσεων σχηματίζεται στα διάφορα επίπεδα λήψης απόφασης σύμφωνα με διαφορετικές οργανωτικές αρχές. Συγκεκριμένα η διάταξη μπορεί να είναι συνδυαστικά λειτουργική, κατά προϊόν, πελάτες ή και γεωγραφικές περιοχές.

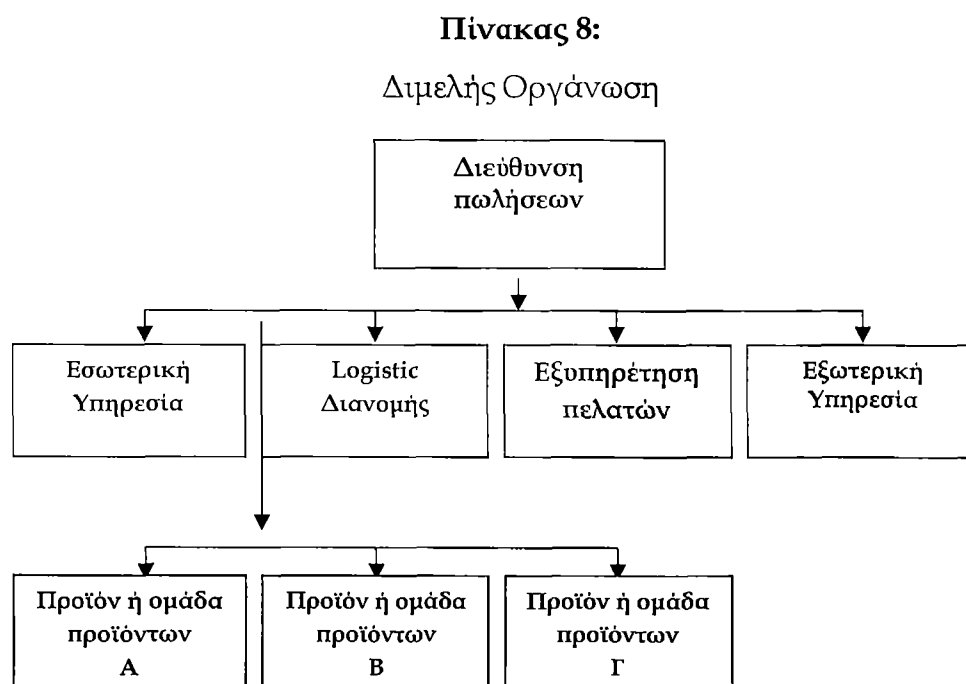
Ανάλογα με τον οργανωτικό συνδυασμό διακρίνονται διμελή, τριμελή και τε-



τραμελή οργανωτικά συστήματα, όπως αναφέρεται στη συνέχεια.

### 3.1.1. Διμελής Οργάνωση

Σε αντίθεση με το μονοδιάστατο τύπο, το μέγεθος της λιανεμπορικής επιχείρησης επιβάλλει εδώ τη λειτουργία μιας Διεύθυνσης Πωλήσεων με εκτενέστερες αρμοδιότητες και παράλληλο συντονισμό των λειτουργιών και των προϊόντων ή ομάδων προϊόντων.

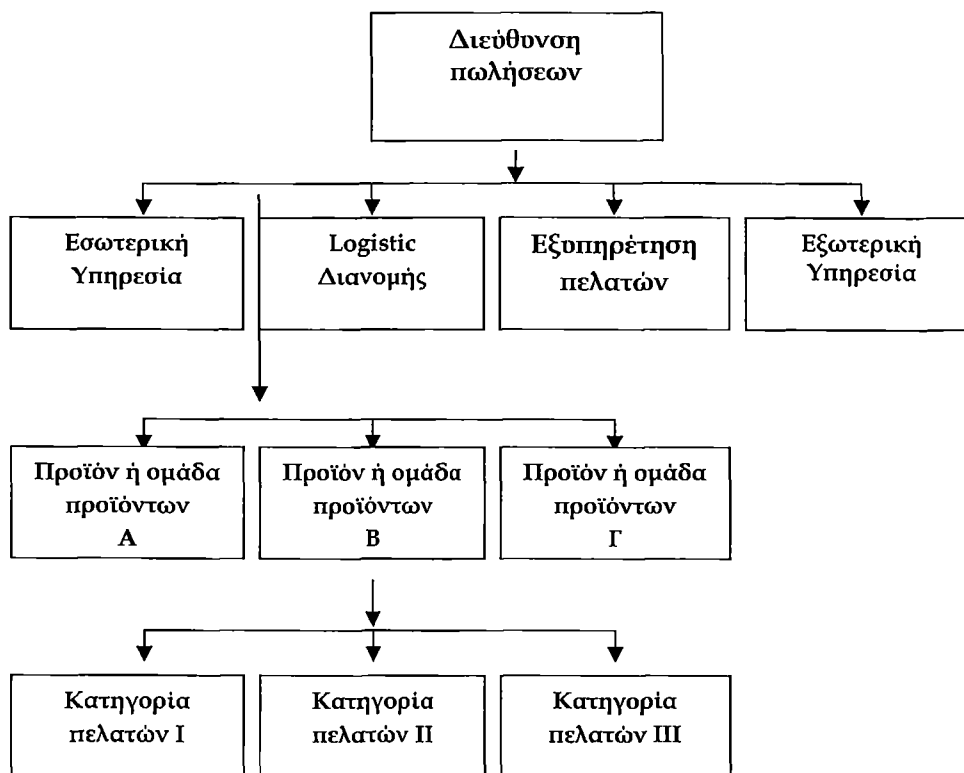


Είναι συνηθισμένο οργανωτικό σχήμα σε μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις με πολλά άτομα προσωπικό, ευρύ δίκτυο λειτουργιών και εξειδικευμένα προϊόντα. Παράδειγμα μια ηλεκτραγορά, στην οποία η σύνθεση των προϊόντων σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα μπορεί να είναι: Α = οικιακά σκευή και ηλεκτρικά κουζίνας, Β = τηλεοράσεις, βίντεο, στερεοφωνικά και Γ = ηλεκτρονικά είδη-παιχνίδια.

### 3.1.2. Τριμελής Οργάνωση

Η πολυεπίπεδη διάταξη αυτού του οργανωτικού σχεδιασμού περιορίζει τη χρησιμότητα του σε μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις με εξειδικευμένα προϊόντα και συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών.

Πίνακας 9:  
Τριμελής Οργάνωση



Παράδειγμα μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων ή κατασκευάστρια εταιρία, η οποία εμπορεύεται τα προϊόντα, όπου στον πίνακα αντιστοιχούν: (α) Προϊόντα Α=επιβατικά, Β=φορτηγά-λεωφορεία και Γ=γεωργικά αυτοκίνητα -μηχανήματα. (β) Κατηγορίες πελατών Ι=Ιδιώτες, ΙΙ=επαγγελματίες-δημόσιοι οργανισμοί και ΙΙΙ=γεωργικές επιχειρήσεις, συνεταιρισμοί, αγρότες.

Στην πράξη σημαίνει αυτό, ότι ένας πωλητής ή ομάδα πωλητών είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένη ομάδα προϊόντων και κατηγορία πελατών.

Οι εναλλακτικές λύσεις (π.χ. ένας πωλητής υπεύθυνος για ομάδα προϊόντων σε όλες τις κατηγορίες πελατών ή σε μια κατηγορία πελατών για όλες τις ομάδες προϊόντων) που προσφέρονται εδώ εξαρτώνται από την πολιτική της επιχείρησης και τον τρόπο οργάνωσης της.

### 3.1.3. Τετραμελής Οργάνωση

Χρησιμοποιείται συνήθως από λίαν εμπορικές επιχειρήσεις βιομηχανιών, οι οποίες προωθούν αυτοδύναμα τα προϊόντα τους στην αγορά. Επίσης από μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες διακινούν τα προϊόντα τους σε ευρύ γεωγραφικό

χώρο με εξωτερικούς πωλητές της επιχείρησης ή και αντιπροσώπους ή υποκαταστήματα.

Η γεωγραφική κατανομή μπορεί βέβαια να πραγματοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της αγοράς.

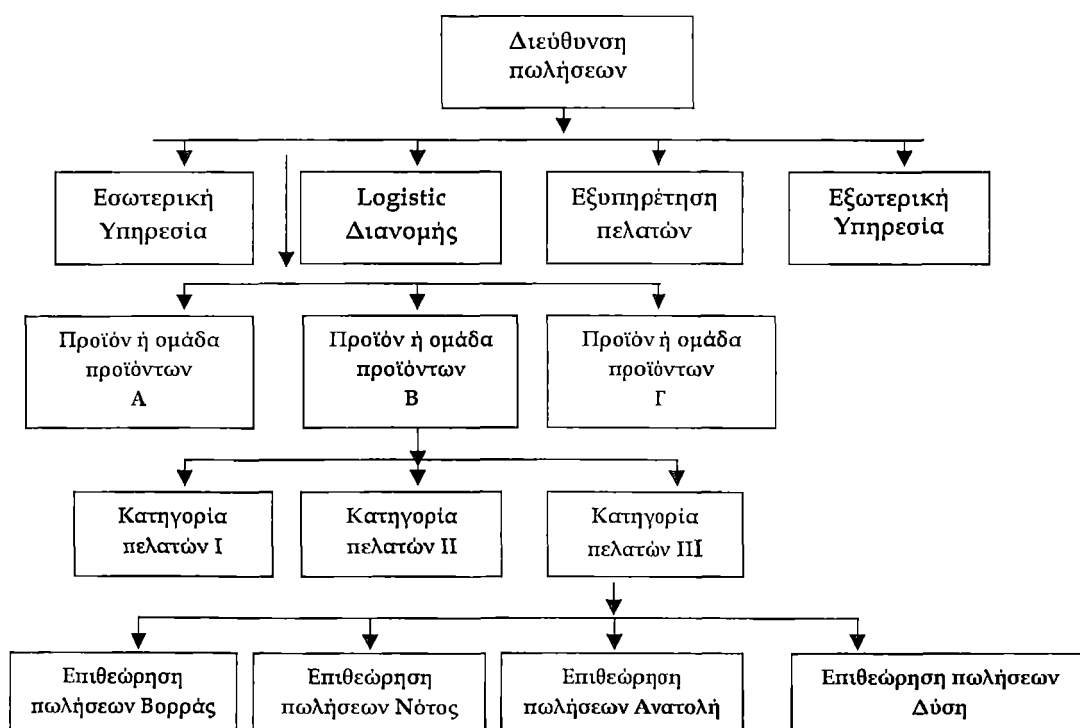
Ως παράδειγμα προσφέρεται και εδώ μια εμπορική αντιπροσωπεία αυτοκινήτων, στην οποία η διάταξη είναι όμοια με την Τριμελή Οργάνωση. Δηλαδή: Προϊόντα Α = επιβατικά, Β = φορτηγά / λεωφορεία και Γ = γεωργικά αυτοκίνητα / μηχανήματα. Κατηγορίες πελατών Ι = ιδιώτες, ΙΙ = επαγγελματίες / δημόσιοι Οργανισμοί και ΙΙΙ = γεωργικές επιχειρήσεις, συνεταιρισμοί, αγρότες.

Η γεωγραφική κατανομή μπορεί να γίνει παραδείγματι με περιφέρειες, στις οποίες λειτουργούν υποκαταστήματα / υποαντιπροσωπείες ή εξωτερικοί πωλητές.

Η Οργάνωση αυτή μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και στον τομέα των υπηρεσιών, παραδείγματος χάριν στις ασφάλειες. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα αποτελούν οι ασφαλιστικοί κλάδοι και τα ασφαλιστικά προγράμματα. Οι πελάτες στον κλάδο ζωής διαχωρίζονται ενδεικτικά στις ομάδες ιατρικών επαγγελματιών, βιομηχανικών στελεχών/βιοτεχνών, ιδιωτών. Η γεωγραφική κατανομή πραγματοποιείται σύμφωνα με συγκεκριμένους γεωγραφικούς χώρους. Στην πράξη σημαίνει αυτό, ότι παραδείγματι μια ομάδα πωλητών είναι υπεύθυνη σε ένα νομό ή κάποιο τμήμα του μόνο για το «προϊόν» ασφάλεια ζωής και μόνο για ιατρούς, ενώ κάποια άλλη για βιοτέχνες.

**Πίνακας 10:**

Τριμελής Οργάνωση



## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ

#### 1. Προγραμματισμός

Ως αρκετά πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου αναπτύσσονταν, σε γενικές γραμμές, απρογραμμάτιστα. Κάθε επιχείρηση, πριν επιλέξει την πολιτική που θα ακολουθήσει για να προσεγγίσει τους εταιρικούς της στόχους, θα πρέπει να αποφασίσει τι εκπροσωπεί σήμερα και τι στοχεύει να γίνει σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν πλέον να χρησιμοποιούν τεχνικές επιχειρησιακού προγραμματισμού ή κάποιες παραλλαγές του.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός ορίζεται ως ο συνολικός προγραμματισμός όλων των πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων. Μολονότι ο όρος «επιχειρησιακός προγραμματισμός» φαίνεται μεγαλόσχημος, οι τεχνικές του είναι εφαρμόσιμες, τόσο στο μαγαζάκι της γωνίας όσο και στην αλυσίδα καταστημάτων.

#### 1.1. Η διαδικασία

Η διαδικασία του προγραμματισμού μπορεί να χωριστεί σε τρεις ευδιάκριτες, αλλά αλληλοσυνδεόμενες φάσεις. Η πρώτη είναι η απάντηση που δίνει ο λιανέμπορος στο θεμελιώδες ερώτημα «σε τι είδους επιχείρηση βρίσκομαι;» Ύστερα από αυτό καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι με βάση την απάντηση στην ερώτηση «πού θέλω να φτάσω;».

Φυσικό επακόλουθο του προσδιορισμού των στόχων είναι ο καθορισμός σειράς στρατηγικών για την επίτευξη τους. Αυτή θα είναι και η απάντηση στο τρίτο ερώτημα «με ποιον τρόπο θα φτάσω εκεί;». Οι στρατηγικές θα υποδείξουν καταρχήν τις αγορές-στόχους (για παράδειγμα, το αν θα εξυπηρετείται ολόκληρη η αγορά ή μόνον

ένα ειδικό κομμάτι της). Από τη στιγμή που θα καθοριστεί ο πελάτης-στόχος, αναπτύσσονται μικτές στρατηγικές λιανεμπορίου, που απαντούν σε ανάγκες των πελατών σχετικά με το εμπόρευμα, τις τιμές, τη θέση, την προώθηση των πωλήσεων, το επίπεδο της εξυπηρέτησης, κ.λ.π.

Στην ερώτηση λοιπόν «σε τι είδους επιχείρηση βρίσκομαι;» η απάντηση δεν είναι τόσο αυτονόητη όσο φαίνεται αρχικά. Για παράδειγμα, σε ποιον επιχειρηματικό κλάδο εντάσσεται ένας ανθοπώλης; Στην πώληση λουλουδιών ή στα είδη δώρων; Ο ορισμός που επιλέγει ο εκάστοτε λιανέμπορος επιδρά ουσιαστικά στον τρόπο που αντιμετωπίζει τόσο τις απαιτήσεις των πελατών του, όσο και τους ανταγωνιστές του.

Ο λιανέμπορος θα πάρει την τελική του απόφαση για το είδος του επιχειρηματικού του κλάδου, αφού μελετήσει από κοντά το περιβάλλον στο οποίο βλέπει τον εαυτό του να δρα.

## *1.2. Ανάλυση των δεδομένων*

Η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει τη διερεύνηση του μεγέθους της καθορισμένης αγοράς και των τάσεων που επικρατούν σ' αυτήν, αλλά και την προσεκτική εξέταση της ισχύος, των αδυναμιών, και των μεριδίων αγοράς που καλύπτουν οι ανταγωνιστές, θα πρέπει, επίσης, να μελετηθούν οι εν δυνάμει πελάτες και να προσδιοριστούν τα κίνητρα - πώς, γιατί, τι, και πού αγοράζουν - καθώς και αν υπάρχουν ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί ακόμα, θα πρέπει, τέλος, να μελετηθούν οι ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις, ώστε να εντοπιστούν οι κοινωνικοοικονομικές τάσεις και οι επιδράσεις της τεχνολογίας και της πολιτικής εξουσίας. Για να ολοκληρώσει την ανάλυση των δεδομένων, η λιανική επιχείρηση θα πρέπει να αυτοαναλυθεί, να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τα δυνατά της σημεία, να στηριχτεί στα δεύτερα και να αξιοποιήσει τα κενά που υπάρχουν, είτε λόγω αδυναμίας των ανταγωνιστών είτε για λόγους που δεν έχουν ακόμα εντοπιστεί.

Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει ένας άλλος τύπος ανάλυσης, με βάση τους παράγοντες που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση των δεδομένων. Αυτή είναι η ανάλυση ΔΑΕΚ (δηλαδή όπου Δ = δυνατά σημεία, Α = αδυναμίες, Ε = ευκαιρίες, και Κ = κίνδυνοι) η οποία θα πρέπει να εφαρμοστεί τόσο στην ίδια τη λιανική επιχείρηση, όσο και στους ανταγωνιστές της.

Για παράδειγμα, οι παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν για να καθορι-

στούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης περιλαμβάνουν την τοποθεσία, το εμπόρευμα, το προσωπικό, τη διαρρύθμιση του καταστήματος, τις ικανότητες στον τομέα του μάνατζμεντ, χρηματοοικονομικά ζητήματα, και το μερίδιο στην αγορά.

### **1.3. Ο βαθμός της γενίκευσης**

Το επόμενο ερώτημα που θα πρέπει πλέον να τεθεί είναι «σε ποιο βαθμό γενίκευσης πρέπει να φτάσει αυτή η ανάλυση των δεδομένων;». Η προφανής απάντηση, η οποία όμως δεν κλείνει το θέμα, είναι στο βαθμό που έχει σημασία για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Με άλλα λόγια, το ενδιαφέρον μιας αλυσίδας καταστημάτων μπορεί να εκτείνεται σε εθνικό, ακόμα και σε διεθνές επίπεδο, ενώ το μικρό κατάστημα της γωνίας μπορεί να ενδιαφέρεται μόνο για μια περιοχή με μερικές εκατοντάδες νοικοκυριά. Προτείνεται, πάντως, ακόμα και όταν πρόκειται για μια πολύ μικρή μονάδα, η ανάλυση να αρχίζει με τη διερεύνηση της συνολικής εθνικής εικόνας, και βάσει των συγκεκριμένων τάσεων που θα ανιχνευτούν, να γίνει η επαναξιολόγηση στο πλαίσιο της συγκεκριμένης τοπικής διάστασης.

Για παράδειγμα, στοιχεία που αφορούν το μέγεθος και τις οικονομικές δυνατότητες της αγοράς πίστας στην περιοχή του Βόλου είναι μάλλον δύσκολο να αναζητηθούν. Ωστόσο, τα διαθέσιμα σε εθνικό επίπεδο στοιχεία μπορούν να προβληθούν στην τοπική κλίμακα, βάσει του κατά κεφαλήν επιπέδου κατανάλωσης.

### **1.4. Αντικειμενικοί στόχοι**

Ύστερα από την ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να τεθούν οι στόχοι, ώστε να φανεί καθαρά ποιο είναι το έργο που πρέπει να επιτελεστεί και αν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί σε συγκεκριμένο χρόνο. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι η συγκεκριμένη μονάδα λιανεμπορίου κινείται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής της αποστολής.

Η ποικιλία των αντικειμενικών στόχων που θέτει ο λιανέμπορος είναι μεγάλη, αλλά σε γενικές γραμμές οι στόχοι εμπίπτουν σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες: επιχειρησιακοί, χρηματοοικονομικοί, μάρκετινγκ, και οργανωτικοί.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν προέκταση των προσωπικών πεποιθήσεων των ανώτερων στελεχών. Έτσι, τις περισσότερες φορές προσδιορίζονται με όρους ανάπτυξης, απόδοσης, και κύρους, όπως «να αυξήσουμε τον ωφέλιμο χώρο πωλήσεων κατά 20.000 τετραγωνικά μέτρα και να επενδύσουμε στα νέα καταστήματα πάνω από

δύο δις δραχμές μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια». Οι στόχοι του μάρκετινγκ προσδιορίζονται με όρους πωλήσεων, μεριδίου στην αγορά, επικοινωνίας, εξυπηρέτησης πελατών, κ.λ.π. Στους χρηματοοικονομικούς αντικειμενικούς στόχους εντάσσονται τα κέρδη και η απόδοση των επενδύσεων. Οι οργανωτικοί στόχοι, τέλος, πιθανόν να καθορίζουν την ποιότητα του εργατικού δυναμικού ή τη σχέση προσληφθέντων και απερχομένων υπαλλήλων.

### **1.5. Η στρατηγική**

Αφού καθοριστεί ο προσανατολισμός μέσω των στόχων, στη συνέχεια θα πρέπει να εξεταστούν οι εναλλακτικοί τρόποι (οι στρατηγικές) με τους οποίους θα προσεγγιστούν οι στόχοι αυτοί.

Για μια ακόμη φορά προκύπτει το θέμα του βαθμού γενίκευσης που θα πρέπει να επιδιωχθεί κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών. Είναι, επομένως, χρήσιμο να αναπτυχθεί η στρατηγική σε δύο επίπεδα: στο γενικό και στο ειδικό.

## **2. Γενικές στρατηγικές λιανεμπορίου**

Οι στρατηγικές αυτές εστιάζονται στην ανάπτυξη, στις επιλεκτικότητες, και στην παραγωγικότητα.

### **2.1. Στρατηγικές ανάπτυξης**

Καθώς η προσαρμογή στις αλλαγές είναι απαραίτητη, καμία επιχείρηση δεν παραμένει στάσιμη. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα από έναν αριθμό διαφορετικών δρόμων, που μπορούν να προσδιοριστούν είτε βάσει των προσφερόμενων εμπορευμάτων είτε βάσει των πελατών που επιλέγονται σαν αγορά στόχος.

**(α) Η στρατηγική διείσδυσης.** Αυτή βασίζεται στην επιθετική πολιτική αύξησης του μεριδίου αγοράς.

**(β) Ο εμπλουτισμός του εμπορεύματος.** Η ανάπτυξη που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της στρατηγικής διείσδυσης δεν είναι απεριόριστη. Οι περισσότεροι λιανέμποροι που θέλουν να αναπτυχθούν εξετάζουν ποια είδη μπορούν να προσθέσουν στα εμπορεύματά τους, ώστε να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Τη στρατηγική εμπλουτισμού του εμπορεύματος έχει εφαρμόσει επιτυχημένα η διεθνής αλυσίδα Marks & Spencer με παρουσία και στην Ελλάδα που πέρασε

στην πώληση τροφίμων και, πρόσφατα, επίπλων.

(γ) *Η διεύρυνση της αγοράς.* Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται με δύο τρόπους:

- Με την αναζήτηση νέων πελατών σε περιοχές ή και χώρες που η επιχείρηση δεν εξυπηρετούσε μέχρι τώρα.
- Εναλλακτικά, με την προσέλκυση νέων πελατών από την ίδια γεωγραφική περιοχή. Η προσέγγιση αυτή έχει δοκιμαστεί με επιτυχία, για παράδειγμα, από τα συνεταιρισμένα εργοστάσια επίπλων και από αλυσίδες σουπερμάρκετ, που ιδρύουν μεγάλες μονάδες εκτός κέντρου ή πάνω σε μεγάλες οδικές αρτηρίες. Η δυσκολία έγκειται στο ότι αν το εμπόρευμα παραμείνει το ίδιο, για να διευρυνθεί το αγοραστικό κοινό θα πρέπει να αλλάξει κάποιο άλλο συστατικό στοιχείο της στρατηγικής των πωλήσεων, όπως οι τιμές. Άλλα στοιχεία που μπορούν να μεταβληθούν είναι η τοποθεσία του καταστήματος ή η γενική του εικόνα, με μετακίνηση της αγοράς-στόχου στα υψηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώμα-τα, π.χ. ΑΒ Βασιλόπουλος.

(δ) *Διαφοροποίηση της αγοράς-στόχου.* Η πιο εκτεταμένη στρατηγική ανάπτυξης συνίσταται στην επιλογή νέων εμπορευμάτων για καινούργιες ομάδες πελατών. Αυτή είναι ίσως η πιο παρακινδυνευμένη στρατηγική ανάπτυξης, αλλά προσφέρει τους περισσότερους καρπούς.

## 2.2. Καθετοποίηση

Μια εναλλακτική στρατηγική για τις εταιρείες λιανεμπορίου είναι η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων στο δίκτυο διανομής με την απόκτηση της κυριότητας ή και τη συγχώνευση κάποιων επιχειρήσεων του δικτύου. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται το κέρδος των μεσαζόντων και εξασφαλίζεται συνεχής ροή προμηθειών και οικονομίες κλίμακας. Η βιομηχανία ξυλείας Shelman, για παράδειγμα, διαθέτει μέρος των προϊόντων της μέσω της αλυσίδας Praktiker, στην οποία είναι μέτοχος.

## 2.3. Στρατηγική των επιλογών

Ο γίγαντας του λιανεμπορίου Woolworth αποτελεί ένα καλό παράδειγμα επιχείρησης που έχασε τον προσανατολισμό της, προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες ολόκληρης της αγοράς. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ανέπτυξε τη «στρατηγική εστίασης», με βάση την οποία περιόρισε την ποικιλία των εμπορευμάτων της με στόχο, πλέον, μια σαφέστερα προσδιορισμένη ομάδα καταναλωτών. Για λόγους συνέπειας, η



στρατηγική αυτή επεκτάθηκε σε μερικές περιπτώσεις και στο γεωγραφικό περιορισμό του πεδίου δράσης της επιχείρησης, με το κλείσιμο μονάδων σε ορισμένες περιοχές.

#### **2.4. Στρατηγικές παραγωγικότητας**

Οι στρατηγικές παραγωγικότητας επικεντρώνονται στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων με τους ίδιους πόρους ή στην παραγωγή ίδιων (ή καλύτερων) αποτελεσμάτων με λιγότερους πόρους. Όπως σε πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους, ισχύει κι εδώ ο κανόνας 80/20. Δηλαδή, το 80% των κερδών προέρχεται από το 20% των προσφερόμενων εμπορευμάτων. Αν εντοπιστούν τα προϊόντα που έχουν τη μεγαλύτερη απόδοση, θα αυξηθεί και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Οι στρατηγικές παραγωγικότητας περιλαμβάνουν επίσης το στενό έλεγχο των εξόδων και την εξεύρεση τρόπων μείωσής τους, όσον αφορά το προσωπικό, την ενέργεια που δαπανάται, κ.λ.π.

Αν και δίνουν έμφαση στη συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα, σημαντικό στοιχείο των στρατηγικών παραγωγικότητας αποτελεί και η αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών. Η εκπαίδευση τους είναι δαπανηρή υπόθεση και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στη μείωση των σχετικών δαπανών και των αποχωρήσεων, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα των διαθέσιμων εκπαιδευτικών πόρων.

### **3. Εξειδικευμένες στρατηγικές εμπορίου**

Η έννοια του λιανικού εμπορίου εμπεριέχει την ιδέα ότι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ενός καταστήματος είναι ο προσδιορισμός και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του. Οι εξειδικευμένες στρατηγικές, επομένως, θα πρέπει να κατευθύνονται προς αυτόν τον αντικειμενικό στόχο και απαιτούν από τον λιανέμπορο καταρχήν να προσδιορίσει το αγοραστικό κοινό στο οποίο στοχεύει, και στη συνέχεια να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κοινού με την κατάλληλη μικτή στρατηγική, εκτιμώντας δηλαδή την εξυπηρέτηση των πελατών του, παράλληλα με τη θέση, το εμπόρευμα, τις τιμές, την επικοινωνία, τη διαρρύθμιση, και την ατμόσφαιρα του καταστήματος.

#### **3.1 Στρατηγική του διαχωρισμού**

Ο διαχωρισμός έγκειται στον εντοπισμό υποσυνόλων μέσα στην αγορά, δηλαδή ομάδων με κοινά στοιχεία, τα οποία διαφοροποιούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες

τους από αυτές άλλων ομάδων. Αφού εντοπιστούν τα υποσύνολα αυτά, υπάρχουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές:

- η *μη διαφοροποιημένη* στρατηγική, που αγνοεί τις διαφορές μεταξύ των ομάδων και προωθεί ένα συνδυασμό προϊόντων κατάλληλων για το σύνολο της αγοράς
- η *διαφοροποιημένη* προσέγγιση που προτείνει την ανάπτυξη διαφορετικών συνδυασμών για τις διάφορες ομάδες,
- η *εστιασμένη* στρατηγική που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα-στόχο της αγοράς και δημιουργεί ένα ειδικό σύνολο προϊόντων που θα εξυπηρετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτής της ομάδας.

### **3.2. Στρατηγική της θέσης**

Η τοποθεσία που επιλέγει για να εγκατασταθεί μια λιανική επιχείρηση είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία της. Εξάλλου, η θέση που είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση (π.χ. ένα κέντρο επίπλων) μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλη για μια άλλη (π.χ. ένα ακριβό σίκο μόδας).

### **3.3. Στρατηγική των εμπορευμάτων**

Το τι θα πωλείται αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη στρατηγική επιλογή. Ένα προϊόν είναι κάτι περισσότερο από την υλική του υπόσταση. Η αντίληψη του καταναλωτή για ένα προϊόν είναι οτιδήποτε ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία του. Για το λόγο αυτό ο λιανέμπορος θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι αυτό που πουλάει είναι κάτι περισσότερο από μια υλική προσφορά ή ορισμένες τεχνικές προδιαγραφές.

### **3.4. Στρατηγική των τιμών**

Η τιμή θεωρείται συχνά έμμεσος δείκτης της ποιότητας. Πολλές φορές, η γνώμη που σχηματίζουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα, αλλά και το ίδιο το κατάστημα, εξαρτάται από την αντίδραση τους στο επίπεδο των τιμών του εμπορεύματος. Έτσι, ένας έμπορος μπορεί να υιοθετήσει μια στρατηγική προσφοράς των προϊόντων του σε υψηλές τιμές, προκειμένου να παραμείνει συνεπής στο γενικό στρατηγικό στόχο προσέλκυσης καταναλωτών που επιθυμούν αποκλειστικότητα.

### 3.5. Στρατηγική της επικοινωνίας

Ένας καταστηματοάρχης πρέπει να επικοινωνεί με τους πελάτες του, καταρχήν για να τους ενημερώνει για τα εμπορεύματα του, και στη συνέχεια για να κεντρίζει το ενδιαφέρον και τις επιθυμίες τους. Οι τεχνικές που έχει στη διάθεση του για το σκοπό αυτό περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση, την προώθηση των πωλήσεων, και τις δημόσιες σχέσεις. Με αυτά τα εργαλεία επικοινωνίας, ο καταστηματοάρχης δημιουργεί μια εικόνα για την επιχείρησή του στο μυαλό των καταναλωτών, ελπίζοντας ότι θα κερδίσει την προτίμησή τους έναντι των ανταγωνιστών του.

### 3.6. Η εικόνα του καταστήματος και εξυπηρέτησης των πελατών

Εκτός των τεσσάρων εργαλείων επικοινωνίας που μόλις αναφέρθηκαν, κάθε ενέργεια του επιχειρηματία μεταφέρει ένα μήνυμα στους καταναλωτές. Έτσι, ο συνδυασμός στοιχείων όπως η πρόσοψη του καταστήματος, η παρουσίαση προϊόντων στις βιτρίνες, η εσωτερική διακόσμηση, και η διαρρύθμιση των χώρων, δημιουργούν την «προσωπικότητα» του καταστήματος και προσθέτουν κάποιο χαρακτηριστικό στην εικόνα που έχει δημιουργήσει ο καταναλωτής γι' αυτό. Η εικόνα αυτή τροποποιείται ακόμα βάσει του αριθμού και της ποιότητας των υπηρεσιών που έχει στη διάθεση του ο καταναλωτής και του τρόπου που προσφέρονται.

Η συνέπεια μεταξύ υιοθετούμενων στρατηγικών και καθοριζόμενων στόχων είναι απαραίτητη και, επομένως, κάθε στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται στο πλαίσιο των υπολοίπων. Έτσι, για παράδειγμα, μια στρατηγική εκπτώσεων είναι αντιφατική με την επιδίωξη εικόνας καταστήματος για ακριβά γούστα. Παρόμοια, η θέση του καταστήματος πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού-στόχου, και, αν σε κάθε κανόνα υπάρχουν οι εξαιρέσεις, ο καταναλωτής δεν προσδοκά πλέον να βρει τις χαμηλότερες τιμές στα μικρά καταστήματα του κέντρου των πόλεων.

### 3.7. Έλεγχος και συνέχεια

Η εξασφάλιση της επιτυχίας απαιτεί έναν αξιόπιστο μηχανισμό ανατροφοδότησης αντιδράσεων. Χάρη στο μηχανισμό αυτό θα γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις στο βασικό σχέδιο, ώστε να παρακολουθούνται οι αλλαγές στο περιβάλλον. Επίσης, θα ελέγχεται το κατά πόσον η σημειούμενη πρόοδος είναι σύμφωνη με το σχέδιο και αν θα πρέπει να επιταχυνθεί ή επιβραδυνθεί σε κάποιο σημείο η πορεία που ακολουθείται.

Το πρόγραμμα θα πρέπει να αναθεωρείται σε βάθος:

(α) Μια φορά το χρόνο, προκειμένου να λαμβάνεται υπόψη η σημειωθείσα πρόοδος.

(β) Όποτε παρουσιάζεται κάποια αξιοσημείωτη αλλαγή στην αγορά, όπως π.χ. η συγχώνευση δύο μεγάλων ανταγωνιστών.

(γ) Κάθε πέντε χρόνια, ώστε να επανεκτιμώνται οι βασικοί στόχοι και να επαναξιολογούνται τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και οι αδυναμίες της.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4<sup>ο</sup>

### Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

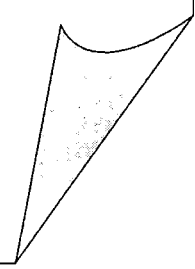
#### 1. Η σημασία της θέσης

Λέγεται ότι τρία είναι τα κριτήρια για την επιτυχία στις λιανικές πωλήσεις, η θέση, η θέση, και η θέση! Αυτό το ευφολόγημα υπογραμμίζει πόσο σημαντική είναι και η σχετική απόφαση. Η σωστή θέση έχει σημασία για την εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία για το λιανέμπορο, γιατί ένα λάθος σ' αυτόν τον τομέα είναι σχεδόν αδύνατο να επανορθωθεί. Τα λάθη στις τιμές ή στη σύνθεση του εμπορεύματος διορθώνονται. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τη θέση του καταστήματος, στην οποία μένει καρφωμένος, είτε το θέλει είτε όχι. Η απόφαση για την επιλογή της θέσης του καταστήματος πρέπει να λαμβάνεται συνυπολογίζοντας τρεις παράγοντες: Τον πελάτη, την ευρύτερη περιοχή, και το συγκεκριμένο σημείο.

#### 2. Η θέση του καταστήματος και ο πελάτης

Η αγορά που στοχεύει ο επιχειρηματίας είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την ιδανική θέση του καταστήματος. Αν η αγορά στόχος αποτελείται από άτομα που επιλέγουν ένα κατάστημα κυρίως για τη βολική του θέση, είναι φανερό ότι ο λιανέμπορος θα πρέπει να συμμορφωθεί και να στήσει εκεί το κατάστημα του. Ο ορισμός του βολικού καταστήματος διαφέρει, ωστόσο, από πελάτη σε πελάτη και ανάλογα με το είδος του εμπορεύματος. Έτσι, το μαγαζάκι της γωνίας μπορεί να βολεύει για την αγορά ενός πακέτου ζάχαρης, αλλά όχι για τα ψώνια ολόκληρης της εβδομάδας, αν δε διαθέτει χώρο στάθμευσης. Αντίστοιχα, ένα ακριβό κοσμηματοπωλείο θα δημιουργηθεί κατά πάσα πιθανότητα μακριά από την αγορά στόχο του, εφόσον ο παράγοντας της βολικής θέσης δεν είναι ο κρισιμότερος για κάποιον που πρόκειται να κάνει μια σχετική αγορά. Στην προκειμένη περίπτωση, έχουν μάλλον μεγαλύτερη σημασία η ποιότητα και η εξυπηρέ-

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**  
**ΤΕΧΝΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**



τηση, όπως και η ατμόσφαιρα μιας περιοχής με ακριβά μαγαζιά.

### 3. Προσδιορισμός της ευρύτερης περιοχής εγκατάστασης

Η απόφαση για την ευρύτερη περιοχή εγκατάστασης λαμβάνεται ύστερα από μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα επόμενα στάδια:

- Ανάλυση της περιοχής άντλησης πελατών.
- Υπολογισμό του δυναμικού πωλήσεων διαφορετικών περιοχών.
- Επιλογή της περιοχής που ταιριάζει καλύτερα (τόσο από την άποψη των χαρακτηριστικών της περιοχής όσο και των αναγκών της αγοράς στόχου).

#### 3.1. Ανάλυση της περιοχής άντλησης πελατών

Η περιοχή άντλησης πελατών ορίζεται ως η γεωγραφική περιοχή από την οποία ένα αστικό εμπορικό κέντρο αντλεί την πελατεία του. Η περιοχή αυτή αποτελεί τη σφαίρα επιρροής του εμπορικού κέντρου και οι κάτοικοι τείνουν να το προτιμούν από άλλα γειτονικών αστικών περιοχών. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος και τη μορφή της περιοχής αυτής είναι:

(α) Στοιχεία που συνθέτουν την ταυτότητα του εμπορικού κέντρου:

- Ο τύπος των μεγαλύτερων καταστημάτων.
- Τα είδη και η ποικιλία των προσφερομένων εμπορευμάτων.
- Η παράδοση κατ' οίκον, οι πιστωτικές διευκολύνσεις, και άλλες υπηρεσίες.
- Η φήμη των μεγαλύτερων καταστημάτων.
- Η ύπαρξη τραπεζών.
- Η ύπαρξη χώρων στάθμευσης και οι περιορισμοί ως προς τη στάθμευση.

(β) Οι ευκαιρίες για ψυχαγωγία και κοινωνική δραστηριότητα.

(γ) Ο πληθυσμός της περιοχής.

(δ) Η πυκνότητα του πληθυσμού.

(ε) Η κοινωνική τάξη των καταναλωτών.

(στ) Οι αποστάσεις και η «ψυχολογική διάσταση» των αποστάσεων για τους πελάτες.

(ζ) Το δίκτυο των συγκοινωνιών (οδικές αρτηρίες, δρομολόγια λεωφορείων και τρένων).

(η) Το δίκτυο των μέσων ενημέρωσης (τοπικές εφημερίδες και περιοδικά, η κυκλοφορία και αναγνωσιμότητα τους, τοπικοί ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί, η ακροαματικότητα τους, κ.λ.π.).

(θ) Ο αριθμός των Ι.Χ. αυτοκινήτων.

(ι) Ο τύπος του ανταγωνισμού από άλλα εμπορικά κέντρα μέσα ή κοντά στην περιοχή άντλησης πελατών.

(ια) Η τοπογραφική φύση της περιοχής.

Είναι η περιοχή από την οποία αντλεί πελατεία το κάθε μεμονωμένο κατάστημα.

Οι περισσότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος της περιοχής άντλησης πελατών ισχύουν και για τις περιοχές επιρροής των μεμονωμένων καταστημάτων, αλλά με επιδράσεις και από παράγοντες τοπικής εμβέλειας πάνω στη συγκεκριμένη θέση, όπως:

(α) Η σχέση της συγκεκριμένης θέσης του καταστήματος με το κύριο εμπορικό κέντρο και συνακόλουθα με την περιοχή άντλησης πελατών.

(β) Η ευκολία πρόσβασης στη θέση αυτή.

(γ) Ο συντελεστής εμπορικότητας π.χ. είναι υψηλός αν η συγκεκριμένη θέση βρίσκεται σε πεζόδρομο.

(δ) Η αθροιστική έλξη που ασκεί το κέντρο ως σύνολο.

(ε) Η συμβατότητα (ο όγκος συναλλαγών που συνδέεται με την ύπαρξη άλλων συναφών επιχειρήσεων).

(στ) Ο ανταγωνισμός, που εξαρτάται από:

- Τη θέση.
- Το μέγεθος και τον τύπο των λιανεμπορικών επιχειρήσεων.
- Το είδος και την ένταση.

(ζ) Παράγοντες σύμφυτοι με την επιχείρηση, όπως είναι η ικανότητα να χωρίζει, να διατηρεί, και να οικοδομεί ένα βιώσιμο μερίδιο στην υπάρχουσα αγορά.

Για τον προσδιορισμό μιας περιοχής άντλησης πελατών χρησιμοποιούνται δύο κυρίως προσεγγίσεις:

(α) Η εμπειρική θεωρία που αποτελείται από τις εξής μεθόδους:

- Μεθόδους παρατήρησης, π.χ. με προσδιορισμό των φυσικών ορίων, όπως ποταμιών ή αυτοκινητοδρόμων, της περιοχής άντλησης πελατών στο χάρτη ή με αναγνωριστικές διαδρομές με το αυτοκίνητο.
- «Έντοπισμό πελατών», είτε με ερωτηματολόγιο είτε με ανάλυση του τρόπου που χρησιμοποιεί ο πελάτης πιστωτικές διευκολύνσεις, κ.λ.π.. Με τις απαντήσεις του ερω-



τηματολογίου, για παράδειγμα, μπορεί να καταρτιστεί ένας «χάρτης εντοπισμού πελατών», στον οποίο θα σημειώνεται ο τόπος διαμονής τους.

**(β)** Η θεωρία της βαρύτητας. Το γνωστότερο από τα αποκαλούμενα «πρότυπα αλληλεπίδρασης χώρων», που υποστηρίζει ότι η συχνότητα συναλλαγών των κατοίκων ενός ενδιάμεσου οικισμού με δύο πόλεις είναι ευθέως ανάλογη με τον πληθυσμό τους και αντίστροφως ανάλογη με το τετράγωνο των αποστάσεων των δύο πόλεων από τον ενδιάμεσο οικισμό.

Όσον αφορά τις πηγές συγκέντρωσης πληροφοριών ο λιανέμπορος μπορεί να συγκεντρώσει πολλά χρήσιμα στοιχεία για το χώρο και τη θέση που τον ενδιαφέρει από τις ακόλουθες πηγές: (α) Δημόσιες υπηρεσίες, (β) Κτηματομεσιτικά γραφεία, (γ) Τύπο, (δ) Άλλα δημοσιευμένα στοιχεία.

Επιπλέον θα λέγαμε ότι πέντε είναι οι κύριοι και σημαντικοί παράγοντες που θα αντλήσει τις απαιτούμενες πληροφορίες ο λιανέμπορος: η τοπική αγορά, οι γεωγραφικές συνθήκες, η σύνθεση του τοπικού πληθυσμού, το οικονομικό υπόβαθρο της περιοχής και τα μέσα συγκοινωνίας.

### 3.2. Ο υπολογισμός του αγοραστικού δυναμικού

Η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Υπολογίζουμε τον αριθμό των νοικοκυριών ή του συνολικού πληθυσμού στην περιοχή άντλησης πελατών (από την απογραφή πληθυσμού).
- Πολλαπλασιάζουμε τον πληθυσμό με την κατά κεφαλή δαπάνη στον υπό έρευνα εμπορικό κλάδο ή κλάδους, για την εύρεση της συνολικής αξίας πωλήσεων αγαθών και υπηρεσιών.
- Αποπληθωρίζουμε.
- Προσαρμόζουμε με βάση τις μεταβλητές διαχωρισμού της αγοράς κατά ομάδες ηλικιών, φύλο, κ.λ.π..

Η συνολική αξία της αγοράς σε μια συγκεκριμένη περιοχή και ο βαθμός στον οποίο ήδη εξυπηρετείται αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες για τον υπολογισμό των δυνατοτήτων ενός νέου καταστήματος. Ο δείκτης κορεσμού είναι ένα μέτρο σύγκρισης των ευκαιριών σε διαφορετικές περιοχές, με βάση την αξία της αγοράς και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

$$\text{Δείκτης κορεσμού} = \frac{(\text{Πελάτες περιοχής}) (\text{Δαπάνες ανάπελάτη})}{\text{Εμβαδόν χώρου πωλήσεων ανά προϊόν ή ανα ομάδα προϊόντων}}$$

Άλλος σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τις δυνατότητες μιας περιοχής είναι ο ρυθμός με τον οποίο αυτή αναπτύσσεται. Για παράδειγμα, η οικοδόμηση νέων κατοικιών, κ.λ.π.

### 3.3. Η επιλογή της καταλληλότερης περιοχής

Αφού γίνει η εκτίμηση διάφορων περιοχών άντλησης πελατών, είναι σημαντικό να επιλεγεί εκείνη που ταιριάζει καλύτερα με τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί ο επιχειρηματίας.

#### 3.3.1. Επιλογή συγκεκριμένης θέσης-Τύποι θέσεων

##### Περιφερειακά εμπορικά κέντρα

Αυτού του τύπου τα κέντρα βρίσκονται στην καρδιά μεγάλων πόλεων και διαθέτουν κάθε είδους κατάστημα: Από μικρά μαγαζιά τυποποιημένων προϊόντων ως καταστήματα πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και πολύ εξειδικευμένων προϊόντων, στα μεγαλύτερα από αυτά. Η αυξημένη χρήση Ι.Χ. αυτοκινήτων συχνά δημιουργεί στα κέντρα αυτά σοβαρά προβλήματα συνωστισμού, που θα μπορούσαν να επιλυθούν με έναν από τους ακόλουθους τέσσερις τρόπους:

- Την προώθηση μέσων μαζικής μεταφοράς και κινήτρων για τη χρήση τους.
- Τη δημιουργία επαρκών χώρων στάθμευσης και δρόμων πρόσβασης.
- Την πεζοδρόμηση ολόκληρου του εμπορικού κέντρου της πόλης.
- Μέτρα περιορισμού της ανάπτυξης του κέντρου των πόλεων και την παροχή κινήτρων για ανάπτυξη σε άλλα μέρη (π.χ. σε κεντρικά σημεία των προαστίων).

Οι προσεγγίσεις αυτές δεν αλληλοαναιρούνται υπό ορισμένες συνθήκες, αλληλοσυμπληρώνονται.

Τα κέντρα των πόλεων προσφέρουν ποικιλία θέσεων για επαγγελματική στέγη: Από τα κλειστά εμπορικά κέντρα που κλιματίζονται και δεν επηρεάζονται από τις καιρικές και κυκλοφοριακές συνθήκες, ως τα καταστήματα του κεντρικού εμπορικού δρόμου με χαμηλότερα ενοίκια, και έκθεση στις καιρικές συνθήκες και τον κυκλοφοριακό συνωστισμό. Τα περιφερειακά αυτά εμπορικά κέντρα συνήθως εξυπηρετούν πόλεις άνω των 250.000 ατόμων.

### Εμπορικά κέντρα προαστίων

Αυτού του τύπου τα κέντρα βρίσκονται στα προάστια μεγάλων πόλεων. Είναι γνωστά και ως δευτερεύοντα εμπορικά κέντρα, ενώ αυτά που περιγράφηκαν στο 16 αποκαλούνται κύρια ή πρωτεύοντα. Ο πληθυσμός που εξυπηρετούν μπορεί να φτάνει τις 50.000 με 60.000, αλλά καμιά φορά μπορεί να είναι και μόνον 10.000 άτομα.

Οι ανθούσες εμπορικές περιοχές των προαστίων έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Όλη την ποικιλία των τυποποιημένων προϊόντων ευρείας κατανάλωσης και δυνατότητα επιλογής καταστημάτων γι' αυτά.
- Αρκετά από τα δημοφιλέστερα ανταγωνιστικά καταστήματα-αλυσίδες και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
- Επαρκές πελατειακό δυναμικό, που να εξασφαλίζει ένα επίπεδο ευμάρειας και αποδοτικότητας.
- Ευκολότερη και γρηγορότερη πρόσβαση από όλη την περιοχή άντλησης πελατών, παρά από οποιαδήποτε άλλη ανταγωνιστική περιοχή.

### Τα συνοικιακά εμπορικά κέντρα

Τα κέντρα αυτά είναι μικροί πυρήνες 2 ως 20 μαγαζιών, που λειτουργούν συμπληρωματικά με τα μεγάλα εμπορικά κέντρα των πόλεων και των προαστίων. Είναι συνήθως πολύ καλά συνδεδεμένα με το πελατειακό δυναμικό τους, που ξεκινά από 2.000-3.000 άτομα και φτάνει τα 10.000 άτομα. Δίνουν έμφαση στην παροχή τυποποιημένων προϊόντων και οι πελάτες τους μετακινούνται συνήθως με τα πόδια παρά με το αυτοκίνητο τους. Συχνά χρησιμοποιούνται για «ενδιάμεσες» συμπληρωματικές αγορές.

### Τα μαγαζιά της γωνίας

Στις ανεπτυγμένες χώρες έλκουν την καταγωγή τους από τις εποχές της χαμηλής κινητικότητας και του μεγάλου ωραρίου. Αντιμετώπισαν ισχυρές πιέσεις από τα σουπερ μάρκετ, αλλά ο αριθμός τους φαίνεται να έχει πλέον σταθεροποιηθεί και συχνά λειτουργούν με επιτυχία, ιδίως όταν μένουν ανοιχτά πολλές ώρες. Πολλά από αυτά είναι ουσιαστικά παντοπωλεία (μίνι-μάρκετ).

