

MBA

Lecturer:

Konstantinos Lionakis

PhD Marketing

Dept. of Marketing & Communication

Sales

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**

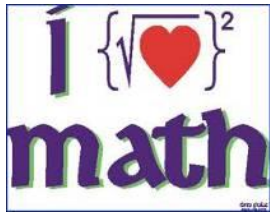


**ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS**

Dr. Konstantinos Lionakis

Email: Lionakis@aueb.gr

- Mathematics (University of the Aegean)
- MSc in Marketing & Communication (Athens University of Economics & Business)
- PhD (awarded by Emerald) in Marketing-Sales Organization and Effectiveness (Athens University of Economics & Business), sup: Prof. G.J. Avlonitis



Στόχοι & Περιεχόμενο μαθήματος

- Φιλοσοφία Μάρκετινγκ στην Πώληση
- Τακτικές, μορφές και προσεγγίσεις Πωλήσεων
- Πωλήσεις & Διοίκηση Πωλήσεων
- Στρατηγική συνεργασία Μάρκετινγκ & Πωλήσεων
- CRM
- Εξυπηρέτηση πελάτη και υπηρεσίες
- Appendix

Γραπτές εξετάσεις
Case – παρουσίαση
Quiz

The rationale of marketing



Δυσανεστημένος πελάτης;

- Δεν αγοράζει ξανά...
- Παράπονα...
- Σχόλια στον κύκλο του...
- Κριτικές... (**ΜΙΑ** κακή κριτική 1* θέλει **ΕΠΤΑ** κριτικές 5* για να έρθει σε μέσο όρο 4,5*)
- Καταγγελία...
- Εκδίκηση...
- Κακή φήμη

Customer Experience - CX

- **Η συνολική αντίληψη** του πελάτη για την εμπειρία του με μια επιχείρηση, επωνυμία, προϊόν / υπηρεσία
 - **Είναι το αποτέλεσμα όλων των επαφών** του πελάτη με την επιχείρηση, από την αναζήτηση στο διαδίκτυο και την τηλεφωνική επαφή μέχρι την παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος και την ολοκλήρωση της εμπειρίας
 - Η επίτευξη μέγιστης ικανοποίησης και **πιστότητας** πελάτη περνάει μέσα από την άριστη *διαχείριση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη*
- ** Πώς θα διαχειριστώ την αντίληψη κάποιου αν δεν μπω στα δικά του παπούτσια...?**

Τι πουλάω.. Πως δημιουργώ εμπειρία.. Που πουλάω..

Προϊόντα και Υπηρεσίες (καταναλωτικά και βιομηχανικά / διαρκή, FM)...

Place & Hospitality Marketing: Visitors, improve image, tourism, real estate, ...

Person Marketing: Προσπάθειες με σκοπό την προσοχή - ενδιαφέρον - προτίμηση της αγοράς προς ένα πρόσωπο

π.χ. Διασημότητες (Σάκης Ρουβάς), πολιτικοί (Trump, Κασσελάκης).

Cause Marketing: “οδηγός της παρέας”

Event Marketing: Αθλητισμός, Φιλανθρωπίες, Κουλτούρα – «Ολυμπιακοί Αγώνες» / «Μέγαρο Μουσικής»

Organization Marketing: Ελληνική Αστυνομία - “κοντά στον πολίτη”

.....

«εμπειρίες» εκατομμυρίων... που «δεν πούλησαν τίποτα»... insta / tinder / booking / uber / onlyfans

.....

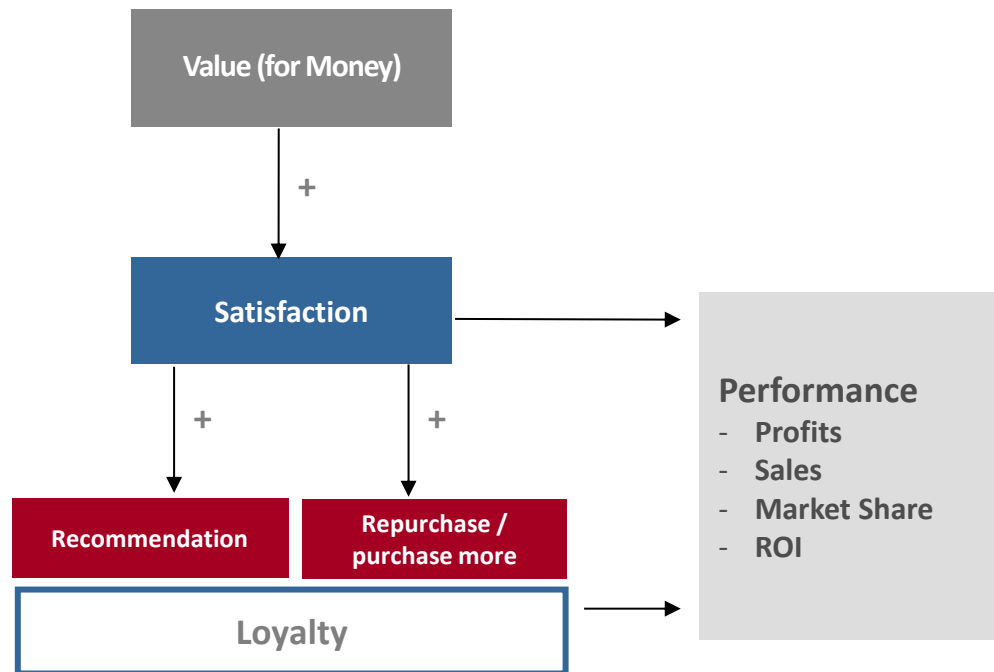
B2C

B2B

D2C

P2P

Value creation for customers
is leading to customer **satisfaction**
which in turn enhances customer **loyalty**



Path analysis for loyalty metrics:

All values are Pearson Correlation indices (r)



Knowledge grows



Οπότε τι είναι η φιλοσοφία μάρκετινγκ?

"The aim of marketing is to know and understand the customer so well, that the product or service fits him and sells itself"

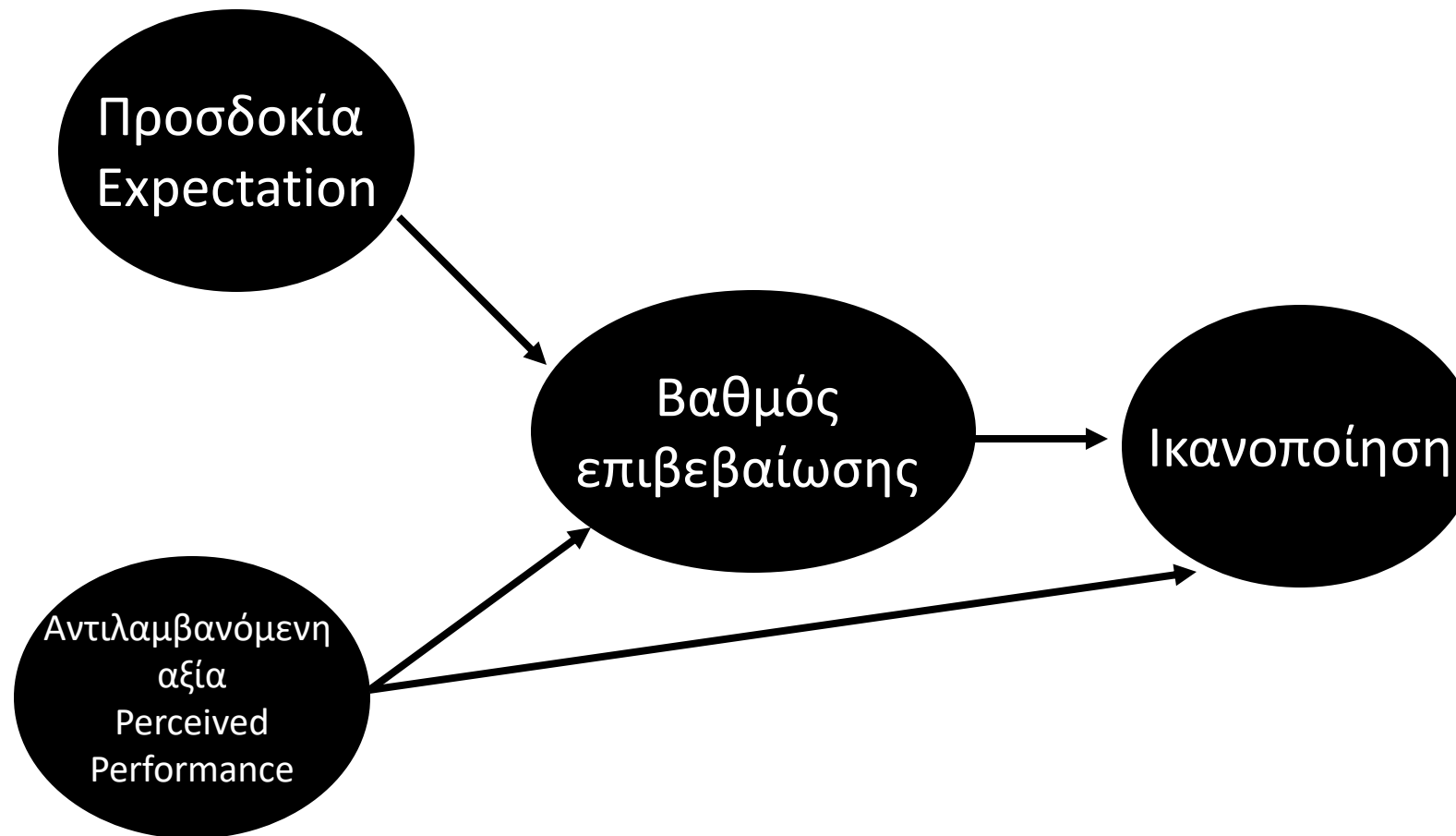
Peter Drucker

C Create
C Communicate
D Deliver
V Value
C to Customer
P Profitable

George Avlonitis

Ικανοποίηση πελάτη

The extent to which a product's perceived Performance matches a buyer's expectations



The Benefits Of Customer Satisfaction

- Positive word-of-mouth
 - Purchase more frequently
 - Less likely to be lost to competitors
 - Insulated from price competition
- Cost of attracting a new customer can be up to 5 times the cost of keeping a current one happy
 - Cost of Offensive Marketing > Cost of Defensive Marketing

Ορισμένα Ευρήματα σχετικά με τη Διατήρηση του Πελάτη

Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει 5 φορές περισσότερο απ' ό τι το κόστος διατήρησης των υφιστάμενων πελατών

Κατά μέσο όρο μία επιχείρηση χάνει 10% των πελατών της κάθε χρόνο

Μία μείωση κατά 5% της απώλειας πελατών μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά 25-85%

Με την πάροδο του χρόνου το κέρδος από έναν πελάτη αυξάνει

Δεν είναι όλοι οι υφιστάμενοι πελάτες ευχαριστημένοι (κάποιοι είναι «όμηροι»)

Ούτε όλοι οι ευχαριστημένοι πελάτες θα παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης

Μία αύξηση 2% στη διατήρηση των πελατών έχει το ίδιο οικονομικό αποτέλεσμα με μία μείωση 10% στο συνολικό προσωπικό

Η efood πρότεινε σε 115 διανομείς της να συνάψουν μια άλλη μορφή εργασιακής σχέσης... σε διαφορετική περίπτωση η συνεργασία θα έπρεπε να τερματιστεί.

- Αποτέλεσμα αυτού ήταν το rating της εφαρμογής να πέσει από το 4,6 στο 1,1.
- Το hashtag #cancel_efood έφτασε τις 37 χιλιάδες tweets.
- Κατακόρυφη πτώση σε παραγγελίες και πωλήσεις



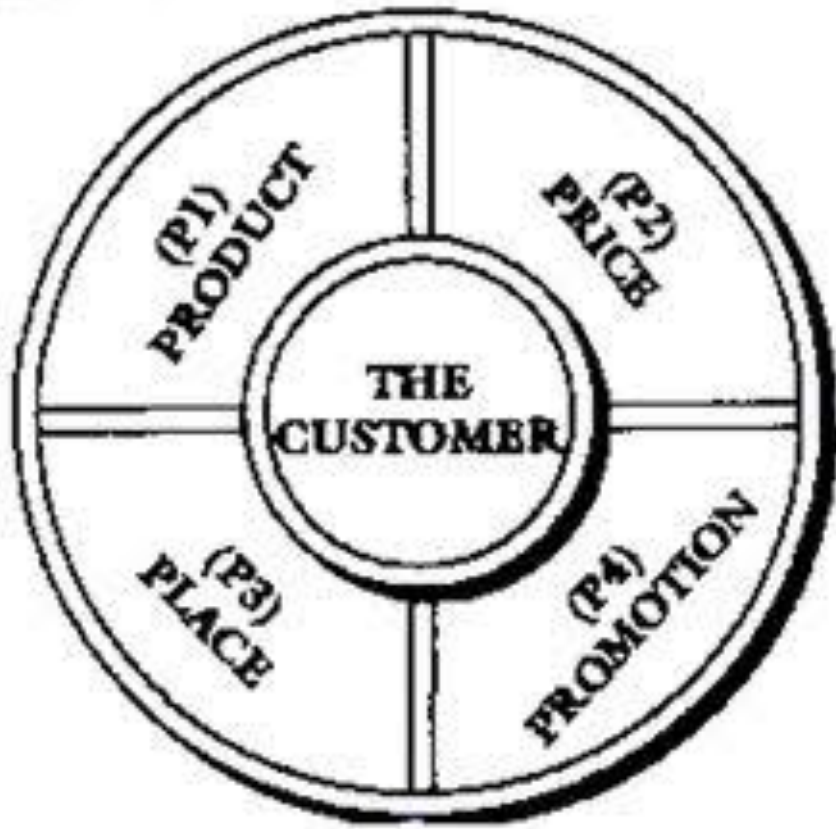
Οπότε πως ενσωματώνω το μάρκετινγκ στις πωλήσεις?

R	Research
S	Segmentation
T	Targeting
P	Positioning
MM	Marketing Mix
I	Implementation
C	Control

George Avlonitis

Αντίληψη του Πελάτη

Marketing & Customer Relationship Management



Ποιά είναι η βασική διαφορά??

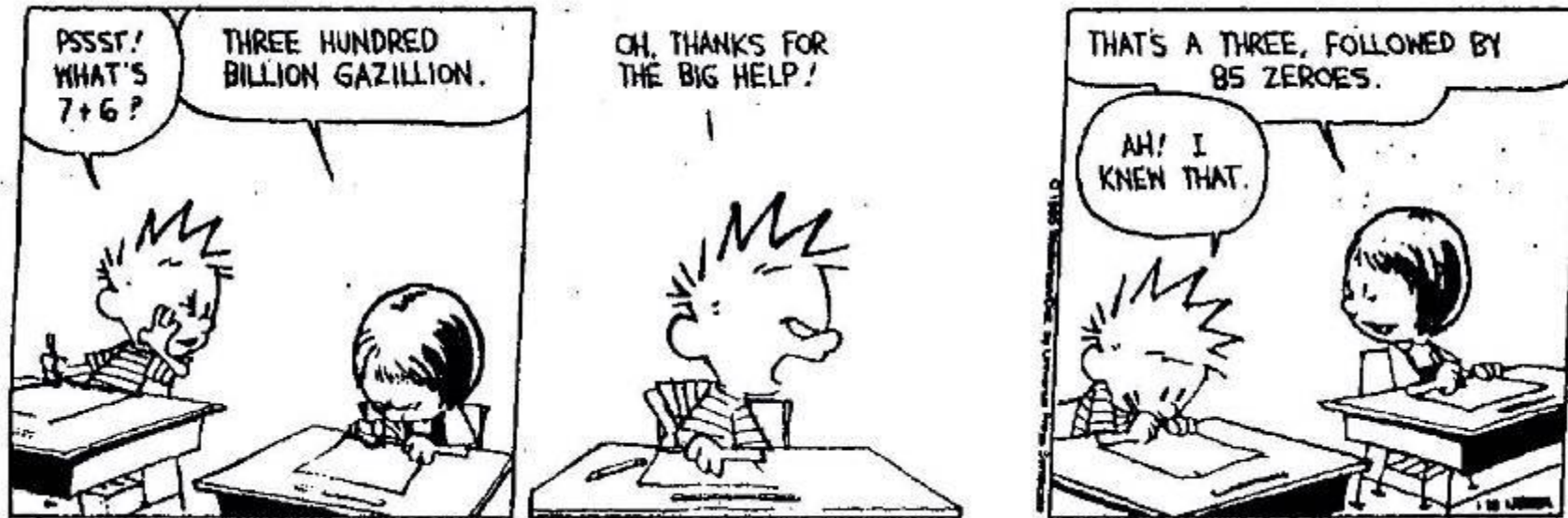
Ο marketer..

... ξεκινάει να σκέφτεται μια απάντηση σε ένα πρόβλημα.. με τη λέξη...

????? ... εξαρτάται...

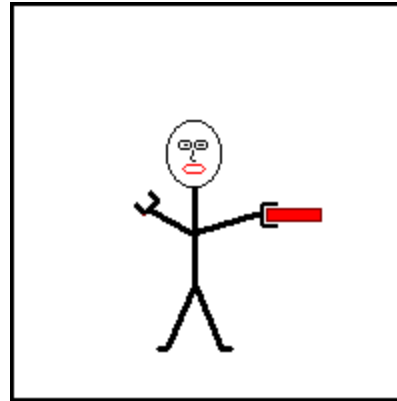
The quality of marketing planning decision depends on the quality of the information they are based

Garbage IN - Garbage OUT



The Drop Block Problem

What will happen to the block of wood when the person lets go of it?



The Drop Block Problem



The block will drop **down** as it is drawn to earth by gravity

The Drop Block Problem



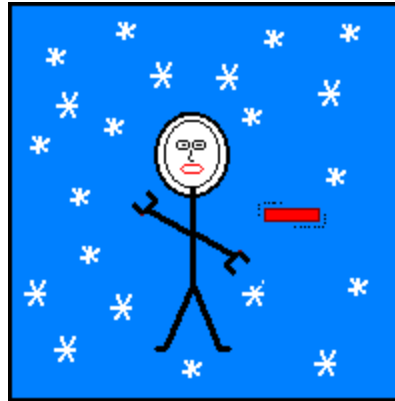
... so long as the person is on earth.

The Drop Block Problem



It will float **up** if the person is under water.

The Drop Block Problem



And it will go **nowhere** (or a little bit sideways?!) if the person is in space.

Play the game you can win!!

Manchester United Vs Chicago Bulls





**«Οι εταιρείες δεν μπορούν να προσφέρουν
εργασιακή ασφάλεια. Μόνο οι πελάτες μπορούν!»**



**«Αν δε σκέφτεσαι τον πελάτη, τότε δε
σκέφτεσαι!»**

Jack Welch
C.E.O της General Electric

Το μάρκετινγκ δεν είναι τμήμα ή λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι φιλοσοφία!

Η πρακτική του μάρκετινγκ προτείνει στις επιχειρήσεις μια, απλή στη σύλληψη αλλά δύσκολη στην υλοποίηση, προσέγγιση:

αν θέλεις να έχεις υψηλή απόδοση, ικανοποίησε τις ανάγκες του πελάτη σου

δηλαδή λογική του ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (Market-ing Orientation)

Το μάρκετινγκ στην Ελλάδα είναι μια παρεξηγημένη έννοια, καθώς λανθασμένα συνδέεται από τους περισσότερους με το πώς να «πουλήσω», πώς να «κοροϊδέψω» τον πελάτη, πώς να δείξω κάτι διαφορετικό από αυτό που είμαι, κατά βάση με χρήση μιας «καλής» διαφήμισης ή μιας «έξυπνης» τεχνικής πώλησης.

Η ουσία του μάρκετινγκ δεν είναι τα παραπάνω, καθώς εστιάζει στην αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη, έχοντας φυσικά ως αποτέλεσμα τη δημιουργία απόδοσης για την εταιρεία, και τη δημιουργία αξίας στην κοινωνία, μέσω όμως της δημιουργίας αξίας στον πελάτη

If we are not customer driven, our cars won't be either

Donald Peterson, former CEO, Ford Motor Company

Η έννοια της αξίας.. (customer value)

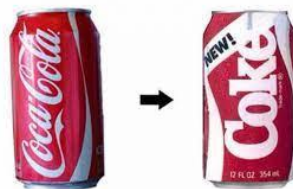
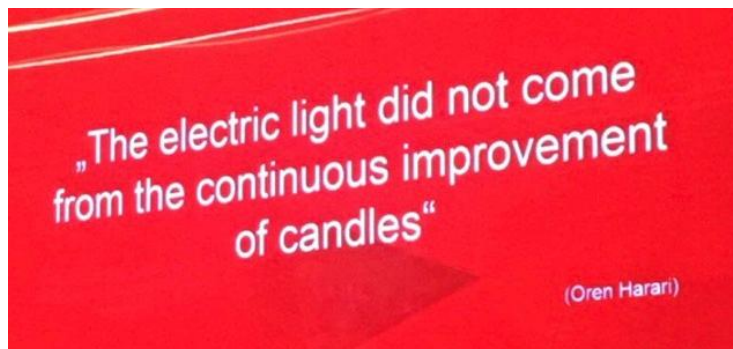
Η παροχή λύσης στο αγοραστικό πρόβλημα-προσδοκία του πελάτη

Η έννοια του μάρκετινγκ

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

American Marketing Association

Marketing Myopia



Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στις Πωλήσεις

- Ικανοποίηση αναγκών πελατών
- Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ οφείλει να διέπει όλη την επιχείρηση
- Προσανατολισμός προς τον πελάτη έναντι προσανατολισμού προς την πώληση
- Ικανοποίηση αναγκών καλύτερα από τον ανταγωνισμό
- (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα = Διαφοροποίηση - Ηγεσία Κόστους – Εστίαση)
- Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων, πιστότητας (Relationship marketing)
- Επίτευξη στόχων
- Η εφαρμογή του μάρκετινγκ οφείλει να έχει θετικό κοινωνικό πρόσημο

- ΟΠΑΠ: “Πρόγραμμα Αναγέννηση Παιδιατρικών Νοσοκομείων”
- ΑΒ Βασιλόπουλος: “Δωρεά Τροφίμων / Τράπεζα Τροφίμων / Μπορούμε”
- Παπαστράτος: “Αγωγή Υγείας & Smoke-Free Greece”
- Cosmote: “Στηρίζω / Μαζί για το Παιδί / School on the Cloud”
- Coca-Cola HBC: “Zero Waste Cities & Mission Water”
- MyMarket: “Όλοι Μαζί Μπορούμε” & Εθελοντικές δράσεις
- Aegean Airlines: “Ανακαίνιση Παιδιατρικών Νοσοκομείων & Ενίσχυση απομακρυσμένων νησιών”
- Τράπεζα Πειραιώς: “Αγροτική Ανάπτυξη & Πολιτιστική Κληρονομιά”

Η κοινή συνεισφορά και προσπάθεια του Μάρκετινγκ και των Πωλήσεων

Marketing & Sales...