### Παράγοντες που επηρεάζουν το μερίδιο αγοράς μιας εμπορικής περιοχής

Διεθνώς, υπάρχει μια τάση τα νεότερα και καλύτερα οργανωμένα εμπορικά κέντρα, έξω από τις πόλεις ή στις παρυφές τους, να παίρνουν πελάτες από τα μικρά συνοικιακά μαγαζιά και τα παλαιότερα εμπορικά κέντρα που βρίσκονται μέσα στην πόλη.

Οι παράγοντες που δίνουν ώθηση στην τάση αυτή είναι:

(α) *Αλλαγές στον τρόπο αγορών.* Οφείλονται στις λιγότερες ώρες εργασίας, στο αυξημένο πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα, και στο μεγαλύτερο αριθμό Ι.Χ. αυτοκινήτων, που καθιστούν τα ψώνια έξω από τις πόλεις πολύ πιο εύκολα κι ελκυστικά.

(β) *Ανακατανομή του πληθυσμού.* Η πολεοδομική ανανέωση πολλών αστικών κέντρων έχει ωθήσει σημαντικό αριθμό ατόμων προς τα προάστια.

(γ) *Μα σχέδια ανάπτυξης του κέντρου των πόλεων.*

(δ) *Σχέδια ανοικοδόμησης και διάνοιξης δρόμων.* Συχνά δημιουργούν προβλήματα στα εμπορικά κέντρα των πόλεων και αναγκάζουν τους καταστηματάρχες - αλλά και τους πελάτες - να χάσουν κάθε ελπίδα και να εγκαταλείψουν την περιοχή.

(ε) *Νέοι δρόμοι.* Γρήγορες και μεγάλες περιφερειακές αρτηρίες αποκόπτουν τους καταναλωτές από τα καταστήματα όπου έκαναν παραδοσιακά τις αγορές τους, διευκολύνοντας τους παράλληλα να φτάνουν γρήγορα στα εμπορικά κέντρα έξω από τις πόλεις.

#### Τα καταστήματα εκτός κέντρου

Πολλές εκπρωτικές αλυσίδες έχουν μετακινηθεί σε παλιές αποθήκες και βιομηχανικά κτίρια γύρω από τα κέντρα των πόλεων. Οι θέσεις αυτές έχουν χαμηλό κόστος και το πλεονέκτημα αυτό μεταβιβάζεται στους πελάτες μέσω των χαμηλών τιμών.

#### Ανεξάρτητα υπερκαταστήματα

Τα τελευταία 20 χρόνια, έχουν εμφανιστεί στην Ελλάδα μεγάλα υπερκαταστήματα στις παρυφές του Αττικού λεκανοπεδίου, αλλά και της Θεσσαλονίκης, ακολουθώντας την πληθώρα των ανάλογων επιτυχημένων παραδειγμάτων στην Ευρώπη. Στην τελευταία, οι δημοτικές αρχές αντιδρούν στην εγκατάσταση τέτοιων επιχειρήσεων στην περιοχή τους, λόγω της κυκλοφοριακής συμφόρησης που δημιουργούν, αλλά και επειδή καταστρέφεται η πράσινη ζώνη που περιβάλλει τις πόλεις. Σε γενικές γραμμές, πάντως, λειτουργούν επιτυχημένα και έτσι οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά στην ανάπτυξη τους, προβάλλοντας κυρίως δύο επιχειρήματα:

(α) Οι πολύ μεγάλες μονάδες λιανικής πώλησης μπορούν να μεταβιβάζουν στους πελάτες τους τα πλεονεκτήματα που αποκτούν μέσω των οικονομιών κλίμακας, υπό τη μορφή χαμηλών τιμών.

(β) Πρέπει να γίνεται ευρύτερη θεώρηση του ρόλου των υπερκαταστημάτων σε επίπεδο τουλάχιστον νομού και να μην περιορίζεται σε τοπικούς παράγοντες.

### 3.3.2. Η συγκεκριμένη θέση εγκατάστασης

Οι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή της θέσης εγκατάστασης μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

(α) *Η καταλληλότητα.* Αν, δηλαδή, η θέση και το κτίριο είναι τα ενδεδειγμένα. Μπορεί το κτίριο να είναι πολύ μεγάλο, με περίεργο σχήμα, χωρίς πρόσβαση για φορτοεκφόρτωση, να θέλει πολλές επισκευές, κ.λ.π.. Η εύκολη πρόσβαση και ύπαρξη χώρων στάθμευσης θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη.

(β) *Το ενοίκιο ή τιμή αγοράς.* Αν κυμαίνονται σε πολύ υψηλά επίπεδα, μπορεί να είναι αντιοικονομικά για ένα ορισμένο επίπεδο κύκλου εργασιών ή για ορισμένους εμπορικούς κλάδους.

(γ) *Η συμβατότητα.* Αν τα διπλανά ή γειτονικά καταστήματα αποτελούν ευνοϊκούς ή ανασταλτικούς παράγοντες για τη νέα επιχείρηση.

(δ) *Η τοποθεσία.* Είναι σημαντικό, αν το κατάστημα είναι κατά μήκος μιας συνηθισμένης διαδρομής που ακολουθεί, πεζός, ο κάτοικος της πόλης, π.χ. από χώρους στάθμευσης, αφετηρίες λεωφορείων, κ.λ.π. προς το κέντρο της πόλης.

(ε) *Ο ανταγωνισμός.* Ο έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές επιχειρήσεις, είναι αρνητικός για ορισμένους κλάδους λιανεμπορίου, ευεργετικός για άλλους.

(στ) *Το πρόγραμμα ανάπτυξης.* Η επιλογή συγκεκριμένης θέσης ή περιοχής θα πρέπει να εντάσσεται στο γενικό πρόγραμμα ανάπτυξης της εταιρείας.

Για να διασφαλιστεί περαιτέρω η βιωσιμότητα μιας συγκεκριμένης θέσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Μετρήσεις διέλευσης πεζών και αυτοκινήτων από την περιοχή εγκατάστασης, ώστε τα στοιχεία να συγκριθούν με άλλων φαινομενικά παρόμοιων περιοχών.
- Η θέση, ως προς το συγκεκριμένο κτίριο ή χώρο, των «πόλων έλξης» για τους καταναλωτές, όπως είναι τα πολυκαταστήματα, και των «εμποδίων», όπως τα ξενοίκια καταστήματα και οι μη λιανεμπορικές χρήσεις και όλοι οι άλλοι παράγοντες που παρεμβάλλονται στο πέρασμα των πεζών και δεν έχουν ως τώρα αναφερθεί.

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος υπολογισμού των πιθανών πωλήσεων μιας νέας, διευρυμένης, ή ανακαινισμένης λιανεμπορικής μονάδας είναι αυτή του «μεριδίου αγοράς».

Υποθέτουμε ότι ένα ορισμένο ποσοστό της συνολικής καταναλωτικής δαπάνης στην περιοχή αντιπροσωπεύει τις εν δυνάμει εισπράξεις. Το ποσοστό αυτό πρέπει να εί-

να ανάλογο με εκείνο που διαθέτει μια υπάρχουσα επιχείρηση παρόμοιου μεγέθους, περιοχής και θέσης, και με την ίδια, περίπου, σε μέγεθος και ποιότητα, περιοχή άντλησης πελατών.

Το μερίδιο των ανταγωνιστών, υπολογίζεται με βάση τα εξής στοιχεία:

- Το μέγεθος του πραγματικού χώρου των πωλήσεων.
- Τον αριθμό του προσωπικού πωλήσεων.
- Τον αριθμό των ταμείων του καταστήματος.
- Την ποικιλία των προϊόντων.
- Το επίπεδο των τιμών και την υποδομή για την προώθηση πωλήσεων.

Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή και ως «αναλογική», όταν η σύγκριση γίνεται με καταστήματα τα οποία παρουσιάζουν βασικές ομοιότητες με το υπό μελέτη κατάστημα.

### 3.3.3. Ο υπολογισμός των κερδών

Έχουμε εξετάσει πώς μπορεί να γίνει η πρόβλεψη του πιθανού τζίρου μιας συγκεκριμένης θέσης εγκατάστασης. Ο κάθε επιχειρηματίας, όμως, θέλει να γνωρίζει ποια είναι η πιθανή απόδοση της επένδυσης που θα κάνει. Το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή είναι ο υπολογισμός των μικτών κερδών (καθαρές πωλήσεις μείον το κόστος των πωληθέντων αγαθών) που θα προκύψουν από το νέο κατάστημα. Οι παράγοντες που εμπλέκονται στον υπολογισμό των μικτών κερδών είναι:

(α) *Η σύνθεση του εμπορεύματος.* Αν και πολλές αλυσίδες προσπαθούν να διασφαλίσουν μια συγκεκριμένη σύνθεση εμπορευμάτων σε καθένα από τα υποκαταστήματα τους καταλαμβάνοντας στρατηγικές θέσεις σε περιοχές άντλησης πελατών ενός ελάχιστου μεγέθους, το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί ένα τμήμα ή μια πτέρυγα ενός υποκαταστήματος μπορεί να διαφέρει από εκείνο ενός άλλου και από πόλη σε πόλη. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι διαφορές στην ηλικιακή ή κοινωνικοοικονομική διαστρωμάτωση, που επηρεάζουν τα γούστα και επομένως και τις καταναλωτικές συνήθειες, στον έντονο ανταγωνισμό από άλλα καταστήματα και εμπορικά κέντρα, κ.λ.π.

(β) *Τα περιθώρια μικτού κέρδους.* Για να υπολογίσουμε το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους ενός καταστήματος, πρέπει να υπολογίσουμε όχι μόνον τη σύνθεση του εμπορεύματος (αυτό γίνεται συνήθως συγκρίνοντας το με άλλα παρόμοια καταστήματα σε ανάλογες θέσεις), αλλά και το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους ανά τμήμα (αν όχι και

ανά ομάδα προϊόντων).

Πρέπει επίσης να υπολογιστεί το απαιτούμενο κεφάλαιο για ένα νέο κατάστημα με βάση τους εξής παράγοντες: (α) Αγορά ή ενοικίαση χώρου, (β) Έξοδα επισκευών ή κατασκευής του κτιρίου, αν υπάρχουν, (γ) Έξοδα διαμόρφωσης του χώρου και εφαρμογών.

Για να υπολογιστούν τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα τρέχοντα έξοδα. Τα έξοδα αυτά εντάσσονται σε κατηγορίες όπως:

(α) Μισθοί και άλλες αμοιβές, (β) Ενοίκια και δημοτικά τέλη, (γ) Άλλα έξοδα επαγγελματικής στέγης (θέρμανση, φωτισμός, τηλέφωνα, κ.λ.π.), (δ) Άλλες δαπάνες, συμπεριλαμβανομένης της απόσβεσης κεφαλαίου.

Αν για παράδειγμα κάνοντας μια ανάλυση εξόδων διαπιστωθεί ότι το καθαρό κέρδος μετά την εξόφληση όλων των εξόδων αντιστοιχεί σε πολύ χαμηλό ποσοστό και μολονότι κάποιοι μικροί, ανεξάρτητοι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να το δεχτούν, καμία αλυσίδα καταστημάτων δε θα το θεωρούσε ικανοποιητικό. Αυτό υπογραμμίζει και την τάση, τα τελευταία χρόνια, των αλυσίδων να ιδρύουν πολύ μεγάλες μονάδες, με τις οποίες όχι μόνον καλύπτουν ευρύτερες περιοχές, έχοντας, επομένως, υψηλό κύκλο εργασιών, αλλά απολαμβάνουν επίσης και οικονομίες κλίμακας.

Ένας ακόμα παράγοντας μείωσης των καθαρών κερδών, εκτός από την πτώση των πωλήσεων και τη μείωση του περιθωρίου μικτού κέρδους, είναι το ύψος των λειτουργικών εξόδων, το οποίο, στις αλυσίδες, πρέπει να ελέγχεται από την κεντρική διεύθυνση, μέσω ενός συστήματος οικονομικών αναφορών. Προσπάθειες ανάσχεσης του προβλήματος γίνονται από τους κατά τόπους διευθυντές, αλλά ορισμένες δαπάνες, όπως τα ενοίκια, δεν επιδέχονται πάντοτε αποτελεσματικό έλεγχο.

Τέλος η σημασία της πρόβλεψης των αναμενόμενων πωλήσεων και κερδών μιας λιανεμπορικής μονάδας τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της είναι μεγάλη, αλλά υπολογισμοί πρέπει να γίνονται και για το μέλλον για να ενσωματώνονται στις συνολικές προβλέψεις του προϋπολογισμού της. Αν και αυτό είναι εξαιρετικά δύσκολο, είναι σύνηθες να γίνονται προβλέψεις σε πενταετή βάση. Η μελλοντική ταμειακή ροή μπορεί έτσι να εμφανίσει τη μακροπρόθεση απόδοση κεφαλαίου, χρησιμοποιώντας τεχνικές προεξόφλησης ταμειακής ροής. Οι υπολογισμοί αυτοί γίνονται συνήθως με βάση τις σημερινές τιμές και, συνεπώς, δε λαμβάνουν υπόψη τον πληθωρισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

#### 1. Το εμπόρευμα

Σύμφωνα με τους περισσότερους λιανέμπορους, το σημαντικότερο στοιχείο από όλη τη σύνθεση της λιανεμπορικής στρατηγικής είναι το προϊόν. Αυτό ζητούν οι καταναλωτές, για το λόγο αυτό μπαίνουν στο κατάστημα, αυτό φέρνει τα κέρδη.

Τι είναι λοιπόν το προϊόν; Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να πουληθεί σε μια αγορά και να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή επιθυμία. Ο ορισμός περιλαμβάνει, επομένως, όχι μόνον υλικά αντικείμενα, όπως πλυντήρια και οδοντόπαστες, αλλά και υπηρεσίες, όπως το κούρεμα, το στεγνό καθάρισμα, κ.λπ.

Ο λιανέμπορος πρέπει να θέσει το ερώτημα: Τι προϊόντα πρέπει να προσφέρω; Ποια οφέλη θα αποκομίσουν από αυτά τα προϊόντα οι πελάτες μου; Τα οφέλη ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους;

Το είδος των προσφερόμενων εμπορευμάτων είναι μάλλον ο καθοριστικότερος παράγοντας του τύπου της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ποικιλία των εμπορευμάτων, εξάλλου, έχει βαρύνουσα σημασία ως προς την εικόνα που σχηματίζουν οι καταναλωτές για την επιχείρηση. Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εμπορευτεί μια ειδική κατηγορία προϊόντων και να διαθέσει μόνο μερικά συναφή είδη της ίδιας κατηγορίας (π.χ. ένα κατάστημα υποδημάτων), ενώ ένας άλλος μπορεί να επιλέξει να εμπορευτεί μια μεγάλη γκάμα προϊόντων και σε μεγάλη ποικιλία.

Τα τελευταία χρόνια, οι εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο έχουν οδηγήσει στη δημιουργία πολλών καταστημάτων που εντάσσονται είτε στη μία είτε στην άλλη από τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες. Έχουμε, έτσι, πολλαπλασιασμό αφενός των καταστημάτων που προσφέρονται για συγκεντρωτικά ψώνια και αφετέρου των καταστημάτων με μεγάλη εξειδίκευση, που προσφέρουν π.χ. μόνον κάλτσες, γραβάτες, ή είδη δώρων.



Είναι φανερό επίσης ότι η ποσότητα του εμπορεύματος που παραγγέλλει μια επιχείρηση πρέπει να συσχετίζεται με τη ζήτηση που υπάρχει την ίδια χρονική περίοδο. Οι εποχιακοί παράγοντες, είναι επομένως πολύ σημαντικοί, όπως και το αν πρόκειται για είδη πρώτης ανάγκης ή είδη που είναι στη μόδα. Προσοχή, επίσης, πρέπει να δίνεται στο ρυθμό ανανέωσης του αποθέματος ενός συγκεκριμένου προϊόντος σε σχέση με αυτόν του συνολικού αποθέματος. Ορισμένες αλυσίδες παραγγέλλουν μόνον μερικές εκατοντάδες από ένα συγκεκριμένο είδος, μοιράζουν από δυο-τρία κομμάτια σε κάθε υποκατάστημα και περιμένουν να δουν πώς κινείται. Συχνά, ορισμένα υποκαταστήματα ξεπουλούν αμέσως, ενώ άλλα κάνουν μηδενικές πωλήσεις, πράγμα που οδηγεί σε αναγκαστικές δαπανηρές μετακινήσεις από-θεμάτων και σε εκπτώσεις. Επιτυχημένες αλυσίδες χρησιμοποιούν π.χ. 20 «καταστήματα-πilotους» με μεγάλη πελατεία για να λανσάρουν κάποια νέα προϊόντα και αν κινηθούν εκεί με επιτυχία τα στέλνουν και στα άλλα υποκαταστήματα.

Ο κατάλληλος χρόνος για την παραλαβή του εμπορεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό επίσης από εποχιακούς παράγοντες. Ευνόητο είναι ότι δεν έχει νόημα π.χ. ένα πρατήριο ειδών αρτοποιίας να παραλαμβάνει κρουασάν ή τυρόπιτες λίγο πριν κλείσει για το Σαββατοκύριακό.

Επιπλέον οι τιμές πώλησης των εμπορευμάτων πρέπει να είναι οι κατάλληλες για τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο και επιπλέον να αποδίδουν αρκετά συνολικά ακαθάριστα κέρδη, ώστε να καλύπτουν όλα τα έξοδα πωλήσεων και να αφήνουν ικανοποιητικά καθαρά κέρδη.

Κάτι άλλο που είναι αρκετά σημαντικό να ερευνηθεί είναι η ποιότητα του εμπορεύματος. Με την αγορά-στόχο πρέπει να ταιριάζει και η ποιότητα του εμπορεύματος (που έχει άμεση σχέση με τις τιμές). Έτσι π.χ. μια μπουτίκ της Σανέλ δε θα μπορούσε να ευδοκιμήσει στην Αιόλου, όπως επίσης αμφίβολη θα ήταν και η επιτυχία ενός μαγαζιού με ρετάλια στο Ψυχικό ή στη Φιλοθέη.

Βέβαια και η τοποθέτηση του εμπορεύματος στα ράφια παίζει σημαντικό ρόλο. Η έννοια της «τοποθέτησης» στη θεωρία σχεδιασμού των πωλήσεων έχει δύο σκέλη. Το πρώτο είναι ότι κάθε υποκατάστημα μιας αλυσίδας πρέπει να τροφοδοτείται με τα κατάλληλα γι' αυτό προϊόντα. Οι περισσότερες αλυσίδες πολυκαταστημάτων διαβαθμίζουν συνήθως τα υποκαταστήματα τους σε πέντε ή έξι μεγέθη και καθορίζουν ανάλογα το εμπόρευμα με το οποίο, υπό κανονικές συνθήκες, τα τροφοδοτούν. Το δεύτερο

σκέλος που συχνά αποδεικνύεται σημαντικό, αφορά στην τοποθέτηση του εμπορεύματος μέσα στο κατάστημα.

## 2. Ρυθμός ανανέωσης αποθέματος-περιθώριο μικτού κέρδους

Ως ρυθμός ανανέωσης αποθέματος ορίζεται ο λόγος των πωλήσεων μιας δεδομένης περιόδου δια του μέσου αποθέματος και αποτελεί, επομένως, ένα δείκτη της ταχύτητας με την οποία πωλείται και αντικαθίσταται το εμπόρευμα.

Ο υπολογισμός μπορεί να γίνει στη βάση είτε χρηματικών ποσών είτε μονάδων εμπορεύματος, δηλαδή πωλήσεις μονάδων εμπορεύματος / μέσος αριθμός μονάδων αποθέματος.

Επειδή το ύψος του αποθέματος πιθανόν να παρουσιάζει πολύ μεγάλες διακυμάνσεις από μήνα σε μήνα, ο υπολογισμός του μέσου αποθέματος μπορεί να αποδειχτεί πολύ χρήσιμος. Υπάρχουν τρεις μέθοδοι εξαγωγής μιας τιμής, η οποία ως διαίρετης των πωλήσεων δίνει μια αρκετά αξιόπιστη τιμή ανανέωσης αποθέματος. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

- Ο υπολογισμός βάσει του αρχικού και του τελικού αποθέματος μιας συγκεκριμένης εμπορικής περιόδου.
- Το άθροισμα αρχικού, ενδιάμεσου, και τελικού αποθέματος μιας περιόδου, διαιρούμενο δια του 3.
- Το άθροισμα των αποθεμάτων της 1ης ημέρας κάθε μηνός, διαιρούμενο δια του 13, αν το έτος κατανέμεται σε περιόδους 4 εβδομάδων.

Μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μπορεί να υιοθετήσει τη φιλοσοφία του μεγάλου όγκου και των χαμηλών τιμών, που συνεπάγεται μικρά περιθώρια κέρδους αλλά υψηλούς ρυθμούς ανανέωσης αποθεμάτων. Αυτή τη γραμμή ακολουθούν οι μεγάλες αλυσίδες σουπερ-μάρκετ. Εναλλακτικά, μπορεί να αποφασιστεί η διάθεση αποκλειστικών ακριβών προϊόντων με περιορισμένες πωλήσεις και μεγάλα περιθώρια κέρδους, αλλά χαμηλή ταχύτητα ανανέωσης αποθέματος.

Τα πλεονεκτήματα ταχείας ανανέωσης αποθέματος είναι:

- Αύξηση των πωλήσεων, λόγω της ταχείας ροής εμπορεύματος.
- Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων σε εμπόρευμα, πράγμα που επιτρέπει την επανεπένδυση του ρευστού σε νέο εμπόρευμα, όποτε χρειάζεται. Ορισμένα σουπερ-μάρκετ πουλούν μεγάλο μέρος του εμπορεύματος τους μέσα σε μερικές ημέρες από

την παραλαβή του. Αν έχουν εξασφαλίσει πίστωση 30 ημερών από τους προμηθευτές τους, αυτό σημαίνει ότι μπορούν να επανεπενδύσουν «δωρεάν», αγοράζοντας νέα εμπορεύματα. Χρηματοδοτούνται, δηλαδή, από τους προμηθευτές τους, και η επένδυση αυτή είναι η αποκαλούμενη «μηδενικού κεφαλαίου»

- Μείωση δαπανών όπως: οι αποσβέσεις, οι τόκοι κεφαλαίου κίνησης, τα ασφάλιστρα, το ενοίκιο.
- Ελαχιστοποίηση της ανάγκης μειώσεων στις τιμές πώλησης.
- Μείωση της συχνότητας των επιστροφών στον προμηθευτή.
- Διατήρηση του εμπορεύματος φρέσκου και καθαρού, το οποίο έτσι γίνεται ελκυστικότερο για τους πελάτες.

Τα μειονεκτήματα είναι:

- Πιθανή απώλεια πωλήσεων, από πρόωρη εξάντληση.
- Μεγαλύτερο κόστος αγορών, ιδιαίτερα υπό τη μορφή εξόδων μεταφοράς, απώλειες εκπτώσεων λόγω πιθανώς μικρότερου μέσου όγκου αγορών.
- Αύξηση ορισμένων δαπανών όπως αλληλογραφίας, διαχείρισης εμπορευμάτων, εργασίας γραφείου.

Οι μέθοδοι επιτάχυνσης της ανανέωσης του αποθέματος είναι οι εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων χωρίς ανάλογη αύξηση του μέσου αποθέματος των εμπορευμάτων.
- Μείωση αποθεμάτων χωρίς επίπτωση στις πωλήσεις.
- Αύξηση των πωλήσεων με ταυτόχρονη μείωση αποθέματος.

Το θέμα είναι να διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα τα αποθέματα, έτσι ώστε να μειώνεται το κόστος αποθήκευσης και να αυξάνεται η απόδοση του κεφαλαίου που έχει επενδυθεί σε αυτά, μέσω:

- Μείωσης της ποικιλίας των τιμών των διατιθέμενων προϊόντων.
- Επικέντρωσης σε βασικά είδη προϊόντων, δηλαδή εκείνα που παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση.
- Μείωσης της ποικιλίας μεγεθών ή χρωμάτων και διατήρησης των περισσότερο δημοφιλών από αυτά, ώστε να καλύπτεται η συνηθισμένη ζήτηση.

### 3. Πρόβλεψη πωλήσεων

Η πρόβλεψη των αναμενόμενων πωλήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο της δια-

δικασίας σχεδιασμού του εμπορεύματος. Η διεύθυνση πρέπει να έχει μια ιδέα για την κλίμακα του εγχειρήματος και τις προβλεπόμενες εξελίξεις στην αγορά. Έτσι θα είναι σε θέση να υπολογίσει τους απαιτούμενους πόρους προκειμένου να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να εκτιμήσει αν αυτοί οι πόροι θα καλυφθούν από τα κέρδη.

Μια από τις μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων σε μια συγκεκριμένη περίοδο είναι η ακόλουθη:

- Κατασκευάζουμε ένα διάγραμμα πωλήσεων για τις αντίστοιχες περιόδους των τριών ως πέντε τελευταίων ετών.
- Υπολογίζουμε την πιθανή έκταση της επίδρασης εξωγενών παραγόντων - δηλαδή παραγόντων που δεν ελέγχει η επιχείρηση - στην αρχική πρόβλεψη, όπως π.χ. κυβερνητικές παρεμβάσεις, αλλαγές στη φορολογία ή το σύστημα πληρωμών με δόσεις, αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες, αλλαγές στις συνθήκες ανταγωνισμού, π.χ. ίδρυση, επέκταση, ή κλείσιμο νέων υποκαταστημάτων ανταγωνιστών μέσα στις περιοχές άντλησης πελατών ή σημαντικές εκστρατείες προώθησης πωλήσεων από τους ανταγωνιστές σε εθνικό επίπεδο.
- Στη συνέχεια εξετάζουμε ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή εκείνους που ελέγχει η επιχείρηση, και με βάση μια προσεκτική εκτίμηση της δυνατής επίδρασης τους στα κέρδη, αναπροσαρμόζουμε την πρόβλεψη. Οι ενδογενείς παράγοντες περιλαμβάνουν αλλαγές στις τακτικές προώθησης, αλλαγές στο προσωπικό ή στις μεθόδους πωλήσεων, ανακαίνιση ή νέα διακόσμηση, τυχόν αλλαγές στην πολιτική της επιχείρησης ως προς την επέκταση ή τον περιορισμό των πωλήσεων.
- Το αποτέλεσμα είναι μια συνολική εκτίμηση για το κατάστημα, η οποία πιθανώς να αναλύεται κατά τμήμα, βάσει των πληρέστερων διαθέσιμων στοιχείων.
- Αθροίζουμε τις πωλήσεις για κάθε μήνα των προηγούμενων εξεταζόμενων περιόδων.
- Εκφράζουμε το σύνολο των πωλήσεων των ίδιων μηνών ως ποσοστό του συνόλου των τριών ή όσων ετών εξετάζουμε. Αυτό μας δίνει το ποσοστό των πωλήσεων κάθε έτους, που αντιστοιχεί συνήθως σε κάθε μήνα.
- Συγκρίνουμε τα μηνιαία ποσοστά που υπολογίσαμε με τον παραπάνω τρόπο με τη συνολική πρόβλεψη για το έτος, ώστε να υπολογίσουμε κατά προσέγγιση τις μηνιαίες εκτιμήσεις.

Οι προβλέψεις πωλήσεων χρησιμοποιούνται ως προϋπολογισμοί και αναθεω-

ρούνται τακτικά, ανά μήνα ή ανά δεκαπενθήμερο. Κάθε εκτεταμένη αναθεώρηση επιδρά σημαντικά στο σχεδιασμό πωλήσεων, με επιπτώσεις τόσο στο ύψος του αποθέματος όσο και στη σύνθεση του.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6<sup>ο</sup>

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

#### 1. Προσδιορισμός εμπορεύματος

Ως προμηθευτικό εμπόρευμα χαρακτηρίζεται το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών, που επιλέγει και συνδυάζει μια λιανεμπορική επιχείρηση για τη διαμόρφωση της προσφοράς της στον καταναλωτή. Διαφέρει από το εμπόρευμα πώλησης ως προς τα προϊόντα, τα οποία αγοράσθηκαν, αλλά δεν προσφέρονται ακόμα (για διάφορους λόγους) στους καταναλωτές.

Ως εμπόρευμα θεωρείται και η εικονογραφημένη παρουσίαση μέσω καταλόγων. Με τον τρόπο αυτό συνοπάρχουν στην προσφορά μιας λιανεμπορικής επιχείρησης η επιτόπια (στο κατάστημα του τόπου διαμονής των καταναλωτών) παρουσίαση και η έντυπη επίδειξη (ταχυδρομική ή τηλεφωνική παραγγελία) του εμπορεύματος.

#### 2. Προγραμματισμός εμπορεύματος

##### 2.1. Συστηματοποίηση εμπορεύματος

Η κατανομή του εμπορεύματος στην πρακτική των εμπορικών επιχειρήσεων δεν ακολουθεί ενιαία γραμμή. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στην διεθνή αγορά μια διαμορφούμενη τάση με την ακόλουθη συστηματοποίηση.

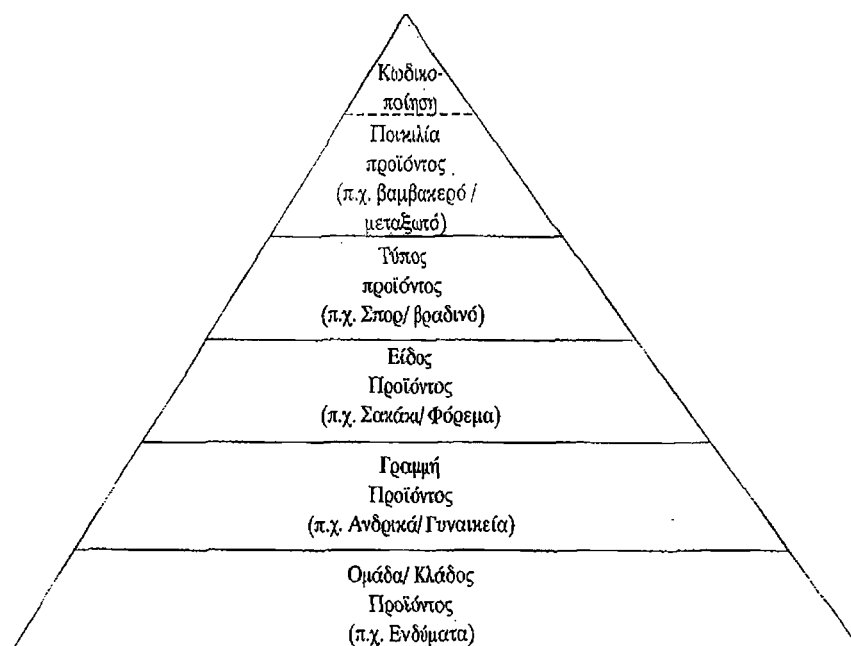
Σχετικά με τη γενική μορφή του κλάδου των εμπορευμάτων διακρίνονται διάφορες παραλλαγές:

- το εμπόρευμα με τη μια ομάδα προϊόντων (μονομορφία εμπορεύματος), όπως προσφέρεται π.χ. σε ένα αρτοποιείο ή μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων,
- τις λίγες ομάδες προϊόντων (ολιγομορφία εμπορεύματος),
- τα εξειδικευμένα καταστήματα που περιέχουν περίπου 5.000-10.000 είδη
- και τα πολυκαταστήματα με σχεδόν όλες τις ομάδες προϊόντων περίπου μέχρις

150.0000 διαφορετικά είδη (πολυμορφία εμπορεύματος).

Η ταξινόμηση του εμπορεύματος φαίνεται στο ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 11**



Η πυραμίδα έχει ως βάση τη γενική μορφή μιας ομάδας προϊόντος, την οποία στο συγκεκριμένο παράδειγμα αποτελούν τα ενδύματα. Ανεβαίνοντας την πυραμίδα εξειδικεύεται το προϊόν, το οποίο εδώ είναι ανδρικά ή γυναικεία ενδύματα, ενώ στην κορυφή βρίσκεται η ποικιλία στις ποιοτικές εναλλαγές του.

Με παρόμοιο τρόπο πραγματοποιείται η ταξινόμηση και σε άλλα προϊόντα, όπως παραδειγματι στο αυτοκίνητο, δηλαδή:

Ομάδα: Αυτοκίνητα

Γραμμή: Επιβατικά/ Φορτηγά

Είδος: B.M.W./ Mercedes

Τύπος: 3.16/1428

Ποικιλία: 32 όγκων, 4θυρο/ Τριαξονικό

Κωδικός: X

Η κωδικοποίηση των προϊόντων απλοποιεί σήμερα τις εμπορικές διαδικασίες αλλά χρησιμοποιείται κυρίως ενδοεπιχειρησιακά. Η ταξινόμηση του εμπορεύματος όμως είναι ιδιαίτερα στην πώληση απαραίτητη, παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις που επικρατούν στη διεθνή αγορά.

## **2.2 Σύνθεση εμπορεύματος**

Η σύνθεση των προϊόντων που προσφέρει μια εμπορική επιχείρηση δεν εξαρτάται μόνο από προσωπικές, υποκειμενικές επιλογές του υπεύθυνου καταστηματαρχή ή του Διευθυντή προμηθειών, αλλά και από μια σειρά αντικειμενικών παραγόντων, οι οποίοι είναι:

### **A. Ο κλάδος**

Καμία εμπορική επιχείρηση δεν είναι σήμερα σε θέση να προσφέρει το σύνολο των διαθέσιμων προϊόντων σε όλες τις ποικιλίες. Η επιλογή επομένως πραγματοποιείται σύμφωνα με συγκεκριμένους κλάδους, όπου η ομοιομορφία στα συστατικά (π.χ. υφάσματα, πορσελάνες ή τεχνολογικά προϊόντα, όπως τηλεοράσεις, βίντεο κ.α.) των προϊόντων αποτελεί ουσιαστικό κριτήριο.

### **B. Η προέλευση**

Προϊόντα από συγκεκριμένες χώρες, περιοχές ή ακόμα και χρονικές περιόδους μπορεί να αποτελούν το εμπόρευμα μιας εμπορικής επιχείρησης, όπως παραδειγματι πορσελάνες από την Κίνα, αντικες από τον 18ο αιώνα ή προϊόντα δευτέρας διαλογής, Στην κατηγορία αυτή υπάγεται και μια άλλη κατηγορία εμπορικών επιχειρήσεων, οι οποίες ως υποκαταστήματα βιομηχανικών εταιριών ή οργάνωσης franchise δεσμεύονται στην προσφορά συγκεκριμένων προϊόντων.

### **Γ. Η τιμή**

Η σύνθεση πολλών προϊόντων πραγματοποιείται σύμφωνα με συγκεκριμένο τιμολογιακό επίπεδο, σε συνάρτηση βεβαία με την ποιότητα και τον καταναλωτικό στόχο.

Υψηλό επίπεδο τιμής συνηθίζεται σε εμπόρευμα, όπου το εύρος δεν είναι εκτεταμένο, αλλά το βάθος μεγάλο. Μια στρατηγική προσανατολισμένη στη χαμηλή τιμή έχει συχνά ως συνέπεια τον περιορισμό της προσφοράς σε συνηθισμένα «ευκολοπώλητα» προϊόντα. Επειδή όμως εδώ κυριαρχούν εμπορικές επιχειρήσεις με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, ο κίνδυνος πώλωσης στο λιανεμπόριο είναι φανερός.

### **Δ. Η αυτοεξυπηρέτηση**

Η έκταση και σύνθεση του εμπορεύματος εξαρτάται από το βαθμό αυτοεξυπηρέτησης που επικρατεί στην εμπορική επιχείρηση.



### ***E. Η μορφή της επιχείρησης***

Από τη μορφή της εμπορικής επιχείρησης συμπεραίνει ο καταναλωτής την έκταση του εμπορεύματος που προσφέρει. Αυτή η διαπίστωση υποκινεί τις επιχειρήσεις να προσφέρουν προϊόντα σύμφωνα με τη μορφή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις καταναλωτικές επιθυμίες.

### ***Z. Το μέγεθος της επιχείρησης***

Το μέγεθος της επιχείρησης προσδιορίζεται ουσιαστικά από το διαθέσιμο χώρο πώλησης, ο οποίος επηρεάζει τη σύνθεση και την έκταση των προσφερόμενων προϊόντων.

### ***H. Ο τόπος εγκατάστασης***

Η απόσταση που πρέπει να διανύσει ο καταναλωτής μέχρι το σημείο προσφοράς που βρίσκεται η εμπορική επιχείρηση επιδρά στη σύνθεση των προϊόντων.

Το σκεπτικό της εμπορικής επιχείρησης έχει εναλλακτικά δυο κατευθύνσεις:

α) Το εμπόρευμα επιλέγεται συμφωνά με δεδομένο τόπο εγκατάστασης ή

β) Για συγκεκριμένο εμπόρευμα, που θέλει να προσφέρει μια εμπορική επιχείρηση, αναζητείται ο κατάλληλος τόπος εγκατάστασης. Ο τόπος εγκατάστασης βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το κόστος. Παραδείγματος χάριν όσο καλύτερη είναι η τοποθεσία, τόσο υψηλότερο είναι το μίσθωμα και κατά συνέπεια η ανά τετραγωνικό μέτρο αποδοτικότητα.

### ***Θ. Τα κόστη***

Διακρίνονται κόστη εμπορεύματος και κόστη επιχείρησης. Τα κόστη εμπορεύματος περιλαμβάνουν παραδείγματος χάριν την αγοραστική τιμή, τη μεταφορική δαπάνη, την απώλεια λόγω κλοπής ή φθοράς. Ως κριτήριο λαμβάνεται εδώ επιπλέον υπόψη, εάν ένα προϊόν είναι ευπρόσβλητο σε αλλοίωση (νωπά ή κατεψυγμένα τρόφιμα) ή κλοπή (τσιγάρα, μικροείδη κ.τ.λ.).

Με την αύξηση της έκτασης του εμπορεύματος, μειώνεται η ταχύτητα (ή συχνότητα) ανανέωσης του, με συνέπεια τη μέση επιβάρυνση του κόστους σε κάθε είδος. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα, όταν το εμπόρευμα έχει μεγάλο βάθος και προσφέρονται πολλές δυνατότητες επιλογής με περιορισμένο εύρος.

Οι πολλές επιλογές στην περίπτωση αυτή δημιουργούν κόστη, ενώ δεν είναι σίγουρο, εάν θα ανταποκριθούν οι καταναλωτές θετικά. Αντίθετα στα μεγάλα πολυκαταστήματα αυξάνουν τη συχνότητα επίσκεψης των καταναλωτών με συνέπεια την αυ-

ξηση της ταχύτητας ανανέωσης του εμπορεύματος.

Τα ενδοεπιχειρησιακά κόστη που ενδιαφέρουν εδώ, είναι αυτά που δημιουργούνται επιπλέον, λόγω της προμήθειας συγκεκριμένων προϊόντων. Παραδειγματι με τη χρησιμοποίηση ειδικών μηχανημάτων, χώρων με ιδιαίτερη θερμοκρασία, την απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού ή την ανάγκη ιδιαίτερης προβολής.

### **2.3. Διαστάσεις εμπορεύματος**

Η σύνθεση του εμπορεύματος περιλαμβάνει τα ακόλουθα διαμορφωτικά μέσα, τα οποία ανταποκρίνονται στις διαστάσεις του εμπορεύματος.

- Το βάθος και το εύρος που αποτελούν τις ποσοτικές διαστάσεις
- Το ύψος και η φήμη που αποτελούν τις ποιοτικές διαστάσεις

Με τις διαστάσεις αυτές εκπληρώνεται η ποσοτική και ποιοτική λειτουργία του εμπορεύματος.

#### **2.3.1. Βάθος εμπορεύματος**

Η διάσταση βάθος τον εμπορεύματος προσδιορίζεται από τον αριθμό των ποικιλιών σε κάθε ομάδα προϊόντων, οι οποίες αποτελούν εναλλακτικές δυνατότητες επιλογής για την κάλυψη συγκεκριμένης ανάγκης. Το βάθος του εμπορεύματος δείχνει το βαθμό εξειδίκευσης σε μια ανάγκη.

Πολλοί καταναλωτές βρίσκουν εδώ το κατάλληλο είδος, γιατί το μεγάλο βάθος φανερώνει στη ζήτηση «εμπορευματική πληρότητα». Εδώ βρίσκεται το πλεονέκτημα των εξειδικευμένων εμπορικών επιχειρήσεων. Μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός, ότι με την εξειδίκευση εξαντλείται γρήγορα το δυναμικό των πελατών, με συνέπεια τη μείωση της «ταχύτητας ανανέωσης» του εμπορεύματος. Αντίθετα όσο μικρότερο είναι το βάθος, τόσο ελαττώνεται η δυνατότητα επιλογής στους φορείς της ζήτησης. Παραδειγματος χάριν το αρτοποιείο που προσφέρει μονό αρτοσκευάσματα ικανοποιεί τους πελάτες σε συγκεκριμένο είδος. Γιατί όσο πιο περιορισμένη είναι μια ποικιλία τόσο λιγότερο ικανοποιείται το δυναμικό ζήτησης.

#### **2.3.2. Εύρος εμπορεύματος**

Ο αριθμός των ομάδων προϊόντων και υπηρεσιών προσδιορίζουν το εύρος του εμπορεύματος. Από την πλευρά του καταναλωτή η διάσταση «εύρος» αποτελεί το

άθροισμα των αγοραστικών δυνατοτήτων για την ταυτόχρονη κάλυψη διαφορετικών αναγκών σε μια αγοραστική διαδρομή.

Μια εμπορική επιχείρηση με ευρύ εμπόρευμα περιλαμβάνει όλο το φάσμα της ζήτησης και καλύπτει σχεδόν όλους τους καταναλωτές. Αντίθετα η στενότητα του εμπορεύματος ικανοποιεί συνήθως περιορισμένη ζήτηση, δίχως αυτό να σημαίνει, οπωσδήποτε, ότι ο αριθμός των πελατών θα είναι περιορισμένος. Παραδειγματι ένα αρτοποιείο απευθύνεται σε πολλούς καταναλωτές, ενώ ένα κατάστημα με είδη αλιείας έχει λίγους πελάτες. Το είδος της εξειδίκευσης επηρεάζει επομένως ουσιαστικά την ποσότητα της ζήτησης.

Με τις διαστάσεις βάθος και εύρος του εμπορεύματος προσδιορίζεται η έκταση του εμπορεύματος.

Ενώ αυτή αφορά όλα τα επίπεδα του εμπορεύματος, συνηθίζεται να αναφέρεται στη σχέση ανάμεσα στις ομάδες προϊόντων και τις ποικιλίες.

Με τον προσδιορισμό της έκτασης του εμπορεύματος, μέσω του βάθους και του εύρους, εκπληρώνεται η ποσοτική λειτουργία του εμπορίου, η οποία επιδιώκει να ισορροπήσει τις ποσοτικές διαφορές ανάμεσα στην παραγωγή και την κατανάλωση σύμφωνα με τη ζήτηση.

### **2.3.3. Ύψος του εμπορεύματος**

Το ύψος τον εμπορεύματος αντιστοιχεί στην ποιότητα του εμπορεύματος. Διακρίνονται χαμηλά, μεσαία και ανώτερα ποιοτικά επίπεδα στα προσφερόμενα είδη, τα οποία προσδιορίζονται μέσω των τιμολογιακών κατηγοριών.

### **2.3.4. Φήμη του εμπορεύματος**

Η (ποιοτική) φήμη τον εμπορεύματος αποτελεί μια επιπλέον ποιοτική διάσταση του εμπορεύματος και θεωρείται «δείκτης προσανατολισμού» για τον καταναλωτή. Από κοινωνικο-ψυχολογική άποψη η (ποιοτική) φήμη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του ατόμου. Γιατί επιλέγει ένα αντικείμενο σύμφωνα όχι με το πώς είναι αυτό, αλλά όπως νομίζει, ότι θα ήταν.

Η διάσταση «φήμη» λαμβάνει δηλαδή υπόψη τον παράγοντα υποκειμενικότητα, ώστε ο ακριβέστερος χαρακτηρισμός της είναι υποκειμενική θεώρηση της (ποιοτικής) φήμης τον εμπορεύματος.

Οι διαστάσεις αυτές βοηθούν την εμπορική επιχείρηση στον καθορισμό και τη διαμόρφωση του εμπορεύματος σύμφωνα με τη ζήτηση.

#### **2.4. Δομή προμηθευτικών διαύλων**

Η αγορά εμπορεύματος ως βασική λειτουργία των προμηθειών, περιλαμβάνει την προσέγγιση των προμηθευτών, τις αγοραστικές διαπραγματεύσεις, τις οργανωτικές διατυπώσεις για τη μεταφορά του εμπορεύματος και την τοποθέτηση του στις αποθήκες.

Ο στόχος της εμπορευματικής πολιτικής δεν έχει στη διεθνή βιβλιογραφία ενιαίο προσανατολισμό. Πιο αντιπροσωπευτική για τη θεωρία αλλά και την πρακτική στη διεθνή αγορά είναι η ακόλουθη διατύπωση:

Ο στόχος έχει ως επιδίωξη την εξασφάλιση προμηθευτικών πηγών με επωφελείς προϋποθέσεις και την κατάλληλη σύνθεση του εμπορεύματος, ώστε να προσφερθεί η μεγαλύτερη δυνατή ελκυστικότητα στους καταναλωτές.

Η δομή των προμηθευτικών διαύλων προκύπτει από την επιλογή των προμηθευτών, όπου διακρίνονται τρεις προμηθευτικές λειτουργίες:

Η κάθετη προμηθευτική μεσολάβηση αναφέρεται στα διάφορα επίπεδα κατασκευαστών και χονδρεμπόρων, ενώ η οριζόντια ταξινόμηση των προμηθευτικών διαύλων στο μέγεθος, τη μορφή και τον κλάδο της επιχείρησης.

Αποφάσεις σχετικά με την επιλογή των προμηθευτών λαμβάνονται συνήθως σε αγορές, στις οποίες προσφέρονται προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες από διαφορετικές προμηθευτικές πηγές. Η διάρκεια της χρονικής δέσμευσης με τον προμηθευτή επηρεάζει το κόστος των προμηθευτών, αλλά και την ευελιξία της εμπορικής επιχείρησης.

#### **2.5. Ποσότητα εμπορεύματος**

Η πολιτική των προμηθειών αποσκοπεί στην εξασφάλιση της επερχόμενης με διαφορετικούς ρυθμούς ζήτησης με ελαχιστοποίηση του προμηθευτικού και αποθηκευτικού κόστους.

Διακρίνονται σταθεροί (ανεξάρτητα από την ποσότητα της παραγγελίας) και μεταβλητοί (σε εξάρτηση από την ποσότητα παραγγελίας) συντελεστές κόστους προμηθειών. Η βέλτιστη ποσότητα επιτυγχάνεται στο ελάχιστο του συνολικού προμηθευτικού κόστους, προσδιορίζεται δε με τον ακόλουθο τρόπο:

Το ζητούμενο είναι η ελαχιστοποίηση του αθροίσματος σταθερού και μετα-

βλητού κόστους προμηθειών. Στο μεταβλητό κόστος εντάσσεται το άμεσα από την ποσότητα εξαρτημένο κόστος εμπορεύματος, το οποίο προκύπτει από την αρχική τιμή ανά μονάδα και τη συνολική ανάγκη μιας περιόδου. Επίσης το αποθηκευτικό κόστος και οι τόκοι του εμπορεύματος, που αναφέρονται στη μέση αξία του αποθέματος μιας περιόδου, δηλαδή στο μέσο κεφάλαιο, που είναι δεσμευμένο στην αποθήκη.

Στο αποθηκευτικό κόστος περιλαμβάνονται διάφορα κόστη αναλογικά με την αξία και τη χρονική διάρκεια, όπως παραδείγματι κόστη χώρου, διαχείρισης, συντήρησης, επιδιόρθωσης, ασφάλειας.

Στο κόστος του τόκου λαμβάνεται υπόψη το επενδυμένο στην αποθήκη κεφάλαιο.

Τα σταθερά κόστη προμηθειών, ανεξάρτητα από την ποσότητα, αναφέρονται ανάμεσα σε άλλα στο κόστος για έντυπα, ταχυδρομικά τέλη, προμήθειες κ.ά.

Αν για παράδειγμα λάβουμε υπόψη ότι οι αρχικές τιμές είναι σταθερές και ανεξάρτητες από την ποσότητα θα πρέπει να εξετάσουμε διάφορες επιβαρύνσεις ή πιθανές εκπτώσεις που θα μπορούσαν να μεταβάλλουν τις αρχικές τιμές ανάλογα με την ποσότητα προμηθειών. Και για να υπολογίσουμε σωστά αυτές τις μεταβολές θα πρέπει να εξετάσουμε την αρχική τιμή του προϊόντος.

Το αποθηκευτικό κόστος θα πρέπει να υπολογίζεται στην τελική τιμή δίχως τον υπολογισμό της έκπτωσης, ενώ το κόστος του τόκου θα πρέπει να υπολογίζεται στην αρχική τιμή που θα προκύψει μετά την αφαίρεση της έκπτωσης.

Θεωρείται ως δεδομένο, ότι οι ανάγκες είναι γνωστές με κάθε λεπτομέρεια και σταθερή πορεία, η οποίες πάλι προϋποθέτουν μια καταναλωτική ζήτηση με παρόμοια συμπεριφορά.

Στο λιανεμπόριο όμως η ροή της ζήτησης δεν είναι σταθερή με συνέπεια ο υπολογισμός των προμηθειών να παρουσιάζει αποκλίσεις.

### 3. Έλεγχος εμπορεύματος

Ο έλεγχος του εμπορεύματος είναι μόνο τότε αποδοτικός, όταν χρησιμοποιούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα όλες οι μέθοδοι που δια-θέτει η εμπορική επιχείρηση για τη διεξαγωγή του. Η δαπάνη που απαιτείται για τη διαδικασία του ελέγχου αποτελεί στην πραγματικότητα σίγουρη επένδυση. Γιατί αδυναμίες στην εμπορευματική πολιτική, που δεν ανακαλύπτονται έγκαιρα, δημιουργούν συχνά κόστος πολλαπλάσιο

της δαπάνης για τον έλεγχο.

Ο έλεγχος του εμπορεύματος θα αποκτήσει στο άμεσο μέλλον ακόμα μεγαλύτερη σημασία γιατί θα μειωθεί σταδιακά η σημερινή δυνατότητα της εμπορικής επιχείρησης, να πραγματοποιεί αύξηση των εσόδων της μέσω επέκτασης της επιφάνειας πώλησης. Επιπλέον η ολοκληρωτική διείσδυση της μηχανογράφησης και στο χώρο του λιανεμπορίου θα διευκολύνει ουσιαστικά τη διαδικασία συστηματικού ελέγχου σε όλες τις εμπορικές επιχειρήσεις.

### **3.1. Έλεγχος εσόδων**

Τα απαραίτητα στοιχεία συλλέγονται μέσω τερματικών ταμειακών μηχανών, που είναι συνδεδεμένες με κεντρικό υπολογιστή. Οι απόλυτες τιμές των εσόδων από τις πωλήσεις συγκρίνονται κάθετα με τα αποτελέσματα προηγούμενων χρόνων, τις τιμές αύξησης ή μείωσης και οριζόντια με τις τιμές άλλων εμπορικών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό υπολογίζεται με σχετική ακρίβεια η εξέλιξη των εσόδων από τις πωλήσεις.

Ο έλεγχος των συνολικών εσόδων δεν αρκεί όμως. Όταν η εξέλιξη των εσόδων δεν είναι ικανοποιητική, ο εντοπισμός του αδυνάτου σημείου, με την πολυμορφία που διακρίνει ένα εμπόρευμα, είναι δύσκολος, εάν δεν πραγματοποιηθεί και ο έλεγχος των εσόδων στο επιμέρους εμπόρευμα, δηλαδή στις ομάδες προϊόντων. Εδώ ο έλεγχος μπορεί να συνεχισθεί σε κάθε είδος και τύπο προϊόντος.

Σημείο εκκίνησης της εμπορευματικής ανάλυσης αποτελεί κατά κανόνα η ανάλυση της εξέλιξης των εσόδων. Φανερώνει ποια προϊόντα είναι σε ποιο ύψος φορείς εσόδων. Δίχως στατιστική των πωλήσεων δεν είναι δυνατόν να διευκρινισθεί, σε ποιο βαθμό προκαλούν η ποσότητα και η τιμή μεταβολές στα έσοδα.

Η ανάλυση των εσόδων από τις πωλήσεις δε λαμβάνει ακόμα υπόψη, ότι τα διάφορα προϊόντα έχουν διαφορετικό εμπορικό κέρδος. Ο έλεγχος πρέπει να διευκρινίσει, εάν τα έσοδα προέρχονται από λίγα προϊόντα και σε ποιο ποσοστό.

### **3.2. Έλεγχος εμπορικού κέρδους**

Ως εμπορικό (μικτό) κέρδος θεωρείται η τιμολογιακή διαφορά που προκύπτει ανάμεσα στην τελική τιμή αγοράς και την τιμή πώλησης. Η διαφορά ως «αφαιρετική» υπολογίζεται σε ποσοστό από την τιμή πώλησης.

Αντίθετα ως προϋπολογισμένη «αθροιστική» υπολογίζεται σε ποσοστό στην

τελική τιμή αγοράς.

Η χρησιμοποίηση του εμπορικού κέρδους για την αξιολόγηση του συνολικού εμπορεύματος ή μεμονωμένων προϊόντων, έχει το πλεονέκτημα, ότι λαμβάνεται υπόψη το κόστος αγοράς και μπορεί να υπολογιστεί ο βαθμός αποδοτικότητας των επιμέρους εμπορευμάτων. Από την άλλη πλευρά παραμελούνται όμως τα μεταβλητά κόστη στη διακίνηση των προϊόντων, ενώ δεν υπολογίζεται το στοιχείο της ποσότητας.

Προσοχή χρειάζεται στην ανάλυση του εμπορικού κέρδους για το συνολικό εμπόρευμα, όταν η εμπορική επιχείρηση εφαρμόζει μικτό προϋπολογισμό. Δηλαδή όταν η «αθροιστική» τιμολογιακή διαφορά δεν είναι ίδια σε όλα τα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή το ποσοστό του εμπορικού κέρδους δε μπορεί να θεωρηθεί ίδιο με το προϋπολογισμένο άθροισμα. Και αυτό γιατί δεν είναι γνωστό με ποια σχέση μεταξύ τους πωλούνται τα προϊόντα, που είναι προϋπολογισμένα με διαφορετικό τρόπο. Όταν το εμπόρευμα αποτελείται από μεγάλο αριθμό προϊόντων, που είναι προϋπολογισμένα με ελάχιστο αθροιστικό ποσοστό, το εμπορικό κέρδος είναι χαμηλό και αντίστροφα.

Σε αυτή την περίπτωση ο έλεγχος του εμπορικού κέρδους πραγματοποιείται με ενδιάμεσες απογραφές, οι οποίες κατανέμονται βέβαια σύμφωνα με τις ομάδες προϊόντων.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7<sup>ο</sup>

### Π Ο Λ Ι Τ Ι Κ Η Τ Ι Μ Ω Ν

#### 1. Εισαγωγή

Για ορισμένες λιανεμπορικές επιχειρήσεις η τιμή είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της εμπορικής στρατηγικής τους. Για άλλες, όπως τα καταστήματα της γειτονιάς, το πλεονέκτημα που προσφέρεται στον πελάτη δεν είναι οι χαμηλές τιμές, αλλά η ευκολία όσον αφορά τη θέση και το ωράριο λειτουργίας. Η τιμή παραδοσιακά καθοριζόταν από το κόστος των αγαθών, με την προσθήκη ενός ποσού για την επίτευξη κέρδους. Αυτό, ωστόσο, δεν αποτελεί πλέον μια τεκμηριωμένη προσέγγιση στο πλαίσιο της σημερινής άκρως ανταγωνιστικής αγοράς. Η τιμολογιακή ορολογία είναι σχετικά χαλαρή. Πιο κάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί.

#### 2. Ορολογία

**Κόστος πωληθέντων αγαθών:** Το κόστος των πωληθέντων αγαθών είναι το ποσό που η λιανεμπορική επιχείρηση έχει πληρώσει στους προμηθευτές της για τα εμπορεύματα που έχει ήδη μεταπωλήσει. Πρόκειται για το μεγαλύτερο στοιχείο της δαπάνης ενός λιανέμπορου, που πραγματοποιεί κέρδη προσθέτοντας ένα περιθώριο μικτού κέρδους, από το οποίο πρέπει να καλύψει όλες τις υπόλοιπες λειτουργικές δαπάνες καθώς και το κόστος, απόδοση, και αντικατάσταση του κεφαλαίου, ώστε να παραμείνει στην επιχείρηση του. Το κόστος πωληθέντων αγαθών περιλαμβάνει:

(α) Το τιμολογιακό κόστος όλων των εμπορευμάτων που έχουν αφαιρεθεί από το απόθεμα, λόγω πώλησης, μεταβίβασης, ή μείωσης από κλοπή, απώλεια, ή φθορά. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει την εμπορική έκπτωση ή έκπτωση λόγω μεγάλης παραγγελίας, αλλά όχι οποιαδήποτε άλλη λόγω εξαιρετικής ρύθμισης οφειλών.

(β) Το φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), ο οποίος μετακυλιέται σε κάθε στάδιο της συναλλαγής, μέχρι τον τελικό καταναλωτή.



(γ) Ορισμένες δαπάνες που συνεπάγεται η τοποθέτηση των εμπορευμάτων στο σημείο πώλησης και σε κατάσταση πώλησης. Σ' αυτές περιλαμβάνονται τα έξοδα μεταφοράς, τα έξοδα μετακίνησης των αγοραστών που συνδέονται με την αγορά των εμπορευμάτων, τα καθαρά έξοδα τυχόν μεταποίησης,

(δ) Την υποτίμηση της αξίας των εμπορευμάτων που παραμένουν στο απόθεμα στο τέλος της περιόδου.

(ε) Τις μεταβιβάσεις από άλλα τμήματα ή υποκαταστήματα.

Ο τύπος του κόστους πωληθέντων, επομένως, είναι:

Αρχικό απόθεμα (σε τιμές κόστους ή αγοράς, όποιο είναι μικρότερο).

Συν αγορές και προσθήκες (όπως αναλύεται παραπάνω).

Μείον τελικό απόθεμα (υπολογισμένο στην ίδια βάση, όπως το αρχικό).

**Μικτό κέρδος:** Η διαφορά μεταξύ καθαρών πωλήσεων και κόστους πωληθέντων. (Αναφέρεται επίσης και ως ακαθάριστο κέρδος).

**Ποσοστό μικτού κέρδους:** Το μικτό κέρδος εκφρασμένο ως ποσοστό επί των καθαρών πωλήσεων.

**Υπερτίμημα:** Η προσαύξηση στο κόστος που δίνει τη ζητούμενη τιμή λιανικής πώλησης.

**Ποσοστό υπερτιμήματος:** Το υπερτίμημα εκφρασμένο ως ποσοστό επί του κόστους.

**Καθαρό κέρδος:** Καθαρές πωλήσεις, μείον κόστος πωληθέντων, μείον λειτουργικά έξοδα.

**Καθαρές πωλήσεις:** Μικτές πωλήσεις μείον επιστροφές αγαθών από πελάτες, και χρημάτων σε πελάτες.

**Εκπτώσεις:** Μείωση της κανονικής τιμής λιανικής.

**Περιθώριο μικτού κέρδους:** Το μικτό κέρδος τείνει να είναι υψηλό σε αγαθά όπως τα έπιπλα, που έχουν αργό ρυθμό ανανέωσης του αποθέματος, ώστε να καλύπτεται το κόστος αποθήκευσης. Αντίθετα, χαμηλότερο μικτό κέρδος έχουν τα είδη πρώτης ανάγκης και άλλα ταχύτερα ανανεούμενα προϊόντα.

### 3. Παράγοντες που επιδρούν στην πολιτική τιμών

Όπως προαναφέρθηκε, το κόστος των αγαθών είναι μόνον ένας παράγοντας που επηρεάζει την πολιτική των τιμών οι υπόλοιποι είναι οι εξής:

**Η αγορά-στόχος:** Κατά την τιμολόγηση πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικά υπόψη οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς. Αν αυτή αναζητά την καλύτερη δυνατή τιμή, τότε θα προσφερθούν χαμηλές τιμές. Αν η αγορά ζητά αποκλειστικότητα, εξυπηρέτηση, και γόητρο, τότε θα καθοριστούν υψηλότερα. Για παράδειγμα, ορισμένες λιανεμπορικές επιχειρήσεις αποκλειστικής μόδας αρνούνται να βάλουν σε προσφορές το απόθεμα που κινείται αργά, από φόβο μήπως έτσι χαλάσουν την εικόνα της αποκλειστικότητας. Αντί γι' αυτό, ίσως πουλήσουν το εμπόρευμα τους σε άλλες επιχειρήσεις.

**Ανταγωνισμός:** Η ανάλυση της στρατηγικής τιμών του ανταγωνιστή καθορίζει τη στρατηγική τιμών που θα υιοθετήσει μια λιανεμπορική επιχείρηση για να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό.

**Οι στόχοι της εταιρείας:** Η πολιτική τιμών πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους γενικότερους στόχους της εταιρείας. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία επιδιώκει να αυξήσει επιθετικά το μερίδιο της στην αγορά, τότε ίσως χρειάζονται χαμηλότερες τιμές (τιμολόγηση διείσδυσης). Αν πάλι επιδιώκεται γρήγορη απόδοση της επένδυσης, ο στόχος αυτός μπορεί να υπαγορευτεί υψηλότερες τιμές.

**Ο ρόλος της τιμής:** Στο σύνολο των παραγόντων που συνθέτουν μια λιανεμπορική στρατηγική, πρέπει να καθορίζεται το ειδικό βάρος της τιμής των προϊόντων. Αν η τιμή γίνεται αντιληπτή σαν στοιχείο κλειδί για την απόφαση του καταναλωτή να αγοράσει, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως μέσο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές. Αν πάλι η τιμή δε θεωρείται τόσο σημαντικό στοιχείο, θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε άλλα στοιχεία (π.χ. τα συνοικιακά καταστήματα).

**Άλλοι παράγοντες:** Οι μεσάζοντες μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική τιμών. Οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί μπορεί να αλλάξουν τα επιτόκια, οι προμηθευτές μπορεί να ανεβάσουν τις τιμές τους, τα συνδικάτα μπορεί να αξιώσουν μεγαλύτερους μισθούς, και η κυβέρνηση μπορεί να αλλάξει το νομοθετικό πλαίσιο.

#### 4. Ο καθορισμός των τιμών

Η βασικότερη μέθοδος καθορισμού των τιμών λιανικής είναι η προσθήκη ενός σταθερού υπερτιμήματος στο κόστος αγοράς, δηλαδή η τιμολόγηση γίνεται με βάση το κόστος. Το πρόβλημα με τη μέθοδο αυτή είναι ότι δε λαμβάνει υπόψη τις τιμές των ανταγωνιστών και τη ζήτηση για το προϊόν, που μπορεί να καθορίσουν αποφασιστικά αν ένα είδος θα πουληθεί ή όχι.

Μια δεύτερη μέθοδος τιμολόγησης είναι αυτή που γίνεται με βάση τη ζήτηση. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις τιμολογούν σύμφωνα με την αναμενόμενη ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες όπως:

- *Ανά πελάτη.* Η επιλογή της τιμής γίνεται με βάση την εκτίμηση του ποσού που ο κάθε πελάτης θα ήταν διατεθειμένος να πληρώσει. Για παράδειγμα, η τιμή ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου μπορεί να γίνει αντικείμενο διαπραγματεύσεως και η τελική τιμή πώλησης θα εξαρτάται σε ένα βαθμό και από τη διαπραγματευτική ικανότητα του πελάτη.
- *Ανά μοντέλο.* Η τιμή ενός από μια σειρά προϊόντων καθορίζεται από τη ζήτηση για το συγκεκριμένο μοντέλο. Για παράδειγμα, η ανατίμηση μιας μικρής φορητής έγχρωμης τηλεόρασης θα είναι σημαντικά μικρότερη από εκείνης με την πιο μεγάλη οθόνη.
- *Κατά τόπους.* Ένας λιανέμπορος πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της τοπικής αγοράς του. Ακόμα και μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων, που έχουν ενιαίους τιμοκαταλόγους για ολόκληρη τη χώρα, αφήνουν περιθώρια αποκλίσεων ανάλογα με τοπικούς παράγοντες, όπως ο ισχυρός τοπικός ανταγωνισμός τιμών ή μια συγκεκριμένη παράδοση στην τιμολόγηση.
- *Ανάλογα με την εποχή.* Ο χρόνος αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να επηρεάσει την τιμή τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες, οι οποίες είναι ακριβότερες σε περιόδους αιχμής.

Μια τρίτη μέθοδος τιμολόγησης είναι αυτή που γίνεται με βάση τον ανταγωνισμό. Οι λιανέμποροι λοιπόν τιμολογούν ανάλογα με τις τιμές των ανταγωνιστών. Τα περισσότερα καταστήματα καθορίζουν τις ίδιες ή περίπου τις ίδιες τιμές με τους ανταγωνιστές, ειδικά σε μια ομοιογενή αγορά. Για παράδειγμα, υπάρχει μια τρέχουσα τιμή για τη βενζίνη και έτσι, τα περισσότερα πρατήρια πωλούν σε παραπλήσιες τιμές. Σε άλλους τομείς, ειδικά όπου υπάρχει αξιοσημείωτη ποικιλία προϊόντων, η λιανεμπορική επιχείρηση έχει μεγαλύτερα περιθώρια να δώσει έμφαση σε άλλα στοιχεία της στρατηγικής της και έτσι, να τιμολογήσει πάνω από το επίπεδο του ανταγωνισμού. Καταστήματα με μεγάλο όγκο συναλλαγών και χαμηλά πάγια ή και τα δύο, είναι σε θέση να τιμολογούν κάτω από το όριο του ανταγωνισμού.

Μια τέταρτη συνιστώμενη μέθοδος καθορισμού τιμών λιανικής είναι αυτή κατά την οποία λαμβάνεται υπόψη τόσο το κόστος, όσο και η ζήτηση και ο ανταγωνισμός, σε μια σταδιακή προσέγγιση:

- Επιλογή της αγοράς-στόχου.
- Καθορισμός της τιμής εκκίνησης. Αυτό μπορεί να είναι το ίδιο το κόστος, έχοντας όμως υπόψη την προωθητική αξία των κάτω του κόστους προσφορών και των ειδών σε ξεπούλημα.
- Καθορισμός της ανώτατης τιμής. Η ανώτατη τιμή καθορίζεται ίση με την τιμή που καθορίζουν για το ίδιο προϊόν οι άμεσοι ανταγωνιστές. Όπως προαναφέρθηκε, η τιμή αυτή μπορεί να αυξηθεί με σκοπό την προώθηση μιας αποκλειστικής εικόνας ή όταν προσφέρονται στον πελάτη πρόσθετες υπηρεσίες. Αποτελεί ένα λογικό ανώτατο όριο, εκτός αν ο λιανέμπορος έχει συγκεκριμένη εμπορική στρατηγική που του επιτρέπει την υπέρβαση αυτού του ορίου.
- Υπερτίμημα. Έχοντας προσδιορίσει το φάσμα των πιθανών τιμών, εφαρμόζουμε στο κόστος των αγαθών μια προσαύξηση, η οποία συμβαδίζει με τον επιδιωκόμενο στόχο κέρδους. Έτσι, πολλοί λιανέμποροι θέτουν μια προσαύξηση-στόχο για ένα ολόκληρο τμήμα, η οποία, όμως, τους επιτρέπει ορισμένες αποκλίσεις σε μεμονωμένα είδη.
- Προσαρμογή και επιλογή συγκεκριμένης τιμής. Πολλές επιχειρήσεις κλείνουν τη διαδικασία τιμολόγησης με την προσαύξηση, ενδέχεται, όμως, να χρειάζεται προσαρμογή της τιμής στο προφίλ ή την πολιτική του καταστήματος ή ακόμα στις προτιμήσεις των πελατών. Πρέπει, πάντως, να ακολουθείται μια συνεπής πολιτική σε σχέση με τις ομαδοποιημένες τιμές, τις περιττές και στρογγυλές τιμές, τις τιμές πολλαπλών αγορών και συμπληρωματικών ειδών, καθώς και τις επιλογές μεταξύ σταθερής ή ευέλικτης τιμολόγησης

## 5. Τακτικές τιμολόγησης

Η πρώτη τακτική τιμολόγησης θα λέγαμε ότι είναι η ομαδοποιημένη τιμολόγηση δηλαδή ο καθορισμός περιορισμένου αριθμού τιμών για μια κατηγορία εμπορευμάτων. Η πρακτική αυτή ταιριάζει στις επιχειρήσεις με μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων. Όταν υπάρχουν πολλοί τύποι εμπορευμάτων, οι πελάτες τείνουν να ομαδοποιούνται σε σχετικά στενές αγοραστικές ζώνες. Όσο μικρότερη η τιμή μονάδος και όσο συχνότερη η αγορά της, τόσο στενότερες και αυστηρά οριοθετημένες είναι οι ζώνες αυτές. Κατά κανόνα, μία, δύο, ή τρεις τιμές μπορούν να ενσωματωθούν μέσα στα όρια της ζώνης, ανάλογα με το εύρος της. Τα πλεονεκτήματα της ενιαίας αυτής τιμολόγησης είναι τα εξής:

**(α) Όγκος πωλήσεων**

- Μπορεί να αυξηθεί με μεγαλύτερη ποικιλία σε κάθε τιμή.
- Αποτελεσματικότερη ενιαία παρουσίαση και διαφήμιση με τη συγκέντρωση κάθε κατηγορίας.
- Μικρότερη σύγχυση των πελατών με τις τιμές.

**(β) Μικρό κέρδος**

- Αυξημένες πωλήσεις από μικρότερα αποθέματα σημαίνει ταχύτερη ανανέωση αποθέματος και λιγότερες εκπτώσεις.
- Μεγαλύτερη δυνατότητα αγορών όγκου με καλύτερες εκπτώσεις.
- Δυνατότητα μείωσης του αριθμού των προμηθευτών με μείωση των εξόδων απευθείας αγοράς

**(γ) Αγορές προμηθειών**

- Η ομαδοποιημένη τιμολόγηση μαθαίνει τους αγοραστές προμηθειών της εταιρείας να αγοράζουν με «αντίστροφη λογική», δηλαδή, έχοντας αφετηρία την τιμή λιανικής πώλησης.
- Η μείωση του αριθμού των προμηθευτών ευνοεί την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους εναπομείναντες.

**(δ) Τιμολόγηση**

- Η κατάργηση της επιλογής μεταξύ πολλών τιμών διευκολύνει τον προσδιορισμό της άριστης τιμής πώλησης για μια κατηγορία ειδών.
- Ο συντονισμός τιμών μεταξύ, συναφών κατηγοριών και μεταξύ συγ-γενών τμημάτων γίνεται απλούστερος.

**(ε) Έλεγχος:** Με την ανάγκη παρακολούθησης λιγότερων κατηγοριών τιμών, είναι ευκολότερο για τον αγοραστή να κρατά την ισορροπία πωλήσεων και αποθεμάτων.

**(ζ) Έξοδα:**

- Η ταχύτερη πώληση μειώνει τελικά και το κόστος της.
- Μείωση του κόστους τοποθέτησης των τιμών στα προϊόντα.

Μια άλλη τακτική τιμολόγησης είναι αυτή των περιττών και στρογγυλών τιμών. Η χρήση περιττών τιμών, όπως 1 ευρώ (αλυσίδα καταστημάτων 299 ή 1 ευρώ) λέγεται ότι δημιουργεί την εντύπωση χαμηλότερων τιμών. Γενικά χρησιμοποιούνται στο λιανικό εμπόριο και παρά τα ασαφή συμπεράσματα σχετικών ερευνών, φαίνεται ότι έχουν αποτέλεσμα. Το αντίθετο, η χρήση στρογγυλών τιμών, όπως π.χ. 2 ευρώ., δημιουργεί

γεί την εντύπωση ότι η τιμή δεν είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στη λήψη της απόφασης για αγορά. Η αξιοπιστία του προϊόντος θα μπορούσε να μειωθεί με τη χρήση περιττής τιμής.

Μια έξυπνη τακτική τιμολόγησης είναι αυτή των τιμών πολλαπλών αγορών δηλαδή η παροχή έκπτωσης με την αγορά δύο ή περισσότερων μονάδων του ίδιου εμπορεύματος. Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει τους πελάτες να αγοράσουν περισσότερα από όσα θα αγόραζαν κανονικά. Προωθεί, συνεπώς, την ταχύτερη ανανέωση του αποθέματος και παρατείνει την εξουδετέρωση του ανταγωνισμού (για όσο διάστημα ο πελάτης έχει απόθεμα).

Βέβαια δεν πρέπει να ξεχνάμε και τη τακτική τιμολόγησης των συμπληρωματικών ειδών. Η πώληση ενός είδους μπορεί να σχετίζεται με τη ζήτηση για ένα άλλο. Έτσι, οι πωλήσεις κανονικά τιμολογημένων ειδών μπορεί να ενισχυθούν με την ειδική προώθηση ή χαμηλή τιμολόγηση ενός άλλου. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις γυναικείων παπουτσιών και τσαντών χειρός σχετίζονται μεταξύ τους, όπως και τα πουκάμισα και οι γραβάτες ή ακόμα και ο καφές με τη ζάχαρη θεωρούνται συμπληρωματικά αγαθά. Τα παντοπωλεία μπορούν να πουλούν φωμί κάτω του κόστους για να προωθήσουν τις πωλήσεις άλλων σχετικών ειδών παντοπωλείου.

Τέλος η πολιτική σταθερών και ευέλικτων τιμών είναι μια τακτική που υιοθετούν οι περισσότερες λιανεμπορικές επιχειρήσεις, όταν υπάρχει μία και μόνο αποδεκτή τιμή. Σε ορισμένους τομείς, ωστόσο, είναι παράδοση η χρήση πολιτικής ευέλικτων τιμών και η διαπραγμάτευση για την τελική τιμή. Η ευέλικτη διαπραγμάτευση είναι συνηθισμένη στην πώληση αυτοκινήτων, ιδιαίτερα των μεταχειρισμένων, και οι περισσότεροι καταναλωτές κάνουν κάποιο παζάρι για ακριβά αγαθά, όπως τα έπιπλα ή οι μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές.

## **6. Αναπροσαρμογές τιμών**

Αν και η ομαδοποιημένη τιμολόγηση επιτρέπει κάποια ευελιξία, σε περιόδους ραγδαίων αλλαγών των τιμών ενδεχομένως να απαιτείται μια αναπροσαρμογή προς τα πάνω ή προς τα κάτω. Αν το μερίδιο πωλήσεων της ζώνης όγκου πέσει κάτω από το 50%, αυτό είναι καθαρή ένδειξη ότι απαιτείται διόρθωση είτε προς τα πάνω, στη ζώνη γοήτρου, είτε προς τα κάτω, στη ζώνη προώθησης.

### 6.1. Εκπτώσεις

Οι εκπτώσεις είναι μειώσεις των τιμών, ώστε αυτές να αντανakλούν τις τρέχουσες αξίες. Εξυπηρετούν:

- Τη διατήρηση «καθαρού αποθέματος» και την απαλλαγή από εκτός μόδας εμπορεύματα
- Τη διεύρυνση της διαθέσιμης αγοραστικής δύναμης για προμήθεια νέων εμπορευμάτων
- Την καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος στους πελάτες.

### 6.2. Η χρήση των εκπτώσεων

Εκπτώσεις γίνονται για ποικίλους λόγους, όπως:

- Για να ενθαρρύνουν τον πελάτη να ανταποκριθεί καλύτερα σε μια κατηγορία προϊόντων («διορθωτικές» εκπτώσεις).
- Για να βοηθήσουν την πώληση εμπορευμάτων που έχουν φθαρεί, είναι ελαττωματικά, ή εκτός εποχής («λειτουργικές» εκπτώσεις).
- Για να αυξήσουν τις πωλήσεις δίνοντας στον πελάτη το κίνητρο των χαμηλότερων τιμών («προωθητικές» εκπτώσεις).
- Για να διορθώσουν λάθη κατά την αγορά, την τιμολόγηση, ή την πώληση (άλλο παράδειγμα «διορθωτικών» εκπτώσεων).

### 6.3. Μειώσεις τιμών λόγω λαθών κατά την αγορά

Πολλές μορφές λαθών μπορούν να γίνουν κατά την αγορά και συχνά πρέπει να διορθώνονται με μειώσεις των τιμών. Περιλαμβάνουν:

(α) Αγορές υπερβολικών ποσοτήτων εξαιτίας:

- Έλλειψης έρευνας για τη ζήτηση,
- Αμέλειας για πραγματοποίηση πειραματικών αγορών με μικρές ποσότητες στην αρχή.
- Μειωμένων αναγκών του τρέχοντος αποθέματος.

(β) Αγορές λανθασμένες ως προς τα σχέδια, χρώματα, μεγέθη, υφάσματα, κ.λ.π. Άλλες λανθασμένες αγορές μπορούν να γίνουν σε πρωτότυπα είδη, ή εξαιτίας έλλειψης απογραφής ή κακής ανάλυσης της απογραφής.

(γ) Μη πρόβλεψη της πτώσης των τιμών χονδρικής.

- (δ) Κακό χρονικό συντονισμό, π.χ. αγορές πολύ νωρίς ή πολύ αργά, ή παράδοση εμπορευμάτων πολύ αργά για να πωληθούν.
- (ε) Έλλειψη κατάλληλων συμβουλών.
- (στ) Υποκειμενικές ή «συναισθηματικές» αγορές.
- (ζ) Έλλειψη ελέγχου του παραδιδόμενου εμπορεύματος για ελαττώματα.

#### **6.4. Μειώσεις τιμών λόγω λαθών κατά την τιμολόγηση**

Συγκεκριμένα:

- (α) Όταν η αρχική τιμή είναι πολύ υψηλή.
- (β) Όταν η αρχική τιμή είναι πολύ χαμηλή και προκαλεί υποψίες στον πελάτη.
- (γ) Έλλειψη ελέγχου των τιμών των ανταγωνιστών.
- (δ) Μακρά αναβολή της μείωσης τιμών.
- (ε) Πολύ μικρή αρχική έκπτωση.

#### **6.5. Μειώσεις τιμών λόγω λαθών κατά την πώληση**

Στο χώρο πωλήσεων, μειώσεις τιμών ίσως απαιτούνται και για τους εξής λόγους:

- (α) Έλλειψη σωστής προβολής και έκθεσης των εμπορευμάτων.
- (β) Έκθεση των εμπορευμάτων σε λάθος θέση.
- (γ) Έλλειψη πληροφόρησης των πωλητών για τους πελάτες-στόχους.
- (δ) Έλλειψη ενθάρρυνσης των πωλητών να επιδεικνύουν τα νέα και παλιά είδη μαζί.
- (ε) Κακή παρακολούθηση αποθέματος.
- (στ) Φθορές.
- (ζ) Πιεστική ή απρόσεκτη πώληση.

#### **6.6. Λειτουργικές και ανεξέλεγκτες αιτίες μειώσεων των τιμών**

Άλλες αιτίες μειώσεων των τιμών είναι:

- (α) Διατήρηση των «αργών» και μη κερδοφόρων ειδών.
- (β) Έκθεση ειδών στη βιτρίνα για πολύ καιρό, με αποτέλεσμα να ξεθωριάζουν και να λερώνονται.
- (γ) Οι καιρικές συνθήκες, όπως π.χ. ένας σχετικά ζεστός χειμώνας μπορεί να είναι η αιτία πτώσης των πωλήσεων μάλλινων ειδών.



(δ) Η οικονομική συγκυρία, π.χ. περίοδοι ύφεσης πλήττουν τις πωλήσεις διαρκών αγαθών, ανδρικών ενδυμάτων, και ακριβών ειδών διατροφής.

### **6.7. Πολιτικές προώθησης που προβλέπουν εκπτώσεις**

Σχεδιασμένες πολιτικές προώθησης ενδεχομένως προβλέπουν εκπτώσεις, όταν:

- (α) Πρέπει να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός τιμών.
- (β) Γίνονται ειδικές πωλήσεις του συνήθους αποθέματος, π.χ. για την αντιμετώπιση μειωμένων πωλήσεων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.
- (γ) Μπαίνουμε σε περιόδους εποχιακής ύφεσης στη ζήτηση, όπως τον Ιανουάριο ή μέσα στο καλοκαίρι.
- (δ) Είδη διατηρούνται στα ράφια μέχρι αργά μέσα στη σεζόν για την προώθηση καλών εντυπώσεων στους πελάτες.
- (ε) Πολιτική υψηλών αρχικών τιμών δεν αποδίδει, όπως π.χ. σε ορισμένες μπουτίκ.
- (στ) Κρίνεται απαραίτητο να φύγει γρήγορα το απόθεμα.
- (ζ) Υιοθετείται πολιτική συνέχειας στο εμπόρευμα μέχρι την επόμενη σεζόν.
- (η) Υιοθετείται πολιτική τιμών πολλαπλών αγορών, π.χ. δύο στην τιμή του ενός.

### **6.8. Επιλογή χρόνου των εκπτώσεων**

Οι εκπτώσεις μπορούν να γίνουν είτε νωρίς είτε αργά στη σεζόν.

- (α) Οι πρώιμες εκπτώσεις γίνονται όταν οι πωλήσεις επιβραδύνονται ή καθυστερεί η ανάπτυξη τους, π.χ. σε εξειδικευμένα καταστήματα.
- (β) Οι όψιμες εκπτώσεις γίνονται, για παράδειγμα, για ξεπούλημα λόγω τέλους εποχής.

### **6.9. Η επίδραση των εκπτώσεων στο μικτό κέρδος**

Αν μια λιανεμπορική επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί, το μικτό κέρδος πρέπει να αυξηθεί είτε με την επίτευξη μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων, είτε με υψηλότερες τιμές λιανικής, είτε με καλύτερους όρους αγορών. Μια μείωση τιμών μπορεί να έχει αποτέλεσμα την επαρκή αύξηση του όγκου των πωλήσεων για την αύξηση του μικτού κέρδους. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται με την έννοια της ελαστικότητας της ζήτησης ως προς την τιμή, που είναι η σχέση μεταξύ της τιμής στην οποία πωλείται ένα προϊόν και της ποσότητας που ζητείται από τους αγοραστές. Είναι συνεπώς σημαντικό να επιτρέπεται, μάλι-

στα θα λέγαμε να ενθαρρύνεται, η τιμολόγηση σε εκείνα τα επίπεδα όπου επιτυγχάνεται το μέγιστο του περιθωρίου μικτού κέρδους και του όγκου των πωλήσεων κατά είδος, με τον όρο ότι η οποιαδήποτε αύξηση των δαπανών είναι μικρότερη από την αύξηση του μικτού κέρδους.

### 6.10. Ανατιμήσεις

Ανατιμήσεις μετά την τοποθέτηση των εμπορευμάτων στα ράφια μπορεί να προκαλέσουν δυσφορία στο αγοραστικό κοινό. Ωστόσο, όταν η τιμή αγοράς ενός αντικειμένου αυξάνεται ραγδαία, η λιανεμπορική επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της το κόστος αντικατάστασης του αποθέματος. Για την ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας του πελάτη είναι σκόπιμο να αφαιρείται εντελώς η ετικέτα της προηγούμενης τιμής. Η αύξηση των τιμών μετά την αγορά του αποθέματος πρέπει να γίνεται αντικείμενο αυστηρού ελέγχου από τον εμπορικό διευθυντή, ειδικότερα σε συνάρτηση με τα ακόλουθα:

- Οι λεπτομέρειες της αλλαγής των τιμών πρέπει να υποβάλλονται γραπτά προς έγκριση, πριν τεθούν σε εφαρμογή.
- Μη εγκεκριμένες αλλαγές τιμών.

### 7. Μικτό κέρδος

Αρχικά θα λέγαμε ότι θα πρέπει να γίνεται έλεγχος και παρακαλούθηση του περιθωρίου μικτού κέρδους δηλαδή:

- Όλα τα τιμολόγια προμηθευτών πρέπει να τηρούνται και να αθροίζονται στις τιμές λιανικής, όπως επίσης πρέπει να τηρούνται τα στοιχεία κόστους και τιμών λιανικής για κάθε τιμολόγιο. Και
- Όλα τα παραλάμβανα με να τιμολόγια πρέπει να αθροίζονται και να υπολογίζεται το αρχικό μικτό κέρδος. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται έγκαιρη προειδοποίηση για αποκλίσεις από το συνολικό προβλεπόμενο μικτό κέρδος και δίνεται η δυνατότητα για αναπροσαρμογές, ή, αν αυτό δεν είναι εφικτό, καθίσταται δυνατή μια εκτίμηση της επίδρασης τους στο συνολικό αποτέλεσμα.

Επειδή το μέγεθος μιας ανατίμησης μπορεί να καθορίσει το μέγεθος μιας έκπτωσης αργότερα, είναι σημαντικό να αναζητούνται μέθοδοι βελτίωσης του περιθωρίου μικτού κέρδους. Στις μεθόδους αυτές περιλαμβάνονται:

- (α) Πώληση σε υψηλότερες τιμές, με την απόκτηση αποκλειστικών προϊόντων

ή δικαιοδοσιών εκμετάλλευσης (Franchise), όπως, π.χ. γαλλικά αρώματα, με την κατάργηση των περιττών τιμών και με την αύξηση διαφήμισης, κίνητρα για τους πωλητές, και καλύτερη έκθεση των προϊόντων.

(β) Μείωση των απωλειών από εκπτώσεις με καλύτερο προγραμματισμό, αύξηση της επάρκειας σε εμπορεύματα και μείωση ή κατάργηση των εκπτώσεων σε ειδικές ομάδες καταναλωτών, όπως π.χ. το προσωπικό.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 8<sup>ο</sup>

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

#### 1. Ο σχεδιασμός του κέρδους

Το κέρδος είναι απαραίτητο για την επιβίωση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για ορισμένες μικρές λιανεμπορικές επιχειρήσεις το κέρδος που προκύπτει είναι στην πραγματικότητα η αμοιβή του ιδιοκτήτη, κι έτσι, είναι απαραίτητο να θέτει κανείς στόχους για το κέρδος που πρέπει να επιτευχθεί σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Γενικά αυτοί οι στόχοι καθορίζονται σε συνδυασμό με τους στόχους πωλήσεων, έχοντας όμως υπόψη ότι το κέρδος που προκύπτει πρέπει να συγκρίνεται με εκείνο που θα μπορούσε να επιτευχθεί αν το κεφάλαιο που δεσμεύτηκε στην επιχείρηση είχε επενδυθεί με έναν εναλλακτικό τρόπο (και πιθανώς με λιγότερο ρίσκο).

Εφόσον το κέρδος είναι το πλεόνασμα μετά την αφαίρεση του κόστους των αγαθών και των λειτουργικών εξόδων από τα έσοδα των πωλήσεων, μια πρόβλεψη πωλήσεων είναι συχνά η αφετηρία για το σχεδιασμό των κερδών.

Για μια καινούργια επιχείρηση, η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται με τη μέθοδο του μεριδίου αγοράς, αλλά για τις παλιές επιχειρήσεις ο υπολογισμός είναι πολύ ευκολότερος, αφού έχουμε στη διάθεση μας στατιστικά στοιχεία παρελθόντων ετών. Με παρόμοιο τρόπο, για ένα δεδομένο μέγεθος πωλήσεων, το κόστος μπορεί να υπολογιστεί με βάση στοιχεία κόστους παρελθόντων χρήσεων ή το μέσο κόστος του κλάδου.

Το κέρδος που υπολογίζεται με την παραπάνω διαδικασία πρέπει να συγκρίνεται με τους αντικειμενικούς στόχους που έχουν τεθεί και να διερευνώνται τρόποι βελτίωσης του. Ουσιαστικά, η αύξηση των κερδών επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: αύξηση των πωλήσεων και μείωση του κόστους.

Η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους, για παράδειγμα, αυξάνοντας τις δραστηριότητες προώθησης όπως η διαφήμιση ή η προσωπική πώληση. Η βελτίωση των υπηρεσιών προς τον καταναλωτή συντελεί στην άνοδο των πω-

λήσεων, όπως και η προσθήκη άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η διαφοροποίηση των τιμών μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις.

Υπάρχουν πολλές μορφές εξόδων στη λειτουργία μιας επιχείρησης λιανεμπορίου, που πρέπει να παρακολουθούνται και να ελέγχονται προσεκτικά. Το κόστος μισθοδοσίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά και μπορεί να μειωθεί με μια καλύτερη οργάνωση του προσωπικού. Η μείωση των αποθεμάτων μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος, όπως επίσης και η μείωση του όγκου των υπηρεσιών. Η σχέση μεταξύ κόστους, πωλήσεων, και κέρδους πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητή. Η ανάλυση του νεκρού σημείου κύκλου εργασιών είναι χρήσιμη για να καταδειχθεί πώς η ταξινόμηση των σταθερών και των μεταβλητών στοιχείων του κόστους βοηθάει στον προσδιορισμό της επίδρασης που έχουν οι μεταβολές των πωλήσεων στο κέρδος.

## 2. Έλεγχος του προϋπολογισμού

Ο έλεγχος του προϋπολογισμού αναφέρεται στην τεχνική του σχεδιασμού και της μέτρησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, συνήθως σε ταμειακούς όρους για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Αντίθετα με τους τετραμηνιαίους, εξαμηνιαίους, και ετήσιους λογαριασμούς, οι οποίοι περιέχουν τα στοιχεία των παρελθόντων επιδόσεων μιας επιχείρησης, ο προϋπολογισμός επιχειρεί να προβλέψει τη δραστηριότητα της επιχείρησης και να καταγράψει την πρόοδο εν τω γίνεσθαι, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες, σύμφωνα με τη μεταβαλλόμενη κατάσταση. Ο προϋπολογισμός παρακολουθεί την πρόοδο μιας επιχείρησης και έργο της διαχείρισης είναι να ενεργεί αναλόγως.

Τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού είναι:

- Βοηθάει στη διασφάλιση της πιο αποτελεσματικής χρήσης των πόρων της επιχείρησης και εμποδίζει τη σπατάλη.
- Μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και βοηθάει στη διασφάλιση του κέρδους.
- Αντικαθιστά, σε μεγάλο βαθμό, τις απλές υποθέσεις με πραγματικά στοιχεία.
- Βοηθάει στον προσδιορισμό των στόχων.
- Εντοπίζει περιοχές για έρευνα και έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.
- Επιτρέπει «έλεγχο δι' αποκλεισμού», έτσι ώστε η διαχείριση να αναλαμβάνει μόνον εκείνες τις μεταβλητές που αποκλίνουν από την πρόβλεψη.
- Καθορίζει τα πεδία ευθύνης μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων.

- Προωθεί τη συνεργασία και το συντονισμό μέσα στην επιχείρηση.

Τα μειονεκτήματα του προϋπολογισμού είναι:

- Μπορεί να ανακόψει την τάση για επιτεύξεις πέραν των προκαθορισμένων στόχων, πράγμα το οποίο μπορεί να έχει αποτέλεσμα τον καθορισμό αυστηρότερων στόχων στο μέλλον.
- Η υπερβολική σχολαστικότητα και ακαμψία στο σχεδιασμό μπορούν να οδηγήσουν σε μια κατάσταση στην οποία ο προϋπολογισμός γίνεται αυτοσκοπός και όχι απλώς ακόμα ένα εργαλείο στα χέρια της διοίκησης.

Στο λιανεμπόριο υπάρχουν κανονικά τρία είδη προϋπολογισμού:

(α) Ο λειτουργικός προϋπολογισμός, ο οποίος αποτελείται από τρεις άλλους προϋπολογισμούς: τον προϋπολογισμό πωλήσεων, τον προϋπολογισμό εμπορευμάτων, και τον προϋπολογισμό εξόδων.

(β) Ο ταμειακός προϋπολογισμός που έχει σχέση με τις εισπράξεις και τις πληρωμές χρημάτων.

(γ) Ο προϋπολογισμός κεφαλαίου που καλύπτει κεφαλαιουχικές δαπάνες.

Οι προϋπολογισμοί αυτοί είναι αλληλένδετοι και οι προβλέψεις σε ένα πεδίο μπορεί να εξαρτηθούν από το τι συμβαίνει σε άλλα.

## 2.1. Λειτουργικός προϋπολογισμός

### A. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο πυρήνας του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων και επειδή επηρεάζει άλλες προβλέψεις, όπως την ταμειακή ροή, είναι σημαντικό να είναι όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένος, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στους ακόλουθους παράγοντες:

(α) *Συγκρισιμότητα*. Εξαιρετικά ή έκτακτα γεγονότα (όπως οι κατά τόπους πωλήσεις, το κλείσιμο του υποκαταστήματος για επανεξοπλισμό) θα πρέπει να αποκλείονται. Το ημερολογιακό έτος παρουσιάζει ένα πρόβλημα (π.χ. διαφορετικός αριθμός Σαββάτων σ' ένα μήνα σε σύγκριση με τον ίδιο μήνα του επόμενου έτους), και έτσι οι περισσότερες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου εργάζονται στη βάση τριών περιόδων των τεσσάρων εβδομάδων ή σε τριμηνιαία βάση (5+4+4 εβδομάδες).

(β) *Τροποποιήσεις*. Αλλαγές που επηρεάζουν είτε έναν τομέα (π.χ. αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών για συγκεκριμένα είδη επίπλων), ή την οικονομία στο σύνολο της

(π.χ. πεσμένη ζήτηση λόγω οικονομικής ύφεσης), ή τοπικές συνθήκες (π.χ. μεγαλύτερη ανεργία οφειλόμενη στο κλείσιμο εργοστασίων).

(γ) *Πηγές στατιστικών δεδομένων.* Οι κύριες πηγές δεδομένων είναι:

- Τα εσωτερικά στοιχεία για τον κύκλο εργασιών της προηγούμενης χρήσης και η τάση των πωλήσεων τα τελευταία 3 με 4 χρόνια. Η χρήση τρεχόντων στοιχείων σε 12μηνη βάση και άλλων τρεχόντων συνόλων και μέσω των όρων καταδεικνύει τις τάσεις. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται σε στοιχεία από πρόσφατα επεκταθέντα ή ανακαινισθέντα υποκαταστήματα.
- Εξωτερικές πηγές, οι οποίες περιλαμβάνουν τους δείκτες αξίας και όγκου πωλήσεων σε μεγάλες κατηγορίες επιχειρήσεων λιανεμπορίου. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να εκτιμώνται οι δείκτες αυτοί σε αποπληθωρισμένη βάση, ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού, έτσι ώστε να παρουσιάζεται ακριβής εικόνα των μεταβολών του όγκου.

#### **Β. Ο προϋπολογισμός εμπορευμάτων**

Πρόκειται για μια όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική πρόβλεψη του κόστους των εμπορευμάτων με βάση τον αναμενόμενο όγκο των πωλήσεων.

#### **Γ. Ο προϋπολογισμός εξόδων**

Αυτός αναφέρεται στις δαπάνες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση του προβλεπόμενου όγκου πωλήσεων. Τα έξοδα κατατάσσονται σε σταθερά, μεταβλητά, και ημισταθερά.

(α) Σταθερά είναι εκείνα τα έξοδα που δε μεταβάλλονται ανάλογα με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, π.χ. ενοίκια και δημοτικά τέλη.

(β) Μεταβλητά είναι εκείνα τα έξοδα που μεταβάλλονται κατ' αναλογία με τον κύκλο εργασιών, π.χ. υλικά περιτυλίγματος, προμήθειες σε τρίτους ή αντιπροσώπους, κ.λ.π.

(γ) Ημισταθερά έξοδα είναι εκείνα που περιέχουν ένα σταθερό στοιχείο και δε μεταβάλλονται αναλογικά με τον όγκο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, π.χ. μισθοί.

#### **Δ. Έλεγχος των εξόδων**

Τα έξοδα αναπόφευκτα ελέγχονται πιο εύκολα από άλλες μεταβλητές, όπως οι πωλήσεις και το ακαθάριστο κέρδος, λόγω του εσωτερικού χαρακτήρα τους. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά από το μάλιστα για την επίτευξη στόχων. Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται από τέσσερις προϋποθέσεις:

(α) Επαρκής ανάλυση των πραγματικών και των προϋπολογισθέντων εξόδων. Για να είναι αυτό

δυνατό, θα πρέπει τα έξοδα:

- Να κατατάσσονται σε ομοιογενείς κατηγορίες κόστους, π.χ. διαφήμιση, ώστε να μπορούν να γίνονται σωστές συγκρίσεις.
- Δεν πρέπει να αναφέρονται σε βαθμό λεπτομέρειας που να συγκαλύπτει τις αιτίες των μεταβολών.

(β) Αποκλίσεις. Πρέπει να γίνεται τακτική παρακολούθηση των κέντρων κόστους και εξόδων, έτσι ώστε να εντοπίζονται γρήγορα οι αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματικών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις λιανεμπορίου καταρτίζουν λεπτομερείς λογαριασμούς εξόδων τουλάχιστον μία φορά το μήνα.

(γ) Η εξήγηση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματικών και προϋπολογισθέντων εξόδων πρέπει να είναι γρήγορη, σαφής, και ακριβής, ώστε το μάνατζμεντ να μπορεί να λάβει γρήγορες διορθωτικές αποφάσεις (ειδικές αναφορές μπορούν να διευκολύνουν το έργο αυτό).

(δ) Κατηγορίες κόστους. Σε γενικές γραμμές, οι κυριότερες κατηγορίες κόστους σε μια επιχείρηση λιανεμπορίου είναι κατά σειρά μεγέθους:

- Το κόστος των εμπορευομένων αγαθών
- Μισθοί και ημερομίσθια
- Λειτουργικό κόστος (ενοίκια, δημοτικά τέλη, φωτισμός, θέρμανση κ.λ.π.)
- Γενικά έξοδα (π.χ. μεταφορικά).