.. Είναι η πελατοκεντρική ομάδα κάθε εταιρείας

.. Και οι 2 λειτουργίες εστιάζουν στην αγορά και στον πελάτη

.. Έχουν ουσιαστικό ρόλο στην εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει άμεσα τις πωλήσεις

.. Έχουν κοινό στόχο την προσφορά και παροχή ανώτερης αξίας στον πελάτη

(Dewsnap & Jobber 2000, 2002; Guenzi & Troilo 2007; Homburg et al. 2008; Kotler et al. 2006; Krohmer et al. 2002; Lionakis, Avlonitis & Panagopoulos 2013; Le Munier & Piercy 2011; Shapiro 2002)

issues at the Marketing-Sales interface are amongst the most important ones that managers are dealing with
as the working relationship of Marketing & Sales plays a vital role in the organization

Push-Based Model**Pull-Based Model**

brand..

.. χαρακτηρίζει και χαρακτηρίζεται από τις **αντιλήψεις & τα συναισθήματα** του κοινού σε σχέση με το «προϊόν» και την απόδοσή του

.. τονίζει και συνδέεται με συγκεκριμένα **χαρακτηριστικά, οφέλη & εμπειρίες** τα οποία συμφωνούν με τα «θέλω» του πελάτη και με την εικόνα του brand

.. συμβάλλει στην **αναγνωρισιμότητα** του προϊόντος, υπηρεσίας, τόπου, ιδέας ή προσώπου με τέτοιο τρόπο ώστε το κοινό να εισπράττει επιπρόσθετη αξία

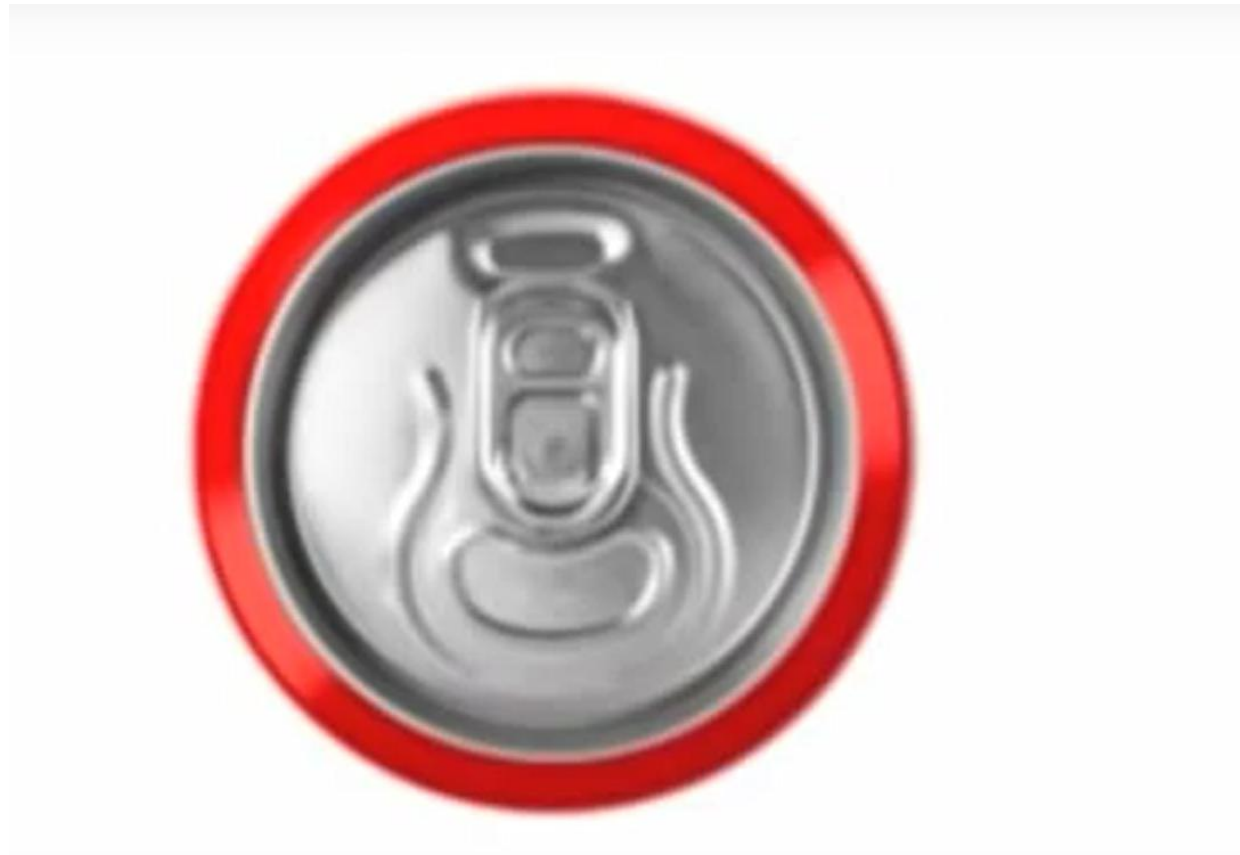
όλα μαζί σε μια εικόνα..



Failure..



όλα μαζί σε μια εικόνα..



Failure..



America's taste just got better.

So much better you won't believe it.
We're rushing to bring you the
greatest Coca-Cola® you ever had!
Get set for a surprise.
It's Coke – all Coke – but a giant step better.
Better tasting. Smoother feeling.
More refreshing, more inviting than ever.
New Coca-Cola will soon be dressed in its
brand-new best. Meanwhile, look for cans and
bottles marked "NEW." That's your Coke.

Now, more than ever ...
Coke is it!®

Copyright © 1985 The Coca-Cola Company. "Coke is it," "Coca-Cola" and "Coke" are registered trade marks of The Coca-Cola Company.

δύναμη..?

Πως ένα brand επηρεάζει την αντίληψη..

Σε «τυφλά» τεστ γεύσης..

το κοινό προτιμάει την γεύση της Pepsi Cola σε σχέση με τη γεύση της Coca Cola

Όταν όμως το ίδιο κοινό γνωρίζει ότι συγκρίνει Pepsi Cola με Coca Cola τότε προτιμά τη γεύση της Coca Cola

Αυτή είναι η «συναισθηματική» δύναμη που έχει ένα brand..

Το brand Coca-Cola έχει τη δύναμη να αλλάξει την αίσθηση της γεύσης του κοινού

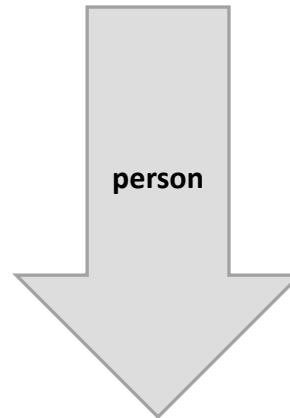


Η Coca-Cola είναι το no.1
brand παγκοσμίως

η αξία του brand

**“ένα επιτυχημένο brand χτυπάει στα συναισθήματα..
οι περισσότερες αποφάσεις μας βασίζονται στα συναισθήματα..
το brand είναι μια συναισθηματική σύνδεση που ξεπερνάει το προϊόν”**

Scott Bedbury, CEO, Nike/Starbucks



“Το brand σου είναι αυτό που λένε οι άλλοι για εσένα.. (ειδικά όταν δεν είσαι μπροστά)”

Jeff Bezos, CEO, Amazon

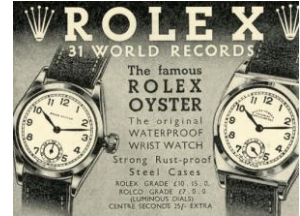
με πολύ απλά λόγια..

το brand σου είναι αυτό που οι άλλοι σκέφτονται για σένα..

είτε το γνωρίζεις είτε όχι έχεις το δικό σου προσωπικό brand.. & ό,τι κάνεις είναι το brand σου..

το branding είναι η **διαδικασία διαχείρισης του brand..**

η δύναμη του brand..



τι προσφέρει τελικά..

- .. πηγή διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού
- .. σημείο αναφοράς
- .. χαμηλότερο ρίσκο για το κοινό που επιλέγει
- .. ένδειξη και αναγνώριση lifestyle & αξιών

τι βασικά χαρακτηριστικά οφείλει να έχει..

ισχυρή
εικόνα

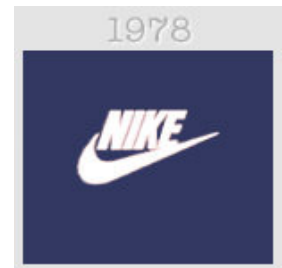
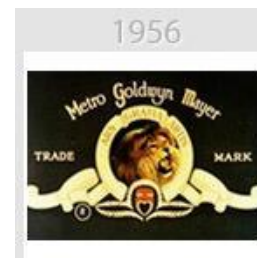
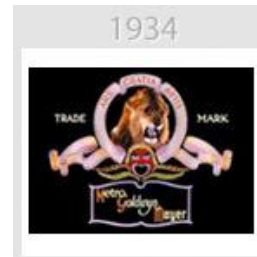
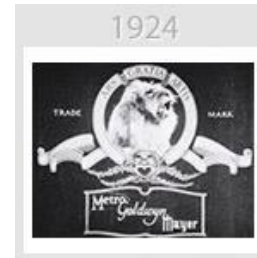
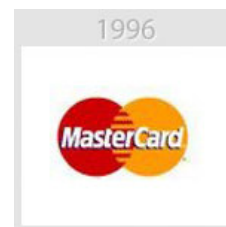
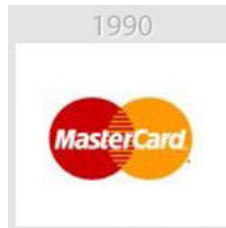
αποτελεσματική
εικόνα

μοναδική
εικόνα

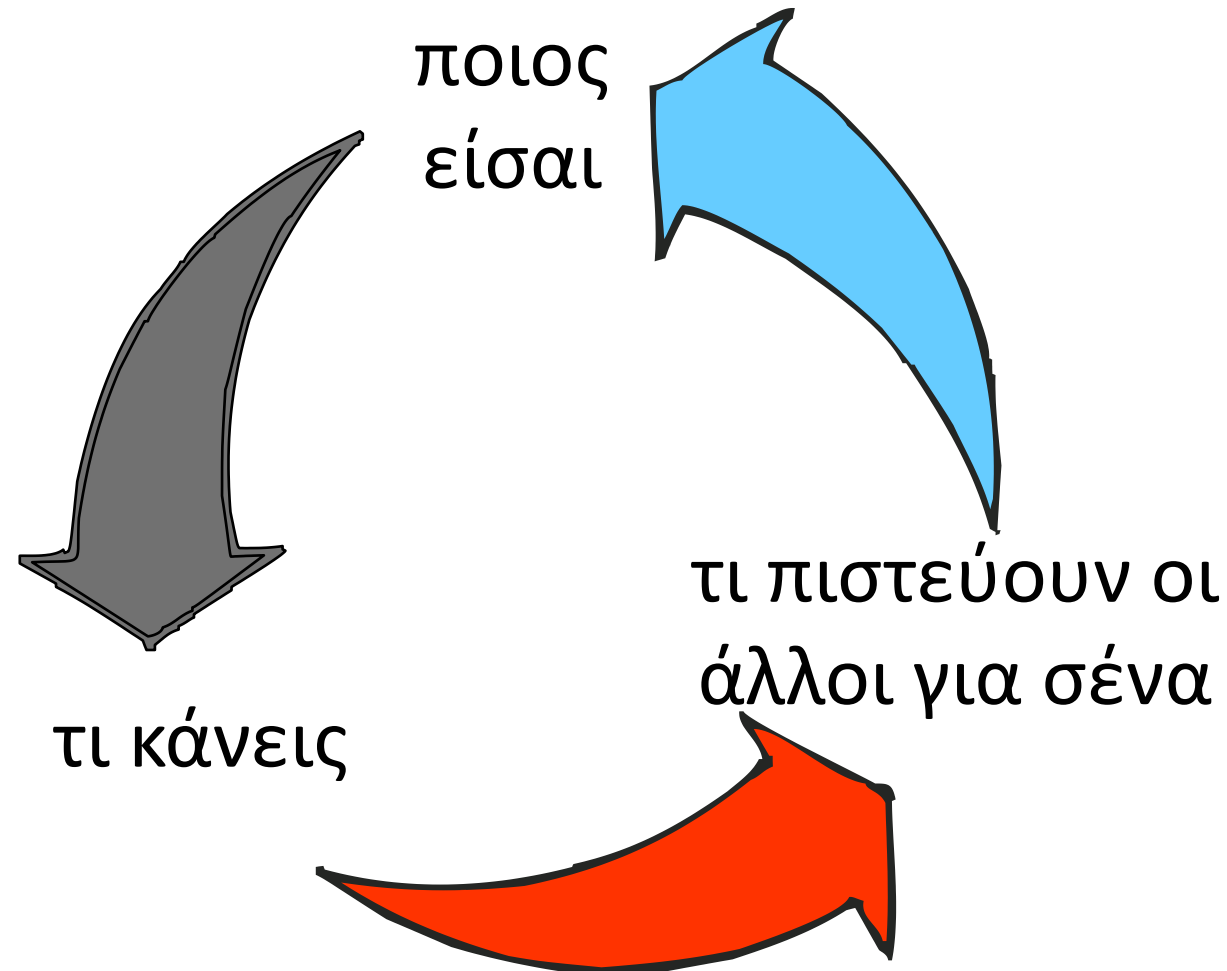
ξεκάθαρη
εικόνα

σταθερή
εικόνα

δηλαδή..



η γνώμη του κοινού είναι καθοριστική..



Φιλοσοφία - φιλοδοξία..

Το brand είναι ένα σύνολο αντιλήψεων & εντυπώσεων (κουκίδες) που βρίσκεται στο μυαλό του κοινού..

Όλες μας οι ενέργειες επικοινωνούν και δημιουργούν αντιλήψεις & εντυπώσεις..

..ό,τι λες.. ό,τι δε λες.. ό,τι κάνεις.. ό,τι δεν κάνεις.. ό,τι σου συμβαίνει.. ό,τι δε σου συμβαίνει..

..οποιαδήποτε ενέργεια.. **επικοινωνεί..**

& ό,τι επικοινωνεί χτίζει αντιλήψεις και εντυπώσεις..

& τότε χτίζει ένα brand..

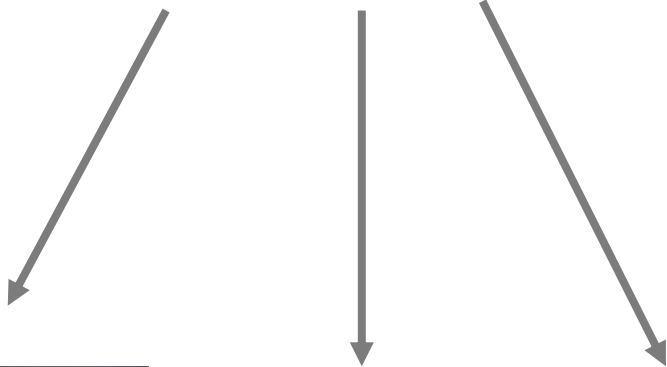
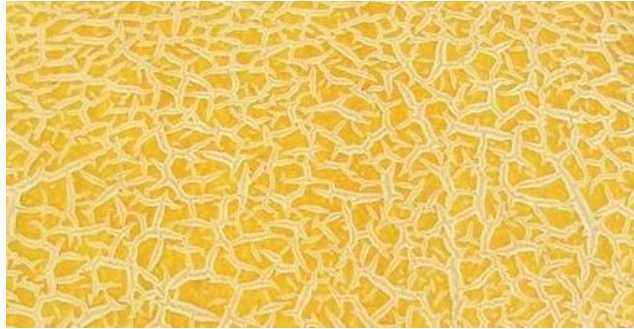
Τα ισχυρά brands χτίζουν ισχυρές & συνεπείς αντιλήψεις και εντυπώσεις

Η φιλοδοξία του κάθε brand είναι να αποτελεί τον πρωταγωνιστή στην κατηγορία του

Good branding..??



γιατί τελικά η συνεπής & ισχυρή εικόνα είναι το παν..



Το **ΚΑΡΠΟΥΖΙ** σε brand αθλητικών παπουτσιών..??

Τα **NIKE/adidas** σε brand βότκας..??

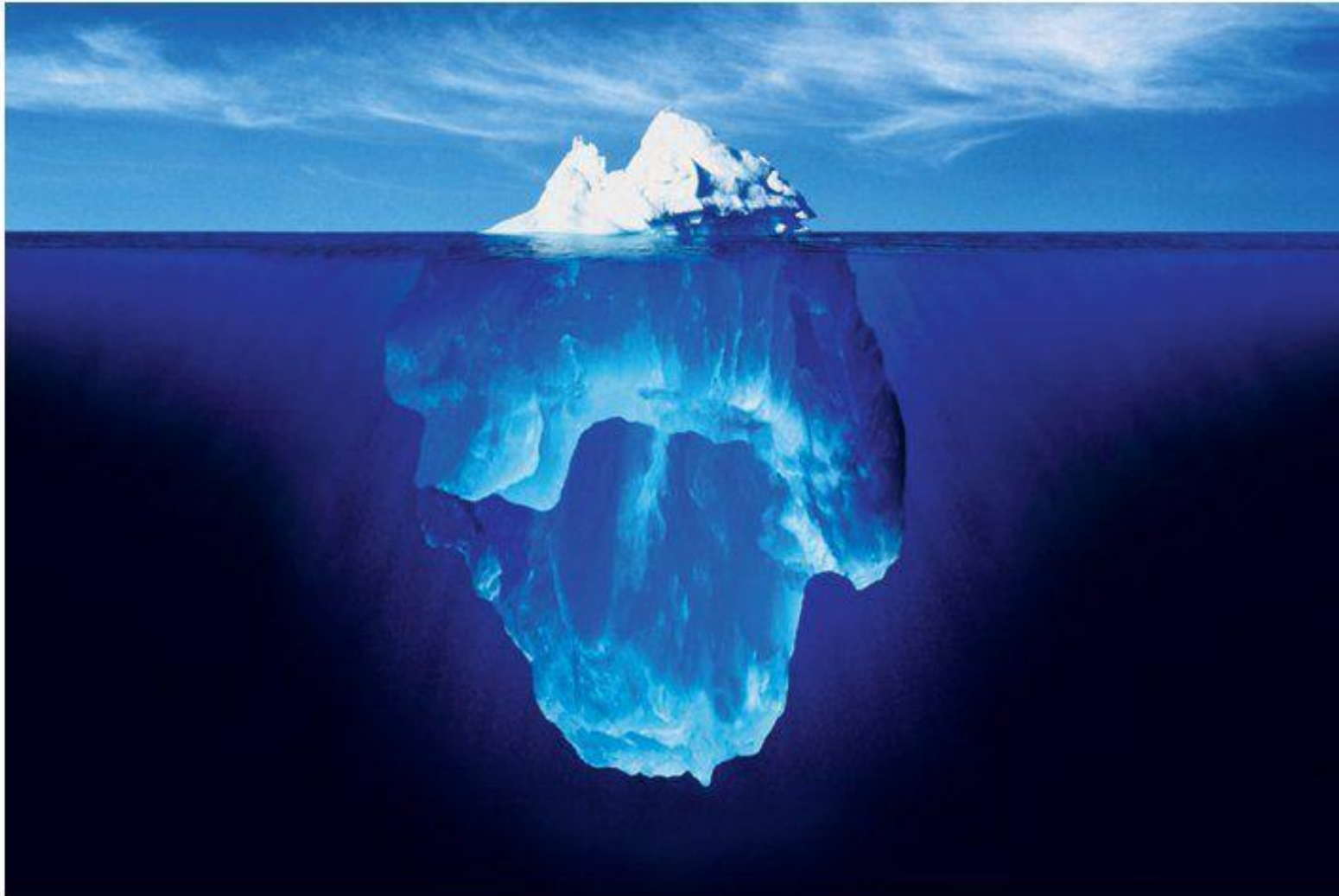
Η **ABLOSUT/smirnoff** σε brand fast food παγκοσμίως..??

Τα **McDONALDS** σε brand μικρών αυτοκινήτων πόλης..??

Τα **SMART** σε brand συσκευής κινητού τηλεφώνου..??

Είσαι η **APPLE (I-phone)** των.....??

Brand = παγόβουνο..



αυτό που φαίνεται είναι το 20%..

το υπόλοιπο 80% γίνεται στο παρασκήνιο

& αποτελεί τη βάση και
το στρατηγικό σχεδιασμό..

μια κακή βάση είναι μια καλή αρχή για
να καταρρεύσει συνολικά το σύστημα..

κατανοώντας τη δύναμη του brand..

Αν η λογική μου είναι.. Keep walking.. μάλλον το ουίσκι μου είναι..

Johnny Walker..

Αν θέλω να πλένω τα πιάτα με απορρυπαντικό που συμφέρει.. μάλλον το απορρυπαντικό μου είναι..

Fairy..

Αν θέλω σαμπουάν κατάλληλο για την πιτυρίδα.. μάλλον χρησιμοποιώ..

Ultrex..

Αν θέλω να ακούσω την πιο διαχρονική ξένη pop τραγουδίστρια.. μάλλον γουστάρω..

Madonna..

Αν θέλω να πίνω τον καφέ του George Clooney.. μάλλον χρησιμοποιώ..

Nespresso..

Αν βλέπω τη σειρά sex & the city.. μάλλον καταλαβαίνω ότι η πόλη είναι..

Νέα Υόρκη..

Αν θέλω την αφίσα του καλύτερου NBA παίκτη διαχρονικά.. μάλλον θα πάρω μια αφίσα του..

Michael Jordan..

το απλό είναι δυσκολότερο από το περίπλοκο..
θέλει πολύ σκληρή δουλειά για να ξεκαθαρίσεις τη σκέψη σου και να την κάνεις απλή..

Steve Jobs, CEO, APPLE

αυτό είναι το πιο δύσκολο πράγμα στον κόσμο..



Peter Economides

“the NBA can’t stop you from wearing them”
1984 - 5K fine / game



Η Red Bull στα πρώτα της βήματα "πέταγε" άδεια κουτάκια σε πολυσύχναστα σημεία όπως πανεπιστήμια και πάρκα για να δημιουργήσει την ψευδαίσθηση ότι όλοι το πίνουν ήδη.