### Ε. Ο προϋπολογισμός λειτουργίας

Περιλαμβάνει τους προϋπολογισμούς πωλήσεων, εμπορευμάτων, και εξόδων και χωρίζεται είτε σε 13 περιόδους που η κάθε μια αποτελείται από 4 εβδομάδες, ή, συχνότερα, σε τρίμηνα των 13 εβδομάδων το καθένα. Η σύγκριση γίνεται με τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις της προηγούμενης χρήσης, ενώ τα έξοδα και τα κέρδη υπολογίζονται ως ποσοστά.

## **2.2. Ταμειακός προϋπολογισμός**

Πρόκειται για μια πρόβλεψη που σκοπό έχει να εξασφαλίσει τη διατήρηση ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ αναμενόμενων εσόδων και εξόδων. Στην πιο απλή του μορφή, μπορεί να ονομαστεί «ταμειακή ροή» της επιχείρησης. Ο συστηματικός έλεγχος εισοδημάτων και εξόδων είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν μια επιχείρηση πουλάει με δόσεις (συμπεριλαμβανομένων και ταχυδρομικών παραγγελιών) ή όταν παρουσιάζει



υψηλές εποχιακές πωλήσεις, οπότε θα υπάρχουν μήνες με χαμηλό κύκλο εργασιών και αναπόφευκτο ταμειακό έλλειμμα. Οι σημαντικοί δείκτες που πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι τα ταμειακά διαθέσιμα (ή άλλα ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού), τα διαθέσιμα και οι οφειλέτες σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, όπως επίσης και οι οφειλέτες και τα αποθέματα εμπορευμάτων σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (δηλαδή το κεφάλαιο κίνησης).

Τα έσοδα και τα έξοδα μιας επιχείρησης εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες:

(α) Έσοδα. Εξαρτώνται από:

- Τις πωλήσεις τοις μετρητοίς (σε σύγκριση με αυτές προηγούμενων περιόδων και λαμβανομένου υπόψη των υπόλοιπων πωλήσεων που γίνονται με πίστωση)
- Πιστωτικούς τόκους και ενοίκια (υψηλή προβλεψιμότητα)
- Τους οφειλέτες. Ο παράγοντας αυτός είναι πιθανόν σημαντικός για λιανεμπορικές επιχειρήσεις, όπως τα πολυκαταστήματα ή οι οίκοι ταχυδρομικών παραγγελιών, που πραγματοποιούν μεγάλο αριθμό πωλήσεων με πίστωση. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουν σημασία τα ποσοστά έγκαιρων και καθυστερημένων πληρωμών των δόσεων.

Άλλα είδη εισοδήματος περιλαμβάνουν τις αποδόσεις των επενδύσεων, έσοδα από την πώληση περιουσιακών στοιχείων, συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, κ.λ.π.

(β) Έξοδα. Εξαρτώνται από:

- Τις αγορές, όπως προβλέπονται στον προϋπολογισμό εμπορευμάτων
- Τους πιστωτές (όροι και περίοδος δανείου)
- Τους μισθούς και τα ημερομίσθια
- Άλλα γενικά έξοδα
- Τους οφειλόμενους φόρους και τις ημερομηνίες καταβολής
- Τα πληρωτέα μερίσματα σε μετόχους
- Τους χρεωστικούς τόκους γραμματίων ή άλλων δανείων
- Προγραμματισμένες κεφαλαιουχικές δαπάνες.

### 2.3. Ταμειακή ροή

Υπάρχουν τρεις σημαντικές χρονικές κλίμακες στο σχεδιασμό της χρηματοδότησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτές είναι:

(α) Βραχυπρόθεσμη ταμειακή πρόβλεψη. Περιλαμβάνει τον έλεγχο της ταμειακής θέσης σε καθημερινή βάση, δίνοντας λεπτομερειακά στοιχεία για κάθε χρηματική μεταβολή στα αποθέματα, στα έξοδα, στην κεφαλαιουχική δαπάνη, κ.λ.π.. (η χρονική κλίμακα είναι συνήθως 4-6 εβδομάδες). Η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη προγραμματίζει επίσης τις υποχρεώσεις, και, αν είναι απαραίτητο, μπορεί να επιτρέψει την αναδιευθέτησή τους, έτσι ώστε να ξεπεραστεί ενδεχόμενη προσωρινή έλλειψη ρευστότητας. Η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τις εταιρείες που εξαντλούν τις πιστωτικές διευκολύνσεις που τους παρέχονται ανά πάσα στιγμή και επίσης για επιχειρήσεις με χρηματικά πλεονάσματα, στις οποίες η διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση αυτών των χρημάτων.

(β) Ο ετήσιος ταμειακός προϋπολογισμός. Εντοπίζει περιόδους δυσκολίας στη ρευστότητα, έτσι ώστε οι προϋπολογισμοί να αναπροσαρμόζονται ανάλογα. Το είδος αυτό του προϋπολογισμού ακολουθείται από τις περισσότερες λιανεμπορικές επιχειρήσεις, αλλά είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε εκείνες που παρουσιάζουν μεγάλες εποχιακές αλλαγές στον όγκο των πωλήσεων τους.

(γ) Μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός. Η χρονική κλίμακα φτάνει ως τα πέντε χρόνια. Είναι σημαντικός επειδή:

- θα επηρεάσει τα προϊόντα που θα πουλήσει η επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει ως προς τα κέρδη
- θα επηρεάσει τις αγορές όπου θα πραγματοποιήσει πωλήσεις η επιχείρηση
- πρέπει επίσης να βοηθήσει στον καθορισμό του μεριδίου αγοράς που σχεδιάζει να κατακτήσει η επιχείρηση
- θα επηρεάσει το μέγεθος και τον αριθμό των καταστημάτων που θα ανοίξει η εταιρεία. Με άλλα λόγια, ο μακροπρόθεσμος ταμειακός προϋπολογισμός καταδεικνύει το εύρος της επέκτασης που είναι δυνατή και βοηθά να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Μπορεί η επιχείρηση να χρηματοδοτήσει το ρυθμό επέκτασης με τις υπάρχουσες τραπεζικές της διευκολύνσεις; Μήπως πρέπει να αναζητηθεί κάποια άλλη μορφή χρηματοδότησης ώστε να προστατευτεί η επιχείρηση απέναντι στο ενδεχόμενο δυσμενών εμπορικών συνθηκών;

#### 2.4. Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών

Η κεφαλαιουχική δαπάνη είναι απαραίτητη μακροπρόθεσμα για την επιχει-

ρηση, π.χ. η αντικατάσταση ή οι προσθήκες στα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία, όπως ο εξοπλισμός ή τα κτίρια. Τα προ-βλήματα των κεφαλαιουχικών δαπανών στο λιανεμπόριο περιτρέφονται γύρω από τέσσερις παράγοντες:

(α) Η επένδυση συχνά αφορά ακίνητη περιουσία (η απόφαση για τον τόπο εγκατάστασης, για τον οποίο υπάρχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις).

(β) Ο χρονικός ορίζοντας είναι μεγαλύτερος στο λιανεμπόριο απ' ό τι στην παραγωγή, εν μέρει λόγω του γεγονότος ότι τα συμβόλαια ενοικίασης είναι συνήθως πολυετή, αλλά επίσης λόγω του ότι πολλές επιχειρήσεις λιανεμπορίου δε λαμβάνουν ένα αποδεκτό ποσοστό απόδοσης πριν από ένα ως τρία χρόνια μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης.

(γ) Όσον αφορά τα πολυκαταστήματα, το προφίλ της ίδιας της επιχείρησης μπορεί να καθορίσει το ύψος της κεφαλαιουχικής δαπάνης (μέγεθος υποκαταστήματος, κόστος εξοπλισμού, κ.λ.π.)

(δ) Τα εισοδήματα μιας μονάδας λιανεμπορίου μπορεί τελικά να είναι σημαντικά μεγαλύτερα από εκείνα μιας βιομηχανικής επένδυσης της ίδιας αξίας.

Η ευθύνη της κατάρτισης του προϋπολογισμού, η συλλογή και ο συντονισμός των πληροφοριών που χρειάζονται, είναι συνήθως αρμοδιότητα της διοίκησης και των κοστολόγων, ενώ οι λογιστές ασχολούνται περισσότερο με τα πεπραγμένα και την κατάρτιση των δημοσιευόμενων ισολογισμών. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μια επιτροπή προϋπολογισμού αναλαμβάνει το συντονισμό και την εποπτεία των αγορών, των πωλήσεων, της περιουσιακής διαχείρισης, και άλλων λειτουργιών. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει πάντοτε να αντλεί από την πείρα του προσωπικού, το οποίο βέβαια ενδιαφέρεται να δει αν οι στόχοι που τίθενται είναι ρεαλιστικοί.

Για να γίνει τώρα αποτελεσματικό ένα σύστημα ελέγχου του προϋπολογισμού, πρέπει, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να υποβάλλονται αναφορές σχετικά με την εξέλιξη ορισμένων κρίσιμων δεικτών και μεγεθών. Η περιοδικότητα των αναφορών και των λεπτομερειών που απαιτούνται ποικίλλει ανάλογα με το είδος της επιχείρησης λιανεμπορίου. Με τη χρήση των ΗΤΠ είναι δυνατή η παραγωγή λεπτομερών καθημερινών αναφορών, οι οποίες παρέχουν συγκριτικά στοιχεία των πραγματικών πωλήσεων, του προϋπολογισμού, και των χρήσεων παρελθόντων ετών. Εκτός από αυτά, είναι αρκετά διαδεδομένο ένα μηνιαίο σύστημα αναφοράς για χρήση των ανώτερων στελεχών.

Οι συνιστώσες της μηνιαίας αναφοράς θα πρέπει να είναι οι ακόλουθες μεταβλητές που καθορίζουν το κέρδος:

(α) Οι πωλήσεις. Ανά υποκατάστημα, κάθε τέσσερις εβδομάδες και αθροιστικά, με στοιχεία των πραγματικών πωλήσεων, του προϋπολογισμού, και των αποκλίσεων.

(β) Μικτό κέρδος. Η αναφορά θα πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον τις πωλήσεις σε τιμές πώλησης, και τις αγορές σε κόστος όλων των κυριότερων ομάδων εμπορευμάτων, καθώς και τη μηνιαία κίνηση των αποθεμάτων κάθε ομάδας.

(γ) Έξοδα. Πρέπει να γίνεται αναφορά στις μεγαλύτερες κατηγορίες εξόδων, π.χ. μισθούς, κόστος λειτουργίας εγκαταστάσεων.

Οι πίνακες πρέπει να γίνονται εύκολα κατανοητοί και να δείχνουν τις αποκλίσεις, καθώς και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Οι πληροφορίες σε μορφή κειμένου πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λιγότερες. Η κύρια αναφορά θα προορίζεται για τα ανώτατα στελέχη, και οι συμπληρωματικές για τους επικεφαλής των τμημάτων, π.χ. πωλήσεων, αγορών κ.λ.π.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 9<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

#### 1. Εισαγωγή

Η οργάνωση, επιλογή, και εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να αποτελεί τμήμα της διαδικασίας προγραμματισμού στο λιανεμπόριο. Παρόλο που το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της επιχείρησης, συχνά καταρτίζονται προγράμματα χωρίς να δίνεται μεγάλη προσοχή στους ανθρώπους που θα τα εκτελέσουν.

#### 2. Οργάνωση

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό της οργάνωσης θα λέγαμε ότι είναι ο προσδιορισμός και παροχή του αναγκαίου κεφαλαίου, υλικών, εξοπλισμού, και του προσωπικού που απαιτείται προ-κειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και ο καθορισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του απασχολούμενου προσωπικού, και προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο συσχετίζονται οι δραστηριότητες των υπαλλήλων.

Κάθε λιανεμπορική επιχείρηση έχει το δικό της τύπο και χρησιμοποιεί το δικό της, ιδιαίτερο είδος οργάνωσης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Είναι πολύ δύσκολο να κατηγοριοποιήσει κανείς επακριβώς τους διαφορετικούς τύπους οργάνωσης, αλλά συνήθως - για λόγους ευκολίας - διακρίνονται σε:

(α) Γραμμική (ή απευθείας) οργάνωση. Εδώ, οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες περνούν κατευθείαν από το διευθύνοντα σύμβουλο στον υφιστάμενο του. Στην πράξη, το απλό αυτό σύστημα λειτουργεί μόνο σε μικρά καταστήματα, επειδή δε λαμβάνει υπόψη ούτε το μέγεθος της επιχείρησης, ούτε την αναγκαιότητα ύπαρξης εξειδικευμένων λειτουργιών, όπως του τμήματος προσωπικού, του σχεδιασμού πωλήσεων, κ.λ.π.

(β) Λειτουργική οργάνωση. Αυτός ο τύπος εφαρμόζεται όταν οι υπεύθυνοι για τις εξειδι-

κευμένες λειτουργίες είναι αρμόδιοι γι' αυτές σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, π.χ., όταν ο προϊστάμενος λογιστηρίου είναι υπεύθυνος για την ακρίβεια κάθε λογαριασμού σε κάθε υποκατάστημα. Ωστόσο, η απαλλαγή των διευθυντών υποκαταστημάτων από τη λειτουργική ευθύνη, περιορίζει σημαντικά το αντικείμενο της εργασίας τους, υποσκάπτει τις ομαδικές προσπάθειες, κ.λ.π.. Γι' αυτόν το λόγο, ο τύπος της αποκλειστικά λειτουργικής οργάνωσης είναι άγνωστος στο λιανεμπόριο, αν και ορισμένες αλυσίδες, μέσω των υπερσυγκεντρωτικών συστημάτων ελέγχου που χρησιμοποιούν, τον πλησιάζουν αρκετά.

(γ) Γραμμική και Επιτελική οργάνωση. Σ' αυτόν τον τύπο, που αποτελεί επέκταση ή ανάπτυξη της γραμμικής οργάνωσης, μία ή περισσότερες επικουρικές υπηρεσίες αποκτούν λειτουργικό χαρακτήρα. Αυτή είναι η διάρθρωση που χρησιμοποιείται περισσότερο στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και συνδυάζει τις άμεσες (συνήθως πωλήσεις) με τις βοηθητικές λειτουργίες, όπως η διαπραγμάτευση περιουσιακών στοιχείων, διευρύνοντας τη γραμμική οργάνωση.

Στην πράξη, η οργάνωση ενσωματώνει ένα μέρος από κάθε προαναφερθέντα τύπο. Το γραμμικό μάνατζμεντ είναι η σχέση κατά την οποία ένα άτομο δίνει μια εντολή ή οδηγία σε ένα άλλο από διαφορετική γραμμή διοίκησης, ενώ το επιτελικό μάνατζμεντ είναι η σχέση κατά την οποία η προσφερόμενη υπηρεσία μπορεί να γίνει αποδεκτή ή να απορριφθεί από άλλους.

Ο τύπος του συγκεντρωτισμού είναι μια άλλη μέθοδος οργάνωσης της επιχείρησης. Ο συγκεντρωτισμός δηλώνει τη διατήρηση των ευθυνών σε τομείς συνδεδεμένους με τη γενική διεύθυνση. Πολλές αλυσίδες καταστημάτων διαθέτουν μεγάλες δόσεις συγκεντρωτισμού στη διάρθρωση της οργάνωσης τους. Τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου οργάνωσης είναι τα εξής:

- (α) Μεγάλη συνοχή σε όλη την οργάνωση της επιχείρησης και αυστηρός έλεγχος από τη γενική διεύθυνση.
- (β) Σημαντικές οικονομίες από τυποποιημένες διαδικασίες, π.χ. το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων.
- (γ) Κατάλληλη διαχείριση από ειδικούς θεμάτων όπως οι υπηρεσίες ασφαλείας, ο σχεδιασμός πωλήσεων, η μισθοδοσία προσωπικού, κ.λ.π..

Το πρόβλημα με τους οργανισμούς υψηλού συγκεντρωτισμού (υπερσυγκεντρωτικές) είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη με πρωτοβουλίες ή ανεξάρτητο πνεύμα ίσως αποχωρήσουν έπειτα από κάποιο διάστημα, αφού τους έχει αφαιρεθεί το δικαίωμα να

χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση.

Ένας άλλος τύπος οργάνωσης είναι η αποκέντρωση. Αποκέντρωση σημαίνει ότι η ευθύνη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων για συγκεκριμένες δραστηριότητες έχουν ανατεθεί σε υφιστάμενες μονάδες, στις οποίες έχουν εκχωρηθεί διακριτικές εξουσίες. Σ' αυτόν τον τύπο οργάνωσης διαπιστώνουμε ότι:

(α) Υπάρχει δυναμικότερη επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού οι διευθυντές των τμημάτων ενθαρρύνονται να παρουσιάζουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες, καθώς και να αναπτύσσουν τις σκέψεις τους.

(β) Γαλουχείται το ταλέντο του δημιουργικού μάντζιμεντ για υψηλότερες θέσεις.

(γ) Συνήθως απαιτούνται διευθυντές (περιφερειακοί ή υποκαταστημάτων) με υψηλά προσόντα, πράγμα που μπορεί να είναι υπερβολικά δαπανηρό - αν όχι αδύνατο - για μια αλυσίδα με πολλά μικρά υποκαταστήματα.

(δ) Αυξάνεται η ανάγκη ελέγχου είτε με στατιστικά στοιχεία είτε με επιθεώρηση και επίβλεψη.

(ε) Υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες για υψηλό ηθικό και ομαδικό πνεύμα στα υποκαταστήματα λόγω της στενής σχέσης με το «αφεντικό».

(στ) Είναι αναγκαίος ο σαφέστερος προσδιορισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των τοπικών διευθυντών λόγω της αναλογικά μεγαλύτερης σημασίας των ρόλων τους.

(ζ) Η αποκέντρωση απαλλάσσει την ανώτερη διεύθυνση από κάποιες τυπικές διαδικασίες ρουτίνας, αφήνοντας έτσι περισσότερο χρόνο για τη χάραξη στρατηγικής.

Το πρόβλημα με τον αποκεντρωμένο έλεγχο είναι ότι χάνονται πολλές οικονομίες με την παράλληλη άσκηση των ίδιων αρμοδιοτήτων από περισσότερα του ενός άτομα.

Η σωστή οργάνωση μιας επιχείρησης διέπεται και από ορισμένες γενικές αρχές οι οποίες θα πρέπει να εφαρμόζονται στην επιχείρηση και είναι οι εξής:

(α) Στόχοι. Οι στόχοι της εταιρείας, καθώς και τα μέσα επίτευξής τους, πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια, έτσι ώστε οι οργανωτές να μπορούν να προσδιορίσουν τον τύπο της οργάνωσης που απαιτείται.

(β) Ευελιξία. Κατά το σχεδιασμό της οργανωτικής διάρθρωσης πρέπει να γίνεται πρόβλεψη για τροποποιήσεις που ενδεχομένως θα καταστούν αναγκαίες λόγω αλλαγής των συνθηκών ή της πολιτικής.

**(γ) Αρμοδιότητες**

- Οι αρμοδιότητες κάθε θέσης πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια (π.χ. με προσδιορισμό του αντικειμένου).
- Οι αρμοδιότητες που ανατίθενται πρέπει να υποστηρίζονται από ανάλογες εξουσίες, ώστε να καθίσταται δυνατή η εκτέλεση των λειτουργιών.
- Ένα άτομο στο οποίο έχει ανατεθεί κάποιο έργο πρέπει να αναφέρεται σε έναν ανώτερο και μόνον (εκτός αν ο υφιστάμενος επιτελεί περισσότερες από μία λειτουργίες).
- Όταν ανατίθενται πολλές αρμοδιότητες σε ένα άτομο, αυτές πρέπει να έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά.
- Καμία δραστηριότητα δεν πρέπει να ασκείται παράλληλα από περισσότερα του ενός ανώτερα στελέχη.
- Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι δε δημιουργούνται «κενά» στην οργάνωση και ότι την ευθύνη για κάθε δραστηριότητα ή τομέα τη φέρει ένα συγκεκριμένο άτομο.
- Το όριο εποπτείας πρέπει να περιορίζεται σε ένα λογικό αριθμό, σύμφωνα με τις εκάστοτε συνθήκες.

Εκτός των ανωτέρω, η σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης προσδιορίζεται και από τη σαφήνεια των αρμοδιοτήτων κάθε οργάνου της, η οποία αποτυπώνεται από το οργανόγραμμα που καταρτίζει η επιχείρηση.

Το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο από μια διαγραμματική απεικόνιση της δομής μιας επιχείρησης ή ενός ομίλου επιχειρήσεων. Οι λειτουργίες του οργανογράμματος είναι:

**(α)** Οι σχέσεις, π.χ. γραμμική, λειτουργική, και επιτελική, απεικονίζονται με ευκρίνεια και βοηθούν στον προσδιορισμό της θέσης κάθε ατόμου στην ιεραρχία.

**(β)** Καθορίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες, και κάθε υπεύθυνο στέλεχος γνωρίζει σε ποιον ή ποιους αναφέρεται, αλλά και ποιος ή ποιοι είναι οι άμεσα υφιστάμενοι του.

**(γ)** Η πλήρης γραφική απεικόνιση της οργάνωσης που παρέχει το οργανόγραμμα βοηθάει:

- Στον εντοπισμό σημείων διοικητικής συμφόρησης ή υπερφόρτωσης διοικητικών στελεχών (π.χ. όριο εποπτείας).
- Στην παροχή ενδείξεων για τον τόπο της οργάνωσης και το βαθμό συγκεντρωτισμού ή αποκέντρωσης.



- Στην υπόδειξη σωστών διαύλων επικοινωνίας για τις οδηγίες, τις αναφορές, και την αλληλογραφία.
- Στην επισήμανση των ανωμαλιών στις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων.
- Στην υπόδειξη της ίδρυσης νέων τμημάτων στην κατάλληλη θέση.
- Στην εξασφάλιση της διάρθρωσης της εταιρείας για το νέο προσωπικό και στον καθορισμό των δυνατοτήτων προαγωγής.

(δ) Οι βαθμίδες και τα επίπεδα εντός των διαφόρων λειτουργιών μπορούν να ενσωματωθούν στο οργανόγραμμα. Μ' αυτόν τον τρόπο, το οργανόγραμμα μπορεί να παρέχει τη βάση για τον έλεγχο του προσωπικού και να εξασφαλίζει τη διατήρηση της κοινά αποδεκτής ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων.

### 3. Το τμήμα προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την υποστήριξη και τη διατήρηση των ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Αναλυτικά, οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού είναι οι εξής:

#### (α) Απασχόληση

- Η διενέργεια ή ο προγραμματισμός συνεντεύξεων με τους υποψήφιους για εργασία και η διαχείριση μεταθέσεων και απολύσεων.
- Η διενέργεια προσλήψεων και η διατήρηση επαφών με τις υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας και κάθε άλλη πηγή εργατικού δυναμικού.
- Ο καθορισμός αντικειμένου εργασίας καθώς και οι μέθοδοι αμοιβής και προαγωγής από βαθμίδα σε βαθμίδα.
- Η διατύπωση των όρων και των συνθηκών εργασίας και η κατάρτιση προγραμμάτων μείωσης του προσωπικού.
- Η κατάρτιση και διατήρηση αρχείου προσωπικού και η συλλογή στατιστικών στοιχείων γι' αυτό.

#### (β) Εκπαίδευσης, επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη

- Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων εκτός εταιρείας στα επίπεδα εισαγωγής, ειδίκευσης, επίβλεψης και διοίκησης.
- Η συνεργασία με τους κατάλληλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Η ενθάρρυνση κάθε είδους μετεκπαίδευσης, κυρίως παρέχοντας οικονομική υποστήριξη.

- Η επιμέλεια της βιβλιοθήκης, του ενημερωτικού εντύπου της εταιρείας, της υποβολής σχεδίων προτάσεων, κ.λ.π.

(γ) Διαχείριση της μισθοδοσίας.

- Η διατήρηση της καθιερωμένης στην εταιρεία μισθολογικής κλίμακας, η έγκριση μισθολογικών μειώσεων, αυξήσεων, και ειδικών αμοιβών.
- Η συνεργασία με συμβούλους διοίκησης επιχειρήσεων και άλλους ειδικούς σχετικά με την παροχή κινήτρων.

(δ) Υγεία και ασφάλεια.

- Η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που αφορούν στην υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας.
- Η παροχή ιατρικών υπηρεσιών.
- Η τήρηση αρχείου με το ιστορικό υγείας των υπαλλήλων.
- Η ύπαρξη ρυθμίσεων για την πρόληψη και τη διερεύνηση ατυχημάτων.

(ε) Υπηρεσίες πρόνοιας.

- Η διατήρηση λέσχης και αθλητικών εγκαταστάσεων για τους εργαζομένους.
- Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τα προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων.
- Η διαχείριση προγραμμάτων για σύνταξη και εφάπαξ.
- Η επίβλεψη κυλικείων για το προσωπικό.

(στ) Εργασιακές σχέσεις.

- Η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με τα εργατικά σωματεία και άλλους εξωτερικούς φορείς.
- Η προαγωγή κοινών συμβουλευτικών διαδικασιών.
- Η διασφάλιση της κατανόησης της πολιτικής της εταιρείας για συμβουλευτικές διαδικασίες με τους εργαζόμενους, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη.

### 3.1. Οργάνωση της διοίκησης του προσωπικού

Η οργάνωση και η διοίκηση προσωπικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα τον τύπο, τις ιδιαιτερότητες, τη δομή της επιχείρησης. Έτσι

(α) Στις αλυσίδες καταστημάτων: Συνήθως, ο επικεφαλής προσωπικού ηγείται μιας ομάδας που αποτελείται από επόπτες του προσωπικού των καταστημάτων. Για πρακτικούς λόγους, το προσωπικό των μέσων και κατώτερων βαθμίδων προσλαμβάνεται

από τους γενικούς διευθυντές ή τους διευθυντές προσωπικού των κατά τόπους υποκαταστημάτων. Η γενική διεύθυνση καθορίζει τους εργασιακούς όρους, τη μισθολογική κλίμακα, και τις διαδικασίες σχετικά με ασθένειες ή απολύσεις. Μπορεί επίσης να διατηρεί αρχείο, όπου θα αναγράφεται το ιστορικό κάθε εργαζόμενου. Η γενική διεύθυνση προσωπικού ενεργεί ως τελικός διαιτητής, εφόσον οι τοπικοί διευθυντές αδυνατούν να επιλύσουν μόνοι τους κάποιο πρόβλημα με το προσωπικό.

Συνοψίζοντας, στις αλυσίδες υπάρχει η τάση συγκεντρωτισμού στη διοίκηση του προσωπικού, κυρίως από άποψη πολιτικής, επειδή μ' αυτόν τον τρόπο μένει περισσότερο ελεύθερος χρόνος στη διεύθυνση του υποκαταστήματος για να επιτελέσει το κύριο έργο της, τις πωλήσεις.

(β) Στους συνεταιρισμούς: Στις εταιρείες αυτού του τύπου, που είναι συνήθως αυτοτελείς, υπάρχει συνήθως διευθυντής προσωπικού και καθώς δεν είναι συγκεντρωτική η διαχείριση των θεμάτων του προσωπικού, η πολιτική καθορίζεται από επιτροπή της τοπικής διεύθυνσης.

(γ) Στα πολυκαταστήματα: Στην κατηγορία αυτή, οι προσλήψεις γίνονται γενικά από το διευθυντή προσωπικού και τους βοηθούς του, σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων. Η πολιτική σε θέματα προσωπικού μπορεί να καθορίζεται από τον διευθυντή προσωπικού με ή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου. Πάντως, όπως και στη βιομηχανία γενικά, ο διευθυντής προσωπικού συνήθως δε συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο.

#### 4. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση στοχεύει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των προσόντων του προσωπικού προκειμένου να εξασφαλιστεί υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας στην εταιρεία. Η σωστή εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντική στο λιανεμπόριο για τους εξής λόγους:

(α) Υπάρχει υψηλός αριθμός έκτακτων προσλήψεων και κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.

(β) Τα προσόντα των νεοπροσλαμβανομένων είναι γενικώς ανεπαρκή λόγω:

- των συγκριτικά χαμηλών μισθών,
- του μεγάλου ωραρίου (αν και σε γενικές γραμμές το πενθήμερο εφαρμόζεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις),

- των σχετικά κακών συνθηκών εργασίας (υπάρχουν βέβαια και εξαιρέσεις).

Οι βασικές προδιαγραφές ενός συστήματος εκπαίδευσης του προσωπικού είναι: (α) Γραπτό εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας, (β) Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, (γ) Διορισμός ανώτερου στελέχους ως υπεύθυνου για την εκπαίδευση, (δ) Διορισμός διευθυντή εκπαίδευσης.

Οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές ανάγκες των εργαζομένων στο λιανεμπόριο ποικίλλουν πολύ. Μια ευρύτερη ταξινόμηση των εκπαιδευομένων σε ομάδες είναι η εξής: (α) Νεοπροσληφθέντες, (β) Προϋπάρχον προσωπικό, (γ) Επιλεγμένο προσωπικό (π.χ. υπό προαγωγή), (δ) Διευθυντικά στελέχη.

#### 4.1. Εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων

Είναι ζωτικής σημασίας η εκπαίδευση του νέου προσωπικού να βασίζεται σε σαφώς καθορισμένη και κατανοητή πολιτική, αποδεκτή από όλα τα στελέχη της εταιρείας. Η επιτυχία της εκπαίδευσης αντανακλάται στην αύξηση της παραγωγικότητας. Καταρχήν, στο νέο προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει να γαλουχηθεί η εμπιστοσύνη στην εταιρεία. Το είδος της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης που απαιτείται σ' αυτό το στάδιο έχει ως εξής:

(α) Επίσημη ένταξη. Η εταιρεία οφείλει να είναι προετοιμασμένη για την άφιξη νέων στελεχών και να ξεκινάει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης με προοπτικές. Το πρόγραμμα σκιαγραφείται την πρώτη ημέρα, μεγάλο μέρος της οποίας θα αναλωθεί στην ξενάγηση στους χώρους της εταιρείας και τη γνωριμία με τους εργαζόμενους. Ένας από αυτούς θα αναλάβει να εξηγήσει τη διάρθρωση της εταιρείας, εντάσσοντας σ' αυτή και τις θέσεις που θα καταλάβουν οι νεοπροσληφθέντες.

(β) Πληροφόρηση. Μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες:

- Ουσιαστικές πληροφορίες, π.χ. άνθρωποι και χώροι που έχουν σχέση με την αναψυχή και την εργασία των νέων εργαζομένων, κανόνες και κανονισμοί της εταιρείας.
- Γενικές πληροφορίες, π.χ. συμβάσεις εργασίας, εντευκτήριο, ασφάλεια στην εργασία, πρόληψη ατυχημάτων, εξωτερική εμφάνιση, ασφάλεια κτιρίου. (Επίσης, μπορούν να δοθούν λεπτομέρειες για την αξιολόγηση προόδου και ικανοτήτων και τις ευκαιρίες για ειδική εκπαίδευση).
- Εμπορικές πληροφορίες. Οι νεοεισερχόμενοι, κυρίως, χρειάζονται τις γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να μεταδώσουν στο κοινό μια συνεπή εταιρική εμπορική ταυτότητα.

Όλοι, ωστόσο, χρειάζονται έγκαιρη ενημέρωση για τη βασική εμπορική πολιτική της εταιρείας.

(γ) Οι σχέσεις με τους πελάτες. Επειδή οι πελάτες δε διακρίνουν τη διαφορά μεταξύ νέου και παλιού προσωπικού είναι σημαντική η ταχεία ενημέρωση των νέων υπαλλήλων σε θέματα που είναι εκτός των γνώσεων και της πείρας τους. Η εκμάθηση της αντιμετώπισης καταστάσεων «πάνω στη δουλειά», ωστόσο, είναι ίσως πιο επωφελής στα ενδιάμεσα στάδια. Η εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να περιλαμβάνει:

- Προσέγγιση του πελάτη, π.χ. παροχή πληροφοριών.
- Ερωτήματα πελατών
- Αντιμετώπιση «δύσκολων» πελατών
- Τηλεφωνική υπηρεσία, π.χ. χρήση του τηλεφώνου
- Αλληλογραφία, π.χ. στυλ και περιεχόμενο

(δ) Εξοικείωση με το εμπόρευμα. Περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση εμπορευμάτων
- Τιμές και κατηγορίες τιμών
- Ποικιλία χρωμάτων και σχεδίων
- Σταθερά και εποχιακά προϊόντα
- Χαρακτηριστικά προϊόντων που υποβοηθούν την πώληση
- Χρήσεις των προϊόντων
- Συμβουλές για τη φροντίδα των προϊόντων και υπηρεσίες που παρέχονται μετά την πώληση.

(ε) Εκπαίδευση πωλητών. Πρέπει να διδαχθούν θεωρητικά και πρακτικά ορισμένες απλές τεχνικές για την πώληση και η εφαρμογή τους να επιβλέπεται μέχρι να φτάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο.

(στ) Συστήματα και δεξιότητες. Τα ακόλουθα είναι μερικά από τα συστήματα διαχείρισης στα οποία μπορεί να εκπαιδευτεί το προσωπικό των πωλήσεων:

- Καρτέλες τιμών, π.χ. η θέση τους πάνω στο εμπόρευμα ή στο ράφι και η χρήση τους για το αρχείο πωλήσεων
- Καταχώρηση πωλήσεων τοις μετρητοίς, π.χ. άθροιση στην ταμειακή μηχανή και καταγραφή συνόλων
- Διαχείριση μετρητών

- Συσκευασία και παράδοση προϊόντων
- Εναλλακτικοί τρόποι πληρωμής και διακανονισμού π.χ. επί πιστώσει, πληρωμή με δόσεις, κατά την παράδοση, κ.λ.π.

(ζ) Ασφάλεια. Οι νεοπροσληφθέντες πρέπει να ενημερωθούν για τους κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια τους μέσα στον εργασιακό χώρο, π.χ. χρήση μηχανημάτων, συσκευών.

(η) Συστήματα ασφαλείας. Τα κατάλληλα συστήματα ασφαλείας και η συνεχής επίβλεψη μπορούν να προλάβουν ενδεχόμενες κλοπές και παρόλο που οι υπάλληλοι μάλλον κλέβουν περισσότερο από τους πελάτες, η βοήθεια τους είναι απαραίτητη για την προστασία των εμπορευμάτων και των μετρητών του ταμείου.

#### 4.2. Εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού

Βέβαια και το υπάρχον προσωπικό χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση σε νέες τεχνικές.

(α) Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Οι μέθοδοι εντοπισμού της ανάγκης για εξειδικευμένη εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού είναι οι εξής:

- Λειτουργικότητα συστημάτων, π.χ. έλεγχος ικανοτήτων και ακρίβειας στη χρήση εσωτερικών συστημάτων.
- Αξιολόγηση ικανοτήτων στην πώληση. Συγκριτικά στοιχεία για τις συναλλαγές, το μέσο όρο πωλήσεων, το κόστος του προσωπικού πωλήσεων.
- Εξυπηρέτηση, π.χ. στοιχεία και λεπτομερείς αναλύσεις των παραπόνων των πελατών.
- Δείκτες αποχώρησης προσωπικού. Εκφράζοντας σε ποσοστό επί του εργατικού δυναμικού τον αριθμό των εργαζομένων που αποχώρησαν, π.χ. σε χρονικό διάστημα ενός χρόνου, η αναλογία των αποχωρήσεων μπορεί να υπολογιστεί και να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτικό στοιχείο μεταξύ τμημάτων ή καταστημάτων ή και ως δείκτης τάσεων.

(β) θεματολογία. Τα θέματα που ίσως χρειάζονται επανάληψη είναι:

- Συστήματα
- Εμπορεύματα, δηλαδή πληροφόρηση και αξιολόγηση των αναγκών των πελατών
- Έλεγχος εξόδων, π.χ. τηλέφωνο, φωτισμός
- Σχέσεις με τους πελάτες.

### 4.3. Πρόσθετη εκπαίδευση επιλεγμένου προσωπικού

Καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται, πρέπει να βοηθάει τους ανθρώπους της να εξελίσσονται παράλληλα.

(α) Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Στις μεγάλες εταιρείες, οι διευθυντές πρέπει να συμβουλευθούν το τμήμα προσωπικού και εκπαίδευσης σχετικά με το αντικείμενο κάθε θέσης εργασίας και τα προσόντα που απαιτούνται, έτσι ώστε η πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού να αποδίδει κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη. Η εκπαίδευση μπορεί να συνεχιστεί κατά τμήμα, τομέα, ή υποκατάστημα και το τμήμα προσωπικού να αξιολογεί τα αποτελέσματα. Με τον κεντρικό συντονισμό των αποτελεσμάτων προσδιορίζονται ευκολότερα οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

(β) Μέθοδοι.

- Κυλιόμενη εργασία. Εργασία σε διαφορετικά τμήματα ή υποκαταστήματα για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.
- Προγραμματισμένη εμπειρική εκπαίδευση. Περιλαμβάνει την ανάληψη συγκεκριμένων εργασιών ή αρμοδιοτήτων από τμήματα, την εκτέλεση τους υπό επίβλεψη, και τη σύνταξη αναφοράς σχετικά με τα αποτελέσματα.
- Ομαδική εκπαίδευση. Χρησιμοποιείται όταν οι ανάγκες εκπαίδευσης είναι κοινές για όλα τα μέλη της ομάδας, ίσως χρειάζεται όμως και πρόσθετη ατομική εκπαίδευση. Η ομαδική εκπαίδευση προσφέρεται περισσότερο για διδασκαλία σε αίθουσες.

### 4.4. Εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών

(α) Χρησιμότητα. Ένα συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης διευθυντικών στελεχών έχει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Κάνει αποτελεσματικότερη τη διεύθυνση της επιχείρησης και επιτυγχάνει το μεγαλύτερο κέρδος από την επένδυση σε ακίνητα, εξοπλισμό, προσωπικό, και εμπορεύματα
- Δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να αναπτύξουν στο έπακρο τις ικανότητες τους μέσα στην εταιρεία, ώστε να επιτύχουν τους ατομικούς τους στόχους και παράλληλα να συνεισφέρουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας
- Προετοιμάζει καταρτισμένα και ικανά στελέχη για την κάλυψη μελλοντικών κενών θέσεων

(β) Εφαρμογή στα ήδη υπάρχοντα διευθυντικά στελέχη. Η εκπαίδευση στελεχών συχνά ενδείκνυται σε περιόδους αλλαγών, όπως:

- Προαγωγών ή προετοιμασίας για προαγωγές
- Επέκτασης ή ανάπτυξης της εταιρείας ή άλλων αλλαγών που επηρεάζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των στελεχών
- Εισαγωγής νέων ή διαφορετικών τεχνικών εκπαίδευσης ή πολιτικών
- Εισαγωγής νέων εμπορευμάτων
- Εφαρμογής νέας πολιτικής στην απασχόληση των στελεχών
- Πρόσληψης ειδικών που απαιτεί αναπροσαρμογές στις σχέσεις συνεργασίας και την επικοινωνία, π.χ. διευθυντών προσωπικού ή υπεύθυνων μηχανογράφησης.
- Νέων εξελίξεων στους τομείς εργασίας των στελεχών ή σε άλλους, σχετικούς με αυτούς, τομείς.

(γ) Εκπαιδευόμενα στελέχη. Η κάλυψη κενών διοικητικών θέσεων από την αγορά εργασίας μπορεί να είναι δαπανηρή και συχνά να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις. Επομένως, η προγραμματισμένη εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων και κατάλληλων για προαγωγή διευθυντικών στελεχών είναι ζωτική προκειμένου να καλυφθούν οι μελλοντικές ανάγκες. Μερικά σημεία που χρειάζονται προσοχή στην εκπαίδευση αυτή είναι:

- Συνιστάται η ανάληψη ορισμένης προπαρασκευαστικής εργασίας πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης.
- Το κλίμα που επικρατεί στην εταιρεία πρέπει να ενθαρρύνει τη μάθηση και την πρόοδο των στελεχών.
- Πρέπει να υπάρχουν αρκετοί κατάλληλοι διευθυντές και επίοπτες που θα βοηθούν στην εκπαίδευση.
- Η ατομική εκπαίδευση για καριέρα χρειάζεται προσεκτικό σχεδιασμό και επικοινωνία.
- Ο αριθμός των εκπαιδευομένων πρέπει να είναι ανάλογος των ήδη γνωστών ή αναμενόμενων κενών θέσεων έτσι ώστε οι βλέψεις τους για διορισμό να παραμένουν σε ρεαλιστική βάση.

(δ) Δραστηριότητες του μάντζιζμεντ και εκπαιδευτικές ανάγκες. Η δραστηριότητα του μάντζιζμεντ στο λιαν εμπόριο επικεντρώνεται στους εξής τέσσερις τομείς:

- *Οικονομικά*. Η οικονομική πλευρά της εταιρείας ίσως απαιτεί εκπαίδευση στην αξιολόγηση προγραμμάτων, τον έλεγχο του προϋπολογισμού, και την κοστολόγηση.
- *Εμπορεύματα*. Ίσως χρειάζεται εκπαίδευση, π.χ. στην πρόγνωση των πωλήσεων, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τις αγορές, και την έρευνα αγοράς.



- *Προσωπικό.* Στον τομέα αυτό ίσως απαιτείται εκπαίδευση στις συνεντεύξεις, το σχεδιασμό που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, και τη διαχείριση της μισθοδοσίας.
- *Εγκαταστάσεις.* Εκπαίδευση ενδεχομένως χρειάζεται στην αξιολόγηση ακινήτων που προορίζονται για καταστήματα ή αποθήκες, την τακτική συντήρηση κτιρίων, ή την πυρασφάλεια.

(ε) Η βάση ενός καλού εκπαιδευτικού συστήματος.

- *Ανάθεση αρμοδιοτήτων για την εκπαίδευση.* Οι εταιρείες που απασχολούν 400-500 εργαζόμενους ίσως θεωρήσουν σκόπιμη την πρόσληψη ενός στελέχους υπεύθυνου για την εκπαίδευση. Στις μικρότερες εταιρείες μπορεί να είναι υπεύθυνος ένας από τους διευθυντές. Σε κάθε περίπτωση, το εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να έχει την πλήρη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.
- *Ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών.* Περιλαμβάνει καταγραφή των εργασιών που αντιστοιχούν σε κάθε θέση (δηλαδή πίνακες συγκεκριμένων αντικειμένων της διοίκησης που εκτελούνται ή που θα πρέπει να εκτελεστούν από την εταιρεία), το συντονισμό τους, και κατάρτιση πίνακα ελέγχου της εκπαίδευσης, ο οποίος θα δείχνει την εκπαίδευση που απαιτείται για τις διοικητικές ανάγκες της εταιρείας.
- *Αξιολόγηση της απόδοσης.* Είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.
- *Εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της διοίκησης.* Με τη χρήση λεπτομερών πινάκων καταλληλότητας γίνεται έλεγχος της παρούσας διοίκησης και προβλέπονται οι μελλοντικές ανάγκες, συνυπολογίζοντας τις συνταξιοδοτήσεις, τις γνωστοποιημένες αποχωρήσεις, και τη γενική ανάπτυξη της επιχείρησης.
- *Σχεδιασμός και διαχείριση της εκπαίδευσης.* Η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται εντός (συμπεριλαμβανομένης και της πρακτικής εξάσκησης) ή εκτός εταιρείας. Είναι ζωτικής σημασίας η προετοιμασία και τήρηση αρχείων προσωπικού, όπου θα καταγράφονται τα εκπαιδευτικά τμήματα που παρακολούθησε κάθε εργαζόμενος, οι επιδόσεις του, η κατοπινή προαγωγή του, κ.λ.π.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 10<sup>ο</sup>

### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

#### 1. Υπηρεσίες και επίπεδο υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις λιανικών πωλήσεων προσφέρουν στον καταναλωτή αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική του χρήση. Ορισμένοι οργανισμοί ειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες, και οι κτηματομεσίτες, και είναι γνωστοί ως πωλητές πρωτευουσών υπηρεσιών. Πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις, ωστόσο, επικεντρώνουν τη δραστηριότητα τους στην προσφορά υλικών προϊόντων και προσφέρουν υπηρεσίες βοηθητικά. Αυτές οι συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως η κατ' οίκον παράδοση, η πίστωση, η εγκατάσταση, οι μετατροπές, κ.λ.π., δεν είναι το ουσιαστικό αντικείμενο αυτών των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, αλλά χρησιμοποιούνται συχνά για λόγους στρατηγικής, για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ενισχύσουν τη λιανική προσφορά.

Η έκταση στην οποία μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου παρέχει στους πελάτες της πρόσθετη βοήθεια στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, καθορίζεται πρωταρχικά από την αγορά στόχο (και τις προσδοκίες της), καθώς και από τις επιδιώξεις της επιχείρησης, με ιδιαίτερη έμφαση στην εικόνα του καταστήματος. Ο τύπος των εμπορευμάτων είναι από τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες των απαιτούμενων υπηρεσιών. Τα ογκώδη και βαριά αντικείμενα συχνά απαιτούν από τη λιανεμπορική επιχείρηση υπηρεσίες κατ' οίκον παράδοσης. Πρέπει επίσης, στον καθορισμό του επιπέδου των υπηρεσιών που προσφέρονται, να λαμβάνονται υπόψη η θέση του καταστήματος, οι ανταγωνιστές, και οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης.

#### 2. Πιστωτικές διευκολύνσεις

Η παροχή πίστωσης από οργανισμούς λιανεμπορίου στους πελάτες τους είναι

πολύ διαδεδομένη, ειδικά για ακριβά αντικείμενα, όπως τα ηλεκτρικά είδη, τα έπιπλα, τα αυτοκίνητα, ακόμη και τα ενδύματα. Για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, οι περισσότερες εταιρείες στους τομείς αυτούς, ακόμα και τα εκπτώτικα κέντρα, παρέχουν κάποια μορφή πίστωσης. Οι κυριότερες μορφές είναι:

- Μηνιαίος λογαριασμός ή ανοιχτός λογαριασμός: Τα πολυκαταστήματα κάνουν διαδεδομένη χρήση του λογαριασμού αυτού του είδους και κατά κανόνα δε χρεώνεται τόκος στον πελάτη, ο λογαριασμός εξοφλείται εμπρόθεσμα. Όταν δε συμβαίνει αυτό, η λιανεμπορική επιχείρηση πρέπει να προβλέψει την επιπλέον πίστωση, η οποία έχει μεγάλο κόστος και, συνεπώς, ουσιαστικά μειώνει το μικτό κέρδος (το τελευταίο πρέπει να αυξηθεί για να διατηρηθεί η δυνατότητα παροχής πιστώσεων σε φυσιολογικά επίπεδα).
- Προϋπολογιζόμενος λογαριασμός: Πολλά καταστήματα, ιδιαίτερα στον τομέα της ένδυσης, χρησιμοποιούν αυτό το είδος λογαριασμού, που παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να αγοράσει αγαθά με πίστωση ακόμη και 12 φορές την αξία της μηνιαίας εξόφλησης. Οι λογαριασμοί αυτοί είναι συχνά του τύπου της μετακυλιόμενης πίστωσης, ώστε κάθε φορά που γίνεται μια εξόφληση, η πίστωση αυξάνεται κατά ποσό ίσο με το εξοφληθέν. Συνήθως γίνεται μια μικρή χρέωση, συχνά ως ποσοστό επί της αξίας των αγορών.
- Λογαριασμός με απλή πίστωση: Μορφές πίστωσης αυτού του είδους χρησιμοποιούνται για την αγορά αγαθών, όπως ενδύματα ή είδη ταξιδιού, στα οποία δεν είναι διαθέσιμη η αγορά με δόσεις. Κατά κανόνα καταβάλλεται μια προκαταβολή και η διαφορά εξοφλείται σε διάστημα 6, 12, ή 24 μηνών, με πρόσθετη χρέωση για διαχειριστικά έξοδα και, όχι σπάνια, για επιπρόσθετο κέρδος.
- Αγορά με δόσεις: Πρόκειται για μια πολύ διαδεδομένη μορφή πίστωσης για την αγορά διαρκών αγαθών. Σε περίπτωση μη εξόφλησης, ο λιανεμπόρος διατηρεί το δικαίωμα της ανάκτησης, επειδή τα αγαθά δεν έχουν πωληθεί οριστικά, αλλά έχουν ενοικιαστεί στον πελάτη μέχρι την πλήρη εξόφληση τους (σε αντίθεση με τις συμφωνίες πώλησης με πίστωση). Η λιανεμπορική επιχείρηση, αντί να χρηματοδοτεί την πίστωση η ίδια, αναζητεί κάποιον άλλο χρηματοδοτικό φορέα. Αν και το συνολικό χρέος του πελάτη μπορεί στην περίπτωση αυτή να χρηματοδοτηθεί από τρίτο φορέα, η επιχείρηση εισπράττει τις δόσεις, εξοφλώντας με τη σειρά της το πιστωτικό ίδρυμα. Για ορισμένες επιχειρήσεις, οι αποπληρωμές των δόσεων αποτελούν μια ουσιαστική πηγή βραχυ-

πρόθεσμης ρευστότητας, με ελάχιστα εισπρακτικά έξοδα.