Rhodes Cheese
is produced by Al Borouj
(Arabic)
for more than 55 years

Made in Wisconsin from
free cow's milk* (French)



- Η φέτα είναι λευκό τυρί από αιγοπρόβριο γάλα, που ωριμάζει μέσα σε άλμη
- Κατοχυρώθηκε οριστικά ως προϊόν ΠΟΠ μόλις το 2002
- Για να αποκαλείται ένα τυρί Φέτα ΠΟΠ, **πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις:**
 - Να προέρχεται αποκλειστικά από την ηπειρωτική Ελλάδα, και από νησιά μόνο από τη Λέσβο.
 - Να παρασκευάζεται μόνο από ελληνικό παστεριωμένο αιγοπρόβριο γάλα 70% και γίδινο γάλα 30%.
 - Να χρησιμοποιείται γάλα μόνο από ελληνικές φυλές προβάτων που τρέφονται με την τοπική χλωρίδα, κυρίως σε ελεύθερες βοσκές.
 - Να παράγεται από τον Οκτώβριο ως τα μέσα Ιουνίου.
 - Να περιέχει ελάχιστα λιπαρά 43% επί ξηρού και μέγιστη υγρασία 55%.
 - Να ωριμάζει για τουλάχιστον 2 μήνες μέσα σε ξύλινα βαρέλια ή σε δοχεία από λευκοσίδηρο (τενεκέδες).

- **Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης - ΠΟΠ (Protected Designation of Origin - PDI)**
- Το όνομα μια περιοχής, ενός συγκεκριμένου τόπου ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις, μιας χώρας, το οποίο χρησιμοποιείται για την περιγραφή ενός γεωργικού προϊόντος, ή ενός τροφίμου:
 - που **κατάγεται** από τη συγκεκριμένη περιοχή, τον συγκεκριμένο τόπο ή τη συγκεκριμένη χώρα
 - του οποίου η ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά οφείλονται **ουσιαστικά ή αποκλειστικά** στο **ιδιαιτέρο γεωγραφικό περιβάλλον** που περιλαμβάνει τους **εγγενείς φυσικούς και ανθρώπινους παράγοντες** και
 - του οποίου η **παραγωγή, η μεταποίηση και η επεξεργασία** πραγματοποιούνται **αποκλειστικά** στην οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή
- **Παραδείγματα: Κρόκος Κοζάνης, Μαστίχα Χίου**

Η υποτίμηση της αξίας του Μάρκετινγκ και του Branding στη χώρα μας αντανακλάται ξεκάθαρα και στο γεγονός ότι σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν στην Κυριακάτικη Καθημερινή (22/7/2018) από τις 4.000 ελληνικές επιχειρήσεις με επωνυμίες που φέρουν το όνομα “Μακεδονία” ούτε μία δεν έχει κατοχυρώσει την επωνυμία της στη διεθνή αγορά

Η συμφωνία των Πρεσπών βρήκε απροετοίμαστες τις ελληνικές επιχειρήσεις και όπως τόνισε ο πρόεδρος του ΣΒΒΕ “Η κατοχύρωση επωνυμίας και προϊόντων, από τη στιγμή που μιλάμε για εξωστρέφεια είναι μονόδρομος”

Είναι παράλογο να υποβαθμίζεται και να λοιδορείται στη χώρα μας ένας επιστημονικός κλάδος που συνδέεται άμεσα όχι μόνο με την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την ενδυνάμωση της κοινωνίας, αλλά και με την αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας

Τι είναι τελικά το Μάρκετινγκ;

Ορισμός

Είναι μια λειτουργία και ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία, επικοινωνία και προσφορά αξίας στους πελάτες, συνεργάτες και στην κοινωνία ευρύτερα

Με άλλα λόγια

Το Μάρκετινγκ δίνει έμφαση στην έννοια της **δημιουργίας αξίας** όχι μόνο στους πελάτες μιας επιχείρησης ή οργανισμού κερδοσκοπικού ή μη, αλλά και στην κοινωνία ευρύτερα.

Έτσι υπάρχει η **επιχειρηματική** και η **κοινωνική διάσταση** του Μάρκετινγκ

Οι τρεις έννοιες



Συνδέονται άμεσα με την επιστήμη του Μάρκετινγκ

Καθηγητής Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης (1949-2019)

Ο Γεώργιος Αυλωνίτης ήταν διεθνώς διακεκριμένος καθηγητής και εμβληματική μορφή του Ελληνικού και διεθνούς χώρου του μάρκετινγκ

Η συμβολή του στην ανάπτυξη και διάδοση της επιστήμης του μάρκετινγκ στην Ελλάδα είναι κυριολεκτικά ανεκτίμητη

International Journal of Research in Marketing
Volume 12, Issue 5, **December 1995**, Pages 435-448
The changing consumer in Greece
Athanasios Kouremenos & George J. Avlonitis



Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Συγκέντρωσε την προσοχή σου στην Αγορά και στον Πελάτη
2. Τμηματοποίησε την Αγορά σου
3. Επίλεξε προσεκτικά την Αγορά σου
4. Διαφοροποίησου από τον Ανταγωνισμό
5. Αξιολόγησε προσεκτικά το Προϊοντικό σου Χαρτοφυλάκιο

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (...συνέχεια)

6. Μη δίνεις βαρύτητα μόνον στην τιμολογιακή πολιτική
7. Δώσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην Ποιότητα Εξυπηρέτησης του Πελάτη
8. Πρόβαλε τα Ανταγωνιστικά σου Πλεονεκτήματα
9. Ανάπτυξε Μακροχρόνιες Σχέσεις με τον Πελάτη
10. Στήριξε τις δραστηριότητες σου σε μια Ολοκληρωμένη Στρατηγική Μάρκετινγκ

Κλίμακα μέτρησης προσανατολισμού στο μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, χαρακτηρίζονται από τη συνεχή εστίαση του προσωπικού (σε όλα τα τμήματα και επίπεδα της εταιρείας), στις ανάγκες των πελατών και στις ανταγωνιστικές συνθήκες του περιβάλλοντος της αγοράς.

Οι Kohli και Jaworski (1993) ανέπτυξαν την κλίμακα MARKOR

Προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση:

(α) συλλέγει πληροφορίες για την αγορά

ώστε να υπάρχει γνώση και κατανόηση της αγοράς (πελάτες, ανταγωνισμός, προμηθευτές, εσωτερικό κλίμα της εταιρείας, εξωτερικό περιβάλλον)

(β) διαχέει τις πληροφορίες αυτές στο εσωτερικό της περιβάλλον

ώστε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα να εξοικειωθούν με την αγορά

(γ) ανταποκρίνεται σε αυτές τις πληροφορίες

μέσω στρατηγικών και τακτικών που σχεδιάζονται συνολικά

Η διαδικασία της Πώλησης

Από εταιρεία σε καταναλωτή

Από εταιρεία σε εταιρεία

face 2 face
e-πώληση

Πωλήσεις

Οι πωλήσεις..

- είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ επιχείρησης και αγοράς
- είναι η σημαντικότερη λειτουργία μίας επιχείρησης ως προς την επίδραση που έχει στα έσοδά της
- έχουν καταλυτικό ρόλο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής
 - στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
 - στη βιωσιμότητά της γενικότερα
- προσωπικός σύνδεσμος της εταιρείας με τους πελάτες της
 - τα «μάτια» και τα «αυτιά» της επιχείρησης, καθώς τα στελέχη πωλήσεων περνούν ένα μεγάλο μέρος του εργασιακού τους χρόνου εκτός της επιχείρησης, βρισκόμενοι σε επαφή με πελάτες, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να παρέχουν πληροφορίες σε όλα τα τμήματα της εταιρείας σχετικά με την αγορά.
- Ο διαλειτουργικός συντονισμός (inter-functional coordination) απαιτεί από τις πωλήσεις να βρίσκονται σε επαφή και συνεργασία με όλα τα τμήματα μιας εταιρείας (Avlonitis, Lionakis και Panagoroulos, 2010), προσάπτοντας έτσι στη λειτουργία των πωλήσεων πολυδιάστατο χαρακτήρα γενικά.

χαρακτηριστικά

- (1) χρηματοοικονομική σκοπιά (τόσο στα έσοδα όσο και στα κόστη)
- (2) οι πωλήσεις είναι πελατοκεντρικές
- (3) «συνοριακή περιοχή» μεταξύ επιχείρησης και πελάτη δηλαδή στην «περιφέρεια της επιχείρησης» (boundary-spanners)
- (4) το στέλεχος πωλήσεων έρχεται σε επαφή με δεκάδες πελάτες αλλά και με συναδέλφους του που εργάζονται σε διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης
- (5) Sales task force (λειτουργικό επίπεδο) / sales management (διοικητικό επίπεδο)

Management

Σε επίπεδο διοίκησης, η **πώληση** αναφέρεται στην οργανωμένη και στρατηγική διαδικασία που συνδέει την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μέσω της ανταλλαγής αξίας. Στο πλαίσιο της διοίκησης, η πώληση δεν είναι απλώς μια συναλλαγή, αλλά εντάσσεται σε μια ευρύτερη στρατηγική που περιλαμβάνει:

- 1.Διοίκηση Πωλήσεων:** Η διαχείριση της ομάδας πωλήσεων / συστήματος πωλήσεων και των σχετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η διοίκηση πωλήσεων καθορίζει τις διαδικασίες, τα κίνητρα και την εκπαίδευση για τους πωλητές, ενώ επιβλέπει την απόδοση και τα αποτελέσματα
- 2.Στρατηγική Πωλήσεων:** Αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός πλάνου που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πωλήσεων. Η στρατηγική περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς, τον καθορισμό του ιδανικού πελάτη (targeting), την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την τοποθέτηση (positioning) των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά
- 3.Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM):** Η πώληση σε επίπεδο διοίκησης εμπεριέχει επίσης τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με πελάτες, κάτι που είναι κρίσιμο για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το CRM είναι ένα βασικό εργαλείο σε αυτό το πλαίσιο, επιτρέποντας την καταγραφή και ανάλυση των αλληλεπιδράσεων με πελάτες και την παρακολούθηση της προόδου των πωλήσεων
- 4.Προβλέψεις και Ανάλυση Πωλήσεων:** Η διοίκηση χρησιμοποιεί προβλέψεις και αναλύσεις πωλήσεων για να λάβει αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή, τη διανομή, τη στρατηγική μάρκετινγκ και τον προϋπολογισμό. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν τη διοίκηση να αναπτύξει πολιτικές και σχέδια που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων
- 5.Αποδοτικότητα και Μετρήσεις Πωλήσεων:** Σε επίπεδο διοίκησης, η απόδοση των πωλήσεων αξιολογείται μέσα από μετρήσεις, όπως ο αριθμός νέων πελατών, το συνολικό ύψος πωλήσεων, το περιθώριο κέρδους και η ικανοποίηση των πελατών. Οι δείκτες αυτοί επιτρέπουν στη διοίκηση να προσαρμόζει τη στρατηγική της και να εντοπίζει ευκαιρίες βελτίωσης

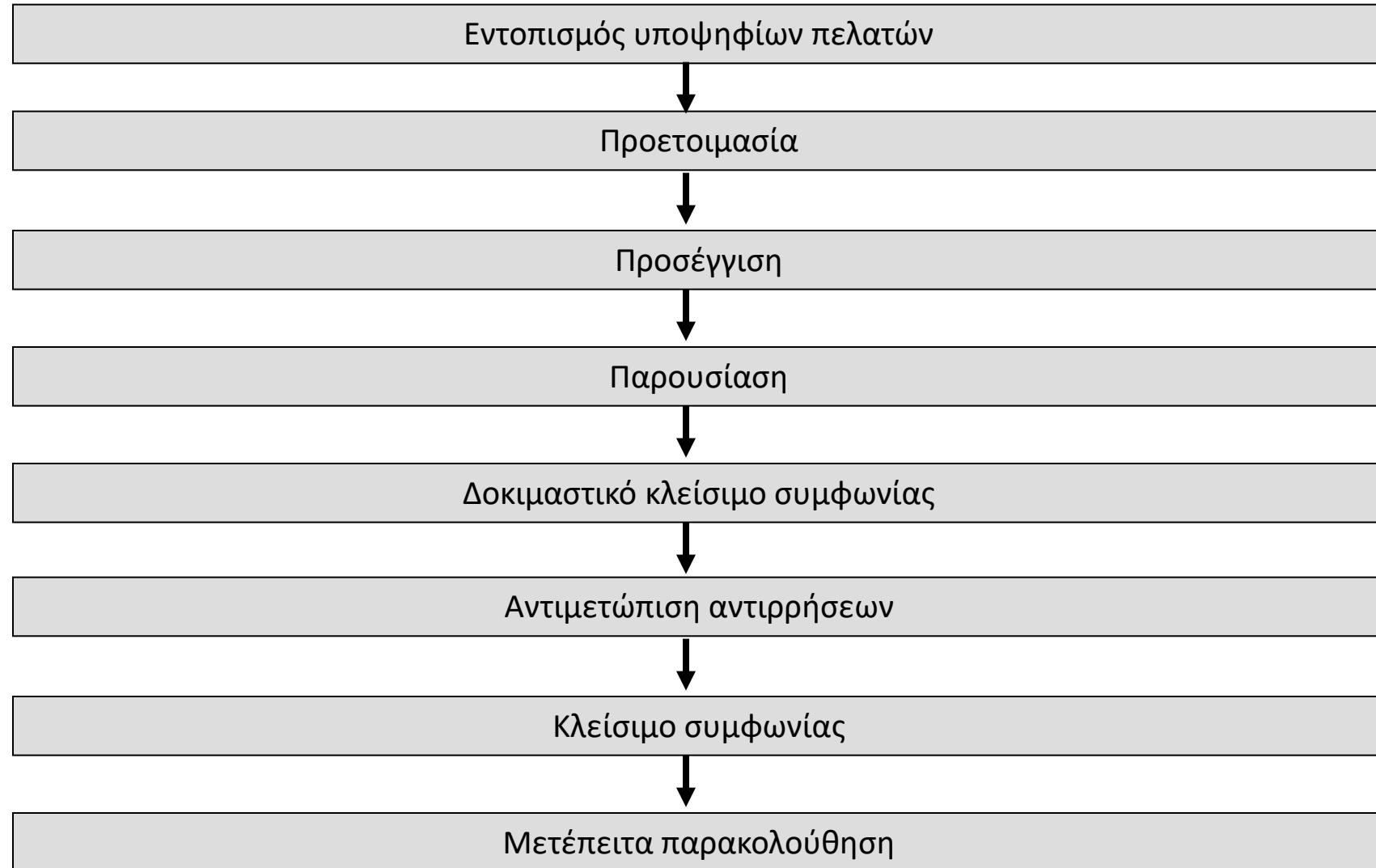
Συνολικά, η πώληση σε διοικητικό επίπεδο δεν είναι απλώς μια μεμονωμένη οικονομική συναλλαγή, αλλά μια δυναμική διαδικασία που επηρεάζει τη στρατηγική της επιχείρησης, την ικανοποίηση των πελατών και την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά.

Function

Η Πώληση... (σε λειτουργικό επίπεδο),
είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία (τακτικών και διοικητικών αποφάσεων)
με αλληλεξαρτώμενα βήματα

- αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψηφίου πελάτη με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο πλευρών
- αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών με τους πελάτες

Η διαδικασία της πώλησης



Σημαντικά ζητήματα στη Διαδικασία της Πώλησης

(1) Ο καλός υποψήφιος πελάτης...

- Έχει την ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν
- Έχει τη χρηματοοικονομική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν
- Έχει την εξουσία/εξουσιοδότηση να αγοράσει το προϊόν

η έννοια και οι ρόλοι του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων (ΚΑΑ)

- χρήστες (users)
- αγοραστές (buyers)
- επηρεάζοντες (influencers)
- αποφασίζοντες (deciders)
- Αποφέρει «κέρδος» για την επιχείρηση με τη συναλλαγή του

Connecting with Decision-Makers

...see more



Σημαντικά ζητήματα στη Διαδικασία της Πώλησης

(2) Προετοιμασία / Προσέγγιση / Παρουσίαση

Προετοιμασία: επαγγελματισμός & ευγένεια / Καθορισμός στόχων επίσκεψης / Αναγνώριση αναγκών και προφίλ πελάτη & δημιουργία ενδιαφέροντος / Σενάρια μεθόδων παρουσίασης

Προσέγγιση & Παρουσίαση:

Μέθοδοι	Παραδείγματα
Γενική Εισαγωγή	Καλησπέρα σας! Είμαι ο/η [όνομα] από την εταιρεία [εταιρεία].
Όφελος	Μπορώ να σας δείξω πώς να εξοικονομήσετε έως 20% στα [προϊόν/υπηρεσία]
Ερώτηση Ενδιαφέροντος & ανοικτές ερωτήσεις / περιέργεια...	- Πώς διαχειρίζεστε αυτή τη στιγμή [πρόβλημα]; - Έχουμε βοηθήσει πολλές εταιρείες σαν τη δική σας να [λύση] - Ρωτήστε για τις ανάγκες και τις προκλήσεις του πελάτη.. - Θα σας ενδιέφερε να...
Μικρές Δεσμεύσεις	Ζητήστε μικρά "ναι" για να προετοιμάσετε το έδαφος
Προσαρμογή στις Ανάγκες	Αν μπορούσα να σας δείξω μια λύση που θα [όφελος], θα σας ενδιέφερε να ακούσετε περισσότερα
Προσέγγιση με Ιστορία (Μαρτυρία / Σύσταση)	Ξεκινήσαμε με έναν πελάτη όπως εσείς που είχε [πρόκληση] και μέσα σε [χρόνος], κατάφερε να [αποτέλεσμα]
Προσφορά Δοκιμής	Τι θα λέγατε να σας στείλω ένα δείγμα του προϊόντος μας, ώστε να δείτε τη διαφορά;
Χαρακτηριστικό προϊόντος	Ο συγκεκριμένος ΗΥ έχει βάρος μόνο 800g
Χιούμορ	... με προσοχή

FAB (features / advantage / benefit) & συνδυασμοί...

Γενικές συμβουλές στην πώληση

- μιλάω λίγο ακούω πολύ
- ισοότητα
- ειλικρίνεια
- εχεμύθεια
- απλοποιημένο vs τεχνικό λεξιλόγιο

- Διενέξεις
- Διαφωνίες που δε σχετίζονται με την πώληση
- όχι πολιτική / θρησκεία / πάθη
- Αντιμετώπιση με τρόπο που προσβάλλει
- Αδιαφορία
- Υπερβολική οικειότητα
- Φλυαρία
- Ανυπομονησία
- Overpositioning
- Ελλιπής γνώση του αντικειμένου πώλησης
- Μη αναγνώριση λαθών
- Απευθείας κατηγορίες στους ανταγωνιστές

Αντιρρήσεις: Χρυσή ευκαιρία

Διατύπωση διερευνητικών ερωτήσεων:
Κλασσικός τρόπος για να αντιληφθούμε
καλύτερα το ζήτημα και τον πελάτη

- Δείξτε ενδιαφέρον
- Πείτε το όνομά τους
- Χαμογελάστε
- Να είστε καλοί ακροατές
- Τονίστε τα πράγματα που ενδιαφέρουν
- Κάντε τους να νιώσουν σημαντικοί

Ανακεφαλαιώστε

Βεβαιωθείτε ότι καταλάβατε τι είπε ο πελάτης
Βεβαιωθείτε ότι ο πελάτης κατάλαβε όσα του είπατε

Γλώσσα Σώματος



Γλώσσα του σώματος

Σταυρωμένα χέρια – πόδια = άμυνα

Σκέπασμα στόματος / μύτης από άτομο που μιλά = πιθανό ψέμα (αν ακούει μάλλον δεν πιστεύει)

Τρίψιμο Αυτιού = λογικά εκείνη τη στιγμή ακούει κάτι που δεν του αρέσει

Ξύσιμο Λαιμού = είναι σήμα αμφιβολίας ή αβεβαιότητας

Χρησιμοποίηση χεριού για στήριγμα κεφαλιού = ανία – βαρεμάρα

Κλειστό χέρι που ακουμπά στο μάγουλο ενώ ο δείκτης δείχνει προς τα πάνω = ενδιαφέρον

Παλάμη κοιτάει κάτω = επιβολή (στη χειραψία.. ανωτερότητα)

Παλάμη κοιτάει πάνω = τιμιότητα (στη χειραψία .. κατωτερότητα)

Σημαντικά ζητήματα στη Διαδικασία της Πώλησης

(3) Δοκιμαστικό κλείσιμο / Αντιμετώπιση αντιρρήσεων

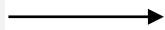
Δοκιμαστικό κλείσιμο: διερεύνηση των προθέσεων του υποψηφίου πελάτη για πιθανή αγορά

- Μπορεί να απαιτηθεί χειρισμός αντιρρήσεων και διαπραγμάτευση... (παραδείγματα...)

Το κόστος του λογισμικού είναι πολύ υψηλό	Με βάση τις πληροφορίες που δώσατε, οι καθυστερήσεις σας κοστίζουν 500.000 ευρώ ετησίως. Η πλατφόρμα μας μπορεί να μειώσει αυτά τα κόστη κατά 15%, δηλαδή να εξοικονομήσετε 75.000 ευρώ μέσα στον πρώτο χρόνο. Το κόστος του συστήματος είναι λιγότερο από το 50% αυτής της εξοικονόμησης
Η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος είναι περίπλοκη	Η ομάδα μας θα συνεργαστεί στενά με την επιχείρησή σας. Η υλοποίηση χωρίζεται σε τρεις φάσεις: ενσωμάτωση δεδομένων, δοκιμές και εκπαίδευση. Στόχος μας είναι να είστε πλήρως λειτουργικοί μέσα σε 8 εβδομάδες
Δεν είμαστε σίγουροι αν το προσωπικό μας μπορεί να χρησιμοποιήσει την πλατφόρμα	Παρέχουμε δωρεάν εκπαίδευση για το προσωπικό σας, καθώς και 24/7 υποστήριξη κατά τον πρώτο χρόνο

Τύποι αντιρρήσεων

- no need
- no hurry
- no trust
- no money
- no desire



Αντιμετώπιση

- δώσατε αγοραστικούς λόγους;
- δώσατε κίνητρο;
- δώσατε διαπιστευτήρια; (ειδικά online)
- δώσατε value? Δώσατε εναλλακτικές μεθόδους?
- κάνατε το προϊόν «πολύτιμο»? / σύσταση

Γενικές προσεγγίσεις

- Άρνηση
- Boomerang
- Αντιστάθμιση
- Μαρτυρία

Σημαντικά ζητήματα στη Διαδικασία της Πώλησης

(4) Κλείσιμο / Μετέπειτα παρακολούθηση

Μηνύματα από υποψήφιο πελάτη..

- Κάνει ερωτήσεις
- Ζητά τη γνώμη τρίτου προσώπου
- Εξετάζει προσεκτικά το προϊόν
- Κάνει θετικά σχόλια για το προϊόν
- Θετική γλώσσα σώματος

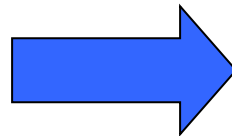
Απαιτούνται 3-5
προσπάθειες κλεισίματος
και συνδυασμός τεχνικών

Βασικές Τεχνικές κλεισίματος..