- Πιστωτικές κάρτες: Οι πιο διαδεδομένες πιστωτικές κάρτες είναι η Access και η Visa. Οι κάρτες αυτές εξασφαλίζουν πιστωτικές διευκολύνσεις στις λιανεμπορικές επιχειρήσεις που τις δέχονται. Η επιχείρηση παρέχει στον πελάτη πίστωση ως ένα συγκεκριμένο όριο, αλλά εξοφλείται τοις μετρητοίς από την τράπεζα με την εμφάνιση σ' αυτή του σχετικού λογαριασμού, με χρέωση 2-5% για τις τραπεζικές εργασίες. Πληρώνει επίσης ένα ποσό για συμμετοχή στο σύστημα της πιστωτικής κάρτας, ανάλογα με τον αριθμό των υποκαταστημάτων. Κυρίως λόγω του κόστους που έχουν για τις επιχειρήσεις αυτές οι πιστωτικές κάρτες τρίτων, πολλές από τις μεγαλύτερες εκδίδουν πλέον τις δικές τους πιστωτικές κάρτες. Οι εφαρμογές αυτές έχουν επιπρόσθετες χρήσιμότητες, πέρα από τις πιστωτικές διευκολύνσεις. Από τις αιτήσεις για τη χορήγηση κάρτας συλλέγονται πολλές πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς προώθησης (π.χ. απευθείας ταχυδρόμηση).
- Χρεωστικές κάρτες: Πρόκειται για ηλεκτρονικά συστήματα χρεοπίστωσης, με χρήση πλαστικών καρτών που χρεώνουν αυτόματα τον τραπεζικό λογαριασμό του πελάτη. Αν και μειώνουν τα ανεξόφλητα χρέη και εξοικονομούν χρόνο, έχουν συνήθως υψηλό κόστος εφαρμογής για τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά επεκτείνονται γοργά και εδώ και λίγο καιρό υπάρχουν και στην Ελλάδα.

### 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χορήγησης πίστωσης

Τα πλεονεκτήματα της χορήγησης πίστωσης είναι:

- Διευρύνεται ο κύκλος εργασιών.
- Ενθαρρύνονται αγορές μεγαλύτερης αξίας.
- Προσελκούνται αγοραστές με μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη.
- Οι πελάτες γίνονται τακτικοί.
- Η αγορά γίνεται ευκολότερη (π.χ. με το τηλέφωνο).
- Βελτιώνεται η θετική στάση των πελατών απέναντι στο κατάστημα.

Τα μειονεκτήματα της χορήγησης πίστωσης είναι τα εξής:

- Χρειάζεται πρόσθετο κεφάλαιο για τη χρηματοδότηση του χρέους, το οποίο ίσως απαιτεί έντοκο δάνειο.
- Δημιουργούνται πρόσθετα διαχειριστικά έξοδα, όπως για την τήρηση λογαριασμών των πελατών και την ετοιμασία των μηνιαίων λογαριασμών.

- Υπάρχουν απώλειες από ανεξόφλητα χρέη.

Μια πιστωτική πολιτική δεν έχει νόημα αν δεν προκαλεί επαρκή αύξηση στα κέρδη για την κάλυψη των τόκων των δανείων, των εξόδων διαχείρισης, και των ανεξόφλητων χρεών. Η λιανεμπορική επιχείρηση πρέπει να σταθμίσει, αν το κεφάλαιο της μπορεί να αξιοποιηθεί καλύτερα με άλλους τρόπους.

Εκτός των παραπάνω θα πρέπει επίσης η επιχείρηση να διενεργεί και εσωτερικό έλεγχο της πίστωσης. Για το λόγο αυτό υπάρχουν τρεις κύριες πλευρές του ελέγχου αυτού που είναι οι ακόλουθες:

(α) Η φερεγγυότητα. Οι πελάτες που είναι υποψήφιοι για την παροχή πίστωσης, πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά ως προς την οικονομική τους κατάσταση και την ικανότητα τους να εξοφλήσουν στο ακέραιο. Συνήθως συμπληρώνεται μια αίτηση και ζητούνται λεπτομερείς πληροφορίες από τον πελάτη.

(β) Έγκριση. Η αναγνώριση των εγκεκριμένων πελατών γίνεται με την έκδοση πιστωτικών καρτών από το ίδιο το κατάστημα. Ένα σύστημα έγκρισης πιστώσεων επιτρέπει την επέκταση τους, αν ο σχετικός έλεγχος δείχνει ότι οι λογαριασμοί εμφανίζουν πιστωτικό υπόλοιπο.

(γ) Ταχύτητα εξοφλήσεων. Για να ελαχιστοποιείται το επενδεδυμένο κεφάλαιο, είναι ουσιώδες να αποστέλλονται λογαριασμοί σε τακτά χρονικά διαστήματα, π.χ. κάθε μήνα. Σε εκείνους που καθυστερούν, αποστέλλονται ευγενικά σημειώματα υπενθύμισης και όταν η πληρωμή έχει καθυστερήσει πολύ (ας πούμε, πάνω από τρεις μήνες) χωρίς εύλογη αιτία, η εταιρεία μπορεί να απειλήσει με δικαστικές ενέργειες (και τελικά να προχωρήσει σ' αυτές, αν η απειλή δεν έχει αποτέλεσμα).

#### 4. Εναλλακτικές προσφορές υπηρεσιών

- Ωράριο λειτουργίας καταστημάτων: Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση σε πολλά καταστήματα να παραμένουν ανοιχτά περισσότερες ώρες. Αυτό σίγουρα αντανακλά τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού για μεγαλύτερες διευκολύνσεις. Με ολοένα αυξανόμενο τον αριθμό των εργαζομένων γυναικών, έχει γίνει απαραίτητο να μένουν ανοιχτά τα παντοπωλεία αργότερα το βράδυ. Πολλά καταστήματα ειδών για μαστορέματα λειτουργούν επίσης εκτός του καθιερωμένου ωραρίου, επειδή οι πελάτες αναζητούν τα είδη αυτά σε ώρες εκτός των εργασιών. Μεγάλη συζήτηση γίνεται για τη λειτουργία των καταστημάτων τις Κυριακές και πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις είναι

διατεθειμένες να παραβιάσουν ένα νόμο που θεωρούν απαρχαιωμένο, για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Σε τελευταία ανάλυση, η επιλογή των ωρών λειτουργίας εξαρτάται από την αγορά στόχο. Σε ορισμένα μέρη η λειτουργία των καταστημάτων τις Κυριακές δε συμβαδίζει με κοινωνικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις. Από την άλλη μεριά, πολλά συννοικιακά καταστήματα ψλικών και τυποποιημένων προϊόντων βασίζονται στην πελατεία που προσελκύνουν εκτός κανονικού ωραρίου.

- Παράδοση κατ' οίκον: Η παράδοση κατ' οίκον είναι ουσιώδης υπηρεσία για συγκεκριμένους τύπους εμπορευμάτων, όπως τα έπιπλα ή οι μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές. Για άλλα είδη, μπορεί να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επαυξήσει την εξυπηρέτηση, με διευκολύνσεις χρόνου και τόπου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι πολλές πιτσαρίες. Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην οργάνωση μιας υπηρεσίας παράδοσης κατ' οίκον. Το μεγαλύτερο ίσως είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους, ειδικά σε συνθήκες αξιοσημείωτων μεταβολών της ζήτησης. Επίσης, το γεγονός ότι οι πελάτες συνήθως επιθυμούν άμεση κατοχή. Αν προβλέπεται παράδοση κατ' οίκον και αυτή δε γίνει εγκαίρως ή το προϊόν καταστραφεί στη μεταφορά, μπορεί να δυσαρεστηθεί ο πελάτης. Προβλήματα στην παράδοση μπορεί να δημιουργηθούν και αν ο πελάτης δεν είναι στο σπίτι του την προκαθορισμένη ώρα. Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να το αποφύγουν, τηλεφωνώντας από πριν. Ορισμένοι τύποι εμπορευμάτων απαιτούν κάτι περισσότερο από απλή παράδοση, όπως εγκατάσταση, με ή χωρίς μια μικρή επιβάρυνση.
- Μετατροπές και επισκευές: Αυτές οι υπηρεσίες μπορούν να προσφέρονται είτε ως μέρος ενός «πακέτου», είτε ως αυτοτελώς αμειβόμενες. Για παράδειγμα, πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις ενδυμάτων προσφέρουν δωρεάν τις μεταποιήσεις με την αγορά, αλλά για τη μεταποίηση ενδυμάτων μετά από ένα χρονικό διάστημα από την αρχική αγορά, χρεώνουν αμοιβή. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών συμφωνούν δωρεάν επισκευές μέσα στο χρόνο της εγγύησης, αλλά μετά τη λήξη της χρεώνουν τις επισκευές με πλήρες εμπορικό κέρδος. Η παροχή μακροχρόνιας εγγύησης μπορεί επίσης να είναι ένας χρήσιμος τρόπος μεγαλύτερης ικανοποίησης του πελάτη και αύξησης των εσόδων. Η απόφαση για παροχή υπηρεσιών μετατροπής και επισκευών δεν απαιτεί αυτομάτως και την οργάνωση ανάλογης υποδομής στο κατάστημα. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να ανατεθούν σε τρίτο με υπεργολαβία, αν και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σχετική απώλεια του ελέγχου και σε καθυστερήσεις.

- Συσκευασία: Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι σε ορισμένες χώρες, όπως στις ΗΠΑ, οι πελάτες θεωρούν δεδομένη την πλήρη συσκευασία των προϊόντων που αγόρασαν, ενώ σε άλλες, όπως στη Βρετανία, πολύ λίγες επιχειρήσεις παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες. Επίσης πολύ λίγες προσφέρουν υπηρεσίες συσκευασίας δώρων, που είναι διαδεδομένες έναντι μικρής πρόσθετης αμοιβής στις ΗΠΑ.

## 5. Η αντιμετώπιση παραπόνων

Ακόμα και στα πιο καλά οργανωμένα καταστήματα, θα υπάρξουν περιπτώσεις, όπου ο πελάτης δε θα μείνει ικανοποιημένος και θα έχει παράπονα. Εδώ είναι που η πετυχημένη λιανεμπορική επιχείρηση έχει την ευκαιρία να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό, μετατρέποντας τον παραπονεμένο πελάτη σε ικανοποιημένο, που θα ξανάρθει. Με το υψηλό κόστος του μάρκετινγκ στις σημερινές πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες στο λιανεμπόριο, είναι λιγότερο δαπανηρό να λυθεί το πρόβλημα ενός ήδη υπάρχοντος πελάτη, παρά να βρεθούν νέοι.

Οι κύριες αιτίες παραπόνων είναι η έλλειψη αποθέματος (για διαφημιζόμενα είδη), η κακή λειτουργία του προϊόντος, ή η μη ικανοποιητική επισκευή και σέρβις. Πολλά παράπονα ικανοποιούνται εύκολα, αλλά απαιτείται μια διαδικασία για την αντιμετώπιση τους. Ορισμένοι πελάτες παραπονούνται από συνήθεια και όταν εντοπίζονται, πρέπει να παρακινούνται ευγενικά να ψωνίζουν αλλού.

Τα μικρότερα παράπονα μπορούν να αντιμετωπιστούν από τους ίδιους τους πωλητές, αλλά οι περισσότεροι πελάτες συχνά εκτιμούν την ενασχόληση ενός προϊσταμένου με το πρόβλημα τους. Στα μεγαλύτερα καταστήματα, τα παράπονα αντιμετωπίζονται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη διαδικασία αντιμετώπισης των παραπόνων, πρέπει να είναι σαφές και στο προσωπικό και στους πελάτες πού πρέπει να απευθυνθούν οι τελευταίοι και σε ποιον να μιλήσουν. Πρέπει να υιοθετούνται συγκεκριμένες διαδικασίες και να είναι ενήμεροι γι' αυτές όλοι οι υπάλληλοι.

Ένας πελάτης που επιστρέφει εμπόρευμα επειδή το βρήκε κατεστραμμένο ή σπασμένο όταν άνοιξε τη συσκευασία, έχει προφανώς δικαίωμα να το επιστρέψει και να αξιώσει αντικατάσταση ή την επιστροφή των χρημάτων του. Υπάρχουν, ωστόσο και ορισμένες περιστάσεις που δεν είναι τόσο απλές και απαιτούν σκέψη. Αν η λιανεμπορική επιχείρηση προσφέρει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη, μια φιλελεύθερη πολιτική επιστροφών είναι η κατάλληλη. Για παράδειγμα, η δυνατότητα επιστροφής επειδή ο πε-

λάτης άλλαξε γνώμη ή νόμισε από λάθος ότι το αντικείμενο που αγόρασε ταιριάζει με κάποιο άλλο που ήδη έχει. Επίσης, η δυνατότητα επιστροφής (φυσικά σε άριστη κατάσταση) και αντικατάστασης δώρων από τους αποδέκτες. Πολυκαταστήματα που έχουν εφαρμόσει τέτοια πολιτική έχουν διαπιστώσει σημαντική αύξηση των πωλήσεων τους. Κανονικά απαιτείται η απόδειξη αγοράς, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που πρέπει να επικρατεί και η κοινή λογική, π.χ. ένας πελάτης που έλαβε το αντικείμενο ως δώρο, δεν μπορεί να έχει την απόδειξη.

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιούν τα παράπονα για φθαρμένα ή ακατάλληλα προϊόντα αλλάζοντας τα, αλλά τα παράπονα για κακή ποιότητα πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσεκτικούς χειρισμούς, ώστε να μη βλάπτεται η εικόνα του καταστήματος, θα πρέπει, επομένως, να προσφέρονται σε αντικατάσταση προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, με ανάλογη αναπροσαρμογή της τιμής αν χρειάζεται.

Παράπονα για είδη που δεν υπάρχουν στο απόθεμα μπορούν να αντιμετωπιστούν με συμφωνία για παραγγελία και με την επεξήγηση του γιατί δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή, ή με την σύσταση στον πελάτη ενός άλλου καταστήματος, στο οποίο υπάρχει το σχετικό απόθεμα.

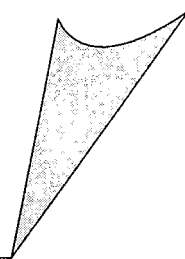
Μια και δεν είναι πάντα εφικτό ή πρακτικό να γίνει αλλαγή ή επισκευή του προϊόντος (π.χ. μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές ήδη παραδοθείσες στο σπίτι του πελάτη), η λιανεμπορική επιχείρηση μπορεί συχνά να ικανοποιήσει το παράπονο του πελάτη προσφέροντας μια μείωση της τιμής. Αυτό το μέσο είναι αποτελεσματικό για να πειστεί ο πελάτης ότι το κατάστημα κάνει ειδική προσπάθεια για την επίλυση του προβλήματος, αλλά συχνά επίσης είναι δυνατόν να εγείρει η λιανεμπορική επιχείρηση σχετική αξίωση κατά του κατασκευαστή.

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν συστηματικά τα επίπεδα των υπηρεσιών τους και να τα συγκρίνουν με εκείνα των ανταγωνιστών. Οι σημερινοί απαιτητικοί καταναλωτές δεν αναζητούν πια τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, επιδιώκοντας υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών. Νέες υπηρεσίες εισάγονται συνεχώς, σε αντιγραφή από τους ανταγωνιστές, αντικαθίστανται, αναβαθμίζονται ή εγκαταλείπονται, στη συνεχή μάχη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



# **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**

**ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**



## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η έννοια της προώθησης αφορά το καθήκον της πληροφόρησης, της πειθούς και της επιρροής της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών. Είναι σίγουρο ότι κανένας δεν θα αγοράσει τα προϊόντα της επιχείρησης αν δεν ξέρει ότι αυτά υπάρχουν. Η προώθηση ασχολείται με το πρόβλημα του πώς να πληροφορήσω δυνητικούς πελάτες ότι το προϊόν υπάρχει και ότι ικανοποιεί τις ανάγκες τους καλύτερα από τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

Η προώθηση λοιπόν δεν είναι τίποτε άλλο από μια διαδικασία επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές της. Σε κάθε περίπτωση επικοινωνίας υπάρχει ο πομπός του μηνύματος, το μήνυμα και ο δέκτης του μηνύματος. Σε όλες τις περιπτώσεις το μήνυμα πρέπει να εκπληρώσει τρία καθήκοντα για να είναι αποτελεσματικό: α) να κερδίσει την προσοχή του δέκτη, β) να γίνει κατανοητό από τον πομπό και το δέκτη και γ) να διεγείρει τις ανάγκες του δέκτη και να προτείνει τον τρόπο ικανοποίησης των αναγκών αυτών.

Επιπλέον το μήνυμα κωδικοποιείται – μετατρέπεται σε μορφή κατανοητή – μεταφέρεται μέσω κάποιου μέσου επικοινωνίας και αποκωδικοποιείται από το δέκτη – γίνεται κατανοητό. Στη συνέχεια ο δέκτης, σύμφωνα με το βαθμό που κατανόησε το μήνυμα, αντιδρά στέλλοντας ένα δικό του μήνυμα που καλείται επανάδραση.

Όλη αυτή η διαδικασία της επικοινωνίας γίνεται μέσα σ' ένα περιβάλλον θορύβου, ο οποίος εμποδίζει και διαστρεβλώνει το μήνυμα. Οι πληροφορίες για τις αποφάσεις των καταναλωτών έρχονται στην επιχείρηση με τη μορφή της έρευνας αγοράς και των αναφορών πώλησης. Ο θόρυβος παίρνει τη μορφή των μηνυμάτων προώθησης που μεταδίδουν οι ανταγωνιστές. Το μήνυμα μεταδίδεται είτε μέσω των πωλητών, είτε μέσω των μαζικών μέσων επικοινωνίας, είτε μέσω προωθητικού υλικού, είτε μέσω της συσκευασίας του προϊόντος.

Ανάλογα με τον τρόπο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές διακρίνουμε την προώθηση στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

Προσωπική πώληση: Προφορική παρουσίαση σε μορφή συζήτησης με ένα ή περισσότερους υποψήφιους αγοραστές, με σκοπό τη δημιουργία πώλησης.

Διαφήμιση: Κάθε πληρωμένη μη προσωπική παρουσίαση και προώθηση ιδεών, προϊόντων ή υπηρεσιών από κάποια επώνυμη πηγή.

Δημοσιότητα: Μη προσωπική και μη πληρωμένη παρακίνηση ζήτησης για ένα

προϊόν ή υπηρεσία ή επιχείρηση δημιουργούμενη μέσα από τη δημοσιοποίηση αξιόλογης επιχειρηματική ή εμπορικής είδησης σε έντυπο μέσο, ραδιόφωνο, τηλεόραση ή δημόσια εκδήλωση.

Προώθηση πωλήσεων: Εκείνες οι δραστηριότητες μάρκετινγκ που δεν εμπίπτουν στις παραπάνω περιπτώσεις, οι οποίες παρακινούν τον αγοραστή και το εμπόριο π.χ. επιδείξεις, διαγωνισμοί, κουπόνια, δειγματοδιανομή κ.τ.λ.

Υπάρχουν δύο σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει η επιχείρηση σχετικά με τη στρατηγική προώθησης. Η πρώτη αφορά τη συνολική προσπάθεια και πόρους που θα επενδυθούν στην προώθηση, και η δεύτερη αφορά το σχετικό βάρος που θα δοθεί στα τέσσερα διαφορετικά εργαλεία προώθησης.

Από τη στιγμή που η προώθηση αποτελεί έναν από τους τρόπους αύξησης πωλήσεων, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει το κατά πόσο είναι προτιμότερο να δαπανήσει χρήματα στην προώθηση παρά στην έρευνα αγοράς και στη βελτίωση του προϊόντος.

Σε γενικές γραμμές, η προώθηση αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα σε αγορές όπου:

- Ο στόχος της ψυχολογικής διαφοροποίησης των προϊόντων είναι σημαντικός διότι τα προϊόντα είναι όμοια
- Τα προϊόντα είναι καινούργια και υπάρχει ανάγκη πληροφόρησης και διέγερσης του ενδιαφέροντος των καταναλωτών
- Τα προϊόντα αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και υπάρχει ανάγκη διατήρησης του μεριδίου αγοράς
- Τα προϊόντα πωλούνται με βάση self service.

Η απόφαση για το σχετικό βάρος που θα δοθεί στα εργαλεία προώθησης είναι μια δύσκολη απόφαση, διότι κύριο χαρακτηριστικό των εργαλείων προώθησης είναι ότι μπορούν να θεωρηθούν υποκατάστατα σε ένα βαθμό.

Σε γενικό επίπεδο υπάρχει η πεποίθηση ότι η μεν διαφήμιση είναι το πιο σημαντικό εργαλείο προώθησης σε αγορές καταναλωτικών προϊόντων.

Επίσης πιστεύεται ότι η προώθηση πωλήσεων και η δημοσιότητα έχουν ίδια σημασία και στις δύο αγορές, μικρότερη όμως από τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 11<sup>ο</sup>

### Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

#### 1. Η έννοια της πώλησης

Η πώληση, η οποιαδήποτε πώληση, είναι μια τέχνη. Τέχνη, από την άποψη της δημιουργίας, της έκφρασης, της δεξιοτεχνίας. Η τέχνη αυτή είναι ίδια για οποιαδήποτε μορφή πώλησης. Δεδομένου όμως ότι υπάρχουν διάφορες μορφές πώλησης, για την επιτυχία του καλύτερου σε κάθε περίπτωση αποτελέσματος απαιτείται η εφαρμογή μιας ορισμένης τεχνικής, δηλαδή η εφαρμογή ορισμένων μεθόδων και ορισμένων κανόνων. Αυτή η τεχνική αποτελεί την εφαρμογή της τέχνης σε κάθε μορφή πώλησης. Με άλλα λόγια, για κάθε μορφή πώλησης απαιτείται διαφορετική τεχνική. Άρα η τέχνη της πώλησης είναι μια για οποιαδήποτε μορφή πώλησης. Οι τεχνικές αλλάζουν.

Η μορφή πώλησης εξαρτάται από το είδος του εμπορεύματος (καταναλωτικά αγαθά, κεφαλαιουχικά αγαθά κ.λ.π.) από το είδος της επιχείρησης (εμπορική, βιομηχανική κ.λ.π.), από την οργάνωση της κ.λ.π.

Οι μορφές πώλησης που συναντάμε περισσότερο είναι οι εξής:

**Βιομηχανίες:** η πώληση με διαμέσους, δηλαδή οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι και τα καταστήματα λιανικής πώλησης ή η απ' ευθείας πώληση δηλαδή τα πρατήρια βιομηχανίας, τα υποκαταστήματα, οι ταξιδιωτικοί υπάλληλοι κ.λ.π.

**Εμπορικά καταστήματα:** τα παραδοσιακά καταστήματα πώλησης, τα μεγάλα καταστήματα, τα καταστήματα «μοναδικών τιμών», τα καταστήματα αποκλειστικότητας, οι υπεραγορές, τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης και τα πολυκαταστήματα μεγάλης επιφάνειας.

Η κατηγορία των αγαθών και η μορφή πώλησης υπαγορεύουν την κατάλληλη τεχνική. Οι ηλεκτρονικές λογιστικές μηχανές απαιτούν διαφορετική τεχνική από το μηχανικό εξοπλισμό, τα ορυκτέλαια αυτοκινήτων από τα ηλεκτρονικά ψυγεία, τα αγαθά πρώτης ανάγκης από τα είδη πολυτελείας. Επίσης διαφορετική είναι η τεχνική της πώλη-

σης στο κατάστημα και διαφορετική και τεχνική της πώλησης που διενεργείται από εξωτερικούς πωλητές. Τέλος διαφορετική είναι η τεχνική κατά την πώληση **αγαθών** και διαφορετική κατά την πώληση υπηρεσιών.

Οι πωλητές της κάθε μορφής πώλησης έχουν διαφορετικά προβλήματα να αντιμετωπίσουν και διάφορες συνθήκες δουλειάς.

Στην κατηγορία των πωλητών του καταστήματος αντιμετωπίζονται διαφορετικά προβλήματα σε κάθε είδους καταστήματος και απαιτούνται μερικές φορές διαφορετικές τεχνικές. Από το μεγάλο κατάστημα μέχρι τη Boutique, ο ρόλος του πωλητή παρουσιάζει διαφοροποιήσεις. Το ίδιο ισχύει και για τις διάφορες κατηγορίες εξωτερικών πωλητών. Ο ρόλος του πωλητή και η τεχνική του εξαρτώνται από το εμπόρευμα που πωλεί και από τη μορφή της διανομής που εφαρμόζει η επιχείρησή του.

Ο πωλητής στο κατάστημα αναμένει τον πελάτη να τον εξυπηρετήσει. Ο ρόλος της ανεύρεσης του πελάτη ανήκει στην επιχείρηση και στις υπηρεσίες της. Στο κατάστημα ο πωλητής είναι ο «οικοδεσπότης» που υποδέχεται τους «επισκέπτες» του, με όλη τη διαδικασία που επιβάλλει η υποδοχή, η φιλοξενία και η εξυπηρέτηση, ώστε ο πελάτης της να μένει ευχαριστημένος και να επιστρέψει ξανά, να γίνει μόνιμος πελάτης του καταστήματος.

Αντίθετα ο ρόλος του εξωτερικού πωλητή είναι να αναζητήσει και να βρει τον πελάτη ο ίδιος για να τον εξυπηρετήσει ο ίδιος. Από την άποψη αυτή ο ρόλος του εξωτερικού πωλητή είναι περισσότερο επίπονος και δύσκολος. Βέβαια η φήμη της επιχείρησης και των προϊόντων της, όπως και τα μέσα προβολής και διαφήμισης που διαθέτει τον βοηθούν ουσιαστικά στην επιτυχία του.

Ο πωλητής σαν επάγγελμα, στη χώρα μας, δεν χαιρεί εκτίμησης στον πολύ κόσμο. Θεωρείται επάγγελμα «δεύτερο». Λίγοι είναι οι πωλητές που διάλεξαν το επάγγελμα αυτό, γιατί τους άρεσε. Οι πιο πολλοί έτυχε να ασχοληθούν μ' αυτό γιατί δεν μπόρεσαν να βρουν κάτι καλύτερο.

Αλλά και στην Ευρώπη, γενικότερα, το επάγγελμα του πωλητή δεν εκτιμάται ακόμα ιδιαίτερα, παρά τις σοβαρές εξελίξεις, που έχουν σημειωθεί εκεί σε σχέση με τη χώρα μας.

Η ποιότητα και η επιτυχία του πωλητή έχει άμεση σχέση και με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Η επιχείρηση που είναι οργανωμένη και λειτουργεί σωστά, που είναι συνεπής στις θέσεις της, στις συναλλαγές της, στις υποχρεώσεις έχει ευνοϊκή

ψυχολογική επίδραση πάνω στον πωλητή και την εξέλιξη του. Ο πωλητής νιώθει σιγουριά, πίστη στην επιχείρηση, υπερηφάνεια, ενθουσιασμό για την δουλειά του. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα ο πωλητής έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί και να γίνει αποτελεσματικός.

## 2. Οι πρωταγωνιστές της πώλησης

Είναι γνωστό ότι στην πώληση πρωταγωνιστούν:

- ❖ Ο πωλητής
- ❖ Ο πελάτης
- ❖ Το εμπόρευμα

### A.- Ο πωλητής

Ο ρόλος του πωλητή είναι:

- ❖ Να παρουσιάσει στους ενδεχόμενους αγοραστές τα πλεονεκτήματα των εμπορευμάτων του και να τους διδάξει πως μπορούν με αυτά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και έτσι να συμβάλλει στην παράλληλη προώθησή τους.
- ❖ Να παρακολουθεί τις κρίσεις των αγοραστών για τα προϊόντα και την επιχείρησή του, τις τάσεις στις προτιμήσεις των αγοραστών, τις δραστηριότητες του ανταγωνισμού.
- ❖ Να ενημερώσει τους ανωτέρους του και έτσι να συμβάλει έμμεσα στη διαμόρφωση της μελλοντικής πολιτικής της επιχείρησής του, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της.

Ο ρόλος του πωλητή είναι επομένως κοινωνικός και οικονομικός.

Κοινωνικός γιατί συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, ατομικά και συλλογικά.

Οικονομικός γιατί συμβάλλει στην παραγωγή των καταλληλότερων για την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου προϊόντων και με την προώθησή τους στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της εθνικής οικονομίας. Η σημαντικότητα της αποστολής του τον κατατάσσει στους πλέον δυναμικούς συντελεστές οικονομικής ανάπτυξης.

Ο ρόλος του αυτός πρέπει να παίζετε με ειλικρίνεια, εντιμότητα και ζήλο.

Τα προσόντα του πωλητή αναφέρονται:

- ❖ στην υγεία του, σωματική και πνευματική,

- ❖ στην εμφάνιση του, τόσο τη φυσική όσο και στον τρόπο ένδυσης, υπόδησης, κόμμωσης,
- ❖ στην κοινωνικότητά του, την υπομονή του, την αυτοκυριαρχία του, την ευγένειά του, την αισιοδοξία του, την αγάπη του προς τους συνανθρώπους του, τη προσωπικότητά του, τον ενθουσιασμό του,
- ❖ στην ικανότητά του να κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών του,
- ❖ στη μόρφωση τους γενική και ειδική. Η γενική μόρφωση ευρύνει την αντίληψη, πλουτίζει το λεξιλόγιο, δημιουργεί ευχέρεια στην διεξαγωγή της συζήτησης και γενικά ολοκληρώνει τη προσωπικότητα του πωλητή. Η ειδική μόρφωση τον κάνει καλό γνώστη της δουλειάς του, όχι μόνο πρακτικά αλλά και θεωρητικά.

Η αλληλεπίδραση θεωρίας και πράξης ολοκληρώνει τις ειδικές του γνώσεις και αυξάνει τη παραγωγικότητά του. Τέλος, η γνώση ξένων γλωσσών γίνεται όλο και περισσότερο επιτακτική ανάγκη.

Γίνεται σαφές, ότι ο πωλητής δεν μπορεί να είναι ένα τυχαίο πρόσωπο. Πρέπει να είναι επιλεγμένο με προσοχή, ώστε να συγκεντρώνει τα απαραίτητα φυσικά και επίκτητα προσόντα. Η εκπαίδευσή του πρέπει να είναι διαρκής.

Είναι γεγονός ότι σε ορισμένες σύγχρονες μορφές πώλησης έχει περιοριστεί ο ρόλος του πωλητή με τη παραδοσιακή του μορφή. Αναφερόμαστε ειδικότερα στα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης όπου η έκθεση προϊόντων κατά τρόπο εμφανή και ελκυστικό αντικαθιστά σε μεγάλο βαθμό το ρόλο του πωλητή. Η διαφήμιση, η βιτρίνα βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Σε πολλά πρατήρια βενζίνης, σε πάρκινγκ κ.λ.π. ο ρόλος του πωλητή έχει υποβαθμιστεί, αφού ρίχνοντας ένα κέρμα και πατώντας ένα κουμπί ο πελάτης εξυπηρετείται μόνος του. Σε πολλά πολυσύχναστα σημεία, μηχανήματα με εμφανείς τις λιχουδιές για παιδιά, δέχονται κέρματα και σε αντάλλαγμα προσφέρουν τσιχλες, καραμέλες, ώστε να παίξουν το ρόλο του πωλητή πετυχημένα.

Αυτός ωστόσο ο τρόπος πώλησης, του οποίου τα πλεονεκτήματα δεν αμφισβητούνται, δεν μπορεί να επεκταθεί εκεί όπου ο ρόλος του ζωντανού πωλητή παραμένει αναντικατάστατος. Για παράδειγμα ο βιομηχανικός εξοπλισμός απαιτεί εξειδικευμένο πωλητή, το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, τα καταστήματα προσωπικών ειδών, τα πολύπλοκα στη χρήση και λειτουργία προϊόντα απαιτούν την ύπαρξη ζωντανού πωλητή με προσωπικότητα και γνώσεις. Γι' αυτό και ο ρόλος του ζωντανού πωλητή στην πολύπλοκη σημερινή βιομηχανική κοινωνία, δεν μπορεί ποτέ να υποβαθμιστεί. Αντίθετα, θα

γίνεται όλο και πιο σημαντικός τόσο κοινωνικά, όσο και οικονομικά.

Η παραγωγικότητα του πωλητή είναι μεγάλης σημασίας για το περιορισμό του κόστους εργασίας την ανάπτυξη της επιχείρησης και της εθνικής οικονομίας γενικότερα. Η αμοιβή εργασίας πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την απόδοση του πωλητή. Είναι ευνόητο ότι η απόδοση του πωλητή πρέπει να καλύπτει το κόστος της αμοιβής του και να αφήνει ένα πλεόνασμα για την κάλυψη των λοιπών εξόδων της επιχείρησης και την αμοιβή του κεφαλαίου.

Η απόδοση του πωλητή εξαρτάται από τη φυσική του κατάσταση, την προσωπικότητά του, τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του αλλά και την οργάνωση της δουλειάς του.

Στο κατάστημα: ο τρόπος έκθεσης των προϊόντων στο τμήμα, η πληρότητα και η αξία των συλλογών του, η γενική κατανομή των διαφόρων τμημάτων ανά όροφο και μέσα στον όροφο επηρεάζουν αποτελεσματικά την απόδοση του πωλητή.

Στους εξωτερικούς πωλητές: η οργάνωση των δρομολογίων, ο αριθμός των επισκέψεων, η οργάνωση των συνεντεύξεων και γενικότερα των επαφών με τους πελάτες ή η σωστή κατανομή του χρόνου σε εσωτερική (επεξεργασία στοιχείων) και εξωτερική (επισκέψεις, λήψη παραγγελιών κ.λ.π.) εργασία, η τηλεφωνική επικοινωνία είναι ουσιώδης σημασία για την απόδοση του εξωτερικού πωλητή.

Για όλα αυτά υπάρχει σε όλες τις σωστά οργανωμένες επιχειρήσεις, μια σειρά εντύπων, που διευκολύνουν τη δουλειά του πωλητή, αλλά και τον έλεγχο.

### **B.- Ο πελάτης**

Σήμερα το μάρκετινγκ (πρέπει να) ενδιαφέρεται πρώτα για τους ανθρώπους και ύστερα για τα εμπορεύματα. Η ψυχολογική πλευρά της συναλλαγής αποτελεί το στοιχείο που κυριαρχεί στη πώληση. Προκύπτει επομένως η ανάγκη ανάλυσης της ψυχολογίας του πελάτη. Η ψυχολογική δομή του κάθε πελάτη υπαγορεύει στον πωλητή το κατάλληλο χειρισμό. Είναι απαραίτητο ο πωλητής να κατανοήσει ότι συναλλάσσεται με ανθρώπους, που ο καθένας έχει τη δική του ψυχολογία, τη δική του προσωπικότητα.

Η ψυχολογία του πελάτη επηρεάζεται από την οικονομική και κοινωνική του θέση, από την ηλικία, το επάγγελμα, το φύλλο, τη θρησκεία, το τόπο διαμονής. Κάθε κατηγορία πελατών (άνδρες, γυναίκες, νέοι, ηλικιωμένοι, κατώτερης, μέσης ή ανώτερης κοινωνικής τάξης, κληρικοί, καλλιτέχνες, υπάλληλοι, επαρχιώτες, κάτοικοι των πόλεων κ.λ.π.) παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά και επομένως διαφορετική συμπερι-



φορά μπροστά στο εμπόρευμα. Από τη συμπεριφορά αυτή του πελάτη εξαρτάται ο χειρισμός, η τεχνική του πωλητή, η οποία οφείλει να είναι διάφορη για κάθε κατηγορία πελατών.

Ο πωλητής είναι δυνατό να συναντήσει ακόμα πελάτες πρακτικούς, συναισθηματικούς, διαχυτικούς, κλειστούς, φλόβαρους, αποφασιστικούς, αναποφάσιστους, νευρικούς, ήρεμους, καχύποπτους, γκρινιαρήδες. Απέναντι σε κάθε πελάτη, ο πωλητής οφείλει να εφαρμόζει την κατάλληλη τακτική και επομένως να προσαρμόζεται στον τύπο του ή την ψυχολογική του διάθεση.

Είναι ευνόητο ότι σαφή όρια μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών πελατών δεν υπάρχουν, πέραν του ότι οι ψυχολογικές μεταπτώσεις ενός ανθρώπου είναι πάντοτε πιθανές. Παράγοντες διάφοροι είναι δυνατό να επηρεάσουν το χαρακτήρα του και τη ψυχολογική του διάθεση και να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του π.χ. ο άλλοτε ήρεμος πελάτης μας, σήμερα είναι νευρικός και απότομος.

Το πρόβλημα γίνεται πιο δύσκολο, όταν πρόκειται για νέους πελάτες, που ο πωλητής αντιμετωπίζει για πρώτη φορά. Στην περίπτωση αυτή, ο πωλητής πρέπει να έχει την ετοιμότητα να διαγνώσει τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του πελάτη για να μπορέσει να τον χειριστεί ανάλογα.

Βασικός παράγοντας που απορρέει από τη ψυχολογία του πελάτη είναι τα κίνητρα που ωθούν στις διάφορες αγορές του. Η αναγνώριση αυτών των κινήτρων βοηθεί τον πωλητή στη πραγματοποίηση πετυχημένων πωλήσεων. Συνήθως κάθε απόφαση για αγορά συνδέεται με κάποιο κίνητρο. Η αναγνώριση ωστόσο του κινήτρου δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση.

Υπάρχουν τέλος ορισμένοι άνθρωποι που επηρεάζουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις των άλλων και οι οποίοι ονομάζονται καταναλωτές (ή αγοραστές) «πυλόνι». Σχετικές έρευνες που έγιναν κυρίως στις Η.Π.Α. απέδειξαν ότι οι άνθρωποι αυτοί μπορεί να είναι φανατικοί τηλεθεατές, αναγνώστες εφημερίδων ή ακόμα άνθρωποι που έχουν επίδραση στο κοινωνικό τους περιβάλλον, ή νοικοκυρά μητέρα και σύζυγος, οι ηλικιωμένοι άνθρωποι των οποίων η μεγάλη πείρα εκτιμάται, οι άνθρωποι που, λόγω ειδικών γνώσεων, η γνώμη τους είναι σεβαστή. Οι άνθρωποι αυτοί παίζουν το ρόλο του συνδέσμου μεταξύ των προϊόντων και των αγοραστών. Η γνώση των ανθρώπων αυτών θα βοηθήσει τον πωλητή στην πραγματοποίηση σημαντικών πωλήσεων και μάλιστα μερικές φορές μαζικών.

### Γ.- Το εμπόρευμα

Τα εμπορεύματα διακρίνονται σε:

- ❖ καταναλωτικά, δηλαδή τελικής κατανάλωσης, όπως τα βιομηχανικά και αγροτικά προϊόντα,
- ❖ ενδιάμεσα, δηλαδή τα αγαθά εκείνα που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή άλλων αγαθών,
- ❖ κεφαλαιουχικά, απαραίτητα για τη λειτουργία των βιομηχανικών και λουιτών μονάδων, όπως ο μηχανικός εξοπλισμός, οι μηχανές γραφείων, τα εξαρτήματα κ.λ.π.

Είναι ευνόητο ότι κάθε κατηγορία αγαθών απαιτεί διαφορετική τεχνική της πώλησης.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του πωλητή είναι η καλή γνώση του εμπορεύματος. Ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει καλά τόσο τα εμπορεύματα της επιχείρησής του, όσο και αυτά του ανταγωνισμού. Οι γνώσεις αυτές αφορούν γενικά την ιστορία του εμπορεύματος, τις χρήσεις, τα υλικά κατασκευής, τις μεθόδους κατασκευής, τον τρόπο χειρισμού, την αντοχή, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε σχέση με τα ομοιογενή εμπορεύματα του ανταγωνισμού και ότι άλλο έχει το εμπόρευμα, που προκαλεί μια συναισθηματική απόλαυση.

Ένας γερμανός πωλητής, που ανακηρύχτηκε πριν μερικά χρόνια πρώτος πωλητής της χρονιάς, γιατί πραγματοποίησε τις περισσότερες πωλήσεις, όταν ρωτήθηκε από τους συναδέλφους του στη δεξίωση που οργανώθηκε προς τιμήν του, ποιο είναι το μυστικό του, απάντησε αδίστακτα: «Μα γνωρίζω καλά, πολύ καλά, τα εμπορεύματα που πωλώ. Γνωρίζω, ότι αφορά τα εμπορεύματά μου και δεν σταματώ να τα μελετώ και να ανακαλύπτω διαρκώς καινούργια πράγματα γι' αυτά. Νομίζω ότι αυτό είναι το μυστικό μου.

Πριν μερικά χρόνια, παρακολουθούσα τη δραστηριότητα κάποιων εξωτερικών πωλητών, στον τομέα της σοκολατοποιίας. Θαύμασα έναν από αυτούς για τον τρόπο με τον οποίο κατάφερνε να πείθει τους πελάτες του να προτιμούν τα δικά του προϊόντα. Κι ακόμα για τον τρόπο που κατάφερνε να αποσπά πελάτες από τον ανταγωνισμό. Το μυστικό του ήταν η απόλυτη γνώση του εμπορεύματος. Για να την αποκτήσει, εκτός των άλλων, παρακολούθησε για αρκετές εβδομάδες όλη τη διαδικασία παραγωγής από την εισαγωγή της πρώτης ύλης στη διαδικασία παραγωγής μέχρι την εξαγωγή του

τελικού προϊόντος. Έτσι, ήταν όχι μόνο καλός πωλητής, αλλά και καλό σύμβουλος. Ήξερε να συμβουλευεί τους πελάτες του πώς να «δουλεύουν» καλύτερα την κουβερτούρα, πώς να αποφεύγεται η σπατάλη, σε ποια θερμοκρασία να αποθηκεύεται, με τι υγρασία και αερισμό του χώρου ... και ότι άλλο θα μπορούσε να ήταν χρήσιμο στους πελάτες του. Έτσι έγινε ο αναντικατάστατος. Μέσα σε μια μικρή σχετικά χρονική περίοδο κατάφερε να μονοπωλήσει σχεδόν τους πελάτες του είδους στο λεκανοπέδιο της Αττικής. Οι πελάτες του, για κάθε τους πρόβλημα, επικοινωνούσαν μαζί του ξέροντας ότι θα είχαν τη λύση στο πρόβλημά τους».

Ωστε, η απόλυτη γνώση του εμπορεύματος είναι απαραίτητη για την επιτυχία του οποιουδήποτε πωλητή.

Μόνο έτσι ο πωλητής θα μπορέσει:

- ❖ να ανταποκριθεί στην αποστολή του,
- ❖ να βοηθήσει τους πελάτες του στην εκλογή των προϊόντων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους,
- ❖ να εξοικονομεί χρόνο και να γίνεται περισσότερο παραγωγικός προς όφελος του ίδιου και της επιχείρησής του,
- ❖ να κάνει τη δουλειά του ευχάριστη,
- ❖ να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών του και να αυξήσει τις πωλήσεις του.

Ενδεικτικά, αναφέρουμε τα κυριότερα σημεία του εμπορεύματος, γύρω από τα οποία μπορεί ο πωλητής να αντλήσει τα επιχειρήματά του:

- ❖ χαρακτηριστικά σχετικά με τη ποιότητα του εμπορεύματος, τη κατασκευή, τις χρήσεις κ.λ.π.
- ❖ ωφέληματα που προσφέρει το εμπόρευμα,
- ❖ σχήμα, εμφάνιση, χρώμα
- ❖ φήμη της επιχείρησης που κατασκευάζει ή πωλεί το εμπόρευμα,
- ❖ χρήσεις του εμπορεύματος, απόδοση, πρακτική εφαρμογή,
- ❖ οικονομία σε χρήμα, σε χρόνο και σε χώρο,
- ❖ αντοχή, στερεότητα, σταθερότητα,
- ❖ διάρκεια ζωής,
- ❖ ασφάλεια (μείωση του κινδύνου) για το πελάτη,
- ❖ παροχή υπηρεσιών μετά τη πώληση, συντήρηση, επισκευές,

- ❖ δυνατότητες μεταπώλησης (π.χ. περίπτωση αυτοκινήτου)
- ❖ αποκλειστικότητα εμπορεύματος (π.χ. περίπτωση εισαγωγής) και επικαιρότητα (περίπτωση μόδας)
- ❖ παράδοση, συνέπεια, ταχύτητα
- ❖ ειδική προσφορά, περιορισμένου χρόνου,
- ❖ δικαίωμα επιστροφής,
- ❖ τιμή του εμπορεύματος, όροι πληρωμής, εκπτώσεις, πιστώσεις
- ❖ παρεχόμενες εγγυήσεις
- ❖ αύξηση των κερδών

Αναφέραμε παραπάνω ότι το κάθε αγαθό προκαλεί μια συναισθηματική απόλαυση. Αυτό σημαίνει ότι ο πωλητής πρέπει να έχει υπόψη του ότι δεν πωλεί απλώς εμπορεύματα, δηλαδή υλικά αγαθά, χωρίς ζωή, αλλά τις ανάγκες που ικανοποιούν, τις απολαύσεις, που προσφέρουν τα αγαθά αυτά.

Το εμπόρευμα είναι το μέσον. Ο σκοπός είναι η ικανοποίηση της ανάγκης. Συνεπώς δεν πωλείται το εμπόρευμα, αλλά η ιδέα, η ικανοποίηση που προσφέρει το εμπόρευμα. Δεν είναι π.χ. το αυτοκίνητο το αντικείμενο της πώλησης αλλά η άνεση, η ταχύτητα κυκλοφορίας, η εξυπηρέτηση υπηρεσιακών αναγκών, η κοινωνική προβολή. Δεν είναι το πλυντήριο πιάτων, αλλά η εξοικονόμηση χρόνου, η ξεκούραση, τα απαλά χέρια. Πουλώντας μια γραβάτα ο πωλητής πουλάει κομψότητα, πουλώντας μια κολόνια πουλάει σε 7-απήλ, πουλώντας μια πολυθρόνα πουλάει άνεση, πουλώντας ένα εισιτήριο για το Παρίσι πουλάει όλες εκείνες τις απολαύσεις που θα του προσφέρει αυτό το ταξίδι. Ο μεσάζοντας (χονδρέμπορος, λιανέμπορος) αγοράσει την «ιδέα του κέρδους», που θα αποκομίσει από τη μεταπώληση του συγκεκριμένου είδους.

Ο πελάτης λοιπόν όταν βρίσκεται μπροστά σε ένα αγαθό του διεγείρονται ορισμένα συναισθήματα, που έχουν σχέση με το ψυχικό του κόσμο και την ανάγκη που θέλει να ικανοποιήσει. Αυτά τα συναισθήματα είναι που πρέπει να ανακαλύψει ο πωλητής, να «συμπάσχει» με τον πελάτη, για να μπορεί να τον εξυπηρετήσει σωστά.

Δεν θα συμφωνήσω με τους πελάτες εκείνους, που προσπαθούν να ρευστοποιήσουν «πάση θυσία» το εμπόρευμα τους, «φορτώνοντάς» το στο πελάτη, ανεξάρτητα αν τον εξυπηρετεί ή όχι. Ο πελάτης αυτός δεν θα παραμείνει πελάτης του πωλητή και της επιχείρησης και συγχρόνως θα γίνει ο χειρότερος δυσφημιστής τους. Ο πωλητής και η επιχείρηση του έχουν ανάγκη από μόνιμους πελάτες. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εξυ-

πηρέτηση είναι σωστή, αν τα αγαθά ανταποκρίνονται πράγματι στις επιθυμίες των πελατών.

Βασικής σημασίας για τη μη απώλειας πωλήσεων είναι η συγκρότηση πλήρους αποθέματος, δηλαδή πλήρους σειράς προϊόντων. Αυτό ισχύει για κάθε μορφής πώλησης.

Στο κατάστημα, η «πλήρης συλλογή» είναι πάντα επίκαιρο θέμα, γιατί από αυτή, εξαρτάται η εξυπηρέτηση του πελάτη, η αποφυγή απώλειας πωλήσεων, η ταχύτητα κυκλοφορίας του αποθέματος, το δεσμευμένο κεφάλαιο στα αποθέματα, η απόδοση του πωλητή. Για να εξυπηρετεί ωστόσο το στόχο της η «συλλογή» πρέπει να είναι διαρκώς ανανεωμένη με εμπορεύματα που κινούνται. Η πλήρης και ισορροπημένη συλλογή απαιτεί μια συνεχή εργασία, ώστε να ρευστοποιούνται γρήγορα τα μη κινούμενα εμπορεύματα και να αποφεύγεται η δημιουργία αντιοικονομικών αποθεμάτων.

Το ίδιο ισχύει περίπου και για κάθε άλλη μορφή πώλησης (με εξωτερικό πωλητή) είτε κεφαλαιουχικών αγαθών, είτε ενδιαμέσων, είτε ευρείας κατανάλωσης.

Η μη διάθεση πλήρους γκάμας προϊόντων που εξυπηρετούν τις ανάγκες της πελατείας, δημιουργεί προβλήματα στη πραγματοποίηση πωλήσεων και δυσκολεύει το έργο του πωλητή.