- Άμεσο
- Υποθετικό / Εναλλακτική επιλογή
- Σύνοψη ωφελειών & Μέθοδος yes/yes
- Εάν Τότε (+ Ειδικό όφελος)

Μετέπειτα παρακολούθηση..

Γρήγορη (on time) παράδοση παραγγελίας
Παροχή πληροφοριών
Εκδήλωση εκτίμησης
Χειρισμό παραπόνων
Επικοινωνία ανά τακτά χρονικά διαστήματα
Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης



Εξασφάλιση ικανοποιημένων πελατών
Προσέλκυση νέων πελατών (wom)
Αύξηση πωλήσεων
Εξασφάλιση συνεχών πωλήσεων
Δημιουργία καλής φήμης

Σημαντικά ζητήματα στη Διαδικασία της Πώλησης

Τεχνικές για κλείσιμο...

Τεχνικές Κλεισίματος Πώλησης	Παραδείγματα
Trial Close	Γιατί δεν ξεκινάμε με μια πιλοτική εφαρμογή σε ένα από τα τμήματά σας για 3 μήνες; Θα μπορέσετε να αξιολογήσετε την απόδοση του συστήματος πριν δεσμευτείτε πλήρως
Assumptive Close	Ποια ημερομηνία σας βολεύει καλύτερα για να ξεκινήσουμε την εκπαίδευση του προσωπικού σας;
Alternative Choice Close	Θα προτιμούσατε να ξεκινήσουμε με το πλήρες πακέτο ή με μια βασική έκδοση που μπορούμε να επεκτείνουμε αργότερα;
Urgency Close	Μπορούμε να σας προσφέρουμε 20% έκπτωση στην τιμή αν προχωρήσουμε στην παραγγελία μέχρι το τέλος του μήνα
Takeaway Close	Αν το πιλοτικό πρόγραμμα δεν σας ικανοποιήσει, μπορούμε να σταματήσουμε χωρίς επιπλέον κόστος. Πιστεύουμε όμως ότι θα εντυπωσιαστείτε
Risk Reversal Close	Παρέχουμε εγγύηση επιστροφής χρημάτων αν δε δείτε μετρήσιμα αποτελέσματα μέσα στους πρώτους 3 μήνες
Benefit Summary Close	Με αυτό το λογισμικό θα μπορείτε να μειώσετε το κόστος εφοδιαστικής κατά 15%, να ενσωματώσετε τα δεδομένα σας και να προβλέπετε καλύτερα τη ζήτηση. Είστε έτοιμοι να προχωρήσουμε
Social Proof Close	Μια εταιρεία στον ίδιο κλάδο με εσάς χρησιμοποίησε την πλατφόρμα μας και μείωσε το κόστος αποθήκευσης κατά 10%. Θα θέλατε να δείτε τη μελέτη περίπτωσης τους;
Guidance Close	Με βάση τη συζήτησή μας, η πρότασή μας για το premium πακέτο φαίνεται να καλύπτει όλες τις ανάγκες σας. Να το προχωρήσουμε
Ownership Close	Πώς φαντάζεστε την καθημερινότητά σας με το νέο σύστημα; Ποια χαρακτηριστικά θα σας διευκολύνουν περισσότερο;



"Ευτυχώς έχω έναν δυσαρεστημένο πελάτη στο τηλέφωνο! Για αυτούς για τους οποίους ανησυχώ είναι για τους πελάτες που δεν επικοινωνούν μαζί μου"

Lovelock, Vandermerwe and Lewis, 1999

ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

- Η πραγματικότητα είναι όπως τη βλέπει ο πελάτης
- Η αμοιβαία κατανόηση είναι σημαντική
- Πρέπει να του αφιερώσω χρόνο
- Η ακοή και οι ερωτήσεις βοηθούν στην κατανόηση των αναγκών, απόψεων, αντιλήψεων και στάσεων του πελάτη
- Ο πελάτης είναι άνθρωπος και απαιτεί:
 - ΣΕΒΑΣΜΟ
 - ΕΚΤΙΜΗΣΗ
 - ΦΡΟΝΤΙΔΑ
 - ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
 - ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ

Τα Πλεονεκτήματα των Παραπόνων

- Δίνουν:
 - Μία δεύτερη ευκαιρία
 - Δυνατότητα να δείξεις έμπρακτα στους πελάτες ότι πραγματικά ενδιαφέρεσαι για αυτούς
 - Δυνατότητα αποτροπής αρνητικών σχολίων προς άλλους πιθανούς πελάτες, κάτι το οποίο μπορεί να έχει μεγάλη επίπτωση στην φήμη της εταιρίας
 - Ευκαιρία για περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες
 - Ευκαιρία να μάθεις τι θέλουν οι πελάτες και να βελτιωθείς

Πώς Πρέπει να Αντιμετωπίζονται τα Παράπονα

- Ευγενική αντιμετώπιση του πελάτη
- Γρήγορη αντιμετώπιση της κατάστασης
- Αποδοχή σφάλματος και απολογία
- Κατανόηση του προβλήματος από την πλευρά του πελάτη
- Αποφυγή αντιπαράθεσης
- Λεπτομερής ανάλυση στον πελάτη της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί για να επιλυθεί το πρόβλημα
- Συνεχής ενημέρωση του πελάτη για την εξέλιξη της διαδικασίας
- Πιθανή (ανάλογα με την περίπτωση) αποζημίωση
- Επίμονη προσπάθεια για την ανάκτηση της καλής θέλησης του πελάτη
- Βελτίωση των διαδικασιών

Lovelock, Vandermerwe and Lewis, 1999

*"Το να κάνεις λάθος είναι
ανθρώπινο,
το να καταφέρεις να επανορθώσεις,
θεϊκό"*

Hart et al., 1990

Προσοχή!!

1. Ευγένεια
2. Δε διακόπτουμε τον ενδιαφερόμενο (συγνώμη για τη διακοπή)
3. Δεν αναφερόμαστε σε κακές πρακτικές ανταγωνιστών
4. Δεν παρασυρόμαστε στο “εσείς είπατε, εσείς ζητήσατε κ.ά.”
5. Δείχνουμε κατανόηση για οτιδήποτε, όσο παράξενο και αν είναι
6. Δεν υποσχόμαστε πράγματα που δεν μπορούμε να κάνουμε
7. Όχι λέξεις με αρνητική χροιά (π.χ. πρόβλημα-παράπονο-λάθος Vs κατάσταση-εμπειρία-παρανόηση)
8. Όχι αξεκαθάριστα σημεία σε ερωτήματα - ζητήματα του πελάτη
9. Δε διαβεβαιώνουμε τον ενδιαφερόμενο πως ό,τι έγινε, δε θα ξαναγίνει
10. Δε λέμε ναι σε όλους τους κανόνες
11. Απαγορεύεται: Δεν είμαι αρμόδιος / δεν είναι δικιά μου δουλειά

ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

- Σωστή ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- Ικανοποίηση αναγκών πελάτη
- Σωστή σχέση ή επαφή
- Αίσθηση απ' τον πελάτη ότι τον υπολογίζουν
- Αίσθηση δικαιοσύνης

Διαχείριση παραπόνου

Αγαπητέ κ. ΧΧΧ

Αρχικά σας ευχαριστούμε πολύ που επικοινωνήσατε μαζί μας και ζητάμε συγγνώμη για την αναστάτωσή σας.

Λυπούμαστε πολύ για την εμπειρία που είχατε στο πολυκατάστημά μας δεδομένου ότι δεν συνάδει με τις γενικές αρχές που προσπαθούμε να προάγουμε.

Σας ευχαριστούμε πολύ που μας ενημερώσατε και θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι το συγκεκριμένο περιστατικό θα διερευνηθεί σε βάθος καθώς στόχος μας είναι η υποδειγματική εξυπηρέτηση των πελατών μας και η συνεχής βελτίωση τόσο των υπηρεσιών όσο και των προϊόντων που προσφέρουμε.

Το χτίσιμο μιας ισχυρής σχέσης τόσο με τους πελάτες μας όσο και με το προσωπικό μας είναι και το κύριο χαρακτηριστικό που μας διέπει.

Σας παρακαλούμε όπως μας παρέχετε τηλεφωνικό αριθμό ή αξιοποιήσετε τα στοιχεία που ακολουθούν, προς διευκόλυνση της περαιτέρω επικοινωνίας μας σχετικά με το συγκεκριμένο περιστατικό και την άμεση εξυπηρέτησή σας

Με εκτίμηση

ΧΧΧ

Department store manager

Καλημέρα σας,

**Ευχαριστώ για την (έστω και τυποποιημένη-αυτοματοποιημένη) απάντηση.
Μια παρατήρηση παρακαλώ: δεν έχετε τη δυνατότητα να με αναστατώσετε.
Επίσης, η συγγνώμη - λύπη σας θα είχαν αξία αν αφορούσαν σε αποδοχή του λάθους των ανθρώπων σας και όχι στην εμπειρία μου.
Δεν αξιώνω κάποια αποζημίωση.
Αν χρειάζεστε οτιδήποτε άλλο με βρίσκετε στο ΧΧΧ.
ΧΧΧ**

Δυο χρυσοί κανόνες της εξυπηρέτησης

1ος ΚΑΝΟΝΑΣ : *Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΕΧΕΙ ΠΑΝΤΑ ΔΙΚΙΟ*

2ος ΚΑΝΟΝΑΣ : *ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΔΙΚΙΟ, ΤΟΤΕ ΙΣΧΥΕΙ . . .*

ο 1ος ΚΑΝΟΝΑΣ

CUSTOMER LOYALTY LADDER

Υποψήφιος Πελάτης

Πελάτης

Τακτικός Πελάτης

Πιστός Πελάτης

Remember...
if you want loyalty...
get a dog



Ο ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

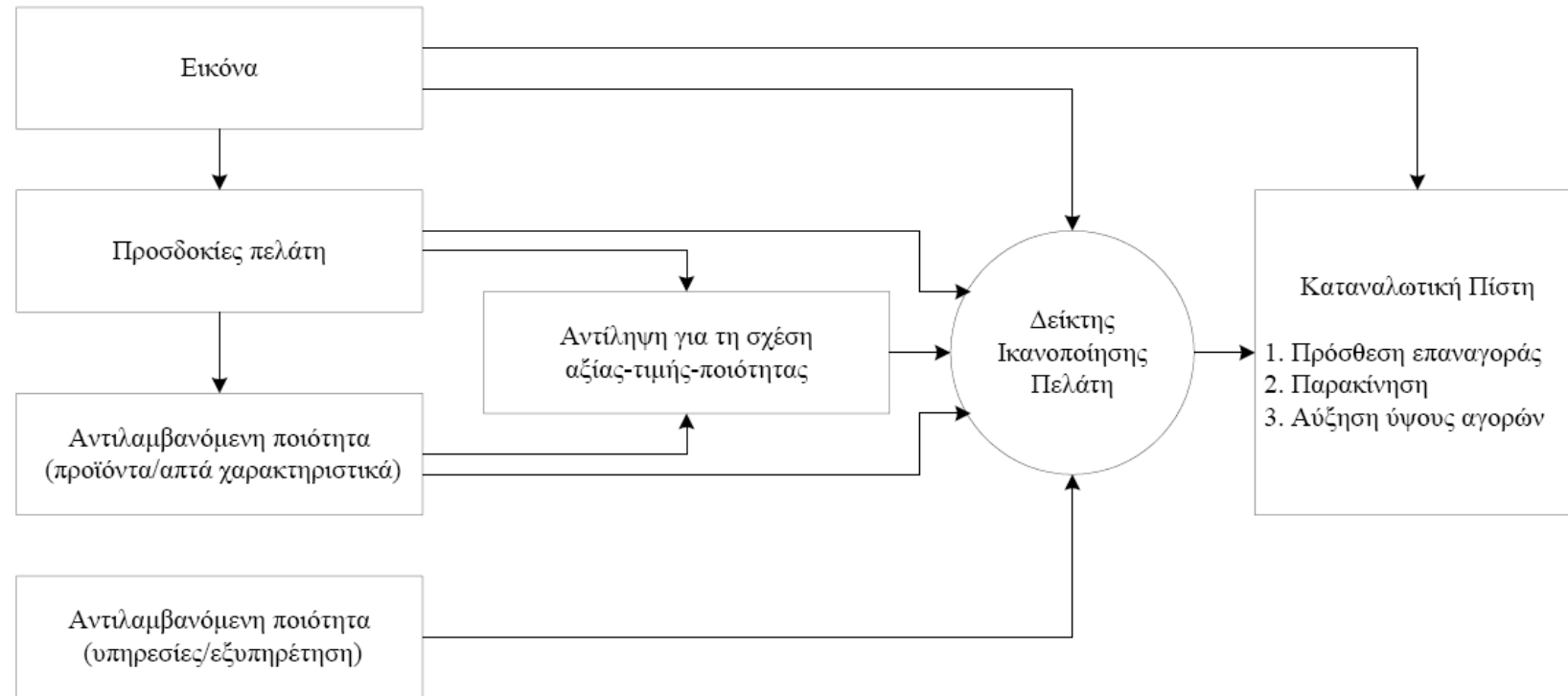
Το Μοντέλο ECSI (European Customer Satisfaction Index)

Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας καθορίζει την αντίληψη για τη σχέση αξίας-τιμής-ποιότητας

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα και η εταιρική εικόνα επιδρούν απευθείας στην ικανοποίηση και στην πιστότητα του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζει θετικά το επίπεδο πιστότητας και αρνητικά τη συχνότητα εμφάνισης παραπόνων από τη μεριά των πελατών

Η πιστότητα (καταναλωτική πίστη) προσδιορίζει και προσδιορίζεται από την πρόθεση επαναγοράς και πρόθεση σύστασης, καθώς και από το ύψος αγορών



Η εταιρεία μας είναι ικανοποιημένη με 99.9% ποιότητα υπηρεσιών...

Αν το 99.9% είναι αποδεκτό τότε...

1 ΝΕΟΓΕΝΝΗΤΟ ΠΑΙΔΙ ΚΑΘΕ ΤΡΕΙΣ ΗΜΕΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΘΑ ΔΙΝΟΝΤΑΝ ΣΕ ΛΑΘΟΣ ΓΟΝΕΙΣ

200.000 ΑΙΤΗΣΕΙΣ –ΕΓΓΡΑΦΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΘΑ ΧΑΝΟΝΤΑΝ ΣΤΗΝ ΕΦΟΡΙΑ

35 ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ ΠΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΘΑ ΕΠΑΙΡΝΑΝ ΛΑΘΟΣ ΠΤΗΣΗ

4.370 ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΦΟΡΙΑΣ ΘΑ ΣΤΑΛΟΥΝ ΣΕ ΛΑΘΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΧΟΝΤΑΣ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ

2.000 ΣΥΝΤΑΓΕΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΤΟ ΕΤΟΣ ΘΑ ΕΙΧΑΝ ΛΑΘΗ

1 ΑΕΡΟΠΛΑΝΟ ΠΟΥ ΠΡΟΣΓΕΙΩΝΕΤΑΙ ΚΑΘΕ ΤΡΕΙΣ ΗΜΕΡΕΣ ΣΤΟ «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ» ΘΑ ΚΙΝΔΥΝΕΥΕ ΜΕ ΣΥΝΤΡΙΒΗ

1.200 ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ ΘΑ ΕΙΧΑΝ ΛΑΘΟΣ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΟΧΟΥ ΤΟΥΣ

Γεώργιος Αυλωνίτης
(Διοίκηση Μάρκετινγκ για Πωλητές)

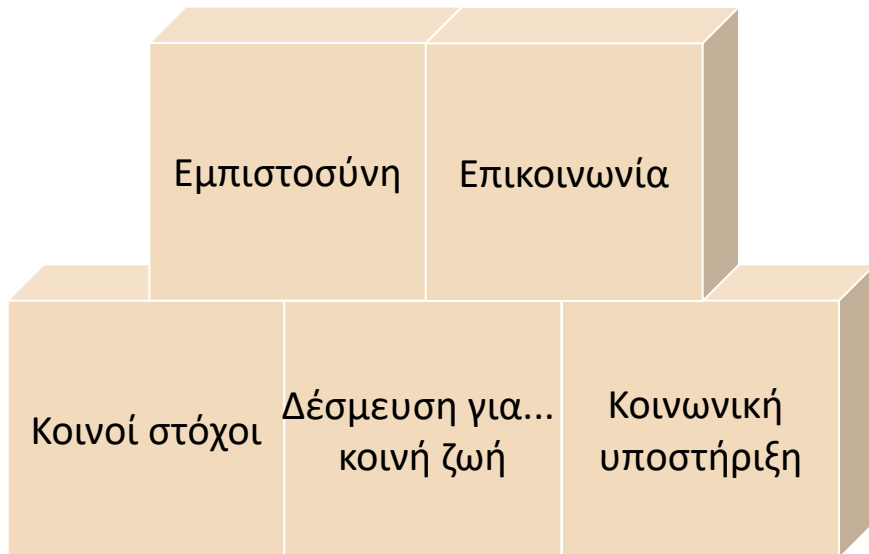
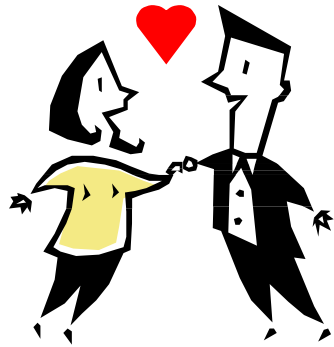
Berry, Parasuraman και Zeithaml (1985) Επεξήγηση Διάστασης		ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SERVQUAL
- Παροχή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές από την πρώτη φορά - Ακριβής τήρηση αρχείων πελατών - Παροχή της υπηρεσίας στον προκαθορισμένο χρόνο		Αξιοπιστία	Αξιοπιστία
Γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού πρώτης γραμμής (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών)		Δεξιότητες	Διασφάλιση
- Φιλική αντιμετώπιση του πελάτη - Σεβασμός στις απαιτήσεις και στις ιδιαιτερότητες του πελάτη - Ευπρεπής και προσεγμένη εμφάνιση του προσωπικού πρώτης γραμμής		Ευγένεια	
- Απήχηση του ονόματος της επιχείρησης στην αγορά – καλή φήμη - Εντιμότητα και ειλικρίνεια της επιχείρησης έναντι του πελάτη		Εμπιστοσύνη	
- Προστασία του πελάτη έναντι φυσικών κινδύνων και οικονομικών κινδύνων - Προστασία των προσωπικών δεδομένων του πελάτη		Ασφάλεια	
- Εγκαταστάσεις της επιχείρησης / Υλικοτεχνική υποδομή, εξοπλισμός - Φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας (έγγραφα, πιστοποιητικά, κάρτες κλπ)		Υλικά περιουσιακά στοιχεία	Υλικά περιουσιακά στοιχεία
- Ελάχιστος χρόνος αναμονής του πελάτη για τη λήψη της εξυπηρέτησης - Ευέλικτο ωράριο λειτουργίας - Βολική τοποθεσία του χώρου παροχής της υπηρεσίας		Προσβασιμότητα	Εξατομίκευση
- Επεξήγηση των κανόνων παροχής της υπηρεσίας εξ αρχής - Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με τα στοιχεία κόστους της υπηρεσίας - Άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση οποιουδήποτε ζητήματος		Επικοινωνία	
- Γνώση των ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη - Προσδιορισμός των διαφορετικών ομάδων πελατών		Κατανόηση	
- Άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη - Έγκαιρη ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση λάθους ή προβλήματος - Αποστολή εγγράφων – παραστατικών χωρίς καθυστέρηση		Ανταπόκριση	Ανταπόκριση

BIG PICTURE...

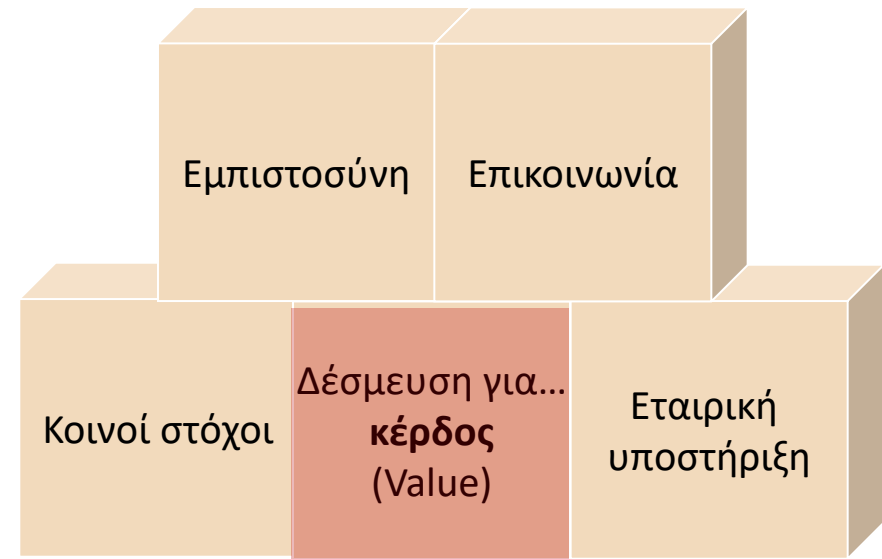
It's all about the relationship!

Ανάπτυξη και διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη

Προσωπικές Σχέσεις



Σχέσεις με Πελάτη



Στόχος: ικανοποίηση του πελάτη!

CRM = Customer Relationship Management

Οι πελάτες είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο κάθε επιχείρησης

if we are not customer driven our cars won't be either (CEO of Ford motors)

B2B / B2C / D2C.. ή γενική λογική είναι P2P

Το CRM...

... είναι μια στρατηγική προσέγγιση που σχετίζεται με τη δημιουργία βελτιωμένης αξίας για τους μετόχους μιας εταιρείας μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων και εξατομικευμένων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες (key-customers) και τις διάφορες ομάδες πελατών (customer segments) της επιχείρησης

... ενοποιεί τη δυναμική του marketing σχέσεων (relationship marketing) με την τεχνολογία (IT) για να δημιουργήσει επικερδείς μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και τους βασικούς προμηθευτές της επιχείρησης

... αξιοποιεί δεδομένα και πληροφορίες για την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών με στόχο τη δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο και για την εταιρεία

... απαιτεί διατμηματική σύνθεση διαδικασιών, ανθρώπων και δεξιοτήτων marketing η οποία καθίσταται δυνατή μέσω φιλοσοφίας, χρήσης τεχνολογίας και εφαρμογών πληροφορικής

◦ Payne & Pennie (2005)

Station Break..