Για να διατηρούνται οι συλλογές πάντοτε πλήρεις και επίκαιρες χρειάζεται τακτικός και περιοδικός έλεγχος του αποθέματος. Η διαδικασία ελέγχου του αποθέματος, γνωστή σε όλες τις σωστά λειτουργούσες επιχειρήσεις, δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Τονίζουμε μόνο, εδώ, ότι ο έλεγχος των αποθεμάτων είναι απαραίτητος τόσο από την άποψη των ποιοτήτων, όσο και από την άποψη των ποσοτήτων, σε συνδυασμό με το ρυθμό παραγωγής ή με το ρυθμό άφιξης των παραγγελιών, προς αποφυγή δημιουργίας υπερβολικών και αντιοικονομικών αποθεμάτων ή νεκρών αποθεμάτων (ή ελλείψεων), που για τη ρευστοποίησή τους θα απαιτηθεί η υποτίμησή τους, με συνέπεια σημαντική ζημία για την επιχείρηση.

Οι σωστές και ισορροπημένες συλλογές θα συμβάλλουν στην αύξηση της ταχύτητας κυκλοφορίας τους, τόσο οικονομικότερη και επικερδέστερη γίνεται η εκμετάλλευσή τους.

### **3. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για αγορά του προϊόντος**

Θα αναφερθούμε στους παράγοντες (τα κίνητρα) που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και την απόφαση για αγορά. Η επισήμανση ωστόσο των κινή-

τρων που επηρεάζουν την αγορά ενός προϊόντος, επιτρέπει στο πωλητή, να βρίσκει το κλειδί της πραγματοποίησης πωλήσεων.

Σαν κίνητρα που γενικά επηρεάζουν την απόφαση για αγορά αναφέρονται:

**Λογικά κίνητρα αγοράς:** Τα λογικά κίνητρα αφορούν θέματα όπως: η τιμή, το κόστος χρήσης, η αντοχή, το service, η αξιοπιστία, η διάρκεια «χρήσιμης ζωής» και γενικά κάθε θεώρηση που επηρεάζει το πλήρες μακροχρόνιο κόστος του αντικειμένου για τον αγοραστή. Η «εκλογίκευση» της συμπεριφοράς είναι κάτι στο οποίο τα άτομα θέλουν να πιστεύουν και όταν ακόμη τα πραγματικά τους κίνητρα ή παρορμήσεις είναι συναισθηματικά.

Ο ορισμός αυτός της λογικής αγοραστικής συμπεριφοράς είναι ίσως στενός αλλά είναι απαραίτητος για λόγους ανάλυσης.

**Συναισθηματικά κίνητρα αγοράς:** Πάρα πολλά συναισθηματικά κίνητρα έχουν απαριθμηθεί, πράγμα που κάνει τον διαχωρισμό του σε κατηγορίες πολύ δύσκολο γιατί τα συναισθήματα είναι τόσο σύνθετα που δεν επιτρέπουν την απομόνωση κάθε κινήτρου και την κατάταξή του κάθε κινήτρου και την κατάταξή του.

Παρ' όλα αυτά μια γενική αποδεκτή και εφαρμόσιμη λίστα θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

(α) *Φυσική ευχαρίστηση, άνεση, αποφυγή προσπάθειας:* Υπάρχουν βέβαια και εξαιρέσεις, όπως στην περίπτωση ατόμων που επιζητούν την προσπάθεια με τη μορφή του αθλητισμού ή της άσκησης.

(β) *«Παιχνίδι» και ανάπαυση-χαλάρωση.:* Το παιχνίδι περιέχει τα στοιχεία της φυσικής, της πνευματικής, ακόμη και της αισθητικής απόλαυσης και σύμφωνα με τους ψυχολόγους, η ανάγκη βρίσκεται έμφυτη σε όλους, η δε άσκηση του έχει ακόμη και θεραπευτικά αποτελέσματα.

(γ) *Αισθητική απόλαυση:* Η αναγνώριση της αισθητικής και συναισθηματικής ικανοποίησης, που απολαμβάνουμε από την αίσθηση του «ωραίου» οδήγησε στην τροποποίηση της λειτουργικής και πρακτικής άποψης σχεδιασμού προϊόντων, επιβάλλοντας την ταυτόχρονη θεώρηση της αισθητικής άποψης.

(δ) *Αξιοπρέπεια-Υπερηφάνεια-Εγωισμός-Δύναμη-Θέση:* Το φάσμα αυτό των κινήτρων, υπάρχει και λειτουργεί σίγουρα σε όλους και είναι ίσως το ισχυρότερο. Η εντονότερη επιθυμία της αποδοχής και της αναγνώρισης εκ μέρους των άλλων, πολύ συχνά οδηγεί τα άτομα στο να ενεργούν με κάποιο τρόπο μόνο και μόνο επειδή η κοινωνία κα-

θορίζει κάποια πρότυπα ως ορθά. Η κατανόηση αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού δίνει τη δυνατότητα στον πωλητή να χρησιμοποιεί έμμεσες μεθόδους πειθούς αντί για άμεσες, αναγνωρίζοντας το δικαίωμα στον πελάτη να αισθάνεται σημαντικός, αποφεύγοντας δηλαδή την υπόδειξη και χρησιμοποιώντας την πρόταση σαν τρόπο επικοινωνίας.

(ε) *Μίμηση-ανταγωνισμός*: Τα άτομα, μιμούνται κάποια άλλα στην αγορά ορισμένων ειδών, σε μια προσπάθεια εξομοίωσης ή βελτίωσης της σχετικής τους θέσης, απέναντι στα άτομα αυτά που θεωρούνται «ανώτερα» σε κάποιες διαστάσεις. Τα κίνητρα αυτά λειτουργούν κατά τη διαδικασία αγοράς και δεν είναι απαραίτητη η ενεργοποίηση τους από τον πωλητή γιατί είναι θέμα που απαιτεί πολύ προσεκτικό και λεπτό χειρισμό.

(στ) *Οικονομικό όφελος*: Αν και δεν μπορούμε, εκ πρώτης άποψης, να κατατάξουμε το οικονομικό όφελος στα συναισθηματικά κίνητρα, μπορούμε να το δούμε σαν συναισθηματικό κίνητρο για άτομα που έχουν αναπτύξει τη συνήθεια της εξοικονόμησης χρημάτων, χωρίς συνειδητή εναλλακτική δυνατότητα δαπάνης. Στο βαθμό που το χρήμα γίνεται αυτοσκοπός και η επιδίωξη του σαν «οικονομία» στις αγορές προσλαμβάνει σαν κίνητρο διαστάσεις συναισθηματικές. Το κίνητρο αυτό έχει δύο όψεις, από τη μια ωθεί τον αγοραστή να κερδίσει χρήματα, ενώ από την άλλη δίνει έμφαση στην εξοικονόμηση χρημάτων.

(ζ) *Κατοχή-Ιδιοκτησία*: Το άτομο έχει την αίσθηση της «κατοχής» της αίσθησης του «δικού μου», πράγμα που το ωθεί σε ορισμένου τύπου λύσεις (αγορά αντί ενοικίαση).

(η) *Φυσική και πνευματική υγεία*: Συζητώντας το θέμα αυτό, πρέπει να τονίζεται όχι μόνο η αρνητική πλευρά του με τη μορφή της ασθένειας, αλλά και η θετική του με τη μορφή της δύναμης, προδιάθεσης και ενεργητικότητας που απορρέουν από την υγεία.

(θ) *Περιέργεια-Νέες εμπειρίες*: Σαν κίνητρο λειτουργεί πιο έντονα σε νεότερα άτομα και μπορεί αν χρησιμοποιηθεί σαν αρχική πρόκληση για προσέλκυση προσοχής του πελάτη.

(ι) *Ανάγκη δημιουργίας*: Πίσω από πολλές ασχολίες κρύβεται μια βαθύτερη ανάγκη για δημιουργία, που πολλές φορές αποτελεί εμπόδιο στην πώληση ορισμένων προϊόντων που απλουστεύουν και συντομεύουν κάποιες διεργασίες, αφαιρώντας τους το στοιχείο της δημιουργίας. Τυπικά παραδείγματα υπήρξαν ο στιγμιαίος καφές και τα έτοιμα παρασκευάσματα κέικ.

(κ) Φόβος: Το κίνητρο αυτό αναφέρεται τελευταίο, γιατί αποτελεί τον αντίποδα όλων των προηγούμενων, που βασίζονται στην επιθυμία ευχάριστων αποτελεσμάτων. Ο φόβος από την άλλη μεριά είναι η συναισθηση της αδυναμίας επίτευξης των επιθυμητών ή απώλειάς τους μετά κάποιο χρονικό διάστημα. Το κίνητρο του φόβου είναι στενά συνυφασμένο με την επιθυμία προφύλαξης και την επιδίωξη ασφάλειας. Ακόμη και σε αγορές βιομηχανικών προϊόντων (α' υλών), το στοιχείο της ανασφάλειας δημιουργεί εμπόδια σε νέους ανταγωνιστές.

#### 4. Τα στάδια της ψυχολογίας στη διαδικασία της πώλησης

Η ψυχολογική διαδικασία στην πώληση περνά γενικά τα εξής συνοπτικά στάδια:

Καταρχήν, θα εμφανιστεί κάποια ανάγκη στον πελάτη. Στη συνέχεια ο πελάτης θα προβληματιστεί, δηλαδή θα διερωτηθεί αν πρέπει να διαθέσει τα χρήματά του αυτά για την αγορά ή πρέπει να τα τοποθετήσει κάπου αλλού. Αν η απόφαση του είναι θετική θα αναζητήσει την καταλληλότερη λύση για την ικανοποίηση της ανάγκης του. Όταν βρει τη λύση θα προβεί στην απόφαση της αγοράς και τέλος θα απολαύσει το αγαθό που αγόρασε και συγχρόνως θα αποκομίσει μια εντύπωση καλή, κακή, μέτρια.

Ας υποθέσουμε ότι ο πελάτης επιθυμεί την αγορά μιας έγχρωμης τηλεόρασης. Η ανάγκη του αυτή δημιουργήθηκε είτε γιατί είχε μια ουσιαστική βελτίωση στο εισόδημά του, είτε γιατί σε λίγες μέρες έχει τους Ολυμπιακούς αγώνες, είτε γιατί αγόρασε τελευταία ο φίλος του ο Κώστας.

Η έγχρωμη τηλεόραση κοστίζει ωστόσο 350,00 ευρώ το ποσό είναι σημαντικό.

Άραγε, είναι σκόπιμο να διαθέσει τώρα ένα τόσο σημαντικό ποσό για τηλεόραση ή να κάνει μ' αυτό κάτι άλλο; Για παράδειγμα το καλοκαίρι πλησιάζει, σε λίγο θα πάρει την άδειά του. Μήπως θα ήταν καλύτερα να διαθέσει το ποσό αυτό για ένα ταξίδι στο εξωτερικό, στη Βιέννη ή στο Παρίσι, για παράδειγμα.

Έστω ότι προτιμά να αγοράσει τη τηλεόραση. Τότε πρέπει να αναζητήσει τη λύση στο πρόβλημά του να βρει τηλεόραση που έχει τη καλύτερη εικόνα, ήχο, service και που δεν είναι πολύ ακριβή. Ψάχνει στα διάφορα καταστήματα, βλέπει, ρωτάει, φευγει, επανέρχεται μέχρι που βρίσκει τη τηλεόραση που κατά τη γνώμη του ικανοποιεί καλύτερα τις επιθυμίες του. Αποφασίζει να την αγοράσει, πληρώνει και η τηλεόραση μεταφέρεται στο σπίτι του. Κάνει την απαραίτητη εγκατάσταση, κάθεται στη πολυθρόνα του,



πατάει το τηλεκοντρόλ και αρχίζει να παίζει. Σχηματίζει εντυπώσεις καλές, κακές ή μέτριες. Οι εντυπώσεις αυτές αντανακλώνται στο κατάστημα που πούλησε την τηλεόραση και τον πωλητή. Αν μείνει ευχαριστημένος από την τηλεόραση θα κρατήσει καλές εντυπώσεις και για το κατάστημα και για τον πωλητή και αντίθετα.

Σε μια δεδομένη στιγμή ο πελάτης μπορεί να βρίσκεται στη μια ή την άλλη ψυχολογική φάση, δηλαδή να είναι περισσότερο ή λιγότερο ώριμος για αγορά. Εξάλλου η εξέλιξη των ψυχολογικών αυτών φάσεων μπορεί να είναι άλλοτε ταχεία, άλλοτε βραδεία. Παραδειγματος χάρη κατά την αγορά μιας σοκολάτας, η διαδρομή των ψυχολογικών φάσεων από την εμφάνισή της ανάγκης μέχρι την απόφαση για αγορά και την απόλαυση του αγαθού, μπορεί να διαρκέσει μόνο μερικά λεπτά ή ίσως μερικά δευτερόλεπτα. Είναι αρκετό να πλησιάσει κανείς το περίπτερο για ένα πακέτο τσιγάρα, να πέσει το μάτι του πάνω στις σοκολάτες, να κάνει αυτόματα την επιλογή του, να αποφασίσει να αγοράσει τη σοκολάτα που του δημιούργησε τα περισσότερα συναισθήματα και να την απολαύσει. Η αγορά όμως ενός ψυγείου απαιτεί περισσότερο χρόνο (π.χ. ένα, δύο μήνες), η αγορά ενός διαμερίσματος ακόμα περισσότερο (π.χ. ένα ή περισσότερα χρόνια).

Η παρατήρηση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τον πωλητή, γιατί πρέπει να μπορεί να διαβλέπει σε ποια ψυχολογική φάση βρίσκεται ο πελάτης, δηλαδή κατά πόσο είναι περισσότερο ή λιγότερο ώριμος για να προβεί στην αγορά και επομένως να γνωρίζει πότε (σε ποια ψυχολογική στιγμή) θα προχωρήσει στο κλείσιμο της πώλησης. Είναι επίσης δυνατό ο καλός πωλητής να οδηγεί ο ίδιος με τις ενέργειές του τον πελάτη στην απόφαση για αγορά ή να επιταχύνει τη διαδικασία της πώλησης, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνική.

Για το σκοπό αυτό, ο πωλητής πρέπει να ξέρει ότι οφείλει να κάνει τον πελάτη να τον προσέξει, να κινηήσει το ενδιαφέρον του γι' αυτό που θέλει να του πουλήσει, να τον πείσει ότι αυτό που του υποδεικνύει ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, να διεγείρει την επιθυμία του να το αγοράσει και να κλείσει τη πώληση.

Ωστόσο είναι απαραίτητο να τονισθεί ότι ο πωλητής δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που προκαλεί ή επηρεάζει αυτή τη διαδικασία. Στις σύγχρονες μορφές πώλησης και άλλοι παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία της πώλησης όπως: η διαφήμιση, η βιτρίνα, η έκθεση των εμπορευμάτων στο κατάστημα κ.λ.π. Το πέρασμα από αυτές τις φάσεις, δεν σημαίνει υποχρεωτικά και τη πραγματοποίηση της αγοράς, δηλαδή το κλείσιμο της πώλησης. Όπως δεν είναι απόλυτα απαραίτητο, για να κλείσει μια πώληση,

να διατρέξει ο πελάτης όλες τις παραπάνω φάσεις.

## 5. Οι βασικές αρχές της επικοινωνίας με τον πελάτη

Η συμπεριφορά του πωλητή κατά την επικοινωνία του με το πελάτη διέπεται από ορισμένους βασικούς κανόνες. Οι κανόνες αυτοί αφορούν τη στάση του, την έκφρασή του, το λεκτικό του, τον τόνο της φωνής του, τα χαμόγελό του, το χαιρετισμό του, την ετοιμότητα εξυπηρέτησης, την τηλεφωνική του επικοινωνία, την αλληλογραφία, τις πρώτες φράσεις κ.λ.π.

*Η στάση του, οι κινήσεις του*, θα πρέπει να είναι φυσικές, χωρίς επιτήδευση, χωρίς ασέβεια προς το πελάτη.

*Η έκφρασή του* πρέπει να είναι ζωντανή, τα μάτια του να λάμπουν, να δείχνουν αυτοπεποίθηση και ενεργητικότητα.

*Το λεκτικό του* να είναι ορθό, τόσο γραμματικά, όσο και συντακτικά. Η άρθρωσή του σωστή, οι φράσεις του ολοκληρωμένες. Να αποφεύγονται οι τοπικοί ιδιωματούχοι ή η αργκό. Να μιλάει με γλώσσα απλή και τρόπο φυσιολογικό και κατανοητό.

*Ο τόνος της φωνής του* να είναι φυσικός, ζεστός και ειλικρινής. Να αποφεύγει τη μονοτονία, να χρωματίζει τις φράσεις του, να κάνει παύσεις, να τονίζει αυτό που είναι περισσότερο σημαντικό μέσα στη φράση. Δεν αρκεί τι λέει ο πωλητής, αλλά πως το λέει. Και τα πιο ενδιαφέροντα πράγματα αν δεν φτάνουν στον πελάτη είναι χωρίς αξία. Η φωνή είναι αυτή που μεταφέρει το μήνυμα στο πελάτη.

*Το χαμόγελό του*, να είναι συμπαθητικό και ειλικρινές. Να φανερώνει την χαρά του πωλητή να εξυπηρετεί τον πελάτη. Το ψεύτικο ή τυποποιημένο χαμόγελο, το υπερβολικά φιλικό, το θορυβώδες, το ειρωνικό, το θλιμμένο πρέπει να αποφεύγονται. Το σωστό χαμόγελο είναι αυτό που εκφράζεται με ειλικρίνεια την ψυχική διάθεση του πωλητή και εξωτερικεύεται μέσα στα όρια της αξιοπρέπειας. Ο πωλητής βρίσκεται εκεί για να εξυπηρετήσει τον πελάτη και το χαμόγελό του θα δημιουργήσει το κλίμα μιας ζεστής ανθρώπινης επικοινωνίας.

*Ο χαιρετισμός*, πρώτος ο πωλητής απευθύνει το χαιρετισμό στο πελάτη. Ο χαιρετισμός συνοδεύεται με ένα ευγενικό χαμόγελο. Αν ο πωλητής γνωρίζει κατά τύχη το όνομά του πελάτη τότε πρέπει να αναφέρει συγχρόνως και το όνομά του. Το ίδιο ισχύει και προκειμένου περί τηλεφωνικής επαφής με το πελάτη.

*Η ετοιμότητα εξυπηρέτησης του πελάτη* χαρακτηρίζει επίσης το καλό πωλητή. Εί-

ναι η προθυμία του να εξυπηρετεί τους πελάτες του, σε κάθε στιγμή. Ο πελάτης έχει προτεραιότητα έναντι οποιασδήποτε άλλης εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Είναι σφάλμα π.χ. ο πωλητής να ασχολείται με την τακτοποίηση των εμπορευμάτων του και να αφήνει το πελάτη να περιμένει. Στη περίπτωση που ο πωλητής εξυπηρετεί ήδη κάποιο πελάτη, θα ήταν επίσης σφάλμα να τον εγκαταλείψει πριν τελειώσει, για να εξυπηρετήσει έναν άλλο πελάτη που έφτασε μετά. Είναι απαραίτητο ωστόσο, ενώ συνεχίζει να εξυπηρετεί τον πρώτο πελάτη, να δείξει ότι πρόσεξε την άφιξη του δεύτερου, να τον χαιρετήσει και να του απευθύνει τη φράση «Ένα λεπτό παρακαλώ και θα είμαι στη διάθεσή σας». Είναι ακόμα δυνατό μερικές φορές να εξυπηρετεί ο πωλητής δύο πελάτες μαζί, αν τα προϊόντα το επιτρέπουν, όπως στην περίπτωση της πώλησης υποδημάτων. Όσο ο ένας δοκιμάζει τα παπούτσια της επιλογής του, ο πωλητής απευθύνει τις σχετικές φράσεις στο άλλο και του διαλέγει τα παπούτσια που θέλει να δοκιμάσει. Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει ο πελάτης να περιμένει και να σχηματίζει την εντύπωση ότι ο πωλητής αδιαφορεί για την παρουσία του.

*Οι πρώτες φράσεις* πρέπει να είναι θετικές δηλαδή να οδηγούν τον πελάτη σε καταφατική απάντηση και όχι σε αρνητική. Φράσεις όπως «θέλετε τίποτα», «τι θα θέλατε;» «παρακαλώ» κ.λ.π. είναι κοινότυπες, οδηγούν σε αρνητική απάντηση και πρέπει να αποφεύγονται. Αντίθετα, η απλή φράση «πως θα μπορούσα να σας εξυπηρετήσω;» χωρίς να είναι τέλεια, είναι προτιμότερη, γιατί δείχνει ότι ο πωλητής θέτει τον εαυτό του στη διάθεση του πελάτη. Είναι μια φράση θετική.

Ειδικότερα, προκειμένου για εξωτερικούς πωλητές καταναλωτικών, κεφαλαιουχικών ή ενδιάμεσων αγαθών είναι απαραίτητο να προσεχθούν και τα εξής:

Η τηλεφωνική επικοινωνία. Η σωστή χρήση του τηλεφώνου μπορεί να βοηθήσει τον εξωτερικό πωλητή στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Η αναγγελία μιας επίσκεψης, η αναγγελία παραγωγής και προώθησης ενός νέου προϊόντος και ακόμα η πώληση, αυτή καθ' αυτή και η λήψη της παραγγελίας μπορεί να γίνει από το τηλέφωνο. Οι αποστάσεις αναγκάζουν τον πωλητή να δαπανά πολύ χρόνο για κάθε επίσκεψη. Το τηλέφωνο μπορεί να λύσει σε πολλές περιπτώσεις αυτό το πρόβλημα.

Η τηλεφωνική ωστόσο επικοινωνία πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένη. Ο πωλητής πρέπει να ξέρει τι θα πει, πως θα το πει τι επιδιώκει. Πρέπει να είναι σύντομος και συγκεκριμένος. Οι πρώτες φράσεις πρέπει να είναι εντυπωσιακές, ώστε να προκαλέσουν το ενδιαφέρον του πελάτη. Αν η φόρμα της επιχείρησής του είναι γνωστή, ο πωλη-

τής πρέπει να κάνει χρήση, γιατί αυτό αυξάνει τις πιθανότητες να πετύχει τη συνάντηση και να ακουστεί με προσοχή από το πελάτη. Ο πωλητής πρέπει να διατηρεί την πρωτοβουλία. Αυτός π.χ. προτείνει ημέρα και ώρα συνάντησης και μάλιστα διαζευκτικά την Πέμπτη ώρα 12 σας εξυπηρετεί ή προτιμάτε τη Παρασκευή την ίδια ώρα; Αυτός αναλαμβάνει την υποχρέωση να ξανατηλεφωνήσει σε περίπτωση αδυναμίας του πελάτη να τον δεχτεί στη προτεινόμενη ημέρα και ώρα.

Η αλληλογραφία. Η αλληλογραφία μπορεί επίσης να αποβεί ένα χρήσιμο μέσο επικοινωνίας με την πελατεία. Η επιστολή πρέπει να είναι συγκεκριμένη και σαφής και συνοδεύεται από τα απαραίτητα έντυπα, που δίνουν στον πελάτη οπτικές παραστάσεις. Το πρόβλημα του πωλητή είναι το πώς η επιστολή αυτή θα φτάσει στα χέρια του κατάλληλου προσώπου και θα διαβαστεί.

Είναι δυνατόν στην επιστολή να αναγγέλλεται η προσεχής επίσκεψη του πωλητή ή η παραγωγή και προώθηση ενός καινούργιου προϊόντος. Την επιστολή είναι δυνατόν να ακολουθήσει ένα τηλεφώνημα του πωλητή, προκειμένου να δώσει συνέχεια στο περιεχόμενό της.

Εξυπακούεται ότι η αλληλογραφία μπορεί να απευθύνεται είτε σε επιχειρήσεις είτε σε τελικούς καταναλωτές, είτε σε παλιούς είτε σε νέους.

Η αναζήτηση του κατάλληλου προσώπου στην επιχείρηση. Είναι κατανοητό ότι η επιτυχία ενός τηλεφωνήματος ή μιας επιστολής ή ακόμα και μιας επίσκεψης εξαρτάται από το πρόσωπο, μέσα στην επιχείρηση, με το οποίο ο πωλητής επικοινωνεί. Κατά πόσο δηλαδή το πρόσωπο αυτό είναι επιφορτισμένο με αρμοδιότητες να διαπραγματευθεί και να αποφασίσει. Αν κατά τύχη δεν είναι (το αρμόδιο πρόσωπο), τότε ο πωλητής, χάνει πολύτιμο χρόνο, χωρίς να πετυχαίνει το στόχο του. Βασικής σημασίας για το πωλητή είναι η αναζήτηση μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου προσώπου με το οποίο να διαπραγματευθεί για να κλείσει η πώληση.

Η επίσκεψη. Όταν μπορεί ο πωλητής να αναγγείλει την επίσκεψή του τηλεφωνικά ή γραπτά πρέπει να το κάνει. Έτσι κερδίζει χρόνο από τις άσκοπες μετακινήσεις και αναμονές. Βρίσκει τον πελάτη στην κατάλληλη στιγμή και προετοιμασμένο να τον ακούσει.

Η επίσκεψη έχει δύο μέρη: την προετοιμασία της και τη συνάντηση. Η προετοιμασία της επίσκεψης αφορά, αν είναι νέος ο πελάτης, την ανεύρεση και γνώση του πλήρους ονόματός του, την εμπορική ή βιομηχανική δραστηριότητα της επιχείρησης,

την οικονομική της κατάσταση, τις αδυναμίες του πελάτη, την οικογενειακή του κατάσταση, τα κυριότερα επιχειρήματα κ.λ.π. Αν είναι παλιός πελάτης, ο πωλητής μελετά την κίνηση του λογαριασμού, το τυχόν χρεωστικό του υπολοίπου, την ημερομηνία της τελευταίας παραγγελίας κ.λ.π.

Η επίσκεψη πρέπει να είναι σύντομη. Ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει ότι βρίσκεται εκεί για να κάνει στον πελάτη μια συγκεκριμένη και σοβαρή προσφορά, που τον ενδιαφέρει άμεσα. Ο πελάτης πρέπει να έχει υπόψη του ότι η επίσκεψη αυτή δεν σημαίνει γι' αυτόν καμιά υποχρέωση αγοράς. Μετά από κάθε επίσκεψη ο πωλητής να κρατά σημειώσεις με τις αντιδράσεις ή αντιρρήσεις ή παρατηρήσεις του πελάτη, τα πιθανά σημεία συμφωνίας, τα σημεία επιτυχίας ή αποτυχίας κ.λ.π.

## 6. Το προσωπικό των πωλήσεων

Προσωπική πώληση είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, με σκοπό την επεξήγηση, την πληροφόρηση, και την επίδειξη που χρειάζεται για να γίνει μια πώληση. Η διαδικασία της προσωπικής πώλησης αποσκοπεί στο να βοηθάει τους πωλητές να αντιστοιχίσουν τα πλεονεκτήματα του εμπορεύματος στις ανάγκες του πελάτη. Οι υπάλληλοι πωλήσεων, οι οποίοι αποτελούν τον κύριο όγκο του προσωπικού ενός καταστήματος, μπορούν να επηρεάσουν δραματικά την εικόνα που έχει ο πελάτης για το κατάστημα. Έχει, συνεπώς, ζωτική σημασία να αναπτύξει η λιανεμπορική επιχείρηση μια συνολική στρατηγική προσωπικού πωλήσεων.

Η πρώτη απόφαση σχετικά με το προσωπικό πωλήσεων αφορά τη σκοπιμότητα της πρόσληψης του. Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες προτιμούν το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης π.χ. σουπερ-μάρκετ, που ταιριάζει με τη συνολική εικόνα της περικοπής των περιττών εξόδων, ώστε να προσφέρονται οι πιο ανταγωνιστικές τιμές. Ενδεικτικές περιπτώσεις, όπου μπορεί να αναμένεται η βοήθεια ενός υπαλλήλου για να ληφθεί η απόφαση της αγοράς, είναι οι εξής:

- Το προϊόν κατασκευάζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη (π.χ. ενδύματα κατά παραγγελία)
- Το προϊόν είναι τεχνικά πολύπλοκο (π.χ. φωτογραφικές μηχανές)
- Το προϊόν είναι ακριβό
- Εφαρμόζεται ελαστική πολιτική τιμών και η διαπραγμάτευση τιμών είναι συνηθισμένη πρακτική (π.χ. μεταχειρισμένα αυτοκίνητα)

Τα τελευταία χρόνια πολλοί τομείς λιανικού εμπορίου έχουν μετακινηθεί από τη μέθοδο της προσωπικής πώλησης προς αυτή της αυτοεξυπηρέτησης. Οι αιτίες για το φαινόμενο αυτό είναι:

- Το υψηλό κόστος του καλού προσωπικού πωλήσεων
- Ο χρόνος αναμονής του πελάτη σε ώρες αιχμής τείνει να είναι μεγαλύτερος από ό,τι σε ένα κατάστημα με το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης
- Η έλλειψη ελαστικότητας του συστήματος προσωπικής πώλησης στη μετάταξη του προσωπικού
- Το γενικά χαμηλό επίπεδο του προσωπικού πωλήσεων λόγω χαμηλών μισθών
- Η δημοτικότητα των καταστημάτων με σύστημα αυτοεξυπηρέτησης για πολλούς άλλους λόγους, π.χ. δυνατότητα περισσότερων πωλήσεων.

Από τη στιγμή που θα καθοριστούν ο ρόλος και το ειδικό βάρος του προσωπικού πωλήσεων στο πλαίσιο της επικοινωνίας με τους πελάτες, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα του. Αυτό πρέπει να γίνεται με βάση τις ανάγκες του κύκλου εργασιών, αλλά οι υπάλληλοι μπορούν επίσης να έχουν την ευθύνη των εισπράξεων, της συσκευασίας, να δέχονται παράπονα, να κάνουν επιδείξεις μέσα στο κατάστημα, κ.λ.π. ή να είναι απαραίτητοι μόνο στη διαδικασία της συναλλαγής στα ταμεία. Αν και στην τελευταία περίπτωση το στοιχείο της προσωπικής πώλησης υπάρχει σε πολύ μικρό βαθμό, το στάδιο αυτό της διαδικασίας είναι κρίσιμο, γιατί μια κακή εμπειρία στο ταμείο ίσως κάνει τον πελάτη να μην ξαναψωνίσει εκεί.

Ο προσδιορισμός του αριθμού του προσωπικού πωλήσεων για την επαρκή εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

- Το ρόλο και τα καθήκοντα του προσωπικού σε σχέση με το φόρτο εργασίας και τα πεδία ευθύνης του
- Τις ώρες άφιξης πελατών, θα χρειάζεται περισσότερο προσωπικό τις ώρες αιχμής
- Το χρόνο που απαιτεί η εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη
- Τις μέσες πωλήσεις ανά πελάτη. Ίσως είναι αναγκαίο να συγκριθεί το κόστος της πρόσληψης επιπλέον προσωπικού για να μειωθούν οι ουρές, με το όφελος που πιστεύει ότι έχει ο πελάτης από τη ρύθμιση αυτή. Για παράδειγμα, κάποιοι πελάτες ίσως προτιμούν να σταθούν στην ουρά για να αγοράσουν κάτι φθηνότερα, παρά να αποφύγουν την αναμονή με αντάλλαγμα υψηλότερες τιμές.

Το μέγεθος του προσωπικού πωλήσεων μπορεί να είναι κρίσιμο για την κερ-

δοφορία. Οι μισθοί κινούνται συνήθως γύρω στο 4-10% του κύκλου εργασιών, αλλά μπορεί να φτάνουν το 60% των εξόδων λειτουργίας. Όταν τα περιθώρια καθαρού κέρδους για μερικές λιανεμπορικές επιχειρήσεις είναι 4-5% (π.χ. στις αλυσίδες σουπερ-μάρκετ) είναι φανερό ότι ένας λανθασμένος υπολογισμός στο μέγεθος του προσωπικού πώλησης μπορεί να έχει δραματικές επιπτώσεις στο καθαρό κέρδος.

## 7. Οι πελάτες

Όλες οι αποφάσεις στο λιανικό εμπόριο λαμβάνονται με στόχο τον καταναλωτή. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοείται ο τρόπος με τον οποίο ο καταναλωτής αποφασίζει να κάνει τις αγορές του και ποια είναι τα γενικά κίνητρα που προτρέπουν τους ανθρώπους να αγοράσουν. Αυτά λοιπόν θα λέγαμε ότι είναι:

- Η ικανοποίηση φυσικών αναγκών. Σ' αυτές, φυσικά, περιλαμβάνονται πολλά περισσότερα από την τροφή, το ποτό, και τα ενδύματα.
- Η αναψυχή και η άνεση. Το μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα, μαζί με την αύξηση του ελεύθερου χρόνου, έχουν προκαλέσει μια έκρηξη σε προϊόντα και υπηρεσίες αναψυχής.
- Η μίμηση. Η διαφήμιση βασίζει μεγάλο μέρος της θελκτικότητάς της στην ανάγκη πολλών καταναλωτών να μιμηθούν εκείνους που θαυμάζουν ή εκείνους, των οποίων τα γούστα θεωρούν ανώτερα. Τα καλλυντικά και τα ρούχα είναι δύο συγκεκριμένα πεδία μιμητισμού.
- Η αποκλειστικότητα. Ορισμένοι καταναλωτές επιδιώκουν το γόητρο και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλές τιμές για διαρκή αγαθά ή ρούχα, προκειμένου να υπογραμμίσουν την αυτοαναγορευθείσα πρωτοπορία τους.
- Η αγάπη για την οικογένεια. Μεγάλα ποσά χρημάτων ξοδεύονται για τα παιδιά, σε παιχνίδια ή ρούχα, με κίνητρο τη γενική ικανοποίηση που αντλούμε από την προσφορά.
- Άλλα κίνητρα. Οι καταναλωτές οδηγούνται στα καταστήματα λιανικής με κίνητρα που περιλαμβάνουν την υγεία, τη συνήθεια, την περιέργεια, το νεωτερισμό, την κατοχή, και την υπερηφάνεια.

Ο πωλητής που εντοπίζει αυτά τα κίνητρα, μπορεί να τροποποιήσει την παρουσίαση της πληροφορίας με τρόπο που να ανταποκρίνεται στα κίνητρα του συγκεκριμένου πελάτη.

Τα κίνητρα προς αγορά μπορεί να επηρεάζονται από άλλους παράγοντες, όπως:

- *Η προέλευση.* Προϊόντα ορισμένης προέλευσης ασκούν ισχυρή αγοραστική έλξη, π.χ. ελβετικά ρολόγια, ιαπωνικές κάμερες, κ.λ.π.
- *Οικονομία.* Η τιμή είναι σχεδόν χωρίς εξαίρεση ένας σημαντικός παράγοντας, ειδικότερα για τις ασθενέστερες οικονομικά ομάδες. Οι πελάτες ζυγίζουν πάντοτε την τιμή με την υποκειμενική τους αντίληψη για την αξία.
- *Απόδοση.* Ένα αντικείμενο δεν πωλείται μόνον γι' αυτό που είναι, αλλά, κυρίως, για τη δουλειά που κάνει.
- *Αντοχή.* Πολλοί άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για αντικείμενα που διαρκούν περισσότερο, χωρίς να χρειάζονται αντικατάσταση. Αυτό είναι πιο σημαντικό για τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά, από ότι για τα είδη ένδυσης.
- *Χαμηλό κόστος χρήσης.* Αυτό που μπορεί να είναι φθηνό στην αγορά του μπορεί να είναι ακριβό στη χρήση του, ενώ μακροχρόνια μπορεί να γίνει μια συνολική οικονομία αν ο πελάτης διευκολυνθεί να διαλέξει μια ποιότητα που έχει χαμηλό κόστος λειτουργίας, έστω και αν το κόστος αγοράς είναι κάπως μεγαλύτερο.
- *Ευκολίες συντήρησης.* Ένα αντικείμενο, ακριβό στην αγορά του, μπορεί να είναι σχεδιασμένο για φθηνή και εύκολη συντήρηση, ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει για ένα φθηνότερο. Επιπρόσθετα, η εγγύηση για πλήρες σέρβις από τον προμηθευτή έχει συχνά ισχυρή επίδραση στην εκλογή του πελάτη.

Η λιανεμπορική επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί τα ελκυστικά στοιχεία των προϊόντων, έχοντας πάντα υπόψη ότι αυτό που ελκύει τον ένα πελάτη μπορεί να απωθεί κάποιον άλλον. Είναι σημαντικό να «ζυγίζεται» ο πελάτης γρήγορα και να εντοπίζονται τα κύρια χαρακτηριστικά του, ώστε να γίνει η κατάλληλη προσέγγιση του. Βασικοί τύποι πελατών είναι οι ακόλουθοι:

- *Ο πελάτης «που απλώς κοιτάζει».* Αυτός ο τύπος πελάτη μπορεί κάλλιστα να σταχυολογεί και να συγκρίνει τιμές και ποιότητες και θα πρέπει να αφηθεί μόνος του μέχρι να εκδηλώσει σημεία ενδιαφέροντος.
- *Ο αποφασιστικός πελάτης.* Αυτός ο τύπος πελάτη δημιουργεί λίγες δυσκολίες στο προσωπικό, επειδή έχει ήδη αποφασίσει τι θέλει να αγοράσει. Πρέπει να εξυπηρετείται το ταχύτερο δυνατό.



- *Ο διστακτικός πελάτης.* Αυτός ο τύπος πελάτη χρειάζεται πλήθος διαβεβαιώσεων και πληροφοριών για το προϊόν.
- *Ο σιωπηλός πελάτης.* Χωρίς ενδείξεις για τις απόψεις του πελάτη αυτού σχετικά με το εμπόρευμα, χρειάζεται πολλή συζήτηση κι επίδειξη, και πρέπει να του δίνεται η ελευθερία να παίρνει στα χέρια του τα εμπορεύματα μέχρι να εντοπιστούν οι προθέσεις του.
- *Ο ομιλητικός πελάτης.* Χρόνος που δαπανάται σε συζητήσεις με έναν πελάτη μπορεί να σημαίνει απώλεια πωλήσεων σε κάποιο άλλο σημείο. Απαιτείται τακτ και αποφασιστικότητα, για να επαναπροσελκυστεί ο πελάτης στα εμπορεύματα και τα σημεία πώλησης τους.
- *Ο δύστροπος πελάτης.* Στον πελάτη αυτού του τύπου πρέπει να επιδεικνύεται όλη η γκάμα του υπάρχοντος εμπορεύματος και να του γίνεται σύντομη προφορική παρουσίαση, αλλά πρέπει να αφήνεται να ομιλεί περισσότερο εκείνος. Ο υπάλληλος πρέπει να μην παίρνει προσωπικά τυχόν αγενείς εκφράσεις του και να του ζητά συγγνώμη για τυχόν προηγούμενη κακή εξυπηρέτηση.
- *Ο ισχυρογνώμων πελάτης.* Σπάνια πρέπει να υπάρχει αντίλογος στην άποψη του, έστω και αν είναι πραγματικά λανθασμένη. Το σύνθημα εδώ είναι «υπομονή».
- *Ο καχύποπτος πελάτης.* Η καχυποψία συχνά προκαλείται από μια προηγούμενη κακή αγορά από το κατάστημα. Πρέπει να κατευνάζεται και η εμπιστοσύνη του πελάτη να οικοδομείται από την αρχή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την προσφορά αλλαγής του ελαττωματικού αντικειμένου, ή, αν αυτό ζητηθεί, με πλήρη επιστροφή των χρημάτων του.

## 8. Η διαδικασία της πώλησης

Η διαδικασία της πώλησης, ειδικά για ακριβά αντικείμενα, στην πραγματικότητα μπορεί να αρχίσει πολύ πριν ο πελάτης πλησιάσει το κατάστημα. Η αναζήτηση υποψηφίων πελατών γίνεται με τη διαφήμιση, τη διανομή φυλλαδίων, τις συστάσεις εκ μέρους ήδη υπάρχοντων πελατών, τη δημιουργία καταλόγου δυνητικών πελατών, κ.λπ. Αυτός ο κατάλογος δυνητικών πελατών πρέπει κατόπιν να «φιλτραριστεί», ώστε να προκύψει ένας οριστικός κατάλογος. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως κατάρτιση πελατολογίου έχει να κάνει με την προσπάθεια διάγνωσης, για παράδειγμα, πραγμάτων, όπως η οικονομική κατάσταση των πελατών: Έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώ-

σουν; Χρειάζονται πραγματικά το προϊόν, και έχουν την διακριτική ευχέρεια να το αγοράσουν;

Πριν ο πωλητής προσεγγίσει τον πιθανό πελάτη, χρειάζεται αρκετή προετοιμασία και συλλογή πληροφοριών για το προϊόν, τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα του, καθώς και για στοιχεία σχετικά με τους τοπικούς ανταγωνιστές, τις τιμές τους, κ.λ.π. Επιπρόσθετα, ο πωλητής πρέπει να έχει υποστεί εκπαίδευση στις πωλήσεις, που να του επιτρέπει να εντοπίζει τους τύπους πελατών και τα κίνητρα τους.

Η πρώτη εντύπωση του πελάτη για τον πωλητή κατά την είσοδο του στο κατάστημα είναι σημαντική. Ένα χαμόγελο έχει μεγάλη σημασία. Η συμπεριφορά του πωλητή θα πρέπει να είναι ευγενική, αλλά όχι βέβαια και δουλοπρεπής.

Η συνηθέστερα χρησιμοποιούμενη από τους πωλητές φράση προσέγγισης είναι «Μπορώ να σας βοηθήσω;» και έτσι προκαλείται αυτόματα η πιο συνηθισμένη απάντηση, «Όχι, απλώς κοιτάζω». Για το ξεπέρασμα της αυτόματης αυτής απόρριψης, η φράση προσέγγισης θα πρέπει να τροποποιηθεί με κάποιο σχόλιο του πωλητή σχετικά με το εμπόρευμα που κοιτάζει ο υποψήφιος αγοραστής, π.χ. «Αυτή η φωτογραφική μηχανή είναι το τελευταίο μοντέλο και την έχουμε σε ειδική προσφορά γνωριμίας».

Εναλλακτικά, μια άλλη προσέγγιση, πιο συγκεκριμένη από το «Μπορώ να σας βοηθήσω;», είναι η φράση «Έχετε δει την ειδική προσφορά γνωριμίας στις νέες μηχανές λήψης;». Με την πείρα, ένας πωλητής μπορεί να διαμορφώσει την προσέγγιση του έτσι, ώστε να αποφεύγει να την κάνει (και να ακούγεται) μηχανική.

Το προσωπικό πωλήσεων πρέπει να ξέρει τις ανάγκες του πελάτη, για να ξέρει και ότι πουλάει το κατάλληλο εμπόρευμα. Οι περισσότερες πληροφορίες που αφορούν τον πελάτη, όπως η οικονομική του κατάσταση, το μέγεθος της οικογενείας του, ο λόγος για τον οποίο ήρθε να ψωνίσει, μπορούν να συλλέγονται με την παρατήρηση, ή τη συζήτηση μαζί του.

Πως όμως γίνεται η πώληση στο κατάλληλο προϊόντος; Τα σπουδαιότερα σημεία σ' αυτή τη φάση της πώλησης είναι:

- Αν το πιο κατάλληλο προϊόν δεν υπάρχει στο απόθεμα, ο πωλητής ίσως είναι σε θέση να προτείνει μια εναλλακτική λύση, χωρίς να πιέζει το πελάτη.
- Αν υπάρχει εναλλακτική πρόταση, ή όταν ο πελάτης φαίνεται διατεθειμένος να αγοράσει κάποιο ακριβότερο μοντέλο, υπάρχει η δυνατότητα να γίνει μεγαλύτερη πώληση.

- Ένα καίριο στοιχείο στην παρουσίαση του πωλητή είναι τα πλεονεκτήματα του εμπορεύματος.
- Μπορεί σε κάποιο σημείο να χρειαστεί να υπερπηδηθούν οι αντιρρήσεις του πελάτη. Ένας έξυπνος πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει την αρνητική αντίδραση του πελάτη ως μέρος της παρουσίασης, ή ακόμα και να τη μετατρέψει σε μέσο πώλησης.
- Μερικές θετικές υποδείξεις για πωλητές: (α) Η παρουσίαση των χαρακτηριστικών του εμπορεύματος πρέπει να γίνεται με αργό ρυθμό. Είναι καινούργιο για τον πελάτη, (β) Δίνουμε έμφαση στα θετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσελκύουν περισσότερο το ενδιαφέρον του πελάτη, (γ) Ενθαρρύνουμε τον πελάτη να κάνει ερωτήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια «πολλαπλή» πώληση, (δ) Δίνουμε στον πελάτη τη δυνατότητα να «δοκιμάσει» το εμπόρευμα. (ε) Κρατάμε το εμπόρευμα με προσοχή. Αυτό δείχνει την αξία του.
- Μερικές αρνητικές υποδείξεις για πωλητές: (α) Τα προϊόντα δεν πρέπει ποτέ να επιδεικνύονται πάνω σε άλλα εμπορεύματα, (β) Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται υπερβολικά τεχνική ορολογία, (γ) Ένας πωλητής δεν πρέπει ποτέ να παραπλανά τον πελάτη. Τη φήμη και την πελατεία την οικοδομεί η εντιμότητα, (δ) Ποτέ δεν κριτικάρουμε τα εμπορεύματα. Αυτό μπορεί είτε να ματαιώσει μια πώληση είτε να μειώσει τη φήμη της επιχείρησης.

Τη στιγμή που ο πελάτης έχει κάνει μια αγορά, ίσως να είναι απολύτως φυσικό γι' αυτόν να κάνει και μια δεύτερη συμπληρωματική. Π.χ. η αγορά γυαλιστικού για το αυτοκίνητο μπορεί να οδηγήσει και στην αγορά ενός σετ ειδικών ξεσκονόπανων. Η πρόταση για μια συμπληρωματική αγορά, ωστόσο, πρέπει να είναι συγκεκριμένη, και όχι το γενικό «θέλετε τίποτε άλλο;».

Η επίσκεψη του πελάτη στο κατάστημα μπορεί να τελειώσει με τον πωλητή να τον συνοδεύει μέχρι την έξοδο, ευχαριστώντας τον για την επίσκεψη του, και εκφράζοντας την ελπίδα ότι θα επισκεφτεί και πάλι το κατάστημα στο προσεχές μέλλον. Αυτό πρέπει να γίνεται ανεξάρτητα αν ο πελάτης αγόρασε ή όχι, και συμβάλλει στην οικοδόμηση καλής θέλησης, ακόμα και σήμερα που κυριαρχεί η απρόσωπη πώληση. Ωστόσο, σήμερα, αυτή η μάλλον χρονοβόρα ενασχόληση είναι συνήθως αδύνατη, λόγω του μεγάλου όγκου πελατείας που πρέπει να προσελκύουν τα επιτυχημένα καταστήματα για να επιβιώσουν.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 12<sup>ο</sup>

## ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

## 1. Η Επικοινωνία

Ένας έμπορος λιανικής μπορεί να έχει το πιο ελκυστικό εμπόρευμα, σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, να βρίσκεται σε πλεονεκτική τοποθεσία, και παρ' όλα αυτά να μην προσελκύει πελάτες, αν δεν επικοινωνεί μαζί τους.

Η διαδικασία επικοινωνίας με την αγορά στόχο συντελείται με τη χρήση ενός ή περισσότερων από τα ακόλουθα μέσα:

- *Διαφήμιση* πληρωμένη, όχι προσωπική επικοινωνία για την παρουσίαση και προώθηση προϊόντων, υπηρεσιών, και ιδεών.
- *Προσωπική πώληση* επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, με σκοπό την πώληση.
- *Προώθηση πωλήσεων* βραχυπρόθεσμα κίνητρα για την ενθάρρυνση ταχύτερης ή ισχυρότερης ανταπόκρισης της αγοράς με σκοπό την πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας.
- *Δημόσιες σχέσεις* όχι πληρωμένες, εμπορικά σημαντικές ειδήσεις ή σχόλια, που μπορεί να τονώσουν τη ζήτηση για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, ή να προωθήσουν τη δημοσία αποδοχή της επιχείρησης.

Η έκταση στην οποία θα χρησιμοποιηθεί το καθένα από τα παραπάνω μέσα εξαρτάται από τους στόχους του λιανέμπορου. Μπορεί κανείς να πει ότι και άλλα στοιχεία, όπως το ίδιο το εμπόρευμα, η τιμή, και η θέση του καταστήματος πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον ορισμό του επικοινωνιακού μίγματος, επειδή κι αυτά επίσης κοινοποιούν κάτι στο κοινό στόχο. Στα πλαίσια της ευρύτερης αυτής οπτικής γωνίας, θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε επίσης και την ατμόσφαιρα, τη διαρρύθμιση, και τις προσφερόμενες στον πελάτη υπηρεσίες. Καταρχήν θα εξετάσουμε τα τέσσερα συμβατικά στοιχεία προώθησης: τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση, την προώθηση πωλήσεων,

και τις δημόσιες σχέσεις.

## 2. Η διαφήμιση στο λιανεμπόριο

Η λιανεμπορική διαφήμιση έχει δύο κυρίως στόχους:

- *Ο βραχυπρόθεσμος:* Να δημιουργηθεί «ρεύμα» μέσα σε λίγες ημέρες από την εμφάνιση μιας διαφήμισης, συνήθως μέσω ενός συγκεκριμένου εμπορεύματος ή μιας προσφοράς. Αυτό ονομάζεται προωθητική διαφήμιση.
- *Ο μακροπρόθεσμος:* Να αυξηθεί μέσα στην αγορά στόχο ο αριθμός των πελατών εκείνων που αυτόματα σκέφτονται ότι το διαφημιζόμενο κατάστημα είναι η καλύτερη επιλογή για τις κατηγορίες των εμπορευμάτων που πωλούνται σ' αυτό, να οικοδομηθεί, δηλαδή, «αφοσίωση» στο κατάστημα. Αυτό ονομάζεται εταιρική διαφήμιση.

Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται με πληροφόρηση, ψυχαγώγηση, πειθώ, υπενθύμιση, ή επιβεβαίωση, ως μέρος της γενικότερης επικοινωνιακής λειτουργίας της διαφήμισης.

Πολλοί έμποροι λιανικής χρησιμοποιούν την προωθητική διαφήμιση στις εφημερίδες για να πουλήσουν συγκεκριμένα είδη. Η διαφήμιση συχνά περιλαμβάνει μια εικόνα του προϊόντος και την τιμή του. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, έχει παρατηρηθεί μια αξιοσημείωτη αύξηση της εταιρικής διαφήμισης, ειδικότερα μεταξύ των αλυσίδων.

Η διαφήμιση στην επιχείρηση χρησιμοποιείται για την προβολή της εικόνας της και τη δημιουργία ευνοϊκής εντύπωσης γι' αυτή. Παραδοσιακά έχει χρησιμοποιηθεί έξω από το χώρο του λιανικού εμπορίου με κλασικά παραδείγματα τις αεροπορικές και ασφαλιστικές εταιρείες. Η διαφήμιση αυτού του τύπου χρησιμοποιείται για την προβολή μιας εικόνας ή «προσώπου» της εταιρείας στις διάφορες εξωτερικές της επαφές, είτε αυτοί είναι πελάτες, προσωπικό, προμηθευτές, εμπορικοί συνεργάτες, ή κρατικοί φορείς.

Η λιανεμπορική διαφήμιση στα ΜΜΕ έχει σημειώσει αλματώδη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία.

Στον τομέα των ειδών παντοπωλείου και οικιακού εξοπλισμού, ειδικότερα, λίγοι μεγάλοι όμιλοι κυριαρχούν στις πωλήσεις και ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους. Το κοινό έχει ήδη εξοικειωθεί με τα πολύχρωμα διαφημιστικά ένθετα των αλυσίδων αυτών στον κυριακάτικο τύπο.

Η διαφήμιση είναι το πρώτο όπλο στη μάχη αυτή, ιδιαίτερα καθώς οι προμηθευτές καλύπτουν ούτως ή άλλως ένα μεγάλο μέρος του κόστους της, καθώς στους τομείς

των τροφίμων και διαρκών αγαθών στόχο έχει κυρίως την προσέλκυση της προσοχής των καταναλωτών κυρίως σε ειδικές προσφορές συγκεκριμένων προϊόντων.

Το επιπλέον χρήμα που εισπράττουν θεωρείται από τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις σαν προσθήκη στις γενικές εκπαιδευτικές συμφωνίες που διαπραγματεύονται με τους προμηθευτές τους.

### 3. Το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης

Το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Οι μεγάλες αλυσίδες ειδών διατροφής δαπανούν για διαφήμιση 0,2 με 0,4% του κύκλου εργασιών τους. Στους κλάδους διαρκών αγαθών τα ποσοστά μπορεί να φτάνουν σε σημαντικά ψηλότερα επίπεδα. Με βάση ποια κριτήρια, λοιπόν, πρέπει να αποφασίζεται το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης; Η συνιστώμενη μέθοδος είναι η βασιζόμενη στην εκτίμηση του κόστους επίτευξης των συγκεκριμένων διαφημιστικών στόχων. Εναλλακτικές μέθοδοι, που η χρήση τους είναι διαδεδομένη, αλλά δε συνιστώνται, είναι η μέθοδος του ποσοστού επί των πωλήσεων και του καθορισμού των εξόδων διαφήμισης αποκλειστικά με βάση τα αντίστοιχα έξοδα των ανταγωνιστών.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι της διαφήμισης (για παράδειγμα, να γίνει κατά 20% πιο γνωστό το κατάστημα), είναι απαραίτητο να προσ-διοριστούν οι διαθέσιμες για την επίτευξη των στόχων αυτών στρατηγικές ενημέρωσης και να κοστολογηθούν. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να αποφασιστεί ότι οι στόχοι είναι επιτεύξιμοι με τη χρήση του ραδιοφώνου, του τύπου, ή με συνδυασμό και των δύο. Το κόστος της διαφήμισης μέσω διαφόρων ΜΜΕ μπορεί να βρεθεί, είτε απευθείας, είτε από τους ειδικούς τιμοκαταλόγους που καταρτίζονται. Η τελική τιμή πρέπει να ελεγχθεί για να διαπιστωθεί αν είναι λογική, τόσο σε σύγκριση με τα έξοδα διαφήμισης του ανταγωνιστή, όσο και ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Αν η δαπάνη αυτή φαίνεται πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή, πρέπει να γίνει ένας δεύτερος έλεγχος σε σχέση με τους στόχους, μαζί με αιτιολόγηση της δαπάνης.

### 4. Τα διαφημιστικά μέσα

**Τα ΜΜΕ:** Τα κύρια ΜΜΕ που χρησιμοποιούνται από τους εμπόρους λιανικής είναι η τηλεόραση, οι εφημερίδες και τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, και οι αφίσες. Ορισμένοι έμποροι λιανικής κάνουν επίσης εκτεταμένη χρήση καταλόγων, διανομής διαφημιστικών φυλλαδίων, και ταχυδρομικής αποστολής εντύπων. Η απόφαση για το ποιο εί-

ναι το καλύτερο μέσο για ένα συγκεκριμένο λιανέμπορο, εξαρτάται και πάλι από τους επιδιωκόμενους στόχους.

**Οι εφημερίδες:** Στην Ελλάδα κυκλοφορεί ένα μεγάλος αριθμός τοπικών εφημερίδων, οι οποίες χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από λιανεμπορικές επιχειρήσεις, για να καλύψουν μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή. Εναλλακτικά, οι πανελλαδικής κυκλοφορίας εφημερίδες είναι κατάλληλες για περιφερειακή ή εθνική κάλυψη, και μπορούν να γίνουν επιλογές σχετικά με το ποιες εφημερίδες είναι οι καταλληλότερες για την προσέγγιση συγκεκριμένων κοινωνικοοικονομικών ομάδων. Τα πλεονεκτήματα της διαφήμισης στις εφημερίδες είναι η ευελιξία, η αμεσότητα, η επιλεκτικότητα, και το σχετικά χαμηλό κόστος.

**Περιοδικά:** Ο διαφημιζόμενος έχει μια μεγάλη ποικιλία επιλογών ανάμεσα σε περιοδικά που απευθύνονται σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες (π.χ. άνδρες, γυναίκες, παιδιά). Τα κύρια πλεονεκτήματα των περιοδικών για τους διαφημιζόμενους είναι η μεγάλη επιλεκτικότητα, η καλή εκτυπωτική αναπαραγωγή (με τη χρήση χρωμάτων), και η μεγάλη διάρκεια. Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται το σχετικά μεγάλο διάστημα από την παραγγελία ως τη δημοσίευση και το σχετικά υψηλότερο κόστος (υπολογισμένο ανά χιλιάδα αναγνωστών).

**Το ραδιόφωνο:** Τα πλεονεκτήματα της ραδιοφωνικής διαφήμισης είναι η επιλεκτικότητα, η ευελιξία, και το σχετικά χαμηλό κόστος (συγκρινόμενο ειδικά με την τηλεόραση). Η ευελιξία έγκειται στο ότι η διαφήμιση μπορεί να αλλάζει τακτικά λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής. Επίσης, επιτρέπει υψηλή συχνότητα αναμετάδοσης σε σχετικά περιορισμένο χρόνο, που ενδείκνυται εξαιρετικά για τη διαφήμιση ειδικών εκδηλώσεων. Το κύριο μειονέκτημα της είναι ότι, επειδή βασίζεται στην ακουστική επαφή και μόνον, είναι πιο δύσκολο να περάσει το μήνυμα στον ακροατή.

**Η τηλεόραση:** Η τηλεοπτική διαφήμιση προσφέρει στο λιανέμπορο τεράστιες δυνατότητες, τόσο σε εθνικό, όσο και σε τοπικό επίπεδο. Τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της είναι η δραματοποίηση, με τη χρήση εικόνας, ήχου, κίνησης, και χρώματος το μεγάλο ακροατήριο, το οποίο είναι άμεσα και ταυτόχρονα προσιτό με σχετικά μικρό κόστος ανά χιλιάδα τηλεθεατών ενισχύεται το κύρος και η αξιοπιστία της λιανεμπορικής επιχείρησης καλλιεργείται εικόνα σταθερότητας και μεγέθους. Τα μειονεκτήματα της τηλεόρασης είναι: το υψηλό συνολικό κόστος (το κόστος παραγωγής μπορεί να παραμένει υψηλό, αν και η χρήση του βίντεο το έχει μειώσει), το φευγαλέο του μηνύματος, χωρίς

δυνατότητα του θεατή να αντιληφθεί λεπτομέρειες, και το ότι υπολείπεται σε επιλεκτικότητα - η τηλεόραση τείνει να είναι ένα μαζικό μέσο.

**Η απευθείας ταχυδρόμηση:** Πρόκειται για την αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων στους πελάτες με το ταχυδρομείο. Η αγορά στόχος επιλέγεται από το διαφημιζόμενο με τη χρήση καταλόγων υποψηφίων πελατών και, συνεπώς, είναι υψηλά ελεγχόμενη και οι απώλειες μπορούν να ελαχιστοποιηθούν. Είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για καινούργιες επιχειρήσεις ή νέες προσφορές εμπορευμάτων, ειδικά όταν συνδυάζεται με τη χρήση κουπονιών ή καταλόγων. Τα πλεονεκτήματά της είναι ότι πρόκειται για εξατομικευμένο μέσο, ευέλικτο, και αποτελεσματικό στο να φτάνει σε ένα κοινό στόχο. Το κύριο μειονέκτημα είναι ότι πολλοί άνθρωποι αντιπαθούν τα ταχυδρομημένα έντυπα, συχνά τα πετούν χωρίς να τα διαβάσουν, και έτσι το κόστος ανά πώληση μπορεί να είναι υψηλό, ειδικά αν το έντυπο δεν είναι σωστά σχεδιασμένο.

## 5. Η επιλογή του μέσου

Έχοντας επιλέξει τα εναλλακτικά μέσα, είναι απαραίτητο να διαπιστωθεί ποιος συνδυασμός εξασφαλίζει την αποτελεσματικότερη μετάδοση του διαφημιστικού μηνύματος. Αυτό μπορεί να είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, με δεδομένο το μεγάλο αριθμό των διαθέσιμων μέσων. Οι διαφημιστικές εταιρείες διαθέτουν ειδικούς στο σχεδιασμό των μέσων επικοινωνίας για τη διεκπεραίωση του δύσκολου αυτού έργου, αλλά ο κάθε έμπορος λιανικής μπορεί να χρησιμοποιήσει την κοινή λογική για να λάβει τη σχετική απόφαση. Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην επιλογή του μέσου είναι οι ακόλουθοι:

- *Το βεληνεκές.* Το πλήθος των ανθρώπων στους οποίους πρέπει να φτάσει το μήνυμα στη δεδομένη χρονική περίοδο.
- *Η συχνότητα.* Οι φορές που πρέπει να επαναληφθεί μια διαφήμιση στο κοινό σύνθετα μηνύματα μπορεί να απαιτούν μεγαλύτερη συχνότητα.
- *Τα χρησιμοποιούμενα από το κοινό στόχο ΜΜΕ.* Για παράδειγμα, ένα λιανέμπορος αθλητικών ειδών μπορεί να αποφασίσει ότι η διαφήμιση στις αθλητικές σελίδες μιας εφημερίδας είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να φτάσει στο κοινό στόχο.
- *Το εμπόρευμα.* Η επιλογή του μέσου μπορεί να επηρεαστεί από το ίδιο το προϊόν. Για παράδειγμα, προϊόντα που απαιτούν πρακτική επίδειξη των πλεονεκτημάτων τους ίσως είναι απαραίτητο να διαφημιστούν στην τηλεόραση. Παρόμοια, ένας λιανέμπο-



ρος μπορεί να αισθάνεται ότι μια σειρά επίπλων μπορεί να προβληθεί καλύτερα στις έγχρωμες σελίδες ενός περιοδικού παρά στις εφημερίδες.

- *Το μήνυμα.* Η προβολή σύνθετων μηνυμάτων ή μηνυμάτων με πολλά τεχνικά στοιχεία μπορεί να μην είναι αρκετά αποτελεσματική από το ραδιόφωνο ή την τηλεόραση.
- *Το κόστος.* Αν και το κόστος ανά χιλιάδα μπορεί να είναι μικρότερο για διαφήμιση στην τηλεόραση, το συνολικό κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό. Το κόστος, συνεπώς, πρέπει να συσχετίζεται με τον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

## 6. Προγραμματισμός των μέσων

Ο καθορισμός του χρόνου εμφάνισης της διαφήμισης είναι γνωστός ως προγραμματισμός των μέσων. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στο λιανεμπόριο, λόγω των συχνών και σημαντικών εποχιακών και εβδομαδιαίων διακυμάνσεων στις πωλήσεις. Πολλοί λιανέμποροι πραγματοποιούν μεγάλο ποσοστό του εβδομαδιαίου κύκλου εργασιών τους την Παρασκευή και το Σάββατο και έτσι, η διαφήμιση συχνά προγραμματίζεται για την Πέμπτη και την Παρασκευή. Παρόμοια, τα Χριστούγεννα είναι περίοδος αιχμής των πωλήσεων και η προ των Χριστουγέννων έκρηξη της διαφήμισης είναι τυπικό φαινόμενο. Η καταλληλότερη μέθοδος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων προγραμματισμού είναι η συσχέτιση τους με τους στόχους της διαφήμισης, την αγορά στόχο, και τη διασφάλιση της συμβατότητας τους με τα άλλα στοιχεία της εμπορευματικής στρατηγικής (είναι άσκοπο να διαφημίζονται αγαθά που έχουν εξαντληθεί).

## 7. Τα μηνύματα

Ο σκοπός κάθε διαφήμισης είναι να πληροφορήσει, να πείσει, ή να υπενθυμίσει. Ο πρωταρχικός σκοπός μιας συγκεκριμένης διαφήμισης, ωστόσο, θα καθοριστεί από τους επιδιωκόμενους διαφημιστικούς στόχους. Αυτό, συνεπώς, είναι το σημείο αφετηρίας για τον καθορισμό του περιεχομένου της διαφήμισης. Αν, για παράδειγμα, ο βασικός στόχος της διαφήμισης είναι να παρακινήσει τον πιθανό πελάτη να επισκεφτεί ένα νέο κατάστημα, τότε θα κυριαρχήσει ο πληροφοριακός χαρακτήρας της διαφήμισης, με περιεχόμενο σε ευθύ και ξεκάθαρο τόνο.

Το περιεχόμενο μιας διαφήμισης είναι συνήθως μια σύνθεση λέξεων (κείμενο) και εικόνων σε συγκεκριμένο συνδυασμό. Μερικές φορές εμφανίζονται και διαφημίσεις που είναι μόνο κείμενο. Σχεδιάζονται κατά κανόνα για να παράσχουν μόνο πληροφο-

ρίες και απευθύνονται στη λογική των αγοραστών. Οι άνθρωποι, ωστόσο, δεν είναι εντελώς λογικά πλάσματα και αναζητούν αισθητικά και κοινωνικά ερεθίσματα και ικανοποίηση του εγώ. Έτσι, οι διαφημίσεις χρησιμοποιούν και κείμενο και εικόνα για να πείσουν τους καταναλωτές ότι οι ανάγκες τους θα ικανοποιηθούν με την επίσκεψη στο συγκεκριμένο κατάστημα ή με την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Μια διαφήμιση γίνεται ελκυστική όντας επιθυμητή, αποκλειστική, και πιστευτή: πρέπει να δημιουργεί στον αναγνώστη την επιθυμία να ενεργήσει. Σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού, μια αποκλειστική πρόταση αγοράς πρέπει να προβάλλεται, κατά το δυνατό, σαν κάτι το διαθέσιμο σε ένα μόνο συγκεκριμένο κατάστημα και να είναι αξιόπιστη.

Και εδώ παίρνουν τη θέση τους οι διαφημιστές. Οι λιανέμποροι έχουν παραδοσιακά μια τάση να θεωρούν ότι οι ίδιοι γνωρίζουν την επιχείρηση τους καλύτερα από τον οποιονδήποτε, διατηρώντας κάποια δυσπιστία απέναντι στους διαφημιστές και τη σημασία της συμβολής τους. Έχει υποστηριχτεί ότι η τάση στο μέλλον θα είναι να διεξάγεται η διαφήμιση των προϊόντων από τους λιανέμπορους παρά από τους κατασκευαστές, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται ένας ξεχωριστός τύπος διαφήμισης στο λιανικό εμπόριο. Οπωσδήποτε, η διαφήμιση στο λιανεμπόριο μοιάζει περισσότερο με άμεσο μάρκετινγκ παρά με διαφήμιση προϊόντος, επειδή τα αποτελέσματα της μπορούν να μετρηθούν σχετικά άμεσα, μέσω των εισπράξεων. Μιλώντας, όμως, γενικά, η τάση σήμερα είναι να χρησιμοποιούν οι λιανέμποροι τους διαφημιστές πολύ πιο εκτεταμένα, και πολλοί έχουν ήδη υιοθετήσει τις προχωρημένες μεθόδους επιτυχημένων βιομηχανιών στη χρήση επικοινωνιακών μέσων, συμβούλων δημιουργικού, κ.λ.π.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 13<sup>ο</sup>

## ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ &amp; ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

## 1. Ορισμός και στόχοι

Συχνά παρουσιάζεται σύγχυση για τον όρο προώθηση πωλήσεων, επειδή στο παρελθόν έχει χρησιμοποιηθεί, και από ορισμένους χρησιμοποιείται ακόμη, για να υποδηλώσει οτιδήποτε αποτελεί προσπάθεια για αύξηση ή προώθηση του επιπέδου των πωλήσεων. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει και την έννοια της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης, πράγμα που τον κάνει πραγματικά πολύ ευρύ. Ένας πιο στενός και ακριβής ορισμός είναι προτιμότερος. Έτσι, ορίζουμε την προώθηση πωλήσεων ως όλες εκείνες τις ενέργειες, εκτός από τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση, και τις δημόσιες σχέσεις, που προκαλούν τόνωση των πωλήσεων.

Η διαφήμιση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) κατατάσσεται συχνά στα «έκτακτα» έξοδα, ενώ η προώθηση πωλήσεων στα «συνήθη». Τυπικά μέσα προώθησης πωλήσεων είναι τα κουπόνια, τα δείγματα, οι διαγωνισμοί, κ.λ.π.

Οι στόχοι της προώθησης πωλήσεων είναι:

- *Προσέλκυση πελατών.* Πελάτες που περνούν μπροστά από το κατάστημα, χωρίς να έχουν τον πρόθεση να μπιουν, μπορούν να παρακινηθούν να το κάνουν με προώθηση εμπορευμάτων μέσα στο κατάστημα, όπως π.χ. με δοκιμές κρασιών.
- *Παρακίνηση για αγορά.* Έχοντας πειστεί ο πελάτης να μπει στο κατάστημα, μπορεί τώρα να παρακινηθεί να ψωνίσει, χάρη στην παρουσίαση των εμπορευμάτων με τρόπο που να του προκαλεί την επιθυμία να αγοράσει, π.χ. με εκπωτικά κουπόνια, προσφορές σε πολύ χαμηλή τιμή για αγορές πάνω από ένα όριο, κ.λ.π.
- *Ενθάρρυνση για περισσότερες αγορές.* Στη διάρκεια της διαδικασίας αγοράς οι πελάτες μπορούν να πειστούν να αγοράσουν μεγαλύτερη ποσότητα του ίδιου είδους, ή άλλα είδη επιπλέον, π.χ. με δώρα, προσφορές επιστροφής χρημάτων, κ.λ.π.

- *Επανάληψη αγοράς.* Ο τελικός σκοπός είναι να πειστεί ο πελάτης να επιστρέψει στο κατάστημα για να ψωνίσει κι άλλες φορές, με βάση την καλή εντύπωση και την πίστη που του έχουν ενσταλάξει οι προηγούμενες αγορές του, π.χ. με προγράμματα συνέχειας, όπως δώρα ή προσφορές με τη συμπλήρωση ορισμένου αριθμού κουπονιών, κ.λ.π.

Οι προσπάθειες προώθησης πωλήσεων συνήθως είναι σχεδιασμένες να υποστηρίζουν άλλες δραστηριότητες επικοινωνίας. Για παράδειγμα, η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιείται για την ενημέρωση και τη δημιουργία επιθυμίας, αλλά η προώθηση πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιείται για λόγους τακτικής, ώστε να υπερπηδηθεί οποιαδήποτε αντίσταση για αγορά, με την παροχή βραχυπροθέσμων κινήτρων για ταχύτερη αγοραστική ανταπόκριση.

Η αύξηση των πωλήσεων, χωρίς απαραίτητα να δημιουργούνται επιπρόσθετα έξοδα όπως η αύξηση του προσωπικού ή του χώρου πωλήσεων, γίνεται με τις ακόλουθες μεθόδους:

(α) Αύξηση του αριθμού των συναλλαγών με:

- Χρήση μεθόδων προώθησης για την προσέλκυση περισσότερων ανθρώπων στο κατάστημα, και
- βελτίωση των κινήτρων στα σημεία αγοράς.

(β) Αύξηση του μέσου μεγέθους πωλήσεων με:

- Προώθηση αγαθών με μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους, και
- παροχή κινήτρων για μεγαλύτερες αγορές, όπως π.χ. η οικονομική συσκευασία.

Η προώθηση πωλήσεων μπορεί να προέλθει από δύο πηγές: τους προμηθευτές και την ίδια την επιχείρηση λιανικής.

## 2. Προώθηση πωλήσεων από τον προμηθευτή

### 2.1. Δραστηριότητες μέσα στο κατάστημα

Υπάρχουν πολλοί τύποι προώθησης που προέρχονται από τον προμηθευτή και επηρεάζουν τη δραστηριότητα μέσα στο κατάστημα:

- Ετικέτες έκπτωσης στη συσκευασία, π.χ. "40 δρχ. φθηνότερα" τυπωμένο στο κουτί.
- Δώρα, μέσα στο κουτί ή κολλημένα πάνω του, όπως π.χ. πλαστικά παιχνίδια.
- Διαγωνισμοί. Οι όροι τους είναι τυπωμένοι στη συσκευασία και έχουν το πλεονέκτημα για τον προμηθευτή, ότι ο προϋπολογισμός τους είναι γνωστός από πριν, αφού ο

αριθμός των βραβείων είναι προκαθορισμένος.

- Προώθηση από κοινού, π.χ. δύο ή περισσότερα προϊόντα διαφορετικής φίρμας μοιράζονται (με κοινή χρηματοδότηση) την προώθηση, όπως λίπασμα για κήπους και σπόροι σε πακέτα.
- Διανομή δειγμάτων. Δωρεάν διανομή, συχνά μέσα στο κατάστημα, δειγμάτων, μερικές φορές και με την παρουσία ειδικού επίδειξης, π.χ. ελβετικού τυριού, χυμών, ποτών, κ.λ.π.
- Κουπόνια. Εκπτώτικα κουπόνια τυπωμένα πάνω στη συσκευασία ή σε φυλλάδια του σουπερμάρκετ, που συνήθως προσφέρουν κάποια έκπτωση σε μελλοντική αγορά του ίδιου είδους. Το κόστος της προώθησης αυτού του τύπου μπορεί να αυξηθεί, επειδή τα καταστήματα ορισμένες φορές εξαργυρώνουν τα κουπόνια αντικανονικά, για εντελώς διαφορετικά αγαθά.
- Οικονομικές συσκευασίες. Δύο πακέτα συσκευάζονται και πωλούνται μαζί, στην τιμή του ενός. Ορισμένες φορές, το μεγάλο μέγεθος του πακέτου δημιουργεί την ανάγκη περισσότερου χώρου στα ράφια. Είναι δημοφιλές στα είδη προσωπικής υγιεινής και τα τρόφιμα.
- Ειδικοί πωλητές στο κατάστημα, που επιδεικνύουν συνήθως τη λειτουργία συσκευών και ηλεκτρικών ειδών και παρέχουν αυξημένα κίνητρα, π.χ. μειωμένες τιμές. Αυτή η μορφή προώθησης χρησιμοποιείται επιλεκτικά, κατά κανόνα σε μεγάλα εμπορικά πολυκαταστήματα, κ.λ.π.
- Προώθηση μέσω προσωπικότητας. Ορισμένοι κατασκευαστές χρησιμοποιούν προσωπικότητες, συνήθως από τον καλλιτεχνικό χώρο, για την προώθηση των προϊόντων τους.

Είναι φανερό ότι η λιανεμπορική επιχείρηση πρέπει να είναι οργανωμένη για την προώθηση, π.χ. για τη συλλογή και εξαργύρωση των κουπονιών, την αναδιάταξη των εκτεθειμένων προϊόντων, και τη διαρρύθμιση του καταστήματος.

## 2.2. Υλικά έκθεσης στο σημείο πώλησης

Οι περισσότερες βιομηχανίες διαθέτουν υλικά υποβοήθησης της πώλησης, τα οποία τοποθετούνται κοντά στα ίδια τα προϊόντα. Μερικά παραδείγματα:

(α) Ειδικές κατασκευές. Π.χ. μετακινούμενες προθήκες για βιβλία τσέπης, μπαταρίες, ζαχαρώδη, κ.λ.π.

(β) Μικρές πινακίδες, σχεδιασμένες να στέκονται πάνω ή δίπλα στα προϊόντα, με σχετικές πληροφορίες.

(γ) Φυλλάδια και ετικέτες προϊόντων.

Πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα υλικά έκθεσης των προμηθευτών επιλεκτικά, λόγω του κινδύνου να δημιουργηθεί υπερφορτωμένο και αντιαισθητικό περιβάλλον. Σε ορισμένες περιπτώσεις, κυρίως τα μεγάλα πολυκαταστήματα και οι αλυσίδες, συνεργάζονται με τις βιομηχανίες για τη χρήση κοινά αποδεκτών υλικών έκθεσης στο σημείο πώλησης.

### 2.3. Εμπορικά κίνητρα

Οι τύποι τους συνήθως είναι οι εξής:

(α) Εκπτώσεις για αγορές τοις μετρητοίς, ή απευθείας προσφορά χρημάτων από τους κατασκευαστές για την ενίσχυση αγορών όγκου, τη δημιουργία εποχιακού αποθέματος, έκθεση και προσφορά εκπτώσεων στους καταναλωτές.

(β) Ειδικοί όροι πίστωσης. Αυτοί βοηθούν την ειδική προώθηση και συχνά έχουν στόχο τον καταναλωτή που αγοράζει μεγάλες ποσότητες.

(γ) Εμπόρευμα αντί μετρητών, π.χ. ένα επιπλέον κομμάτι για κάθε δέκα που προμηθεύεται η λιανεμπορική επιχείρηση.

(δ) Κίνητρα για το προσωπικό. Πληρωμές από τον κατασκευαστή στη διεύθυνση και το προσωπικό του καταστήματος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Φυσικά, συμφωνούνται πριν από την έναρξη της προώθησης και μπορούν να αποτελέσουν μέρος γενικότερης συμφωνίας προώθησης μεταξύ λιανεμπορικής επιχείρησης και προμηθευτή. Αυτό το είδος κινήτρου παρέχει πραγματικά στον οργανωτή της προώθησης τη δυνατότητα να κινητοποιήσει τους ανθρώπους που έρχονται σε επαφή με το κοινό.

### 2.4. Απευθείας προώθηση στο κοινό

Ως μέρος των τακτικών εξόδων του, ο κατασκευαστής μπορεί να χρησιμοποιεί απευθείας προώθηση στα σπίτια των καταναλωτών, όπως π.χ. με διανομή εκπωτικών κουπονιών και δωρεάν δειγμάτων.

### 2.5. Ο τύπος της συσκευασίας

Επειδή τα περισσότερα προϊόντα πουλιούνται συσκευασμένα και πάντα

υπάρχει στενότητα χώρου στα ράφια, ο σχεδιασμός της συσκευασίας παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιλογή της λιανεμπορικής επιχείρησης, η οποία μπορεί να επιλέξει ή να απορρίψει ένα προϊόν με βάση τη συσκευασία και όχι το περιεχόμενο του, λόγω π.χ. των διαστάσεων ή της δυνατότητας του να στοιβάζεται.

### 3. Προώθηση πωλήσεων από το λιανέμπορο

#### 3.1. Προθήκες έκθεσης

Οι προθήκες των καταστημάτων σήμερα γίνονται όλο και μεγαλύτερες, χωρίς πλάτη, και παρέχουν ορατότητα στο εσωτερικό του καταστήματος. Ωστόσο, πολλά μεγάλα εμπορικά καταστήματα διατηρούν προθήκες για συγκεκριμένα προϊόντα και εποχιακή ή ειδική προώθηση. Για παράδειγμα, μια καινούργια σειρά ειδών προσωπικής φροντίδας μπορεί να έχει τη δική της προθήκη. Χριστουγεννιάτικες και Πασχαλινές εκθέσεις ενθαρρύνουν τον πελάτη να μπει στο κατάστημα.

#### 3.2. Εκθέσεις μέσα στο κατάστημα

Μπορεί να είναι διαφόρων τύπων:

- (α) Μαζικές, π.χ. σε πανέρια ή στην άκρη μιας ραφιάρας.
- (β) Πολλαπλή προώθηση προϊόντων, π.χ. όταν δύο ή περισσότερα συμπληρωματικά προϊόντα πωλούνται σε ενιαία έκθεση.
- (γ) Επίδειξεις, π.χ. με δείγματα, με παρουσίαση προϊόντων, με επίδειξη μόδας, κ.λ.π.

#### 3.3. Προώθηση με βάση τις τιμές

Αυτή γίνεται για μικρές περιόδους και για επιλεγμένο αριθμό ειδών. Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να διαφημίζουν τις «μόνιμες εκπτώσεις» τους. Πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις, ειδικά στο εμπόριο ρουχισμού και υφασμάτων, έχουν μια φορά το εξάμηνο ή και συχνότερα εκπτώσεις, στις οποίες ξεπουλούν τα εμπορεύματα που κινούνται αργά, που ήταν κακή αγορά, φθηνά είδη που αγοράστηκαν σε πλειστηριασμούς, και φθαρμένα αποθέματα.

#### 3.4. Μη οικονομικά κίνητρα για τον πελάτη

Σ' αυτά περιλαμβάνονται:

- (α) Διαγωνισμοί. Πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαγωνισμούς ως

μέσο προώθησης πωλήσεων. Οι διαγωνισμοί μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιτυχείς αν συνδέονται με ένα κεντρικό θέμα προώθησης.

(β) «Δωρεάν» προσφορές. Καταστήματα ηλεκτρικών ειδών προσφέρουν μικρές ηλεκτρικές συσκευές, όπως λεμονοστυφτες ή φριτέζες, ως «δωρεάν» προσφορές στους καταναλωτές που αγοράζουν ακριβές συσκευές, π.χ. ηλεκτρικές κουζίνες, πλυντήρια, κ.λ.π.

### 3.5. Υλικά έκθεσης μέσα στο κατάστημα

Οι περισσότερες λιανεμπορικές επιχειρήσεις παραγγέλνουν αφίσες για τις προθήκες, υλικά έκθεσης για τα σημεία πώλησης, τυπωμένες ταμπέλες, και άλλα «αναλώσιμα».

### 3.6. Προώθηση μέσω προσωπικοτήτων

Όπως και πολλοί κατασκευαστές, ορισμένα πολυκαταστήματα πληρώνουν προσωπικότητες, συνήθως του καλλιτεχνικού χώρου, για συμμετοχή στη διαφήμιση τους, σε εγκαίνια, γιορτινές καμπάνιες, κ.λ.π.

### 3.7. Κίνητρα για το προσωπικό πωλήσεων

Αυτά έχουν τις ακόλουθες μορφές:

- (α) Διαγωνισμοί μεταξύ πωλητών ή υποκαταστημάτων, με βραβεία σε χρήμα ή σε είδος.
- (β) Χορήγηση πριμ σε πωλητές για την πώληση συγκεκριμένων ειδών, συνήθως με μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους.

## 4. Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις (ΔΣ) είναι η σκόπιμη, σχεδιασμένη, και συνεχής προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης κλίματος καλής επικοινωνίας μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του. Ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι η προώθηση ευνοϊκής δημοσιότητας για τον οργανισμό, η οικοδόμηση καλής εικόνας, και η αντιμετώπιση εχθρικών σχολίων, ψιθύρων, και διαδόσεων. Οι στόχοι αυτοί στις μεγάλες εταιρείες συχνά επιτυγχάνονται με το σχεδιασμό - από το τμήμα δημοσίων σχέσεων - εκστρατειών για τη μετάδοση του κατάλληλου μηνύματος στους κατάλληλους ανθρώπους.

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η έννοια του κοινού στον ορισμό των δημοσίων σχέσεων. Το κοινό ενός οργανισμού αποτελείται από τους πελάτες, τους μετόχους,



τους υπαλλήλους, το κράτος, τους προμηθευτές, την τοπική κοινωνία, και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επομένως, ενδέχεται η μορφή των μεταδιδόμενων μηνυμάτων να διαφέρει ανάλογα με τον αποδέκτη.

Η πληροφόρηση που μια μεγάλη λιανεμπορική επιχείρηση τροφίμων θα επιθυμούσε να προωθήσει, έχει δύο πλευρές:

(α) Εξωτερική. Αφορά τη θέση της εταιρείας στην αγορά και επιζητείται να γίνει αντιληπτό ότι:

- Αποτελεί μεγάλη δύναμη στο χώρο του μάρκετινγκ και της διανομής τροφίμων.
- Έχει σημαντική οικονομική βάση.
- Έχει αξιοσημείωτη αγοραστική δύναμη.
- Στις εμπορικές της συναλλαγές είναι επιθετική, σκληρή και προοδευτική, αλλά επίσης αξιόπιστη και δίκαιη.

(β) Εσωτερική. Αφορά τις σχέσεις της εταιρείας με το προσωπικό της και επιδιώκεται να κατανοηθεί ότι:

- Είναι μια μεγάλη, ανεπτυγμένη επιχείρηση, με πλήθος ευκαιριών.
- Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του προσωπικού.
- Εξασφαλίζει ένα καλό σύνολο αμοιβών και παροχών, και
- Η μεταχείριση του προσωπικού χαρακτηρίζεται από σιβαρότητα, αλλά, παράλληλα, δικαιοσύνη και κατανόηση.

Η δημοσιότητα, που είναι χρήσιμη λοιπόν για την επιχείρηση, θα μπορούσε να οριστεί ως πληροφόρηση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για προϊόντα, υπηρεσίες ή εταιρείες, υπό τη μορφή ρεπορτάζ και όχι πληρωμένης καταχώρησης.

Ο σκοπός της είναι να προωθήσει μάρκες, προϊόντα, ανθρώπους, χώρους, ιδέες, ή εταιρείες. Η προώθηση πληροφόρησης μέσω ενός ρεπορτάζ προσδίδει μεγαλύτερη εγκυρότητα, καθώς αντιπαρέρχεται το στοιχείο του σκεπτικισμού, που υπάρχει συνήθως απέναντι στη διαφήμιση.

Οι πιο συνήθεις μορφές δημοσιότητας είναι:

- (α) Δελτία τύπου ή ειδήσεις.
- (β) Φωτογραφίες.
- (γ) Ενημερωτικές συνεντεύξεις και ομιλίες.
- (δ) Προβολές φιλμ και βίντεο.

Η δημοσιότητα συχνά εννοείται ως δωρεάν διαφήμιση, είναι, όμως κάτι πολύ

διαφορετικό. Δεν είναι δωρεάν, γιατί, αν και δε συνεπάγεται το κόστος μιας πληρωμένης διαφήμισης, η παραγωγή υλικού δημοσιότητας μπορεί να κοστίζει αρκετά. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματική η δημοσιότητα, πρέπει να υπάρχει επαγγελματική σχεδίαση και διαχείριση.

Οργανισμοί λιανικού εμπορίου όλων των μεγεθών και τύπων δαπανούν ολοένα και αυξανόμενα ποσά για χορηγίες σε αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες. Οι χορηγίες, κάποτε περιορισμένο πεδίο των Δημοσίων Σχέσεων, μετατρέπονται γρήγορα σε σημαντική ξεχωριστή μορφή προώθησης. Η χορηγία δείχνει, όντως, ότι παρέχει στη λιανεμπορική επιχείρηση έναν τρόπο να φαίνεται πως ανταποδίδει κάτι στην κοινωνία κι έτσι καλλιεργεί μια καλή εταιρική εικόνα.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 14<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

#### 1. Εισαγωγικά στοιχεία

Ένα από τα πιο δυναμικά εργαλεία του μάρκετινγκ είναι η προώθηση πωλήσεων κυρίως, γιατί μας προσφέρει τη δυνατότητα να επιτύχουμε άμεσες πωλήσεις.

Υπάρχουν δεκάδες ορισμοί της προώθησης πωλήσεων. Ο απλούστερος ορισμός είναι ότι: «Η προώθηση πωλήσεων αφορά σε όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ εκτός από διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις και προσωπική πώληση, που έχουν σαν στόχο την αύξηση πωλήσεων προς καταναλωτές ή το εμπόριο. Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή για να επηρεασθεί η νοοτροπία και η συμπεριφορά του αγοραστή.»

Ένας πιο «συγκεκριμένος» ορισμός είναι ότι: «Προώθηση πωλήσεων είναι η παροχή κινήτρων προς καταναλωτές, πωλητές ή το εμπόριο, με κύριο στόχο τη δημιουργία άμεσων πωλήσεων».

Ο ορισμός που πιστεύουμε ότι ανταποκρίνεται απόλυτα στο τι είναι προώθηση πωλήσεων είναι ο εξής: «Προώθηση πωλήσεων είναι η πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας μέσω κάποιας ενέργειας περιορισμένης διάρκειας, που προσφέρει συγκεκριμένο κίνητρο αγοράς προς το κοινό-στόχο».

Ο ορισμός αυτός περιέχει τα δύο βασικά χαρακτηριστικά της προώθησης πωλήσεων, δηλαδή την ύπαρξη συγκεκριμένου κινήτρου και την περιορισμένη διάρκεια.

Η προώθηση πωλήσεων προσπαθεί να βοηθήσει και συμπληρώσει τις προσωπικές πωλήσεις της επιχείρησης και τη διαφήμιση αυτής. Μπορεί να χρησιμοποιήσει επιδείξεις, παρουσιάσεις, εκθέσεις κ.λ.π.

Λέγεται πως η προώθηση των πωλήσεων είναι η γέφυρα που βοηθάει να κλείσει το χάσμα της επικοινωνίας μεταξύ όλων των δραστηριοτήτων της προώθησης, γιατί

είναι το τελευταίο σημείο όλης της εκστρατείας για την πώληση του προϊόντος στο κατάστημα. Πολλές φορές αποφασίζουμε να αγοράσουμε προϊόντα, χαμηλής σχετικά αξίας, τη στιγμή που θα πέσουν στην αντίληψή μας μέσα στο κατάστημα. Την τελική απόφαση για να απλώσει το χέρι του ο καταναλωτής να πάρει, ένα τέτοιο προϊόν για την προκειμένη περίπτωση, την αναλαμβάνει η προώθηση. Γι' αυτό βλέπουμε στα σημεία που υπάρχει φυσιολογικό «μποτιλιάρισμα» στο σούπερ-μάρκετ υπάρχουν διαφόρων ειδών μικροπροϊόντα, αλλά όλα με το δικό τους τρόπο προώθησης. Η πώλησή τους έγκειται στο ποιο προϊόν έχει την πιο έντονη προώθηση, έτσι ώστε να αποφασισθεί η αγορά του.

Η προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων γνωστών και παραδοσιακών ή ακόμη νέων, δημιουργικών, πρωτότυπων και διαφορετικών κάθε φορά. Μπορεί να περιλαμβάνει τις κανονικές βιτρίνες ή και την εγκατάσταση ειδικών σημείων, όπου θα επιδεικνύονται τα προϊόντα μέσα στο κατάστημα, στους χώρους και τα σημεία των πωλήσεων. Μπορεί να οργανώνουν διαγωνισμούς, εκθέσεις, επιδείξεις, διαλέξεις, συνέδρια κ.λ.π. ή μπορεί να ετοιμάσουν υλικό για τους πωλητές της εταιρείας για να το χρησιμοποιήσουν σε διάφορες επισκέψεις τους σε πελάτες. Η προώθηση πωλήσεων, όπως και η δημοσιότητα, αποτελούν το αδύνατο σημείο του μάρκετινγκ. Η προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει δραστηριότητες που να έχουν γίνει για συγκεκριμένο προϊόν και να χρησιμοποιηθούν μόνο μια φορά. Πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό τμήμα για την προώθηση των πωλήσεων και έχουν ορισμένο προϋπολογισμό για το σκοπό αυτό. Άλλες πάλι, ακόμη και μεγάλες, δεν έχουν ειδικό προϋπολογισμό για την προώθηση των προϊόντων. Οι δαπάνες όμως για την προώθηση των πωλήσεων, αν και δεν είναι πολλές φορές εμφανείς, είναι αρκετά σημαντικές και συνεχώς αυξάνουν. Η αύξηση αυτή οφείλεται στους εξής λόγους: α) Οι δραστηριότητες της προώθησης των πωλήσεων γίνονται περισσότερο αποδεκτές καθώς αποδεικνύονται επιτυχείς στις συναγωνιστικές αγορές. β) Οι μάνατζερς προϊόντων σε μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο την προώθηση των πωλήσεων, γιατί χρειάζεται να έχουν αποτελέσματα πολύ γρήγορα. Οι δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων μπορεί συνήθως να αρχίσουν αμέσως και να αποδώσουν αποτελέσματα γρηγορότερα από τη διαφήμιση. Μπορεί επίσης να βοηθήσουν τον μάνατζερ προϊόντων να πετύχει τη συμπαράσταση και τη βοήθεια των πωλητών. Οι πωλητές ευνοούν την προώθηση πωλήσεων γιατί βοηθάει το έργο της και το κάνει πιο εύκολο.

## 2. Οι στόχοι της προώθησης πωλήσεων

Η βασική επιδίωξη του μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία των πληροφοριών εκείνων που θα κάνουν τους πελάτες-στόχους να αποφασίσουν για την εκλογή του προϊόντος. Οι πληροφορίες θα βοηθήσουν τους πελάτες να αλλάξουν νοοτροπία και διάθεση για ορισμένα προϊόντα και τελικά να αποφασίσουν για την αγορά αυτών. Οι γενικοί επομένως στόχοι της προώθησης πωλήσεων μπορεί να είναι οι εξής: α) να πληροφορήσουν, β) να πείσουν και γ) να υπενθυμίσουν τους πελάτες για την επιχείρηση και για το μίγμα του μάρκετινγκ. Και οι τρεις αυτοί στόχοι αποβλέπουν στην παροχή περισσότερων πληροφοριών. Η πληροφόρηση θα χρησιμοποιηθεί όταν ο μάνατζερ θέλει να ενημερώσει τους πελάτες για το προϊόν της επιχείρησης. Οι πιθανοί πελάτες πρέπει να γνωρίζουν για τα προϊόντα που προσφέρονται προτού αποφασίσουν να αγοράσουν. Η πειθώ είναι απαραίτητη όταν οι συναγωνιστές προσφέρουν παρόμοια προϊόντα. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει μόνο να πληροφορήσει τους πελάτες ότι το προϊόν είναι διαθέσιμο, αλλά να τους πείσει να το αγοράσουν. Συγκριτικές πληροφορίες για τα διάφορα προϊόντα θα είναι πολύ χρήσιμες. Η υπενθύμιση χρησιμοποιείται όταν οι πελάτες έχουν ήδη μια ευνοϊκή διάθεση προς τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση. Ο στόχος αυτός είναι πολύ σημαντικός. Οι πελάτες μπορεί να γνωρίζουν το προϊόν, μπορεί να το έχουν αγοράσει και πριν και να έχουν ικανοποιηθεί από αυτό. Παρ' όλα αυτά όμως δεν παύουν να αποτελούν το στόχο της προώθησης πωλήσεων των ανταγωνιστών. Η υπενθύμιση της παλιάς αγοράς και της παλιάς ικανοποίησης θα βοηθήσει να μη γίνουν πελάτες των ανταγωνιστών μας.

Σας ειδικότεροι στόχοι της προώθησης των πωλήσεων μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι από τους παρακάτω:

- α) Να επισημαίνει και να φέρνει νέους πελάτες.
- β) Να βοηθήσει στην εισαγωγή νέου προϊόντος.
- γ) Να αυξήσει το συνολικό αριθμό των καταναλωτών οι οποίοι χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη, ήδη γνωστή, μάρκα προϊόντος.
- δ) Να ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη χρήση του προϊόντος μεταξύ των καταναλωτών οι οποίοι το χρησιμοποιούν ήδη.
- ε) Να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές σχετικά με τις βελτιώσεις των προϊόντων.
- στ) Να υποδείξει νέες χρήσεις για υπάρχοντα ήδη προϊόντα.
- ζ) Να φέρει περισσότερους πελάτες στα καταστήματα λιανικής πώλησης στα οποία γίνε-

ται προώθηση πωλήσεων.

η) Να σταθεροποιήσει μια κυμαινόμενη εποχιακή κατάσταση στις πωλήσεις. Να εισχωρήσει σε νέες αγορές.

θ) Να αυξήσει τα αποθέματα των ενδιάμεσων μεταπωλητών.

ι) Να πολεμήσει ή να εξουδετερώσει ενέργειες στο μάρκετινγκ των ανταγωνιστών (π.χ. μείωση τιμής, προώθηση κλπ.).

κ) Να εξασφαλίσει περισσότερη επιφάνεια και καλύτερη θέση στα ράφια και στους χώρους επίδειξης των ενδιάμεσων.

Ανακεφαλαιώνοντας μπορούμε να πούμε πώς ο στόχος της δραστηριότητας της προώθησης των πωλήσεων είναι:

α) Η ενημέρωση, δηλαδή ή πληροφόρηση του καταναλωτή.

β) Η επιπλέον γνώση του καταναλωτή για τις ιδιότητες του προϊόντος.

γ) Η υποκίνηση για να αγοράσει και να δοκιμάσει ο καταναλωτής το προϊόν, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Πολύ συχνά ή προώθηση των πωλήσεων χρησιμοποιείται για να αποκτήσουμε ή συμπληρώσουμε ταχυδρομικές λίστες. Οι άνθρωποι που δίνουν το όνομα τους και τη διεύθυνση τους με την ελπίδα να κερδίσουν ένα βραβείο (σε μια κλήρωση με ελάχιστη πιθανότητα επιτυχίας) συνήθως αποτελούν καλούς υποψήφιους για πωλήσεις με κατευθείαν ταχυδρομείο.

### 3. Σύγκριση διαφήμισης και προώθησης

Η βασική διαφορά μεταξύ διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων είναι ότι ενώ η διαφήμιση γνωστοποιεί, δημιουργεί ενδιαφέρον και θετικό προδιάθεση για ένα προϊόν ή υπηρεσία, μέσω της μαζικής επικοινωνίας, η προώθηση πωλήσεων προσφέρει ένα οικονομικό συνήθως κίνητρο για άμεση δοκιμή/αγορά.

Φυσικά δεν αναφερόμαστε εδώ σε κάποιες μορφές προώθησης όπως οι καταναλωτικοί διαγωνισμοί, που λόγω της νομοθεσίας δεν μπορούν να συσχετίζονται με αγορά προϊόντος.

Ακολουθεί η επιμέρους σύγκριση μεταξύ διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων.

#### Διαφήμιση

- Προσφέρει λογική / συναισθηματική αιτιολόγηση

- Είναι συχνά μακροπρόθεσμη
- Παρουσιάζει συχνά την επιθυμητή εικόνα του χρήστη
- Είναι δύσκολα μετρήσιμη η αποτελεσματικότητά της
- Προσθέτει κυρίως συναισθηματικές αξίες
- Χρησιμοποιεί πάντοτε τα μαζικά μέσα επικοινωνίας

#### Προώθηση Πωλήσεων

- Προσφέρει κίνητρο αγοράς
- Είναι άμεση / περιορισμένου χρόνου
- Ζητάει άμεση δράση
- Είναι άμεσα μετρήσιμη η αποτελεσματικότητά της
- Προσθέτει συνήθως «λογικές» αξίες
- Συνήθως γίνεται στα σημεία πώλησης.

#### **4. Χρήσεις αλλά και περιορισμοί της προώθησης πωλήσεων**

Σε μια εποχή οικονομικής αναιμίας όπου το ζητούμενο είναι συχνά βραχυπρόθεσμες πωλήσεις και ρευστότητα, η προώθηση πωλήσεων έχει εξελιχθεί στο δυναμικότερο εργαλείο του μάρκετινγκ.

Δεν παύει όμως να είναι ένα βραχυπρόθεσμα εργαλείο που δεν μπορεί να υποκαταστήσει μακροπρόθεσμα τη διαφήμιση, μια και δεν προσφέρει κάποια βασικά ζητούμενα του μάρκετινγκ, κυρίως σε ότι αφορά εικόνα και πιστότητα.

#### Τι μπορεί να προσφέρει η προώθηση πωλήσεων

- Αρχική δοκιμή / πρώτη αγορά
- Επαναληπτική αγορά / συνήθεια
- Αύξηση πωλήσεων και μεριδίων αγοράς
- Ανάπτυξη νέων χρήσεων
- Εξουδετέρωση ανταγωνισμού
- Αύξηση αποτελεσματικότητας της διαφήμισης
- Αύξηση σημείων πώλησης
- Διαφημιστική παρουσία / προβολή
- Προνομακή μεταχείριση από το εμπορικό δίκτυο

#### Τι δεν μπορεί να προσφέρει

- Πιστότητα στη μάρκα

- Αποδοχή ενός «κακού» προϊόντος
- «Μόνιμες» αλλαγές στον κύκλο ζωής του προϊόντος

## 5. Υποκίνηση καταναλωτών

Για την υποκίνηση των καταναλωτών χρησιμοποιούνται διάφορα κίνητρα τα οποία προσελκύουν την προσοχή, δημιουργούν ενδιαφέρον, διεγείρουν την επιθυμία και προκαλούν την απόφαση του καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν. Τα κίνητρα αυτά απευθύνονται στον καταναλωτή είτε στο σπίτι του, είτε στο κατάστημα. Χρησιμοποιούν δε, όπως και η διαφήμιση, για να διοχετεύσουν τα προϊόντα δια μέσου των καναλιών διανομής, γι' αυτό και απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή. Επίσης, όπως η διαφήμιση, έχουν και κάποια επιρροή στους ενδιάμεσους. Προκαλούν και το ενδιαφέρον αυτών να προωθήσουν το προϊόν, όταν βλέπουν ζωηρό ενδιαφέρον και αυξημένη ζήτηση από τον καταναλωτή. Οι κυριότεροι τρόποι υποκίνησης των καταναλωτών είναι οι εξής:

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

Τα δείγματα παρουσιάζουν το μειονέκτημα ότι είναι πολύ δαπανηρά και ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για ορισμένο και πολύ περιορισμένο αριθμό προϊόντων. Επίσης τα δείγματα δεν είναι δυνατό να είναι αποτελεσματικά για την αντικατάσταση καθιερωμένων ήδη προϊόντων. Χρησιμοποιούνται πολύ στα φάρμακα και στα καλλυντικά. Τα δείγματα συνήθως αποστέλλονται με το ταχυδρομείο σε ειδικές λίστες παραληπτών ή όταν είναι ογκώδη και μπορούν να φθαρούν γρήγορα, διανέμονται στα σπίτια των καταναλωτών, γιατί έτσι το κόστος είναι μικρότερο από το ταχυδρομείο. Τα δείγματα επίσης μπορεί να διανεμηθούν στο κατάστημα είτε από ένα πωλητή, είτε με την



αγορά κάποιου άλλου προϊόντος στην κανονική τιμή και μαζί με αυτό δίνεται δωρεάν και το δείγμα.

2. Διαγωνισμοί. Στους διαγωνισμούς αυτούς συμμετέχουν οι καταναλωτές συνήθως μόνο με την αναγραφή του ονόματος τους και της διεύθυνσης τους. Πολλές φορές στο διαγωνισμό συμμετέχουν μονό οι αγοραστές κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Γίνεται κλήρωση και διανέμεται κάποιο έπαθλο σαν δώρο. Η κλήρωση γίνεται συμφωνά με τις αρχές των πιθανοτήτων και σαν ένα τυχαίο γεγονός παρουσιάζει ενδιαφέρον και ανυπομονησία στους συμμετέχοντες. Οι διαγωνισμοί παρουσιάζουν ενδιαφέρον, γιατί επηρεάζουν τους ανθρώπους συναισθηματικά, επειδή απευθύνονται στην ψυχολογική ανάγκη της απόκτησης, της πλεονεξίας και της απληστίας. Μεταφέροντας το ενδιαφέρον αυτό στο προϊόν κατά κάποιο τρόπο, μπορούμε να αυξήσουμε τις πωλήσεις. Συνήθως ή συμμετοχή στο διαγωνισμό γίνεται χωρίς την υποχρέωση να αγοράσεις. Η επιχείρηση όμως έχει ήδη τα ονόματα των συμμετεχόντων, τους οποίους βομβαρδίζει συνεχώς με υλικό προώθησης και με όλων των ειδών τις προσφορές, ώστε να παρακινήσει τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν. Πολλές φορές ανακοινώνονται οι αριθμοί που κερδίζουν και τα ονόματα των νικητών στο κατάστημα, ώστε όλοι οι επισκέπτες να εκτεθούν στο νέο προϊόν. Ίσως στον ίδιο χρόνο να έχουν προγραμματισθεί επιδείξεις και εκθέσεις του προϊόντος, ώστε να ενημερωθεί ο πελάτης πλήρως για τα χαρακτηριστικά και τη χρησιμότητα του νέου προϊόντος.

3. Κουπόνια λιανοπωλητών Στην κατηγορία της υποκίνησης των καταναλωτών υπάγονται και ειδικές μειώσεις λίγων δραχμών κατά μονάδα με τη μορφή των κουπονιών. Τα κουπόνια τα προμηθεύονται οι καταναλωτές από κάποια διαφήμιση ή είναι τυπωμένα σ' ένα προϊόν (στη συσκευασία) ή βρίσκονται μέσα στο πακέτο ή στέλνονται ταχυδρομικώς στους καταναλωτές. Τα κουπόνια συνήθως αυξάνουν τις πωλήσεις με το να απευθύνονται απευθείας στον καταναλωτή και να τον παρακινούν να αγοράσει το προϊόν. Η εξαργύρωση των κουπονιών γίνεται από τον λιανοπωλητή κατά την αγορά των προϊόντων, τα οποία στη συνέχεια στέλνονται για εξαργύρωση στους χονδρεμπόρους ή στους βιομηχάνους, οι όποιοι πληρώνουν στο λιανοπωλητή - τη συνολική αξία τους και επιπλέον ένα δώρο για το χειρισμό και τη διεκπεραίωση αυτών. Πολλές φορές τα κουπόνια βρίσκονται μέσα στο προϊόν που αγοράζεται ή δίνονται μαζί με το προϊόν, οπότε για την εξαργύρωση τους ταχυδρομούνται στον παραγωγό-βιομήχανο χωρίς τη μεσολάβηση του λιανοπωλητή. Άλλες φορές τα κουπόνια μπορούν να χρησιμοποιηθούν

μονό κατά την επομένη αγορά. Τα κουπόνια συνήθως χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν τη χρήση του προϊόντος, να εισαγάγουν ένα νέο προϊόν ή να αποθαρρύνουν την αλλαγή μάρκας. Η αλλαγή μάρκας αποφεύγεται όταν το κουπόνι εξαργυρώνεται μονό κατά την επομένη αγορά.

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

5. Εμπορικά ένημα. Τα εμπορικά ένημα χορηγούνται κατά την πώληση των εμπορευμάτων σε αναλογία με την αξία ενός ή περισσότερων προϊόντων, τα οποία συγκεντρώνονται από τον αγοραστή και ανταλλάσσονται με άλλα προϊόντα ή εξαργυρώνονται με μετρητά.

Τα ένημα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από τους λιανοπωλητές για να διατηρήσουν και να αυξήσουν την πελατεία τους. Τα ένημα απευθύνονται στις ψυχολογικές ανάγκες της απόκτησης, της συντήρησης και της κατοχής. Ο καταναλωτής αποκτά κάτι χωρίς να προσφέρει τίποτε. Σαν αντάλλαγμα έχουν μεγάλη σημασία και χρησιμοποιούνται πολύ στις αναπτυγμένες χώρες. Οι καταναλωτές παρακινούνται να αγοράζουν από καταστήματα που χορηγούν τα ένημα, γιατί με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποκτήσουν προϊόντα (κυρίως οικιακά σκευή) χωρίς να πληρώσουν τίποτε.

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

6. Πρίμιους. Είναι προϊόντα τα οποία προσφέρονται δωρεάν ή σε μειωμένες τιμές σαν κίνητρα για την αγορά κάποιου άλλου προϊόντος. Συνήθη προϊόντα που προσφέρονται δωρεάν είναι φθηνά παιχνίδια, μαγειρικά σκευή και άλλα είδη κουζίνας, φω-

τογραφίες, βιβλία συνταγών μαγειρικής κ.λ.π. Το δώρο μπορεί να περιέχεται στο πακέτο (όπως τόσα παιδικά αντικείμενα: οι παιδικές τροφές π.χ. φωτογραφίες στα γαριδάκια) ή να δίνεται κατά τον έλεγχο και την πληρωμή άλλων προϊόντων ή και να αποτελεί τη συσκευασία του προϊόντος, η οποία μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο προϊόν, το οποίο χρειάζεται ο καταναλωτής (π.χ. το μέλι στο ποτήρι). Πολλές φορές για να αποκτηθεί το δώρο, πρέπει να αποσταλεί απόδειξη της αγοράς του προϊόντος. Ο τρόπος αυτός παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι πολλοί άνθρωποι αγοράζουν το προϊόν με την πρόθεση να στείλουν την απόδειξη για το δώρο, αλλά στην πραγματικότητα δεν το κάνουν. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που ο πελάτης για να πάρει το δώρο πρέπει να στείλει χρήματα και απόδειξη ότι αγόρασε το προϊόν. Το πλεονέκτημα στον πελάτη είναι ότι αποκτά το προϊόν σε μειωμένη τιμή, στον δε προωθητή ότι σα καλύψει το κόστος του προϊόντος (αυτό-ρευστοποίηση προϊόντος).

7. Δωρεάν προϊόντα. Η χορήγηση δωρεάν προϊόντων απευθύνεται στην επιθυμία να αποκτήσεις κάτι χωρίς αντάλλαγμα ή οποία συχνά επηρεάζει όλους μας. Χρησιμοποιείται για να αυξήσεις τις επισκέψεις πελατών ή να διαφημίσει την επιχείρηση και τα προϊόντα της (π.χ. μια εταιρία ραδιοφώνων προσφέρει σε κάθε πελάτη μια μικρή μπαταρία). Μια άλλη εταιρία προσφέρει δωρεάν προϊόντα (π.χ. σαπούνια) σε όλους εκείνους που συμμετέχουν σε μια ερευνά του καταστήματος σαν ένα είδος «ευχαριστώ» της εταιρίας σ αυτούς. Τα περισσότερα σημαντικής αξίας δωρεάν προϊόντα συνήθως συνδυάζονται με την αγορά κάποιου άλλου προϊόντος που στην ουσία δεν δίνονται πραγματικά δωρεάν.

8. Επίδειξη στο σημείο αγοράς. Η επίδειξη στο σημείο αγοράς που μερικές φορές ονομάζεται και «επίδειξη στο σημείο πώλησης» σκοπό έχει να ενθαρρύνει αυθόρμητη (η αιφνίδια) αγορά των προϊόντων και να πετύχει περισσότερο χώρο στα ράφια και σε αλλά τμήματα του καταστήματος. Συνήθως οι επιδείξεις αποτελούν μέρος διαφημιστικών εκστρατειών που περιλαμβάνουν διαφημίσεις στα μέσα προβολής. Οι επιδείξεις στα σημεία αγοράς οργανώνονται από τους παραγωγούς ή τους χονδρεμπόρους. Μερικές από αυτές είναι μόνιμες, οι περισσότερες όμως είναι προσωρινές και πολύ λίγες αποτελούν ένα σπουδαίο μέρος στο μίγμα προώθησης της επιχείρησης.

9. Σεμινάρια. Τα σεμινάρια γίνονται για να ενημερώσουν τους πελάτες και τους πιθανούς πελάτες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Άνθρωποι που παίζουν σπουδαίο ρόλο στη λήψη των αγοραστικών αποφάσεων προσκαλούνται για διαλέ-

ξεις και συζητήσεις μιας ημέρας ή ενός απογεύματος πάνω στις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι διαλέξεις συνοδεύονται από επιδείξεις, δοκιμαστικές λειτουργίες και ταυτόχρονα διανέμεται στους επισκέπτες ενημερωτικό και διαφημιστικό υλικό. Τα σεμινάρια γίνονται είτε στην έδρα των επιχειρήσεων, είτε στην έδρα διανομής αυτών ή και ακόμη στην περιοχή των αγοραστών. Χρησιμοποιούνται συνήθως για νέα προϊόντα υψηλής και σύνθετης τεχνολογίας, τα οποία απαιτούν καλή ενημέρωση και γνώση πριν αποφασίσει κανείς για την αγορά τους.

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

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

11. Συνδεδεμένη προσφορά. Ο τύπος αυτός της προώθησης παρουσιάζεται σε δύο μορφές:

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

Τα προϊόντα μπορεί να είναι συμπληρωματικά και να παράγονται από διαφορετικούς παραγωγούς (π.χ. καφές και ζάχαρη κλπ.).

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

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

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

## 6. Υποκίνηση ενδιαμέσων

Η υποκίνηση των ενδιαμέσων ή τα κίνητρα των ενδιαμέσων είναι τρόποι προώθησης πωλήσεων που απευθύνονται στις επιχειρήσεις που βρίσκονται στα κανάλια (ή δίκτυα) διανομής. Όπως και με τα κίνητρα των καταναλωτών, πολλά από τα όποια μπορεί να είναι τα ίδια, τα κίνητρα των ενδιαμέσων (ή μεσαζόντων) έχουν σαν σκοπό να αυξήσουν τις πωλήσεις. Επιτυγχάνουν δε στο σκοπό τους παρακινώντας τους μεσαζόντες να θέσουν μεγάλες παραγγελίες, να διαθέσουν περισσότερο χώρο επίδειξης του προϊόντος, να κάνουν τοπική διαφήμιση και με κάθε τρόπο να προωθήσουν το προϊόν. Συμπληρώνονται συνήθως με τα κίνητρα υποκίνησης των καταναλωτών με τις προσωπικές πωλήσεις και τη διαφήμιση στα εθνικά δίκτυα ραδιοφώνου και τηλεόρασης. Οι παραγωγοί και βιομήχανοι των προϊόντων χρησιμοποιούν αρκετούς τρόπους, μεθόδους και τεχνικές για να εξασφαλίσουν τη συνεργασία των χονδρεμπόρων και λιανοπωλητών για την προώθηση των προϊόντων τους. Μερικοί από αυτούς είναι οι παρακάτω:

1. Ειδικές εκπτώσεις και μειώσεις της τιμής, αγοράς. Οι παραγωγοί προσφέρουν στους αγοραστές μια ειδική μείωση Χ δρχ. ανά μονάδα προϊόντος, η οποία δίνεται μονό για ορισμένη χρονική περίοδο. Ο σκοπός της βραχυχρόνιας αυτής προσφοράς είναι να ενθαρρύνει τους ενδιάμεσους που αγόρασαν ένα προϊόν ή μια μεγάλη ποσότητα από αυτό, την οποία μπορεί να μην αγόραζαν χωρίς την προσφορά αυτή. Χρησιμοποιείται συνήθως για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, για την αγορά εκτός εποχής, για αγορά πλεονασμάτων ή εκτός μόδας, για αποστολή μεγάλης παραγγελίας και αποτελεί μια αμοιβή ή αποζημίωση των αγοραστών για τα προβλήματα απόκτησης του προϊόντος και διατήρησης αυτών στα αποθέματα της επιχείρησης. Οι αγοραστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη διαφορά από τη μείωση της τιμής είτε για άμεσο κέρδος είτε για διαφήμιση και άλλους τρόπους προώθησης του προϊόντος.

2. Χρηματική και εμπορευματική πίστωση. Είναι ένα δώρο που πληρώνεται στον ενδιάμεσο, όταν αυτός υπερβαίνει κάποια αναλογία μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Μπορεί να δοθεί σαν πίστωση στον ενδιάμεσο για κάθε μονάδα προϊόντος που πουλάει, η οποία θα συμψηφισθεί με την επόμενη παραγγελία αγοράς; Μερικές φορές είναι πίστωση χρημάτων και άλλες φορές μπορεί να είναι ένα δώρο εμπορευμάτων. Η χρηματική πίστωση ή το δώρο εμπορευμάτων διαφέρουν από την έκπτωση τιμής στο ότι η έκπτωση χορηγείται στα εμπορεύματα που αγοράζονται. Η χρηματική και εμπορευματική πίστωση χορηγείται για προϊόντα που πουλήθηκαν. Αυτό δυσκολεύει λίγο τη διαδι-

κασία γιατί απαιτεί τη γνώση των αποθεμάτων των ενδιαμέσων στην αρχή και στο τέλος της περιόδου που χορηγείται ή πίστωση. Τα αποθέματα στις δύο αυτές χρονικές στιγμές είναι απαραίτητα για να γνωρίζει ο παραγωγός πόσες μονάδες προϊόντος πουλήθηκαν πραγματικά. Ο σκοπός είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις των ενδιαμέσων και όχι να αυξηθούν οι παραγγελίες και τα αποθέματα τους κατά τη διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου, θα πρέπει δηλαδή με το κίνητρο αυτό να μειωθούν τα αποθέματα των ενδιαμέσων.

3. Εκπαίδευση και επιμόρφωση. Η εκπαίδευση των πωλητών των λιανοπωλητών, καθώς επίσης του προσωπικού του *servive*, προσφέρονται σαν κίνητρα στους λιανοπωλητές να διαθέσουν το προϊόν ή ολόκληρη τη σειρά των προϊόντων. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε στις εγκαταστάσεις του παραγωγού, είτε στο κατάστημα του λιανοπωλητή ή και στα δύο ώστε να αποκτηθεί και εμπειρία. Η εκπαίδευση επίσης μπορεί να γίνει πάνω στη δουλειά ή στις αίθουσες διδασκαλίας των σεμιναρίων ή και συνδυασμός και των δύο αυτών μεθόδων. Το γεγονός ότι την εκπαίδευση του προσωπικού αναλαμβάνει ο παραγωγός, αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο για τους ενδιαμέσους να προσφέρουν και το προϊόν αυτό στο κατάστημα τους. Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε τις διαφορές συγκεντρώσεις, συσκέψεις και συνέδρια των πωλητών, και των ενδιαμέσων, των οποίων σκοπός είναι να παρουσιάσουν νέα προϊόντα, νέες μεθόδους πωλήσεων, να ανακοινώσουν νέα προγράμματα και να ενημερώσουν τους πωλητές, με σκοπό να παρακινηθούν να αυξήσουν τις προσπάθειες τους για τα προϊόντα της εταιρίας.

4. Διαγωνισμοί μεταξύ ενδιαμέσων καταστηματάρχων. Οι διαγωνισμοί οι οποίοι οργανώνονται από τα εργοστάσια αφορούν τους ενδιαμέσους και τους πωλητές των ενδιαμέσων. Βασίζονται σχεδόν πάντοτε στην απόδοση των πωλήσεων. Τα βραβεία μπορεί να είναι χρηματικά ή απλοί έπαινοι και έπαθλα. Μπορεί να είναι ένα πιστοποιητικό αναγνώρισης και επιτυχίας ή ένα δίπλωμα επίτευξης μέχρι ένα ταξίδι στο εξωτερικό ή ένα ορισμένο χρηματικό ποσό. Οι διαγωνισμοί σκοπό έχουν όχι μόνο να παρακινήσουν και να διεγείρουν το ενδιαφέρον στους πωλητές και τους μεσάζοντες, αλλά και να αποτρέπουν την προσοχή τους από τις ανταγωνιστικές μάρκες τις οποίες μπορεί επίσης να πουλούν στο κατάστημα τους.

5. Βοηθητικό υλικό πωλήσεων. Το βοηθητικό υλικό πωλήσεων μοιάζει με την επίδειξη στο σημείο αγοράς. Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα υλικά τα οποία είναι απαραίτητα και χρησιμοποιούνται στην προώθηση των πωλήσεων. Τέτοια είναι τα διάφορα επεξηγηματικά έντυπα και οι οδηγίες λειτουργίας και χρησιμοποίησης του προϊόντος. Οι

μπροσούρες, τα πόστερς, οι συσκευές παρουσίασης και επίδειξης του προϊόντος, οι διαφάνειες και τα σλαϊτς, οι ειδικές θήκες για το προϊόν, το κιβώτιο του πωλητή, έπιπλα και βιτρίνες επίδειξης του προϊόντος κ.λ.π.

6. Συμμετοχή στη διαφήμιση και σε άλλες δαπάνες προβολής του προϊόντος. Συνήθως οι παραγωγοί και βιομήχανοι επιχορηγούν τους ενδιάμεσους και κυρίως τους λιανοπωλητές για τις τοπικές επιδείξεις και διαφημίσεις του προϊόντος. Η επιχορήγηση αποτελεί συνήθως ένα ποσοστό του κόστους, της διαφήμισης και των επιδείξεων. Σε μερικές περιπτώσεις δεν μπορεί να υπερβαίνει ορισμένο ποσοστό πάνω στο κόστος των εμπορευμάτων που αγοράστηκαν από τον ενδιάμεσο. Η συνεταιριστική διαφήμιση είναι ή περισσότερο συνηθισμένη μορφή συμμετοχής στη δαπάνη της διαφήμισης και προβολής. Συνεταιριστική διαφήμιση είναι ή πίστωση που χορηγείται από τον παραγωγό στον ενδιάμεσο για τοπική διαφήμιση, ή οποία συνήθως γίνεται στις τοπικές εφημερίδες, θα πρέπει να προσφέρεται με ορισμένες κατάλληλες αναλογίες τόσο στους μεγάλους όσο και στους μικρούς μεσάζοντες, στους χονδρεμπόρους, όπως επίσης και στους λιανοπωλητές.

7. Βοήθεια του μάνατζμεντ. Η βοήθεια του μάνατζμεντ από τον παραγωγό συνήθως προσφέρεται με τη μορφή συμβούλου σε διοικητικά, οικονομικά και κυρίως τεχνικά θέματα που έχουν σχέση με τη γραμμή των προϊόντων του παραγωγού. Πολλές φορές ο παραγωγός προσφέρει οικονομική βοήθεια, αλλά πολύ συχνά ή βοήθεια περιορίζεται στη μελέτη της διευθέτησης του καταστήματος, στην ετοιμασία βιτρινών ή ραφιών τοποθέτησης του προϊόντος, στην εγκατάσταση εξοπλισμού εξυπηρέτησης πελατών ή και στην ειδική αποθήκευση των προϊόντων, όταν αυτή απαιτείται. Οι υπηρεσίες αυτές συνήθως προσφέρονται στα αλυσιδωτά καταστήματα, στα οποία την επίβλεψη και την ευθύνη για την ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών έχει πάντοτε ο παραγωγός.

8. Χρηματικά, ποσά στους πωλητές. Είναι ειδικές πληρωμές που γίνονται στους ενδιάμεσους ή στους πωλητές σαν ένα κίνητρο να προωθήσουν ορισμένα προϊόντα. Η πρακτική των χρηματικών ποσών συνηθίζεται στο λιανεμπόριο, ιδιαίτερα για τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά και τα καλλυντικά. Οι πληρωμές αυτές γίνονται στους πωλητές επιπλέον του κανονικού τους μισθού ή οι προμήθειες από τους λιανοπωλητές, στους ενδιάμεσους και τους παραγωγούς.

Οι λιανοπωλητές συνήθως πληρώνουν τα ειδικά αυτά ποσά για την επιπλέον αμοιβή των πωλητών, επειδή κατέβαλαν εξαιρετική προσπάθεια για την προώθηση εμπορευμάτων που δεν πουλιούνται εύκολα ή εμπορευμάτων με πολύ υψηλό κέρδος. Οι



παραγωγοί και οι μεσάζοντες πληρώνουν τα ποσά αυτά για να αποτρέψουν τους πωλητές των λιανοπωλητών από μάρκες ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι παραγωγοί πληρώνουν και τους πωλητές των ενδιαμέσων για τον ίδιο ακριβώς λόγο. Η πρακτική των πληρωμών αυτών δημιουργεί πολλά ερωτηματικά. Ίσως και να αποτελεί ηθικό ζήτημα. Ασφαλώς όταν οι πληρωμές αυτές προσφέρονται «εξίσου» στον κάθε πωλητή και φανερά, τότε αυτό αποτελεί ένα δώρο (bonus) το οποίο είναι νόμιμο και χρησιμοποιείται για να παρακινήσει τους πωλητές και τους ενδιάμεσους. Όταν όμως χρησιμοποιείται κατά μυστικό και λαθραίο τρόπο, τότε διαφθείρει τους ανθρώπους και είναι κατακριτέο. Η αποδοχή μυστικών πληρωμών από τον παραγωγό αποτελεί καθαρή σύγκρουση καθηκόντων. Οι πληρωμές αυτές τελικά αποβαίνουν σε βάρος του αγοραστή. Είναι μια μορφή δωροδοκίας των πωλητών και άλλων παραγόντων που έχουν σχέση με την πώληση. Η πρακτική όμως αυτή (της δωροδοκίας!) είναι πολύ διαδομένη στο διεθνές μάρκετινγκ στις ξένες αγορές, όπως σε χώρες της Μ. Ανατολής, της Ασίας, της Αφρικής και της Ν. Αμερικής. Οι μυστικές χρηματικές καταβολές είναι τόσο διαδομένες, ώστε δεν είναι δυνατό να ανταγωνιστείς χωρίς αυτές. Οι δωροδοκίες δυστυχώς έχουν γίνει θεσμός στο διεθνές μάρκετινγκ και δεν είναι δυνατό να τις αποφύγεις.

Οι πληρωμές επιπλέον χρηματικών ποσών μπορεί να είναι αποτελεσματικές αν είναι μοναδικές. Το ίδιο συμβαίνει με κάθε προσπάθεια προώθησης πωλήσεων. Όταν όμως η μέθοδος αυτή γενικευθεί και χρησιμοποιείται από τον καθένα, παύει να είναι αποτελεσματική. Ίσως όμως να είναι αναγκαία, γιατί το ίδιο κάνουν και οι ανταγωνιστές. Η θεσμοποίηση επομένως του κόστους της προώθησης πωλήσεων χάνει ένα πολύ μεγάλο μέρος από την αποτελεσματικότητά της.

9. Εκθέσεις-συνέδρια. Οι εμπορικοί σύλλογοι και τα εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια κάθε κλάδου οργανώνουν ετήσια συνέδρια του κλάδου για τα μέλη τους, στα οποία συνήθως οργανώνονται και εμπορικές εκθέσεις. Στα συνέδρια αυτά προσκαλούνται και οι προμηθευτές του κλάδου για να παρουσιάσουν στις εκθέσεις τους τα προϊόντα της και να τα επιδείξουν στα μέλη. Έτσι οι προμηθευτές και οι παραγωγοί διατηρούν επαφή με τους πελάτες, αποκτούν νέους πελάτες, αναπτύσσουν νέες μεθόδους πωλήσεων, εισάγουν νέα προϊόντα και πραγματοποιούν αυξημένες πωλήσεις στους παλιούς και στους νέους πελάτες. Τα συνέδρια αποτελούν μια πολύ καλή ευκαιρία για εκδηλώσεις προώθησης πωλήσεων, γιατί συγκεντρώνονται σε ορισμένο χώρο και χρόνο τόσο οι παραγωγοί-προμηθευτές όσο και οι ενδιάμεσοι αγοραστές. Οι εκθέσεις επίσης δι-

νουν την ευκαιρία στους αγοραστές (ενδιάμεσους και καταναλωτές) να συγκρίνουν τα εμπορεύματα πολλών παραγωγών στην ίδια τοποθεσία.

Συνήθως πολλές εμπορικές συμφωνίες κλείνονται και πολλές συμβάσεις υπογράφονται κατά τη διάρκεια αυτών των εκθέσεων. Οι εκθέσεις, ανάλογα με την εθνικότητα των συμμετεχόντων παραγωγών, διακρίνονται α) σε τοπικές, όταν οι εκθέτες προέρχονται μονό από μια ορισμένη περιοχή της χώρας, β) σε εθνικές, όταν οι εκθέτες προέρχονται από ολόκληρη τη χώρα, και γ) σε διεθνείς, όταν οι εκθέτες προέρχονται από πολλές χώρες. Ανάλογα με το αντικείμενο της έκθεσης, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε α) τις γενικές εκθέσεις, στις οποίες παρουσιάζονται κάθε είδους προϊόντα, και β) τις κλαδικές εκθέσεις, στις οποίες παρουσιάζονται μόνο τα προϊόντα ενός κλάδου (π.χ. εκθέσεις επίπλων, εκθέσεις ετοιμών ενδυμάτων κλπ.). Οι εκθέσεις μπορεί να είναι και πολυκλαδικές, όταν δύο ή περισσότεροι συγγενείς κλάδοι εκθέτουν τα προϊόντα τους σ' αυτές, ή και ειδικές εκθέσεις, στις οποίες ειδικές μόνο κατηγορίες προϊόντων παρουσιάζονται (π.χ. στον κλάδο ιατρικών μηχανημάτων γίνονται εκθέσεις ακτινολογικών μηχανημάτων ή χειρουργικών εργαλείων κλπ.). Από άποψη κατηγορίας επισκεπτών, οι εκθέσεις διακρίνονται α) σε επαγγελματικές εκθέσεις, τις οποίες μόνο επαγγελματίες μπορούν να επισκεφθούν (π.χ. εισαγωγείς-εξαγωγείς κλπ.), και β) εκθέσεις καταναλωτικού κοινού, όταν αυτές απευθύνονται στο ευρύ κοινό, στον τελικό καταναλωτή.

Οι εκθέσεις και τα συνέδρια αποτελούν σήμερα ένα αξιόλογο τομέα προώθησης πωλήσεων. Ειδικότερα με τις εκθέσεις και τα συνέδρια πετυχαίνονται τα εξής:

- Ανταλλαγή πληροφοριών και ενημέρωση που συντελεί στην επιβίωση και διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού.
- Παροχή πληροφοριών για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και επιτεύξεις στον κλάδο των νέων προϊόντων.
- Παρουσίαση, επίδειξη και πολλές φορές δοκιμή των νέων προϊόντων.
- Είναι ο κατάλληλος τόπος για τη δημιουργία επαφών και την ανεύρεση νέων πελατών, όπως επίσης και την ανεύρεση νέων προμηθευτών.
- Ενθαρρύνουν, ανανεώνουν και αναπτύσσουν περισσότερο τις σχέσεις με τους παλιούς πελάτες.
- Παρέχουν πληροφορίες σχετικά όχι μόνο με την τιμή, την ποιότητα και λειτουργία του προϊόντος, αλλά επίσης σχετικά με τη μεταφορά, εγκατάσταση, χρηματοδότηση, δοκιμαστική λειτουργία και εκπαίδευση των χειριστών αυτού.

- Επιτρέπουν τη σύγκριση διαφόρων ομοειδών προϊόντων ή και μάρκες του ίδιου προϊόντος στον ίδιο ή σε διαφορετικούς κλάδους.
- Παρέχουν τη δυνατότητα και ευκαιρία για την επίλυση αμέσως και επί τόπου συγκεκριμένων προβλημάτων που αφορούν το προϊόν και τη φύση της συναλλαγής.
- Δίνουν την ευκαιρία για τη σύναψη αμέσως πολλών συμβάσεων με άμεση (τα επιδεικνυόμενα δείγματα) και συνήθως μελλοντική παράδοση των εμπορευμάτων.

Οι εκθέσεις αποτελούν σήμερα μια ανάγκη και είναι απαραίτητες για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, κάθε είδους μηχανήματα και διαρκή καταναλωτικά αγαθά. Ο θεσμός των εκθέσεων επεκτείνεται όλο και περισσότερο, γιατί έγινε αντιληπτός ο ρόλος και η σπουδαιότητα τους στην ανάπτυξη των συναλλαγών.

## 7. Το νομικό πλαίσιο της προώθησης πωλήσεων

Στην Ελλάδα υπάρχει νομοθεσία και διατάξεις που καλύπτουν τις συνηθισμένες προωθητικές ενέργειες.

Για τα κουπόνια υπάρχει η ρύθμιση των διατάξεων για τις εκπτώσεις και η ρύθμιση του αθέμιτου. Μπορώ να μοιράσω κουπόνια αρκεί να μην κάνω αναγγελία εκπτώσεων και μπορώ να μοιράσω κουπόνια αρκεί να μην «μπουκώσω» την αγορά και εμποδίσω τους ανταγωνιστές να πλησιάσουν πελάτες, να πωλήσουν ή να μη γίνεται το κουπόνι αυτοσκοπός για τον καταναλωτή σε βάρος του κύριου προϊόντος.

Οι προβολές καλύπτονται από τις διατάξεις του Α.Κ., μίσθωση πράγματος (χώρου), μίσθωση έργου για τον τρόπο που θα γίνει η προβολή, μικτή ενδεχομένως σύμβαση αν συνδυάζεται και με τον τζίρο του καταστήματος. Με τη σχετικά πρόσφατη απόφαση του Υπουργείου Εμπορίου είναι επίσης απεριόριστα τα προϊόντα στα οποία μπορούν τα καταστήματα να κάνουν προσφορές. Για τον άνθρωπο που θα μοιράζει το προϊόν, ισχύουν τα ίδια με τη δειγματο-διανομή.

Για τις προσφορές στον καταναλωτή ισχύουν πάλι ξεκαθαρισμένοι κανόνες. «Μειώσεις τιμής μπορώ να κάνω όσες θέλω. Αυτό που δεν μπορώ να κάνω είναι να αναγγέλω εκπτώσεις.» Δεν απαγορεύεται η έκπτωση. Η αναγγελία της έκπτωσης απαγορεύεται, πλην των περιόδων εκπτώσεων.

Οι παροχές καλύπτονται απόλυτα και αναλυτικότερα από τις διατάξεις του νόμου περί αθέμιτου ανταγωνισμού. Ο βασικός κανόνας είναι ότι τα δώρα - λόγω της αξίας ή της εντύπωσης που προκαλούν - δεν πρέπει να αποτελούν το κύριο κριτήριο για

την αγορά του κύριου προϊόντος.

Οι παροχές προς το εμπόριο κατά κανόνα θεωρούνται διμερείς συμβατικές σχέσεις του παραγωγού και του εμπόρου και κατ' αρχήν διέπονται από τις διατάξεις του Α.Κ. Αγορανομικές όμως διατάξεις επεμβαίνουν και υποχρεώνουν τον έμπορο, στα ελεγχόμενα στις τιμές τους προϊόντα, να περνάει την παροχή ή την ωφέλεια στο κοινό.

Δειγματοδιανομή: Η δοκιμή του προϊόντος για σκοπούς προ-βολής κατ' εξοχήν επικροτείται από το δίκαιο. Αλλά και εδώ υπάρχουν ρητοί κανόνες. Πρώτα το διανεμόμενο δείγμα πρέπει να είναι πραγματικό δείγμα. Δηλαδή να περιέχει τόση ποσότητα όση είναι αρκετή για σωστή δοκιμή, αλλά και μόνο αυτή η ποσότητα.

Πλέον αυτών που προβλέπονται από το νόμο περί αθέμιτου ανταγωνισμού, υπάρχουν και αστυνομικές διατάξεις που ρυθμίζουν πότε και πώς μπορεί ο καθένας να ενοχλεί τον πολίτη στο σπίτι του, για λόγους προβολής των προϊόντων του.

Οι διαγωνισμοί καλύπτονται από τις διατάξεις περί προκηρύξεως και διαγωνισμών του Α.Κ. 709, τις διατάξεις περί λαχείων (Μ.ΑΧΛ/1867) και τις διατάξεις περί αθεμίτου.

Οι λεπτομέρειες της ρυθμίσεως ενός εκάστου διαγωνισμού προβλέπονται με μερικότερες διατάξεις από τη νομολογία και τη συγγραφή και είναι πλήρεις.

## **8. Βασικές μορφές προώθησης που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα**

Η προώθηση πωλήσεων εδώ και πολλές δεκαετίες είχε και έχει σημαντική συνεισφορά στη συνολική στρατηγική ή μάρκετινγκ για ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Βέβαια η σημαντικότητα είναι διαφορετική ανάλογα με το προϊόν και το σημείο της πορείας του στον κύκλο ζωής του.

Η προώθηση πωλήσεων συνεργάζεται στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ, αυτό δηλαδή που σήμερα αποκαλείται Integrated Marketing, όπου συχνά η διαφήμιση, το Direct marketing και το sales promotion χρησιμοποιούν τα μαζικά μέσα.

Ας μην ξεχνάμε ότι η ιδανική σχέση διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων βρέθηκε μετά από έρευνες στις Η.Π.Α. ότι είναι για τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης 65% διαφήμιση και 35% προώθηση.

Αυτό βέβαια συμβαίνει στο εξωτερικό, γιατί στην Ελλάδα ελάχιστες εταιρίες συμπεριλαμβάνουν «σωστά» προγράμματα sales promotion και συνολικά προγράμματα

μάρκετινγκ.

Χρησιμοποιούμε τη λέξη «σωστά» γιατί δε θεωρούμε προώθηση πωλήσεων την τόσο συνηθισμένη προσφορά σε είδος ή σε χρήμα που δε φτάνει ποτέ στον καταναλωτή και που γίνεται τελικά σχεδόν από όλους σε χονδρέμπορους ή καταστηματάρχες λιανικής που την «περιμένουν», με αποτέλεσμα να στοκάρουν μεγάλη ποσότητα και απλά να μην αγοράζουν μετά για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Με άλλα λόγια να «πληρώνει» η εταιρία για πωλήσεις που αργότερα «θα βρει μπροστά της» - ιδιαίτερα για μάρκες που είναι market leaders με μεγάλα μερίδια στην κατηγορία τους.

Τελικά χάνει και ο καταναλωτής, γιατί κάποια στιγμή αυτού του είδους οι δαπάνες μπαίνουν στο κόστος του προϊόντος.

Θεωρούμε «σωστές» τις προωθητικές ενέργειες που έχουν άμεσα αποτελέσματα σε πωλήσεις και μερίδια αγοράς, έχουν συνέπεια και συνέχεια με τη διαφήμιση και το υπόλοιπο πρόγραμμα μάρκετινγκ, βελτιώνουν την εικόνα του προϊόντος, έχουν την αποδοχή του τμήματος πωλήσεων, βασίζονται σε απλές και εύκολες εφαρμόσιμες «μεγάλες ιδέες» και κυρίως απαντούν σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Σχεδόν όλες οι μορφές προώθησης που χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό, χρησιμοποιούνται και στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερα τις ενέργειες προς καταναλωτές ξεκίνησαν οι πολυεθνικές εταιρίες, που αφορούν σε προωθητικές ενέργειες της δεκαετίας '60 και '70.

Οι βασικές μορφές προώθησης, όπως προείπαμε, είναι:

*α. Προς καταναλωτές*

- Κουπόνια
- Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- Συσκευασίες / ποσότητα / δώρο
- Εκπτώσεις / προσφορές
- Δειγματοδιανομές / γευστικές δοκιμές
- Συνδυασμός ενεργειών

*β. Προς το εμπόριο / μεσάζοντες / τμήμα πωλήσεων*

- Προσφορές σε χρήμα ή είδος
- Συμμετοχική διαφήμιση / προώθηση

- Διαγωνισμοί / λοταρίες / δώρα
- Παράλληλες ενέργειες προς το τμήμα πωλήσεων
- Άλλες προωθητικές ενέργειες

### 9. Πρόβλεψη αποτελεσματικότητας προωθητικών ενεργειών

Η πρόβλεψη αποτελεσματικότητας της προώθησης πωλήσεων είναι από πολύ εύκολη έως αδύνατη. Εξαρτάται από το προϊόν, τη δομή της αγοράς και κυρίως την αλληλοεξάρτηση της προωθητικής ενέργειας με άλλες ενέργειες. Δύσκολη περίπτωση - σχεδόν αδύνατη - στην πρόβλεψη αποτελεσμάτων, είναι η περίπτωση όπου οι όποιες προωθητικές ενέργειες αποτελούν ένα μικρό μέρος στο σύνολο ενός προγράμματος που πρέπει να υλοποιηθεί πριν αποκτήσει νόημα η ίδια η προωθητική ενέργεια.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το πρόγραμμα των καταστηματαρχών που έχει άμεση συσχέτιση με τη διαφήμιση στην τηλεόραση, τον καταναλωτικό διαγωνισμό στα περιοδικά και τη χρησιμοποίηση υλικού προβολής, που «δένει» εικαστικά με την υπόλοιπη καμπάνια. Είναι προφανές ότι δεν ήταν δυνατόν να «απομονωθεί» και να μετρηθεί με κάποια μορφή pre-test η προωθητική ενέργεια προς τους καταστηματάρχες, πριν «ξεκινήσει» το συνολικό πρόγραμμα.

Αντίθετα, σε πολλές περιπτώσεις η πρόβλεψη είναι απλούστατη, γιατί μπορούν να απομονωθούν οι υπόλοιποι παράγοντες που επιδρούν στο μίγμα μάρκετινγκ.

Για την πρόβλεψη λοιπόν θα πρέπει να εξετάσουμε όλους τους παράγοντες που επιδρούν στο μίγμα μάρκετινγκ, όπως η τιμή, η τιμολογιακή πολιτική, συνολικά και ανά συσκευασία, μερίδιο αγοράς, προϊόν, διαφήμιση, εποχικότητα, συνήθειες καταναλωτών, ανταγωνισμός, στοκ στην αγορά, χρόνος από την προηγούμενη προωθητική ενέργεια, πιθανή αντίδραση του ανταγωνισμού, κύκλος ζωής του προϊόντος ή της συγκεκριμένης συσκευασίας, κανάλια διανομής και πολλούς ακόμα παράγοντες. Γιατί, ασ μην ξεχνάμε, ότι πρέπει να «απομονώσουμε» τους υπόλοιπους παράγοντες, για να κάνουμε σωστή πρόβλεψη ή μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

Θα αναφερθώ σε μία ενδιαφέρουσα έρευνα, που έγινε πρόσφατα τις Ηνωμένες Πολιτείες, τα αποτελέσματα της οποίας θα συγκρίνουμε με την ελληνική πραγματικότητα, μια και η προηγούμενη εμπειρία σίγουρα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο πρόβλεψης αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα λοιπόν με πρόσφατη μελέτη του Promotion Marketing Association

στις Η.Π.Α., οι προωθητικές ενέργειες μπορούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή, αλλά ακριβώς πόσο αποτελεσματικές είναι, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Συνολικά 76% των καταναλωτών που συμμετείχαν στην έρευνα είπαν ότι συμμετείχαν σε κάποια προωθητική ενέργεια τους τελευταίους έξι μήνες.

Από τους συμμετέχοντες σε κάποια προωθητική ενέργεια, το 98% χρησιμοποίησε κουπόνια, 54% πήρε μέρος σε προωθητικές ενέργειες που αφορούσαν έκπτωση του προϊόντος, 26% συμμετείχε σε διαγωνισμούς και 17% παρέλαβε κάποιο δώρο για προϊόντα που αγόρασε.

Από αυτούς, 82% είπαν ότι συχνά ψάχνουν τις διαφημίσεις σε εφημερίδες και άλλα έντυπα για κουπόνια και 47% είπαν ότι αναζητούν άλλου είδους προωθητικές ενέργειες.

Οι καταναλωτές, οι οποίοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να αλλάξουν την καταναλωτική τους συμπεριφορά, είναι μέσης ηλικίας, απόφοιτοι κολεγίου, ετήσιου εισοδήματος άνω των \$45.000.

Σύμφωνα με τη μελέτη, τα κουπόνια επιδρούν περισσότερο στις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Περισσότεροι από το 70% των καταναλωτών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είπαν ότι αγόρασαν ένα προϊόν που ποτέ δεν είχαν προτιμήσει, εξαιτίας κάποιου κουπονιού, και πάνω από 75% είπαν ότι αγόρασαν διαφορετικό προϊόν από αυτό που συνήθως χρησιμοποιούν, εξαιτίας κουπονιού.

Οι επιστροφές έχουν το ίδιο αποτέλεσμα με τα δώρα στη συμπεριφορά του καταναλωτή, μόνο που τα δώρα επηρεάζουν περισσότερο τον καταναλωτή να αγοράζει προϊόντα που δεν του χρειάζονται.

Η μελέτη έδειξε ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσό της έκπτωσης, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των καταναλωτών που είναι διατεθειμένοι να ανταποκριθούν. Διπλάσιοι καταναλωτές είπαν ότι θα ταξιδέψουν άλλα δέκα λεπτά για \$5 έκπτωση συγκριτικά με \$2 έκπτωση. Οι διαγωνισμοί έδειξαν να είναι οι λιγότερο αποτελεσματικοί στο να επηρεάσουν την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Η έρευνα επίσης εξέτασε τα αποτελέσματα των προωθητικών ενεργειών, στο να προκαλέσουν αλλαγή στην προτίμηση του καταναλωτή σε δέκα κατηγορίες προϊόντων: οινοπνευματώδη, αυτοκίνητα, μπαταρίες, καφέ, καλύψεις δαπέδων, λάδι αυτοκινήτων, προσωπικά αντικείμενα, ζωοτροφές, σαμπουάν και οδοντόπαστες.

Σε πέντε από αυτές τις κατηγορίες - μπαταρίες, καφές, προσωπικά αντικείμενα, σαμπουάν και οδοντόπαστες - η έρευνα έδειξε ότι οι προωθητικές ενέργειες μπορούν να επηρεάσουν την πλειοψηφία των καταναλωτών να δοκιμάσει διαφορετικό προϊόν.

Η έρευνα έδειξε ότι η αλλαγή μάρκας λόγω κάποιας προωθητικής ενέργειας, ελαττώνεται συγκριτικά με την ηλικία του καταναλωτή. Σε οκτώ από τις δέκα κατηγορίες των παραπάνω προϊόντων, καταναλωτές ηλικίας 18-34 έχουν 19% περισσότερες πιθανότητες να αλλάξουν μάρκα προϊόντος από καταναλωτές 35-54 και 20% περισσότερες πιθανότητες από καταναλωτές ηλικίας 55 και άνω.

Αυτά για τις Η.Π.Α. Ας δούμε πώς συγκρίνονται τα ευρήματα αυτά με την Ελλάδα.

Η πείρα μας από την ελληνική αγορά για τη συμπεριφορά του Έλληνα καταναλωτή, μας οδηγεί σε συμπεράσματα που επιβεβαιώνουν τη διεθνή εμπειρία, όπως:

Η προώθηση με κουπόνια, παρ' όλη την ιδιομορφία της λειτουργίας τους στην ελληνική αγορά (όπου απαγορεύεται η προσφορά τους μέσα από τον ημερήσιο και περιοδικό Τύπο που είναι το κύριο κανάλι αυτού του είδους προώθησης στο εξωτερικό) είναι γενικά η πιο αποτελεσματική επιλογή.

Βέβαια, λόγω νομοθεσίας επιβαρύνεται μ' ένα πρόσθετο κόστος λειτουργίας, όπως η οργάνωση συνεργείου προωθητριών, όμως ταυτόχρονα ενισχύεται με τη ζωντανή υποστήριξη, ως άμεση επικοινωνία με τον καταναλωτή. Ακόμη, επιβαρύνεται με την αμοιβή του καταστήματος (που δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητη) και με το ημερήσιο κόστος της προωθήτριας. Εξίσου αποτελεσματική προώθηση γίνεται με την προσφορά ενός δώρου, όταν η επιλογή και παρουσίαση του δώρου είναι ελκυστική. Σε κάποιες ακραίες περιπτώσεις, ο καταναλωτής παίρνει συχνά το προϊόν για να πάρει το δώρο, και αυτό μπορεί να είναι αρνητικό για το προϊόν. Ο Έλληνας καταναλωτής συμπεριφέρεται παρπλήσια με τα διεθνή πρότυπα. Η διείσδυση και η αποτελεσματικότητα μιας προωθητικής ενέργειας, είναι γρηγορότερη και μεγαλύτερη σε καταναλωτικά στρώματα μέσου και ανώτερου κοινωνικο-οικονομικού επιπέδου, όταν πρόκειται για κουπόνια στο χώρο της πώλησης.

Φυσικά η πιο σωστή πρόβλεψη γίνεται με *pretesting* της προωθητικής ενέργειας σε συγκεκριμένη περιοχή ή αριθμό καταστημάτων, πριν προχωρήσουμε σε κάποιο συνολικό πρόγραμμα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Cox B. «Λιανικές πωλήσεις», εκδόσεις «ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ», 1999
- 2) Βέλτρας Νικόλαος: «Πωλήσεις-Marketing», εκδόσεις «ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ», 1997
- 3) Εξαδάκτυλος Νίκος: «Η Τεχνική των πωλήσεων», εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», 1997
- 4) Εξαδάκτυλος Νίκος: «Μάρκετινγκ Χονδρικού & Λιανικού Εμπορίου», εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», 1996
- 5) Κεχαγιάς Γιάννης: «Προσωπική πώληση», εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1991
- 6) Κεχαγιάς Γιάννης: «Διοίκηση Πωλήσεων», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994
- 7) Κοντογιώργος Διονύσης: «Τέχνη και Τεχνικές Πωλήσεων», εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη 1986
- 8) Κυριαζόπουλος Παναγιώτης: «Λιανικό εμπόριο», εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ», 1994
- 9) Κυριαζόπουλος Παναγιώτης: «Τεχνικές Πωλήσεων», εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ», 2000
- 10) Μαυρουλέας Ν.: «Τεχνική Λιανικών Πωλήσεων», εκδόσεις «ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ», 1994