Προσεγγίσεις πώλησης

The transactional Sale (διαδικαστική πώληση)

Ο πελάτης γνωρίζει την απάντηση / λύση στο πρόβλημά του χωρίς τη βοήθεια του πωλητή

Βασικά κριτήρια του πελάτη είναι η τιμή και η ευκολία

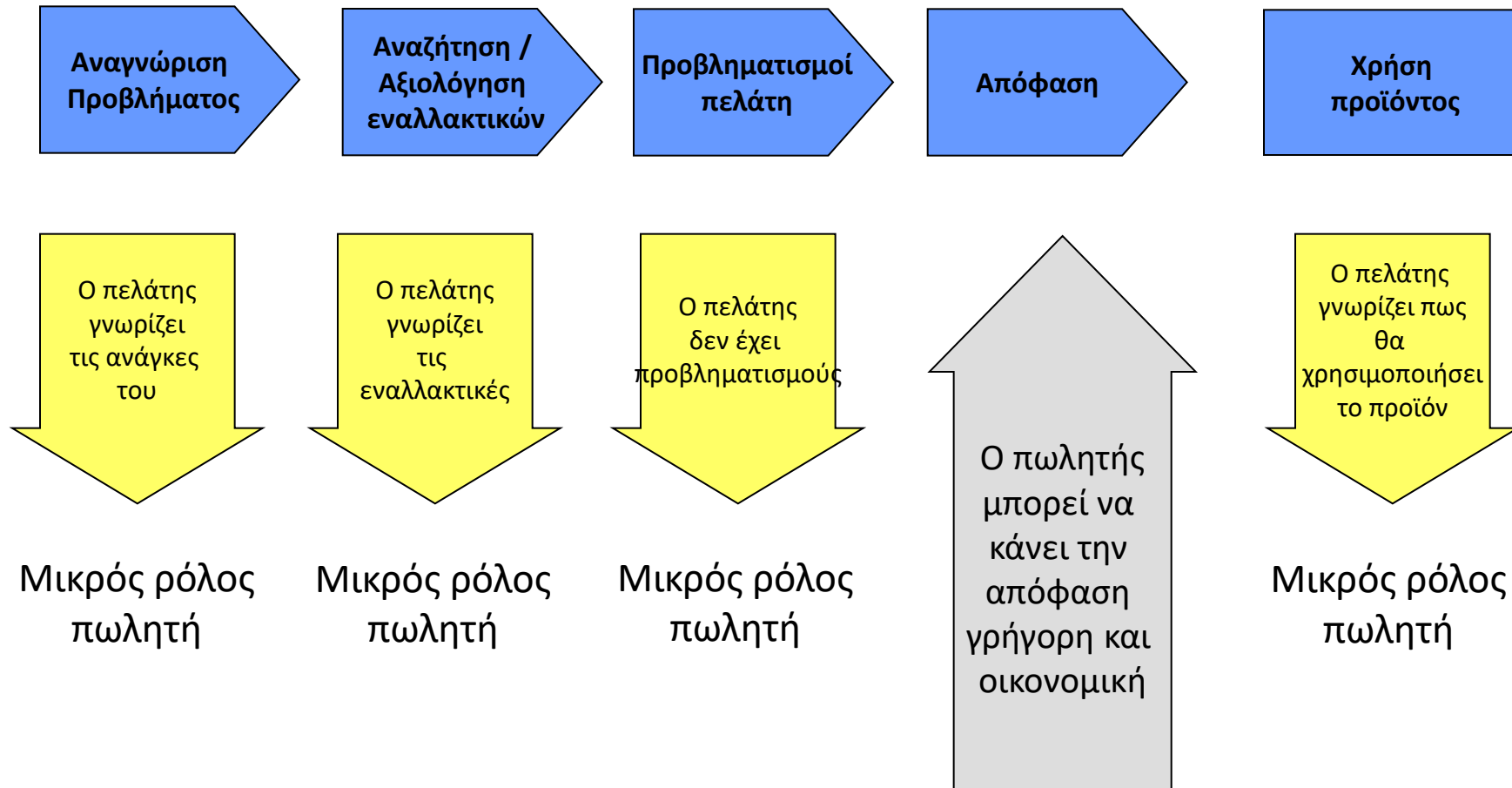
Ο πελάτης δεν είναι ευχαριστημένος να «χάνει» χρόνο με τον πωλητή

Ο πωλητής δεν μπορεί να «προσθέσει» κάτι σε σχέση με το τι θέλει ο πελάτης

Όλο το παιχνίδι παίζεται στο «τυράκι» που θα δώσει ο πωλητής

Transactional Sale

Που μπορεί ο πωλητής να προσθέσει αξία (Add Value)?



(Rackham and DeVincentis 2000)

The consultative Sale (συμβουλευτική πώληση)

Ο πελάτης δε γνωρίζει την απάντηση / λύση στο πρόβλημά του χωρίς τη βοήθεια του πωλητή

Βασικά κριτήρια του πελάτη είναι οι συμβουλές που θα λάβει, η τεχνογνωσία και η προσαρμογή στις ανάγκες του (customization)

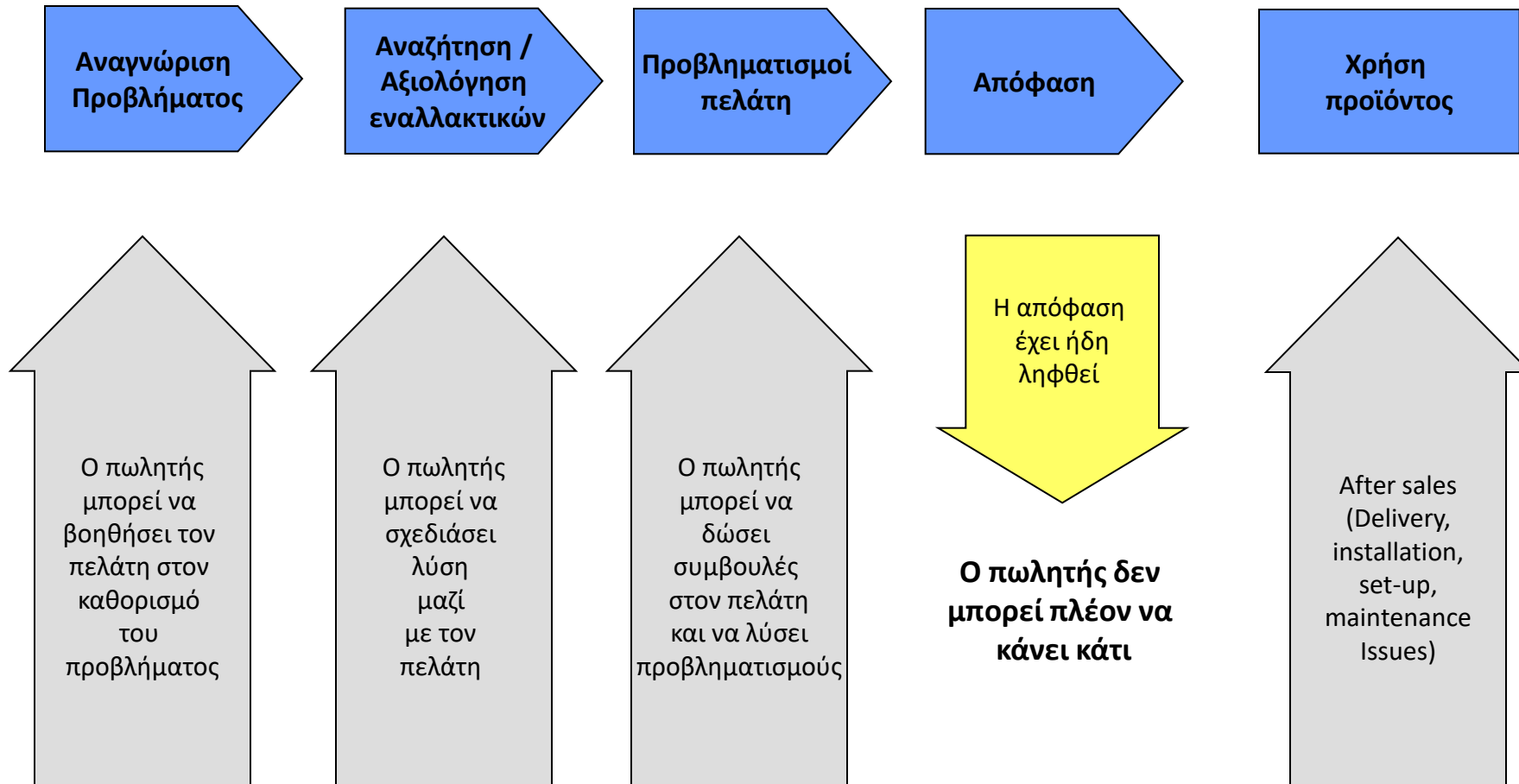
Ο πελάτης ζητά επιπλέον συναντήσεις με τον πωλητή

Ο πωλητής μπορεί να «προσθέσει» μεγαλύτερη αξία σε σχέση με το προϊόν

Το «τυράκι» είναι ο πωλητής

Consultative Sale

Που μπορεί ο πωλητής να προσθέσει αξία (Add Value)?



(Rackham and DeVincents 2000)

Μορφές – Τύποι Πωλήσεων

1. Ιεραπόστολος

- Δεν παίρνει παραγγελία
- Ενημερώνει για τα προϊόντα και χτίζει φήμη
- Πείθει τους έμμεσους πελάτες να προτείνουν το προϊόν

2. Τεχνικός

- Πουλάει εξειδικευμένα και πολύπλοκα τεχνολογικά προϊόντα / συστήματα
- Απαιτούνται ειδικές γνώσεις
- Αναλύει και επιλύει προβλήματα

3. Εμπορικός

- Πρωταρχική ευθύνη: αύξηση πωλήσεων σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες
- Αναπτύσσει και διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες
- Ίσως να αναλάβει το Merchandizing
- Απαιτείται υποστήριξη με διαφήμιση & προώθηση

4. Δημιουργός ζήτησης - νέοι πελάτες / αγορές (category)

5. Πωλητής που απευθύνεται σε οργανισμούς

6. Υποστήριξη πωλήσεων (merchandise)

7. Key account

8. Αντιπρόσωποι

9. Ηλεκτρονικές Πωλήσεις

10. Direct marketing / Sales

Industrial selling ≠ Retail selling

Τips για μεγάλα κανάλια λιανεμπορίου

- Μεγάλος όγκος πωλήσεων
- Εξασφάλιση σταθερότητας στις παραγγελίες
- Ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του brand
- Πρόσβαση σε εκτεταμένα δίκτυα διανομής

Κατηγορίες Κινήτρων	Παραδείγματα
Οικονομικά	Εκπτώσεις Όγκου: Κλιμακούμενες εκπτώσεις ανάλογα με την ποσότητα παραγγελίας Ευέλικτοι Όροι Πληρωμής: Παράταση χρόνου πληρωμής ή ευνοϊκοί όροι Πρωθητικές Προσφορές: 1+1 δώρο ή χαμηλότερες τιμές σε εισαγωγικές παραγγελίες
Συνεργατικά	Αποκλειστικές Συμφωνίες: Παροχή προϊόντων που διατίθενται μόνο στο συγκεκριμένο κανάλι Διαχείριση Αποθεμάτων: Ανάληψη ευθύνης για τη διαχείριση αποθεμάτων Κοινές Δραστηριότητες: Συνεργασία σε events ή πρωθητικές ενέργειες
Πρώθησης & Ζήτησης	Διαφήμιση εντός του Καναλιού: Χρηματοδότηση για ειδικές τοποθετήσεις ή προβολές στα ράφια Συμμετοχή σε Φυλλάδια: Προβολή προϊόντων στα εβδομαδιαία ή μηνιαία φυλλάδια του καναλιού Δωρεάν Δοκιμές: Παροχή δειγμάτων για άμεση αξιολόγηση από τους πελάτες Αυξημένη Διαφήμιση & brand name: Ζήτηση
Υποστηρικτικά	Εκπαίδευση Προσωπικού: Παροχή σεμιναρίων για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων Εγγυήσεις Ποιότητας: Δέσμευση για την αντικατάσταση προϊόντων σε περίπτωση προβλήματος Τεχνολογικές Υποδομές: Υποστήριξη με πληροφοριακά συστήματα παραγγελιών

Tips για λιανεμπορικές πωλήσεις

- Άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή
- Ευκαιρία για δημιουργία πιστών πελατών
- Συμβολή στην τοπική αγορά και κοινωνία
- Ανάπτυξη αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης

Κατηγορίες Κινήτρων	Παραδείγματα
Τιμολογιακά	Προσφορές: Περιορισμένες χρονικά εκπτώσεις ή "Happy Hours" Προγράμματα Επιβράβευσης: Πόντοι ανταμοιβής για κάθε αγορά Πακέτα Προσφορών: Συνδυασμός προϊόντων με ειδική τιμή
Εξυπηρέτησης Πελατών	Γρήγορη Εξυπηρέτηση: Ελαχιστοποίηση χρόνου αναμονής Πολιτική Επιστροφών: Ευέλικτοι και διαφανείς όροι επιστροφών Προσωποποιημένη Εξυπηρέτηση: Ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες μέσω εξατομικευμένων υπηρεσιών
Πρωθητικά	Δωρεάν Δείγματα: Δοκιμή νέων προϊόντων Εκδηλώσεις Προβολής: Ειδικά event για γνωριμία με προϊόντα Κουπόνια και Εκπτώσεις: Παροχή εκπτώσεων με κάθε αγορά
Εμπειρία Πελάτη	Σχεδιασμός Χώρου: Άνετο και ελκυστικό περιβάλλον αγορών Δημιουργία Εμπειρίας: Διοργάνωση workshop ή διαδραστικών δραστηριοτήτων Πελατοκεντρική Επικοινωνία: Συνεχής ενημέρωση και υποστήριξη πελατών

Tips για B2B πωλήσεις

- Μεγαλύτερες παραγγελίες και σταθερές συνεργασίες
- Μακροχρόνια σχέση και αμοιβαίο όφελος
- Ενίσχυση της αξιοπιστίας της επιχείρησης

Κατηγορίες Κινήτρων	Παραδείγματα
Οικονομικά	Εκπτώσεις Όγκου: Έκπτωση για μεγαλύτερες παραγγελίες Ειδικές Τιμολογήσεις: Χαμηλότερες τιμές για μακροχρόνιες συνεργασίες Πρόγραμμα Πιστότητας: Ανταμοιβή με βάση τη συχνότητα και τον όγκο παραγγελιών
Διαδικασιών	Αυτοματισμοί Παραγγελιών: Προσφορά εργαλείων για εύκολη υποβολή παραγγελιών Ευέλικτοι Όροι Πληρωμής: Προσαρμογή όρων στις ανάγκες του πελάτη Υπηρεσίες Προσαρμογής: Δημιουργία εξατομικευμένων λύσεων
Υποστηρικτικά	Εκπαίδευση και Υποστήριξη: Παροχή σεμιναρίων και εκπαιδευτικού υλικού Εγγυήσεις Ποιότητας: Δέσμευση για αντικατάσταση προϊόντων ή υπηρεσιών Συμβουλευτικές Υπηρεσίες: Καθοδήγηση για βελτίωση απόδοσης
Συνεργατικά	Αποκλειστικές Συμφωνίες: Παροχή μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών Κοινές Δραστηριότητες: Συμμετοχή σε εκθέσεις ή προωθητικές καμπάνιες Ειδική Υποστήριξη: Παροχή τεχνικής υποστήριξης ή επιτόπιων λύσεων

Tips για e πωλήσεις

- Ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς e-commerce
- Πρόσβαση σε παγκόσμιο κοινό
- Χαμηλότερο λειτουργικό κόστος σε σύγκριση με το φυσικό εμπόριο
- Δυνατότητα 24/7 λειτουργίας

Κατηγορίες Κινήτρων	Παραδείγματα
Τιμολογιακά	Δωρεάν Αποστολή: Για αγορές άνω ενός ορίου Έκπτωση για Πρώτη Παραγγελία: Παροχή ειδικής έκπτωσης για νέους πελάτες Προσφορές Flash Sales: Εκπτώσεις περιορισμένης χρονικής διάρκειας
Προσωποποιημένη Εμπειρία	Προτάσεις Προϊόντων: Βασισμένες σε προηγούμενες αγορές ή αναζητήσεις Εξατομικευμένα Email: Ειδοποιήσεις για ειδικές προσφορές ή νέες αφίσες Λογαριασμός Πελάτη: Παροχή εργαλείων όπως "Wishlist" ή παρακολούθηση παραγγελιών
Πρωθητικά	Κουπόνια Έκπτωσης: Παροχή κουπονιών για μελλοντικές αγορές Προγράμματα Παραπομπής: Επιβράβευση πελατών που φέρνουν νέους αγοραστές Εκδηλώσεις Live Shopping: Διαδραστικές παρουσιάσεις προϊόντων Καλές κριτικές: eWOM
Υποστήριξη Πελατών	Άμεση Εξυπηρέτηση: Παροχή live chat ή τηλεφωνικής υποστήριξης Επιστροφές Χωρίς Κόστος: Εύκολη διαδικασία επιστροφών Διαφάνεια στην Αποστολή: Παρακολούθηση παραγγελιών σε πραγματικό χρόνο

Σημαντικά ζητήματα για e πωλήσεις

Σχεδιασμός	- Μινιμαλιστική αισθητική: Εστίαση στη λειτουργικότητα και την απλότητα - Responsive Design: Συμβατότητα με κινητά και tablets - Γρήγορη ταχύτητα φόρτωσης: Βελτιστοποίηση για άμεση πρόσβαση
Πλοήγηση	- Απλή δομή κατηγοριών: Οργανωμένα προϊόντα για εύκολη αναζήτηση - Αναζήτηση με φίλτρα: Αποτελεσματική εύρεση προϊόντων - Breadcrumbs: Πλοήγηση με «ψίχουλα» για εύκολη εύρεση και επιστροφή
Προϊόντα και Περιγραφές	- Υψηλής ποιότητας φωτογραφίες: Από διάφορες γωνίες - Ακριβείς περιγραφές: Χαρακτηριστικά, διαστάσεις και οδηγίες χρήσης - Κριτικές πελατών: Αξιολογήσεις για ενίσχυση της εμπιστοσύνης
Διαδικασία Αγοράς	- Εύκολη ολοκλήρωση αγοράς: Ελάχιστα και ξεκάθαρα από πριν βήματα - Πολλαπλές μέθοδοι πληρωμής: Κάρτες, PayPal, αντικαταβολή - Διαφάνεια κόστους: Ξεκάθαρη εμφάνιση εξόδων αποστολής
Εξατομίκευση	- Προτάσεις προϊόντων: Βασισμένες σε αγορές ή αναζητήσεις - Email marketing: Νέα προϊόντα, προσφορές και εκπτώσεις - Προγράμματα πιστότητας: Πόντοι επιβράβευσης
Εμπιστοσύνη και Ασφάλεια	- Πιστοποίηση SSL: Ασφαλείς συναλλαγές και δεδομένα - Πολιτική επιστροφών: Διαφανείς όροι και εύκολη διαδικασία - Πληροφορίες επικοινωνίας: Εύκολη πρόσβαση σε υποστήριξη
SEO	- Φιλικές URLs: Περιγραφικές και μικρές - Λέξεις κλειδιά: Στοχευμένες στα προϊόντα - Blog: Περιεχόμενο που εκπαιδεύει και προσελκύει
Προώθηση	- Διαφημίσεις: Google Ads, Facebook Ads - Social Media: Δημιουργία engagement - Συνεργασίες: Με influencers ή άλλες επιχειρήσεις
Συνεχής Αξιολόγηση	- Ανάλυση δεδομένων: Χρήση Google Analytics - Feedback πελατών: Συγκέντρωση σχολίων - A/B Testing: Δοκιμή εναλλακτικών σχεδίων

Το μέλλον... Χρήση AI στις Πωλήσεις

AI στη Διαδικασία Πώλησης	- Εστίαση στην αλληλεπίδραση με τον πελάτη - Βελτίωση της επικοινωνίας και της πειθούς - Εξατομίκευση της εμπειρίας του πελάτη κατά τη διάρκεια της πώλησης
Εξατομίκευση σε Πραγματικό Χρόνο	- Συστάσεις Προϊόντων: Δυναμική προσαρμογή προτάσεων βάσει αναγκών - Ανάλυση Συναισθήματος: Αναγνώριση τόνου φωνής ή γραπτού λόγου για προσαρμογή της προσέγγισης - Προσαρμογή Προσφορών: Παροχή εξατομικευμένων εκπτώσεων ή κινήτρων
Εικονικοί Βοηθοί Πωλήσεων	- Live Suggestions: Προτάσεις για επιχειρήματα ή απαντήσεις σε αντιρρήσεις πελατών - Παρακολούθηση Συνομιλίας: Αναγνώριση σημείων που χρειάζονται βελτίωση - Υπενθυμίσεις: Προτροπή για εστίαση σε κρίσιμα θέματα κατά τη συζήτηση
Chatbots για Πωλήσεις	- Αρχική Επαφή: Προκαταρκτική συλλογή πληροφοριών πελάτη - Καθοδήγηση Πελάτη: Παροχή πληροφοριών για προϊόντα ή υπηρεσίες - Κλείσιμο Μικρών Πωλήσεων: Αυτόματη διαχείριση αγορών χαμηλής αξίας
Προγνωστικά Εργαλεία	- Ανάλυση Αγορών: Προβλέψεις για το επόμενο προϊόν που πιθανώς θα ενδιαφέρει τον πελάτη - Αξιολόγηση Leads: Εστίαση σε πελάτες με μεγαλύτερη πιθανότητα αγοράς. - Προσαρμογή Μηνυμάτων: Δημιουργία πειστικών προτάσεων βάσει δεδομένων
Βελτίωση της Τεχνικής Πώλησης	- Ανάλυση Διαλόγων: Εντοπισμός επιτυχημένων φράσεων και επιχειρημάτων - Αυτόματη Ανατροφοδότηση: Παροχή συμβουλών στον πωλητή για τη βελτίωση της προσέγγισής του - Προσαρμοσμένα Σενάρια: Παροχή σεναρίων συνομιλίας βασισμένων σε πραγματικά δεδομένα

«Αποδείξτε μου ότι η AI δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά σας»

διευθύνων σύμβουλος της **Shopify**, Τόμπι Λουτκ (2025)

Οι εργαζόμενοι της Shopify θα πρέπει να αποδείξουν γιατί η δουλειά «δεν μπορεί να γίνει με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης» πριν ζητήσουν περισσότερο προσωπικό και πόρους

«Πώς θα έμοιαζε ο τομέας αν η τεχνητή νοημοσύνη ήταν ήδη μέρος της ομάδας; Αυτή η ερώτηση μπορεί να οδηγήσει σε πραγματικά διασκεδαστικές συζητήσεις και πράξεις»

Προβληματισμός

- Καθώς επενδύουν χρήματα στην τεχνητή νοημοσύνη, οι εταιρείες τεχνολογίας επιδιώκουν να ισορροπήσουν το κόστος σε άλλους τομείς, είτε διακόπτοντας πρότζεκτ είτε απολύοντας εργαζομένους
- Το 2024, απολύθηκαν περίπου 152.000 εργαζόμενοι σε 549 εταιρείες τεχνολογίας (σύμφωνα με το CNBC)

Τάση #1 – Προσωποποιημένη Εμπειρία Πελάτη (Customer Experience)

Τάση #2 – Τεχνολογία & Ψηφιοποίηση

Τάση #3 – Πολυκαναλική Στρατηγική (Omnichannel)

Τάση #4 – Ευθυγράμμιση Εσωτερικών Τμημάτων

Τάση #5 – Μέτρηση Απόδοσης Πωλήσεων

Τάση #6 – Ανάπτυξη Ταλέντων

Τάση #7 – Συνδημιουργία αξίας με τον πελάτη

Τι κάνει έναν πωλητή να είναι αποτελεσματικός?

5 Μεγαλύτερα Σφάλματα των Πωλητών (όπως τα βλέπουν οι πελάτες) *Harvard Business Review 2006*

1. Δεν ακολουθούν την διαδικασία αγοράς της εταιρείας μου
2. Δεν ακούν/κατανοούν τις ανάγκες μου
3. Δεν ξανάρχονται μετά την πώληση
4. Είναι πειστικοί, επιθετικοί, αναιδείς
5. Δεν επεξηγούν επαρκώς τις λύσεις

Σημαντικά κριτήρια επιτυχίας των πωλητών όπως τα βλέπουν οι πελάτες

- Διαχειρίζονται την ικανοποίησή μας προσωπικά
- Κατανοούν τις ανάγκες μας
- Μας δίνουν λύσεις όχι μόνο προϊόντα
- Επιλύουν τα προβλήματά μας
- Δρουν ως συνήγοροί μας
- Είναι εύκολα προσβάσιμοι
- Βρίσκουν καινοτομικούς τρόπους για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες μας

solution selling.. (Tuli et al., 2007)

The predominant view in the literature is that a solution is a customized and integrated combination of goods and services for meeting a customer's business needs

The components of a solution are

- (1) customer requirements definition**
- (2) customization and integration of goods and/or services**
- (3) its deployment**
- (4) post-deployment customer support**

Σημεία κλειδιά...

Ενσυναίσθηση και Εστίαση στον Πελάτη:

- Κατανόηση των αναγκών και των προτεραιοτήτων του πελάτη
- Ανάπτυξη εξατομικευμένων λύσεων

Γνώση Προϊόντος:

- Ικανότητα επεξήγησης ως προς τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του προϊόντος
- Κατανόηση του πώς το προϊόν/υπηρεσία λύνει συγκεκριμένα προβλήματα

Ειλικρίνεια και Διαφάνεια:

- Παροχή σαφών και υψηλής ακρίβειας πληροφοριών
- Αποφυγή υπερβολών ή παραπλανητικών υποσχέσεων

Επαγγελματισμός και Υπομονή:

- Διαχείριση της συνομιλίας με σεβασμό και ευγένεια
- Υπομονή σε ερωτήσεις ή δισταγμούς του πελάτη

Διαθεσιμότητα και Υποστήριξη:

- Παροχή υποστήριξης πριν και μετά την πώληση
- Ταχύτητα στην ανταπόκριση ερωτημάτων

Αξιοπιστία:

- Τήρηση υποσχέσεων και συμφωνιών
- Δημιουργία εμπιστοσύνης με σταθερή συμπεριφορά & aftersales



Station Break..

Διοικητικά Ζητήματα Πωλήσεων

A. Sales Management

B. The joint contribution of Marketing & Sales on company performance (& σχέσεις τμήματος Πωλήσεων με άλλα τμήματα)

Appendix

Sales Management

Θέματα

Μέθοδοι πρόβλεψης Πωλήσεων

Στόχοι Πωλήσεων

Σχεδιασμός περιοχής Πωλήσεων

Καθορισμός δύναμης πωλητών

Οργάνωση δύναμης πωλητών

Στρατολόγηση πωλητών

Επιλογή πωλητών

Αμοιβή πωλητών

Επιτήρηση και Αξιολόγηση πωλητών

Σχέδιο Πωλήσεων (Sales Plan)

Απόφαση 1: Εκτίμηση (πρόβλεψη) ζήτησης και καθορισμός στόχων πωλήσεων



Απόφαση 2: Οργάνωση & διοίκηση της προσπάθειας πώλησης



Απόφαση 3: Καθορισμός προϋπολογισμού της προσπάθειας πώλησης

Απόφαση 1

Πρόβλεψη & Στόχοι Πωλήσεων

**«Η πρόβλεψη είναι πολύ δύσκολο πράγμα...
ειδικά αν αφορά στο μέλλον»**

Niels Henrik David Bohr, αστρονόμος φυσικός

**«Η απελπισία είναι το αντίτιμο που πληρώνει κάποιος
όταν θέτει έναν ανέφικτο στόχο»**

Graham Greene, συγγραφέας

**“The difficult we do immediately; the impossible takes a
little longer”**

Charles Alexandre de Calonne, Count of Hannonville 1794

Ουόρεν Έντουαρντ Μπάφετ (μάγος της Ομάχα):

Αμερικανός επενδυτής και φιλάνθρωπος

(*Warren Edward Buffett*, 30 Αυγούστου 1930)

- Κάποιος απολαμβάνει τη σκιά σήμερα επειδή κάποιος φύτεψε ένα δέντρο πριν από πολύ καιρό
- Να φοβάσαι όταν οι άλλοι είναι άπληστοι και να είσαι άπληστος όταν οι άλλοι φοβούνται
- **Οι προβλέψεις μπορεί να σου πουν πολλά γι' αυτόν που κάνει την πρόβλεψη.
Δε σου λένε τίποτα για το μέλλον**

Μέτρηση ζήτησης αγοράς & πρόβλεψη πωλήσεων:

Αποτελεί..

- Κεντρικό σημείο αναφοράς στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού
- Ακρογωνιαίος λίθος που επηρεάζει όλες τις διοικητικές λειτουργίες
 - χρηματοοικονομικό
 - παραγωγή
 - προσωπικού
 - μάρκετινγκ
 - πωλήσεις
- Βάση αξιολόγησης και ελέγχου

Παραλάβετε σήμερα τη Διεύθυνση Πωλήσεων στην εταιρεία X με δεδομένο στόχο από το προηγούμενο έτος «αύξηση πωλήσεων 10%». Όντως η αξία πωλήσεων στο προηγούμενο έτος ήταν 20M και φέτος έκλεισε στα 22M. Η Διοίκηση δεν ήταν όμως καθόλου ευχαριστημένη.

Βασικές έννοιες

	προσδοκώμενες πωλήσεις	μέγιστες πιθανές πωλήσεις
επιχείρηση	πρόβλεψη πωλήσεων	δυνητικές πωλήσεις
κλάδος		δυνητική αγορά

Εκτίμηση (πρόβλεψη) ζήτησης και καθορισμός στόχων πωλήσεων

Ο καθορισμός των στόχων πωλήσεων, ειδικά ως προς τα κριτήρια αποτελεσμάτων πωλήσεων που αποτελούν οδηγό για τα κριτήρια δραστηριοτήτων και για τα χρηματοοικονομικά κριτήρια, προϋποθέτει και απαιτεί πρωτίστως

- την εκτίμηση της δυνητικής αγοράς (market potential)
- την εκτίμηση των δυνητικών πωλήσεων (sales potential)
- την πρόβλεψη πωλήσεων (sales forecast)

Η δυνητική αγορά αναφέρεται στις μέγιστες δυνατές πωλήσεις όλων των επιχειρήσεων στην αγορά δραστηριοποίησης, σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο

Οι δυνητικές πωλήσεις αναφέρονται στην εκτίμηση των μέγιστων δυνατών ευκαιριών πώλησης στη συγκεκριμένη αγορά για την εταιρεία που κάνει την εκτίμηση, κατά την ίδια χρονική περίοδο

Η πρόβλεψη πωλήσεων ορίζεται ως η εκτίμηση των πωλήσεων που μπορεί να επιτευχθούν πραγματικά από την εταιρεία, εντός της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου προγράμματος μάρκετινγκ

ΣΤΟΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η απόδοση (σε πωλήσεις) που ανατίθεται σε μια μονάδα marketing μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο

Οφέλη...

Εντοπίζονται πλεονεκτήματα και αδυναμίες της διαρθρωτικής δομής της διεύθυνσης πωλήσεων

Δίνονται στόχοι και κίνητρα στο δίκτυο πωλήσεων

Ελέγχονται οι δραστηριότητες των πωλητών

Αξιολογείται η παραγωγικότητα των πωλητών

Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβής

Αξιολογούνται αποτελέσματα εσωτερικών διαγωνισμών πωλήσεων

Ελέγχονται οι δαπάνες πωλήσεων

Καθορισμός στόχων πωλήσεων

ποσοτικοί στόχοι

- βασικός ποσοτικός στόχος είναι ο όγκος πωλήσεων, δηλαδή η χρηματική αξία σε συνδυασμό με την ποσότητα των πωλήσεων που θέτει στόχο η διοίκηση της εταιρείας για κάθε προωθητική περίοδο

Οι υπόλοιποι ποσοτικοί στόχοι της προσωπικής πώλησης απορρέουν από τον όγκο πωλήσεων ή σχετίζονται με αυτόν:

(α) μερίδιο αγοράς

(β) κερδοφορία

(γ) αριθμός παραγγελιών από νέους και υφιστάμενους πελάτες από συγκεκριμένες κατηγορίες-τμήματα πελατών

(δ) διασφάλιση προκαθορισμένων ποσοστών πωλήσεων σε συγκεκριμένους πελάτες (και ως προς κατηγορίες-τμήματα πελατών)

(ε) διατήρηση των εξόδων της λειτουργίας των πωλήσεων εντός προκαθορισμένων ορίων

(στ) εισπράξεις (υπόλοιπα)

... καθορισμός στόχων πωλήσεων

ποιοτικοί στόχοι

- (α) συμβολή στην επίτευξη της στρατηγικής τοποθέτησης (positioning) της εταιρείας
 - (β) καλή εξυπηρέτηση υφιστάμενων πελατών (π.χ. διατήρηση επαφών και συνεργασιών, εξυπηρέτηση μετά την πώληση κτλ.)
 - (γ) αναζήτηση νέων κατηγοριών πελατών (στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ)
 - (δ) ενημέρωση πελατών για αλλαγές στη γραμμή προϊόντων και γενικές μεταβολές σε άλλες πτυχές της στρατηγικής μάρκετινγκ
 - (ε) παροχή βοήθειας, εκπαίδευσης και συμβουλών στους πελάτες για την περαιτέρω πώληση εκ μέρους τους
 - (στ) παροχή τεχνικών πληροφοριών και τεχνικής υποστήριξης σε πελάτες
 - (η) καθοδήγηση και υποστήριξη πελατών στη διαχείριση προβλημάτων, παραπόνων και γενικών ζητημάτων
 - (θ) συγκέντρωση, αξιολόγηση και παρουσίαση στη διοίκηση της εταιρείας πληροφοριών για την αγορά και τους πελάτες
- κλπ... η λίστα δεν τελειώνει ποτέ!

Check list & KPIs

- Επισκέψεις σε πελάτες
- Έξοδα πωλήσεων
- Non selling activities (εξυπηρέτηση πελάτη, διαχείριση παραπόνων, υποβολή προσφορών, merchandizing, είσπραξη οφειλών, συσκέψεις)
- Όγκος πωλήσεων
- Μερίδιο αγοράς
- Κέρδος
- Ικανοποίηση πελάτη
- Παραγγελίες
- Δείκτες (πχ)
 - Εξόδων πώλησης = (έξοδα πωλήσεων) / (πωλήσεις)
 - Εξόδων επίσκεψης = (συνολικό κόστος) / (αρ. επισκέψεων)
 - Διείσδυση περιοχής = (υπάρχοντες πελάτες) / (σύνολο αγοράς)
 - New account = (νέοι πελάτες) / (υπάρχοντες)
 - Πωλήσεις κατά πελάτη = (πωλήσεις) / (σύνολο υπαρχόντων πελατών)
 - Ημερήσιες επισκέψεις = (αρ. επισκέψεων) / (αρ. ημερών εργασίας)
 - Κατά πελάτη = (αρ. επισκέψεων) / (αρ. πελατών)
 - Προγραμματισμένες επισκέψεις = (αρ. προγραμ. επισκ) / (αρ. επισκ.)
 - Παραγγελιών = (αρ. παραγγελιών) / (αρ. επισκ.)
 - Συνδυασμοί... (η λίστα δεν τελειώνει ποτέ...)

Forecast: Ποιοτικές μέθοδοι

Μέθοδος	Πότε Χρησιμοποιείται	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Market Testing	Για νέα προϊόντα πριν από πλήρη κυκλοφορία	Βασίζεται σε πραγματικές αντιδράσεις της αγοράς, μειώνει το ρίσκο της αποτυχίας	Περιορισμένη εφαρμογή σε μικρή κλίμακα, μπορεί να μην αντιπροσωπεύει την ευρύτερη αγορά, ανταγωνισμός
Γνώμη πελατών (έρευνα αγοράς)	Για κατανόηση προτιμήσεων σε νέες αγορές ή προϊόντα	Παρέχει άμεση γνώση των αναγκών πελατών, βοηθά στη στρατηγική πώλησης	Ακριβή και χρονοβόρα, περιορισμένη εφαρμογή σε συγκεκριμένες αγορές-πελάτες
Expert Judgement (διευθυντικές εκτιμήσεις)	Πλέον συνήθης μέθοδος	Χρησιμοποιεί γνώση και εμπειρία ειδικών στον τομέα (διευθυντικά στελέχη)	Υποκειμενικό, εξαρτάται από τη γνώση και εμπειρία των ειδικών, δυναμική ομάδα
Delphi Method	Για προβλέψεις σε νέες αγορές ή καινοτόμα προϊόντα (ειδικά αν δεν υπάρχουν ιστορικά δεδομένα)	Συνδυάζει εκτιμήσεις από πολλούς ειδικούς με συντονισμό (από σύμβουλο), βελτιώνει την ακρίβεια μέσω συνεργασίας	Χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία
Sales Force Composite (γνώμη πωλητών)	Για προβλέψεις βάσει εμπειρίας της ομάδας πωλήσεων	Χρησιμοποιεί άμεση γνώση της αγοράς από την ομάδα πωλήσεων, πιο ρεαλιστική εκτίμηση	Μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικά αισιόδοξες ή απαισιόδοξες εκτιμήσεις λόγω υποκειμενικότητας

Forecast: Ποσοτικές μέθοδοι

Μέθοδος	Πότε Χρησιμοποιείται	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μέθοδος Μέσου Όρου	Για βασικές προβλέψεις σε σταθερές αγορές	Εύκολη στην εφαρμογή, δεν απαιτεί σύνθετους υπολογισμούς	Δε λαμβάνει υπόψη τάσεις ή εποχικότητα
Κινητός Μέσος Όρος	Για σταθερές αγορές με μικρές διακυμάνσεις	Βοηθά στην εξομάλυνση των διακυμάνσεων, προσαρμόζεται στις αλλαγές της ζήτησης	Περιορισμένη χρήση σε αγορές με έντονες τάσεις ή εποχικότητα
Εκθετική Εξομάλυνση	Για προβλέψεις με μικρές τάσεις	Δίνει έμφαση στις πιο πρόσφατες τιμές, προσφέρει πιο ακριβή εκτίμηση σε δυναμικές αγορές	Απαιτεί δεδομένα από το παρελθόν και δεν λαμβάνει υπόψη εποχικότητα
Γραμμική Παλινودρόμηση	Για αγορές με σταθερή αύξηση ή μείωση στη ζήτηση	Κατάλληλη για τάσεις, προσφέρει προβλέψεις που ακολουθούν τη γενική κατεύθυνση της ζήτησης	Δεν είναι ακριβής σε αγορές με εποχικότητα ή απότομες αλλαγές
ARIMA/SARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average)	Για χρονοσειρές με τάσεις και εποχικότητα	Ισχυρό μοντέλο για χρονοσειρές με δεδομένα εποχικότητας και σταθερής ζήτησης	Απαιτεί σταθερότητα στη χρονοσειρά και γνώση παραμέτρων, πιο περίπλοκο στην εφαρμογή
Αιτιακά Μοντέλα (Causal Models)	Για αγορές που επηρεάζονται από οικονομικούς ή κοινωνικούς παράγοντες	Αναλύει πολλαπλές αιτίες, πιο ακριβής σε αγορές με πολλούς παράγοντες	Πολύπλοκο και απαιτεί πολλά δεδομένα, σχετικά μεγάλη δαπάνη
Machine Learning Models (π.χ., Neural Networks)	Για αγορές με σύνθετες τάσεις και μεγάλο όγκο δεδομένων	Εξαιρετικά ακριβής σε δυναμικές αγορές με μεγάλα δεδομένα, ανιχνεύει μοτίβα	Πολύπλοκο στην υλοποίηση και συντήρηση, απαιτεί εξειδικευμένα δεδομένα και υπολογιστική ισχύ, σχετικά μεγάλη δαπάνη

(επεξήγηση) Ποσοτικές μέθοδοι...

- Μέθοδος Μέσου Όρου (Simple Average):

Υπολογίζει τον μέσο όρο των προηγούμενων πωλήσεων για να δώσει μια βασική πρόβλεψη

- Κινητός Μέσος Όρος (Moving Average):

Υπολογίζει τον μέσο όρο των πωλήσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η μέθοδος αυτή εξομαλύνει τις διακυμάνσεις και είναι χρήσιμη για τη σταθεροποίηση των προβλέψεων

- Εκθετική Εξομάλυνση (Exponential Smoothing):

Προσδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στα πιο πρόσφατα δεδομένα, επιτρέποντας προσαρμογή σε νέες τάσεις

- Γραμμική Παλινδρομηση (Linear Regression):

Χρησιμοποιεί στατιστικά δεδομένα για να δημιουργήσει μια ευθεία γραμμή πρόβλεψης, ιδανική όταν η ζήτηση αυξάνεται ή μειώνεται σταθερά

- Ανάλυση Χρονοσειρών (Time Series Analysis):

Περιλαμβάνει μοντέλα όπως το ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average), το οποίο χρησιμοποιεί παλαιότερες τιμές της χρονοσειράς για να προβλέψει τις μελλοντικές

- Αιτικά μοντέλα:

μοντέλα πρόβλεψης που προσπαθούν να κατανοήσουν και να προβλέψουν τη συμπεριφορά μιας μεταβλητής-στόχου βασιζόμενα στις αιτίες ή στους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη μεταβλητή (λογική παλινδρομησης)

- Μοντέλα μηχανικής μάθησης (Machine Learning Models):

είναι υπολογιστικά μοντέλα που μαθαίνουν από δεδομένα για να κάνουν προβλέψεις ή να πάρουν αποφάσεις, χωρίς να χρειάζεται να προγραμματίσουμε ακριβώς πώς να λύσουν το πρόβλημα.

Don't reinvent the wheel

Tools	Approach
SAP Integrated Business Planning (SAP IBP)	Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα που συνδυάζει δεδομένα πωλήσεων και αποθεμάτων για να παρέχει αξιόπιστες προβλέψεις. Υποστηρίζει και μοντέλα μηχανικής μάθησης για την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων και για την αυτοματοποίηση των προβλέψεων.
Oracle Demand Planning Cloud	Η Oracle προσφέρει ένα σύστημα πρόβλεψης ζήτησης με δυνατότητες μηχανικής μάθησης. Είναι ευέλικτο και μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, βοηθώντας στην πρόβλεψη ζήτησης σε πραγματικό χρόνο, στη βελτιστοποίηση αποθεμάτων και στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
Salesforce Einstein Analytics	Η πλατφόρμα Salesforce διαθέτει το εργαλείο Einstein Analytics, το οποίο χρησιμοποιεί αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης για την πρόβλεψη πωλήσεων. Μπορεί να ενσωματώσει δεδομένα από διαφορετικές πηγές και να δημιουργήσει προγνωστικά μοντέλα.
Microsoft Dynamics 365 Sales Insights	Παρέχει εργαλεία πρόβλεψης που βασίζονται σε δεδομένα και χρησιμοποιεί AI για να αναλύει τις τάσεις πωλήσεων. Το Dynamics 365 συνδυάζει δεδομένα πελατών, αγορών και τάσεων για να δώσει λεπτομερείς και προσαρμοσμένες προβλέψεις πωλήσεων.
Tableau with R ή Python Integration	Το Tableau δεν είναι αποκλειστικά εργαλείο πρόβλεψης, αλλά με την ενσωμάτωση των γλωσσών R ή Python μπορεί να χρησιμοποιηθεί για προβλέψεις. Οι αναλυτές μπορούν να συνδυάσουν στατιστικά μοντέλα με τα εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων του Tableau για να προβλέψουν τις πωλήσεις με βάση τα ιστορικά δεδομένα.
IBM Watson Analytics	Το Watson της IBM υποστηρίζει ανάλυση και πρόβλεψη με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης. Το Watson μπορεί να ενσωματωθεί σε συστήματα ERP και να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση δεδομένων πωλήσεων και την πρόβλεψη της ζήτησης με μεγάλη ακρίβεια.
Qlik Sense	Το Qlik Sense είναι ένα εργαλείο ανάλυσης δεδομένων που, με τη χρήση ενσωματωμένων αλγορίθμων, μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη πωλήσεων και τη δημιουργία αναφορών. Προσφέρει επίσης δυνατότητες μηχανικής μάθησης για την ανάλυση μεγάλων δεδομένων και τη βελτιστοποίηση των προβλέψεων.
Forecast Pro	Το Forecast Pro είναι ένα εξειδικευμένο λογισμικό πρόβλεψης που χρησιμοποιείται ευρέως για τις πωλήσεις και τη διαχείριση της ζήτησης. Παρέχει στατιστικές μεθόδους, όπως το ARIMA, και μοντέλα εξομάλυνσης που είναι ιδανικά για την ανάλυση χρονοσειρών.
SAS Demand-Driven Forecasting	Η SAS προσφέρει εξειδικευμένα εργαλεία για πρόβλεψη ζήτησης και πωλήσεων, με έμφαση στη μηχανική μάθηση και στην ανάλυση δεδομένων. Χρησιμοποιείται ευρέως σε βιομηχανίες όπως το λιανικό εμπόριο και τα χρηματοοικονομικά.
Zoho CRM (Zia AI)	Παρακολουθεί δεδομένα όπως η συμπεριφορά των πελατών και οι προηγούμενες πωλήσεις για να προβλέψει τις μελλοντικές πωλήσεις. Παρέχει επίσης ειδοποιήσεις όταν οι ευκαιρίες έχουν πιθανότητες να γίνουν κλεισίματα και βελτιστοποιεί τη διαχείριση του pipeline.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΚΑΛΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

ΕΦΙΚΤΟΙ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΑΚΡΙΒΕΙΣ

ΚΑΤΑΝΟΗΤΟΙ

ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ

ΔΙΚΑΙΟΙ

ΠΛΗΡΕΙΣ

+ μοντέλο SMART

Από γενικό στόχο σε ειδικό στόχο...

Ετήσια αύξηση πωλήσεων 10%...

- Νέοι πελάτες?
 - Υφιστάμενοι πελάτες?
 - Μερίδιο αγοράς?
 - Σε τι αναλογία προϊόντων?
 - Με τι κερδοφορία?
 - Σε ποια περιοχή πελατών?
 - Επιμερισμός ανά διεύθυνση πωλήσεων / στέλεχος πωλήσεων
- Κλπ...

Απόφαση 2: Οργάνωση & διοίκηση της προσπάθειας πώλησης

- (Α) καθορισμός των περιοχών πώλησης
- (Β) καθορισμός αριθμού στελεχών πωλήσεων και συνολικής προσπάθειας πώλησης
- (Γ) οργανωτική δομή των πωλήσεων
- (Δ) διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Σχεδιασμός Περιοχής

A. Καθορισμός Περιοχών Πώλησης

- Ο καθορισμός των περιοχών πώλησης (sales territories), σε συνδυασμό με τον καθορισμό του αριθμού στελεχών πωλήσεων ανά περιοχή είναι καθοριστικά ζητήματα για την οργάνωση των πωλήσεων καθώς επιδρούν άμεσα στην απόδοση της επιχείρησης
- Ο προσδιορισμός περιοχών πωλήσεων διευκολύνει την αντιστοίχιση των προσπαθειών πωλήσεων με τις ευκαιρίες πωλήσεων
- Ο καθορισμός περιοχών και η ανάθεσή τους σε στελέχη πωλήσεων συμβάλλουν στην κατεύθυνση του σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων πωλήσεων
- Τα χαρακτηριστικά των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών ποικίλουν από περιοχή σε περιοχή... μια περιοχή ενδέχεται να είναι πιο ομοιογενής συγκριτικά με τη συνολική αγορά
- Η περιοχή πωλήσεων γενικά περιλαμβάνει υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες που έχουν ανατεθεί σε συγκεκριμένο στέλεχος πωλήσεων
- Σε πολλές περιπτώσεις μια περιοχή δεν ορίζεται μόνο γεωγραφικά. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις ορίζουν τις περιοχές πωλήσεων με βάση το είδος του πελάτη, ενώ άλλες εταιρείες ορίζουν τις περιοχές πώλησης με βάση τις κατηγορίες προϊόντων που πωλούνται στους πελάτες
- Επίσης, μικρές επιχειρήσεις που δημιουργούν νέα προϊόντα, για τα οποία απαιτούνται διαφορετικά κανάλια μάρκετινγκ, δε χρησιμοποιούν καθόλου γεωγραφικά κριτήρια στον προσδιορισμό των περιοχών
- Είτε ακολουθεί το γεωγραφικό προσδιορισμό είτε όχι, η περιοχή πωλήσεων είναι μια ομαδοποίηση υπαρχόντων και υποψήφιων πελατών, με τους οποίους το στέλεχος πωλήσεων μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά, πρακτικά και οικονομικά

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ - ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ &
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ****ΑΝΑΛΥΣΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΩΛΗΤΩΝ****ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ
ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΦΟΡΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ****ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΣΕ ΠΩΛΗΤΕΣ****Περιοχή (περιφέρεια) Πώλησης:**

αριθμός πελατών (δυνητικών ή υπαρχόντων) που η εξυπηρέτησή τους έχει ανατεθεί σε έναν πωλητή (ή μια ομάδα πωλητών)

Λόγοι:

- Ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με πελάτες
- Καλύτερη κάλυψη της αγοράς
- Καλύτερη αποτελεσματικότητα των πωλητών
- Σαφής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων των πωλητών
- Καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση πωλητών
- Καλύτερος συντονισμός μάρκετινγκ και πωλήσεων
- Περιορισμός εξόδων

Πότε δεν ενδείκνυται ο διαχωρισμός σε περιοχές:

- Μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό πελατών
- Προσωπικές φιλίες και σχέσεις
- Αυξημένη τεχνική πολυπλοκότητα προϊόντων

Β. Καθορισμός αριθμού στελεχών πωλήσεων και συνολικής προσπάθειας πώλησης

- Η βασική λογική στο σχεδιασμό των περιοχών πωλήσεων και στην ανάθεσή τους σε στελέχη πωλήσεων είναι να δημιουργηθούν ισοδύναμες περιοχές πώλησης, με αποτέλεσμα όλα τα στελέχη πωλήσεων να έχουν ίση δυνατότητα και ίσες ευκαιρίες για επίτευξη αποτελεσμάτων
- Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού, προκειμένου να γίνει η βέλτιστη ανάθεση του κάθε στελέχους πώλησης στις περιοχές πώλησης, λαμβάνονται υπόψη
 - (α) η αγοραστική δυνατότητα του κάθε πελάτη
 - (β) η γεωγραφική διασπορά των πελατών
 - (γ) ο χρόνος που απαιτείται για την εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη
 - (δ) οι δυνατότητες του κάθε στελέχους πωλήσεων
 - (ε) η ανταγωνιστική ένταση σε κάθε περιοχή
- Η κατηγοριοποίηση πελατών ανά περιοχή είναι μια ουσιαστική και κρίσιμη διαδικασία, καθώς συντελεί στη λήψη αποφάσεων σχετικά με
 - (α) πόσα στελέχη πωλήσεων απαιτούνται
 - (β) τι φόρτος εργασίας θα προκύπτει ανά στέλεχος πωλήσεων
 - (γ) τι συνολική προσπάθεια πώλησης απαιτείται

Μέθοδος ενός παράγοντα

- Η διοίκηση πωλήσεων επιλέγει έναν καθοριστικό παράγοντα διαχωρισμού πελατών (π.χ. τις προοπτικές πωλήσεων στους πελάτες)
- Η επιλογή αυτού του παράγοντα γίνεται είτε βάσει αποτελεσμάτων ερευνών αγοράς, είτε βάσει εμπειρίας και διαίσθησης των στελεχών σε άμεση συνάρτηση με τους στόχους πωλήσεων
- Οι πελάτες ταξινομούνται με βάση αυτόν τον παράγοντα και εκτιμώνται πόσες επαφές θα πρέπει να κάνουν τα στελέχη πωλήσεων για κάθε κατηγορία πελατών

Μέθοδος ενός Παράγοντα (παράδειγμα 1 – τυχαίες μεταβλητές)

Κατηγορία πελάτη	Προοπτική πωλήσεων	Αριθμός επαφών
A	> 1 εκατ. Ευρώ	μία επαφή ανά εβδομάδα
B	> 500.000 Ευρώ και < 1 εκατ. Ευρώ	μία επαφή ανά μήνα
C	< 500.000 Ευρώ	μία επαφή ανά τρίμηνο

Μέθοδος ανάλυσης χαρτοφυλακίου πελατών (customer portfolio analysis):

Μέθοδος Ανάλυσης Χαρτοφυλακίου Πελατών (παράδειγμα 2 – τυχαίες μεταβλητές)

		Μέγεθος πορτοφολιού πελάτη	
		Μεγάλο	Μικρό
Μερίδιο πορτοφολιού πελάτη	Μεγάλο	Πολύ σημαντικοί πελάτες Υψηλή επένδυση σε πόρους πωλήσεων	Πελάτες προς διατήρηση Επένδυση με στόχο τη διατήρηση της υπάρχουσας θέσης
	Μικρό	Πελάτες προς ανάπτυξη Ειδικές προσεγγίσεις για επιπλέον πωλήσεις	Μη ελκυστικοί πελάτες Ελαχιστοποίηση της επένδυσης σε πόρους ή πλήρης αποεπένδυση.

Μέθοδος Ανάλυσης Χαρτοφυλακίου Πελατών (παράδειγμα 3 – τυχαίες μεταβλητές)

		Ελκυστικότητα γεωγραφικής θέσης πελάτη	
		Ισχυρή	Ασθενής
Πωλήσεις του πελάτη	Υψηλές	Πολύ ελκυστική (Τμήμα 1 / πχ N=50) Έντονες προσπάθειες πώλησης π.χ. 50 επαφές ανά έτος	Πιθανώς ελκυστική (Τμήμα 2 / πχ N=40) Έντονες προσπάθειες για ορισμένους πελάτες, λιγότερο για άλλους π.χ. 30 επαφές ανά έτος
	Χαμηλές	Μέτρια ελκυστική (Τμήμα 3 / πχ N=100) Περιορισμένες προσπάθειες πώλησης π.χ. 20 επαφές ανά έτος	Μη ελκυστική (Τμήμα 4 / πχ N=300) Λίγες έως καθόλου προσπάθειες π.χ. 6 επαφές ανά έτος

επεξήγηση

- Γενικά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο σχήμα ταξινόμησης πελατών αντιστοιχώντας μία ετικέτα σε κάθε ομάδα πελατών
- Για παράδειγμα, οι πελάτες που έχουν πολύ υψηλά περιθώρια ανάπτυξης και κερδοφορίας ονομάζονται ως «Α πελάτες», οι πελάτες με μικρότερη δυνατότητα ανάπτυξης ως «Β πελάτες» κτλ
- Σκοπός αυτής της ταξινόμησης είναι να τεθούν προτεραιότητες, δηλαδή να κατανεμηθούν βέλτιστα οι πόροι του τμήματος πωλήσεων ανάλογα με τη σημαντικότητα του κάθε πελάτη

Στο παράδειγμα 3, η αγορά έχει χωριστεί σε τέσσερις περιοχές-τμήματα. Μετρώντας πλήθος πελατών ανά segment, η στρατηγική για τη συνολική προσπάθεια πώλησης έχει ως εξής:

(α) Τμήμα 1: 50 επαφές x 50 πελάτες (υποθετικό σενάριο) = 2.500 επαφές

(β) Τμήμα 2: 30 επαφές x 40 πελάτες (υποθετικό σενάριο) = 1.200 επαφές

(γ) Τμήμα 3: 20 επαφές x 100 πελάτες (υποθετικό σενάριο) = 2.000 επαφές

(δ) Τμήμα 4: 6 επαφές x 300 πελάτες (υποθετικό σενάριο) = 1.800 επαφές

απαιτούνται συνολικά 7.500 επαφές ανά έτος, και με υποθετικό δεδομένο ότι το κάθε στέλεχος πωλήσεων μπορεί να πραγματοποιήσει 5 επαφές ανά ημέρα και εργάζεται περίπου 200 ημέρες ανά έτος, προκύπτει ότι για την εξυπηρέτηση αυτής της αγοράς χρειάζονται 7,5 (δηλαδή 7 ή 8) στελέχη πωλήσεων

Σημαντικά ζητήματα

- Η διαχείριση πελατών στρατηγικής σημασίας (key / major accounts)
 - Συνήθως τέτοιοι πελάτες προτιμούν ή απαιτούν να συνεννοούνται κεντρικά
- Η χρήση αντιπροσώπων ή ηλεκτρονικής πώλησης ή γενικά υβριδικών συστημάτων πώλησης
- Το μείγμα υπαρχόντων και δυνητικών πελατών ανά περιοχή
- Η κατηγορία (πχ ABC) του κάθε πελάτη (ειδικά σε γεωγραφική προσέγγιση περιοχών)
- Το μείγμα προϊόντων ανά πελάτη
- Το μοντέλο πώλησης που θα υιοθετηθεί για κάθε πελάτη διαφορετικής περιοχής, κατηγορίας και σημαντικότητας
 - Στην έννοια του μοντέλου πώλησης υπάγονται:
 - (α) ο αριθμός, η συχνότητα και η διάρκεια επισκέψεων πωλήσεων σε κάθε πελάτη
 - (β) το είδος του μηνύματος που θα πρέπει να μεταδοθεί (ανάλογα με το προϊόν και το λόγο της επίσκεψης)
 - (γ) η προσέγγιση πώλησης

Εσωτερικό σύστημα πωλήσεων (δύναμη – στόλος πωλητών εταιρείας)

Vs

Outsourcing (εξωτερικοί συνεργάτες πωλήσεων π.χ. αντιπρόσωποι)

Vs υβριδικά μοντέλα

Προβληματισμοί...

- Κόστος
- Επίπεδο ελέγχου
- Προσπάθεια πωλητών
- Ευελιξία στην αγορά
- Πολυπλοκότητα προϊόντος
- Επαφή με πελάτη

Αρχή: cost benefit analysis

Μορφές – Τύποι Πωλήσεων

1. Ιεραπόστολος

- Δεν παίρνει παραγγελία
- Ενημερώνει για τα προϊόντα και χτίζει φήμη
- Πείθει τους έμμεσους πελάτες να προτείνουν το προϊόν

2. Τεχνικός

- Πουλάει εξειδικευμένα και πολύπλοκα τεχνολογικά προϊόντα / συστήματα
- Απαιτούνται ειδικές γνώσεις
- Αναλύει και επιλύει προβλήματα

3. Εμπορικός

- Πρωταρχική ευθύνη: αύξηση πωλήσεων σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες
- Αναπτύσσει και διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες
- Ίσως να αναλάβει το Merchandizing
- Απαιτείται υποστήριξη με διαφήμιση & προώθηση

4. Δημιουργός ζήτησης - νέοι πελάτες / αγορές (category)

5. Πωλητής που απευθύνεται σε οργανισμούς

6. Υποστήριξη πωλήσεων (merchandise)

7. Key account

8. Αντιπρόσωποι

9. Ηλεκτρονικές Πωλήσεις

10. Direct marketing / Sales

Industrial selling ≠ Retail selling

Νεκρό σημείο κόστους μορφής δύναμης πωλήσεων

Παράδειγμα:

- Στην εταιρεία Α οι αντιπρόσωποι λαμβάνουν 5% προμήθεια επί των πωλήσεων και η επιπλέον επιβάρυνση για γενικά διοικητικά έξοδα διαχείρισης αντιπροσώπων είναι 6000 ευρώ.
- Οι πωλητές (στόλος) λαμβάνουν 1% προμήθεια + μισθό, με συνολικό μισθοδοτικό κόστος και κόστος επισκέψεων 60000 ευρώ.

Σε ποιο επίπεδο όγκου πωλήσεων συμφέρει η χρήση πωλητών έναντι αντιπροσώπων?

Κόστος δύναμης (στόλου) πωλητών Vs Κόστος αντιπροσώπων

$$0.01x + 60.000 = 0.05x + 6.000$$

$$x=1.350.000$$

(x=νεκρό σημείο όγκου πωλήσεων – κύκλου εργασιών, ως προς επιλογή αντιπροσώπων ή στόλου)

Αν οι πωλήσεις είναι χαμηλότερες από 1350000 συμφέρει η χρήση αντιπροσώπων

Αν οι πωλήσεις είναι υψηλότερες από 1350000 συμφέρει η χρήση πωλητών

(1) Χρήση καναλιών

Πωλητές της εταιρείας → μεγάλοι πελάτες

Αντιπρόσωποι → μικροί επαρχιακοί πελάτες

Ηλεκτρονική πλατφόρμα παραγγελιών → ανάλογα το προϊόν

Outsource?

(2) Παραγωγικότητα των πωλητών (video case)

Face to face selling → 35%

Administration → 10%

Account Servicing → 15%

Sales meetings → 5%

Traveling → 20%

Calls → 15%

** αύξηση 10% στο face to face selling → αύξηση 5% στις πωλήσεις της εταιρείας

(3) Αριθμός και μέγεθος πελατών

Νόμος του 20/80

Νεκρό σημείο πωλήσεων (κόστος επίσκεψης vs πιθανή πώληση)

Κατάταξη πελατών (πχ σε ABC – ως προς ποια / ποιες μεταβλητές?)

Προβληματισμοί για τον καθορισμό της δύναμης & μορφής πωλήσεων**(4) Ποσοστό αποχώρησης πωλητών**

Εάν η συνολική δύναμη είναι 50 πωλητές και αποχωρούν 5 κάθε χρόνο (προαγωγή, παραίτηση, συνταξιοδότηση, απόλυση) τότε το ποσοστό αποχώρησης είναι 10%

** το ποσοστό αυτό δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ μικρό ούτε πολύ μεγάλο και θεωρείται αποδεκτό ανάμεσα σε 10-20%

(5) Άλλοι παράγοντες

- Επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη
- Επιθυμητή συχνότητα επισκέψεων
- Ενέργειες ανταγωνισμού
- Στόχοι πωλήσεων της επιχείρησης
- Σχέση κόστους / απόδοσης πωλητή

Μέθοδοι καθορισμού της δύναμης πωλήσεων

(1) What can I afford Strategy

Η επιχείρηση αποφασίζει για το ποσοστό στο συνολικό της τζίρο που μπορεί να διαθέσει για το τμήμα πωλήσεων / με βάση το κόστος ανά πωλητή προκύπτει η δύναμη πωλήσεων + το κόστος πωλήσεων βρίσκεται σε αρμονία με τις πωλήσεις
- αγνοεί δυνατότητες αγοράς και ανάγκες πελατών

(2) Μέθοδος φόρτου εργασίας

Η επιχείρηση εκτιμά το σύνολο ωρών εργασίας που απαιτούνται από πλευράς πωλητών για την εξυπηρέτηση της αγοράς (αριθμός και μέγεθος πελατών ABC, συχνότητα και διάρκεια επισκέψεων) και διαιρεί με το χρόνο face to face selling (35% του χρόνου πωλητών) / το αποτέλεσμα είναι η δύναμη των πωλητών
+ εύκολη εφαρμογή και εύκολη πρόσβαση στα απαραίτητα στοιχεία
+ προβλέπει διαφορετική αντιμετώπιση για διαφορετικούς πελάτες
- δε λαμβάνει υπόψη ότι πελάτες της ίδιας κατηγορίας μπορεί να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις
- υποθέτει ότι οι πωλητές έχουν ίδια αποδοτικότητα

(3) Οριακή μέθοδος

Η ένταξη στο δυναμικό των πωλήσεων ενός επιπλέον πωλητή προκύπτει εφόσον τα επιπλέον έσοδα από πωλήσεις που θα πραγματοποιηθούν υπερβαίνουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η ένταξή του
+ εξασφαλίζεται η αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης
- δε λαμβάνει υπόψη πιθανές αντιδράσεις ανταγωνισμού
- δε λαμβάνει υπόψη το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα της πρόσθετης πρόσληψης

(4) Μέθοδος επιμερισμού πωλήσεων

Λαμβάνει υπόψη το μέσο πωλητή (υποθέτοντας ίση παραγωγικότητα) / διαιρεί την ετήσια πρόβλεψη πώλησης με την εκτιμωμένη παραγωγικότητα ανά πωλητή

$$N=S/P$$

N=αριθμός πωλητών / S= πωλήσεις σύνολο / P= παραγωγικότητα ανά πωλητή

+ απλή και αποτελεσματική
- αγνοεί τις διαφορετικές ικανότητες πωλητών και τις συνθήκες τις αγοράς
*** δεν πρέπει η δύναμη των πωλητών να αντιμετωπίζεται ως συνέπεια των πωλήσεων αλλά το αντίθετο

(5) Ποιοτική μέθοδος

Εφαρμόζεται συνήθως σε οργάνωση νέου τμήματος από την αρχή είτε σε εξαγορά ή συγχώνευση

Γ. Μέθοδοι Οργάνωσης Πωλήσεων

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ



ΣΥΓΧΡΟΝΟ
ΜΟΝΤΕΛΟ

Γενικές Μέθοδοι..

- Γεωγραφική
- Κατά πελάτη
- Κατά προϊόν
- Κατά έργο

Υβριδικό Μοντέλο Οργάνωσης Πωλήσεων...

Το υβριδικό μοντέλο συνδυάζει περισσότερες από μία από τις παραπάνω προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να κατανείμει τους πωλητές γεωγραφικά αλλά και να τους ειδικεύσει σε συγκεκριμένα προϊόντα ή τύπους πελατών

Πλεονεκτήματα:

- **Μεγαλύτερη Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα:** Το υβριδικό μοντέλο επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμόζεται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα πολλαπλών μοντέλων
- **Αυξημένη Αποτελεσματικότητα:** Μπορεί να είναι η πιο αποδοτική επιλογή όταν η αγορά είναι μεγάλη και έχει ποικιλία σε προϊόντα και πελάτες

Μειονεκτήματα:

- **Πολυπλοκότητα στη Διαχείριση:** Η διοίκηση των ομάδων πωλήσεων γίνεται πιο σύνθετη, καθώς συνδυάζονται διαφορετικά μοντέλα και στρατηγικές
- **Κίνδυνος Επικάλυψης:** Μπορεί να υπάρξουν συγκρούσεις όταν οι πωλητές υπερκαλύπτονται ή διεκδικούν τους ίδιους πελάτες, ειδικά σε περιοχές όπου υπάρχουν πολλαπλές ανάγκες

Γεωγραφικό Μοντέλο Οργάνωσης Πωλήσεων

Σε αυτό το μοντέλο, κάθε πωλητής αναλαμβάνει συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές (π.χ., πόλεις ή χώρες) και είναι υπεύθυνος για όλες τις πωλήσεις στην περιοχή του

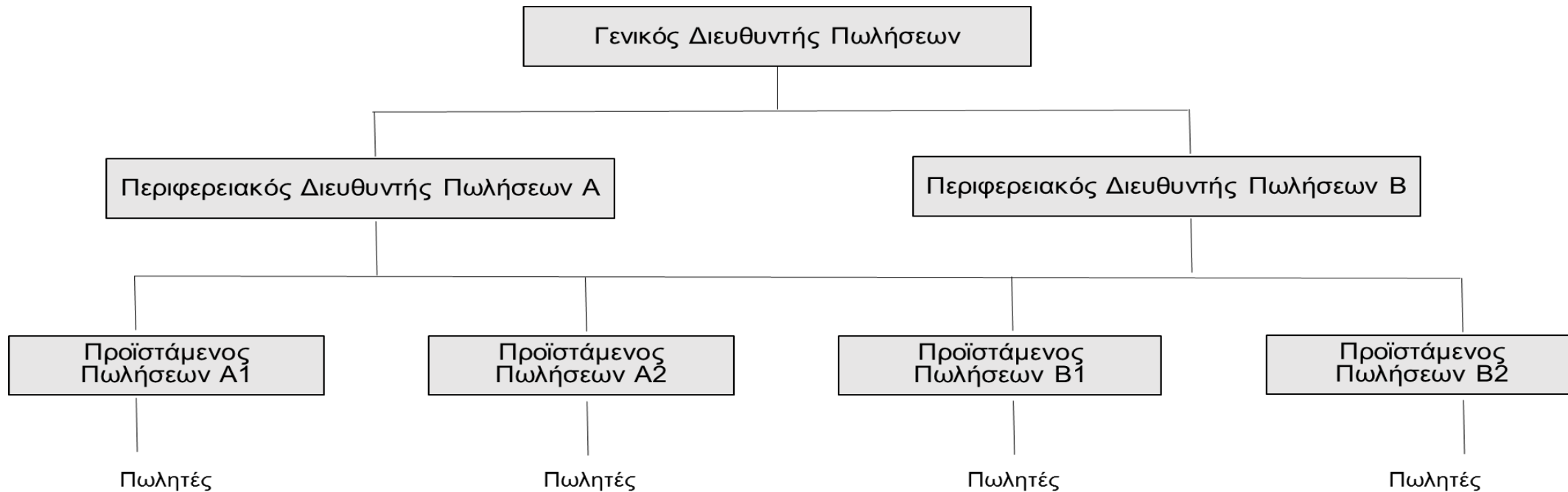
Πλεονεκτήματα:

- **Προσωπική Επαφή με Πελάτες:** Η γεωγραφική εξειδίκευση βοηθά στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους τοπικούς πελάτες
- **Αποτελεσματικότερη Χρήση Πόρων:** Οι πωλητές κινούνται μέσα σε συγκεκριμένες περιοχές, μειώνοντας τα κόστη μετακίνησης
- **Ταχύτερη Αντίδραση:** Οι τοπικοί πωλητές μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις αλλαγές της τοπικής αγοράς και στις ανάγκες των πελατών

Μειονεκτήματα:

- **Περιορισμένη Εξειδίκευση Προϊόντων:** Οι πωλητές μπορεί να μην κατέχουν εις βάθος τις τεχνικές λεπτομέρειες όλων των προϊόντων
- **Ανεξέλεγκτες Διαφορές στην Απόδοση:** Ανάλογα με τη δυναμική της κάθε περιοχής, μπορεί να υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των πωλητών λόγω ανισομερών συνθηκών αγοράς

Γ. Οργανωτική δομή των πωλήσεων



Σχήμα 6. Οργάνωση Βάσει Γεωγραφικών Κριτηρίων

Μοντέλο Κατά Τύπο Πελάτη (ή Βιομηχανία)

Σε αυτό το μοντέλο, οι πωλητές αναλαμβάνουν συγκεκριμένους τύπους πελατών ή βιομηχανίες (π.χ., λιανικό εμπόριο, υγειονομική περίθαλψη). Έτσι, η οργάνωση γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά του πελάτη, αντί για το προϊόν ή τη γεωγραφική θέση

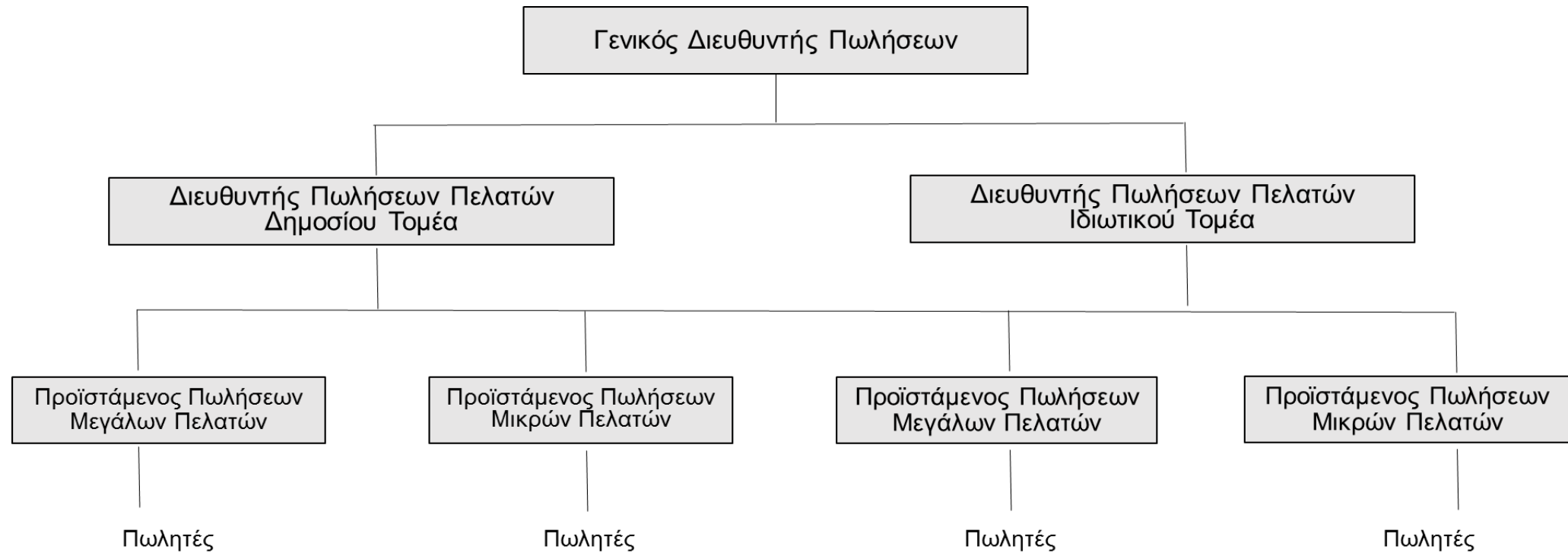
Πλεονεκτήματα:

- **Εξειδίκευση στις Ανάγκες του Πελάτη:** Οι πωλητές κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες και τις προκλήσεις του συγκεκριμένου τύπου πελάτη, προσφέροντας προσαρμοσμένες λύσεις
- **Ευκολία Ανάπτυξης Στρατηγικών Πωλήσεων:** Η κατανόηση των αναγκών της κάθε βιομηχανίας διευκολύνει την προσαρμογή των στρατηγικών πωλήσεων

Μειονεκτήματα:

- **Δυσκολία Συντονισμού:** Όταν πολλοί πωλητές ασχολούνται με διαφορετικούς τύπους πελατών στην ίδια γεωγραφική περιοχή, μπορεί να προκύψει ανταγωνισμός ή σύγχυση
- **Αυξημένο Κόστος Εξειδίκευσης:** Απαιτείται ενδελεχής εκπαίδευση των πωλητών στους διαφορετικούς τύπους πελατών

Γ. Οργανωτική δομή των πωλήσεων



Σχήμα 8. Οργάνωση Βάσει Κατηγορίας Πελατών

Μοντέλο Οργάνωσης Πωλήσεων Κατά Προϊόν

Σε αυτό το μοντέλο, οι πωλητές είναι εξειδικευμένοι σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων. Κάθε ομάδα ή πωλητής αναλαμβάνει τη διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μιας σειράς προϊόντων σε όλους τους πελάτες της επιχείρησης

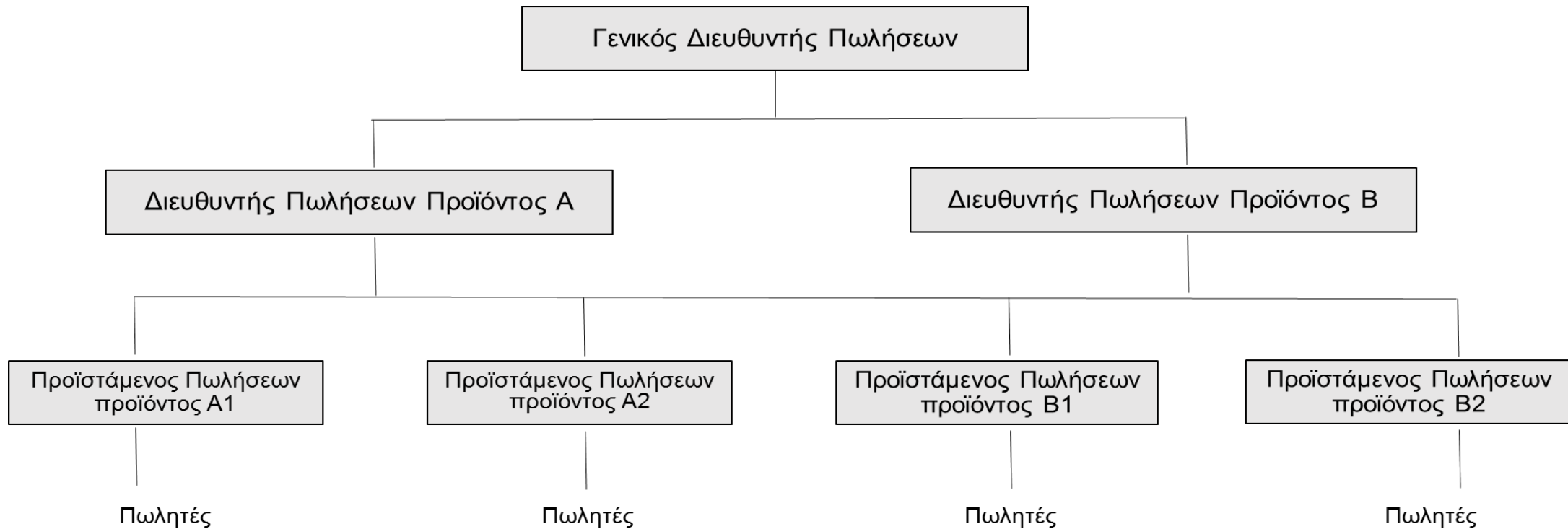
Πλεονεκτήματα:

- **Εξειδίκευση και Γνώση:** Οι πωλητές κατανοούν εις βάθος τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, γεγονός που τους επιτρέπει να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση και να απαντούν σε εξειδικευμένες ερωτήσεις των πελατών
- **Εστιασμένη Στρατηγική:** Οι πωλητές μπορούν να εστιάζουν σε συγκεκριμένες στρατηγικές προώθησης για το προϊόν που αναλαμβάνουν, προσαρμοσμένες στις ανάγκες της αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος
- **Αποτελεσματικό Λανσάρισμα:** Είναι πιο αποτελεσματικό σε περιπτώσεις που η εταιρεία θέλει να λανσάρει ένα νέο προϊόν και να προωθήσει τη γνώση γύρω από αυτό

Μειονεκτήματα:

- **Δυσκολία Συνεργασίας Μεταξύ Ομάδων:** Όταν διαφορετικές ομάδες πωλήσεων προωθούν διαφορετικά προϊόντα στον ίδιο πελάτη, υπάρχει κίνδυνος να προκύψει σύγχυση
- **Αυξημένο Κόστος:** Αν οι πωλητές κινούνται στις ίδιες περιοχές για διαφορετικά προϊόντα, αυξάνονται τα λειτουργικά έξοδα

Γ. Οργανωτική δομή των πωλήσεων



Σχήμα 7. Οργάνωση Βάσει Γραμμής Προϊόντων

Γ. Οργανωτική δομή των πωλήσεων (μήτρας - κατά έργο)

Στην οργάνωση μήτρας για πωλήσεις, ένας πωλητής ή μια ομάδα πωλήσεων μπορεί να αναφέρεται τόσο στον διευθυντή πωλήσεων όσο και σε έναν project manager ή υπεύθυνο προϊόντος. Οι πωλητές μπορεί να συμμετέχουν σε έργα που σχετίζονται με διαφορετικά προϊόντα, βιομηχανίες ή γεωγραφικές περιοχές, ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς

Για παράδειγμα:

- Ένας πωλητής μπορεί να συνεργάζεται με την ομάδα μάρκετινγκ για την ανάπτυξη στρατηγικών πώλησης για ένα νέο προϊόν, ενώ ταυτόχρονα να συμμετέχει σε ένα άλλο έργο, όπου συνεργάζεται με το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για την ενίσχυση της σχέσης με πελάτες σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή
- Εάν ένας μεγάλος πελάτης έχει ανάγκη για ένα σύνθετο έργο (π.χ., παροχή λύσεων, εξυπηρέτηση, εγκατάσταση), οι πωλητές μπορεί να συντονίζουν τη δραστηριότητά τους με εξειδικευμένα τμήματα που εμπλέκονται σε αυτό το έργο

Πλεονεκτήματα

- 1.Καλύτερη Προσαρμογή στις Ανάγκες Πελατών:** Η διαλειτουργική συνεργασία επιτρέπει στις ομάδες να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και να παρέχουν εξατομικευμένες λύσεις στους πελάτες
- 2.Εξειδίκευση Προϊόντων και Περιοχών:** Οι πωλητές αποκτούν ευελιξία και δυνατότητα συνδυασμού γνώσης για διαφορετικά προϊόντα ή πελάτες, γεγονός που ενισχύει την κατανόηση της αγοράς και της δυναμικής των πωλήσεων
- 3.Ενίσχυση της Συνεργασίας:** Ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, που βοηθά στη δημιουργία ολοκληρωμένων στρατηγικών πωλήσεων και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών
- 4.Ευελιξία στις Αλλαγές της Αγοράς:** Η μήτρα διευκολύνει την προσαρμογή σε αλλαγές της αγοράς και στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών όταν προκύπτουν νέα προϊόντα ή ευκαιρίες

Μειονεκτήματα

- 1.Σύγκρουση Προτεραιοτήτων:** Οι πωλητές μπορεί να λαμβάνουν κατευθύνσεις από διαφορετικούς προϊσταμένους (διευθυντή πωλήσεων και υπεύθυνο έργου), με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση για τις προτεραιότητες
- 2.Αυξημένο Κόστος Συντονισμού:** Απαιτείται περισσότερος χρόνος και πόροι για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων
- 3.Κίνδυνος Υπερφόρτωσης Προσωπικού:** Οι πωλητές μπορεί να εμπλέκονται σε πολλαπλά έργα, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και μείωση της παραγωγικότητας
- 4.Δυσκολία στην Αξιολόγηση Απόδοσης:** Οι διπλοί ή πολλαπλοί προϊστάμενοι μπορεί να δυσκολεύονται να αξιολογήσουν αντικειμενικά την απόδοση των πωλητών, δεδομένου ότι η επιτυχία μπορεί να εξαρτάται από πολλαπλές παραμέτρους και στόχους

Γ. Οργανωτική δομή των πωλήσεων (μήτρας - κατά έργο)

	τμήμα T1	τμήμα T2	τμήμα T3	κλπ
έργο 1	πόροι X από T1	πόροι A από T2	πόροι K από T3	...
έργο 2	πόροι X & Y από T1	πόροι A από T2	καμία συμμετοχή T3	...
έργο 3	καμία συμμετοχή T1	πόροι B από T2	πόροι Λ από T3	...
κλπ	...	...	...	...

Πότε Ενδείκνυται η Οργάνωση Μήτρας στις Πωλήσεις

- Η εταιρεία προσφέρει σύνθετα προϊόντα ή λύσεις που απαιτούν συνδυασμό δεξιοτήτων από πολλαπλά τμήματα
- Η αγορά είναι δυναμική και αλλάζει γρήγορα, όπως στην τεχνολογία ή τις υπηρεσίες B2B, όπου οι πωλητές πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα σε νέα προϊόντα και ανάγκες πελατών
- Υπάρχουν πολλαπλοί τύποι πελατών ή κλάδοι στους οποίους η εταιρεία επιδιώκει να επικεντρωθεί με εξειδικευμένες ομάδες πωλήσεων για διαφορετικούς τομείς

Δ. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

- τα διοικητικά στελέχη της λειτουργίας των πωλήσεων καθορίζουν τις ανάγκες του τμήματος πωλήσεων σε ανθρώπινους πόρους με γνώμονα τους στόχους πωλήσεων που έχουν τεθεί
- οι αποφάσεις αυτές αφορούν
 - (α) τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού των πωλήσεων
 - (β) τα προγράμματα εκπαίδευσης των στελεχών πωλήσεων
 - (γ) τα συστήματα ανταμοιβής των στελεχών πωλήσεων
- εμπίπτουν κυρίως στις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, σε συνεργασία όμως με το τμήμα πωλήσεων

Στρατολόγηση..

Βασικοί Προβληματισμοί..

- (1) Ανάλυση και Περιγραφή της θέσης εργασίας (job description)
- (2) Πηγές άντλησης πωλητών (εσωτερικά – εξωτερικά)
- (3) Κριτήρια επιλογής πωλητών
- (4) Διαδικασία επιλογής πωλητών

Κριτήρια πρόσληψης

- Προσωπικά (και έμφυτα) χαρακτηριστικά
- Φιλοδοξία και δυνατότητα εξέλιξης
- Γενική εμπειρία σε πωλήσεις
- Ηλικία
- Δυνατότητα γεωγραφικής μετακίνησης
- Σχετική εμπειρία σε προϊόντος
- Τεχνικές γνώσεις εμπειρίας
- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση

Κοινά Λάθη σε συνέντευξη..

- (1) Cloning: μην ψάχνεις τον εαυτό σου
- (2) Hiring the non-salesperson: κλειδί = επιθυμία του υποψηφίου
- (3) Stereotypes: ίσες ευκαιρίες σε όλους (όχι απόφαση των πρώτων 5 λεπτών)
- (4) Overselling the opportunity: μη μυθοποιείς την ευκαιρία
- (5) The best available trap: καλύτερα κανέναν παρά κάποιον ακατάλληλο
- (6) Gullibility: τσέκαρε αυτά που σου λέει ο υποψήφιος
- (7) Lack of systems: καθόρισε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης (δοκιμαστική περίοδος)

video case (Heineken)

Εκπαίδευση Πωλητών

Κρίσιμα θέματα εκπαίδευσης σύμφωνα με τους πωλητές

- Τεχνικές πωλήσεων
- Γνώση προϊόντος
- Καθορισμός στόχων & Πρόβλεψη πωλήσεων
- Διαπραγμάτευση
- Ανταγωνισμός
- Κατανόηση πελατών
- Οργάνωση χρόνου και περιοχής πώλησης
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Μέθοδοι

1. Εκπαίδευση στον τόπο εργασίας
2. Διαλέξεις
3. Επιδείξεις – παρουσιάσεις
4. Ανάλυση ρόλου
5. Μελέτη περιπτώσεων
6. Συζητήσεις στρογγυλής τράπεζας
7. Αυτό-εκπαίδευση / Ηλεκτρονική εκπαίδευση (AI)

Οι πιο αποδοτικοί πωλητές...

- ενδιαφέρονται περισσότερο να χτίσουν σχέση με τον πελάτη, οι λιγότερο αποδοτικοί βασίζονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- ακολουθούν σωστή σειρά γεγονότων.. πρώτα συλλογή πληροφοριών, μετά ανταπόκριση
- πρώτα πουλάνε τον εαυτό τους και μετά το προϊόν
- ενδιαφέρονται για τη διαδικασία της πώλησης και όχι μόνο για το αποτέλεσμα
- διδάσκονται από παραδείγματα άλλων
- θεωρούν ότι η εκπαίδευση εκτός από γνώση προϊόντος πρέπει να δίνει έμφαση σε προσεγγίσεις ως προς τις αντιρρήσεις των πελατών

Κρίσιμα θέματα εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση που στοχεύει να διδάξει παραδοσιακές τεχνικές πώλησης (ειδικά ως προς τα στάδια της πώλησης: προσέγγιση, παρουσίαση, αντιμετώπιση αντιρρήσεων, κλείσιμο) – θεωρεί ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει με συγκεκριμένα μηχανικά βήματα και έχει υποστεί μεγάλη κριτική ως στερεότυπη, τυποποιημένη και απαρχαιωμένη..

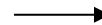


Εναλλακτικά.. η συμπεριφορά του πωλητή πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αγοραστικής κατάστασης και να βασίζεται κάθε φορά σε κατάλληλη στρατηγική



Adaptive selling..

Adaptive selling is conceptualized as the process a salesperson goes through to gather information about the selling situation and use this information to develop unique sales presentations designed to meet the needs of the customer (Spiro and Weitz, 1990)



solution selling..

The predominant view in the literature is that a solution is a customized and integrated combination of goods and services for meeting a customer's business needs (Tuli et al., 2007).

The components of a solution are

- (1) customer requirements definition
- (2) customization and integration of goods and/or services
- (3) its deployment
- (4) post-deployment customer support

Αμοιβή Πωλητών

		πλεονεκτήματα	μειονεκτήματα
Χρηματικές Αμοιβές*	μισθός	- σταθερό εισόδημα για τον πωλητή - καλύτερος έλεγχος από την επιχείρηση - ενασχόληση πωλητών με δραστηριότητες που δεν αφορούν την πώληση (π.χ. έρευνα και ανάλυση αγοράς)	- όχι ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια - υψηλό σταθερό κόστος - όχι σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας
	προμήθεια	- αποτελεί κίνητρο για τον πωλητή - αμείβονται οι παραγωγικοί πωλητές	- έμφαση στον όγκο πωλήσεων και όχι στα κέρδη - καθιστά τον πωλητή επιθετικό και ανυπόμονο - δεν οδηγεί σε ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη - τείνουν να αγνοούνται δραστηριότητες που δε σχετίζονται με την πώληση
	bonus	- όμοια με προμήθεια... όμως - όχι άμεση σύνδεση με την πραγματοποίηση κάθε πώλησης - άλλα με επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	- όμοια με προμήθεια (αλλά λαμβάνει υπόψη το break even)
	συνδυασμός	- συνδυασμός των πλεονεκτημάτων των προηγούμενων μεθόδων - δυνατότητα για υψηλές αμοιβές - αίσθημα ασφάλειας και υποκίνησης	- εξομάλυνση μειονεκτημάτων προηγούμενων μεθόδων - πολυπλοκότητα - δαπανηρή μέθοδος για την επιχείρηση - δυσκολία στον υπολογισμό εξόδων πωλήσεων
Μη χρηματικές Αμοιβές	προοπτική προαγωγής - εξέλιξης	- θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό από πολλούς πωλητές - ευελιξία (π.χ. να μη δοθεί προαγωγή αλλά καλύτερη περιοχή πώλησης, μεγαλύτεροι πελάτες (key account), αυτοκίνητο κλπ)	- η προοπτική δεν υπάρχει για όλους του πωλητές - πιθανή απογοήτευση
	αναγνώριση - βράβευση		
* επιπλέον μέθοδοι χρηματικών αμοιβών που μπορούν να συνδυαστούν είναι: διαγωνισμός πωλήσεων, κάλυψη εξόδων, πρόσθετες παροχές (π.χ. αυτοκίνητο, τηλέφωνο, ασφάλεια, κάρτα εκπτώσεων κλπ)			

Σύστημα Αμοιβών Πωλητών:

- ένα από τα σημαντικότερα θέματα οργάνωσης και διοίκησης πωλήσεων (και HR – διοίκηση – χρήμα)
- δε στοχεύει μόνο στην ανταμοιβή της εργασίας αλλά έχει και υποκινητικό ρόλο
- πρέπει να επιτυγχάνει τους σκοπούς για τους οποίους επελέγη

Βασικές ιδιότητες ενός επιτυχημένου συστήματος αμοιβών:

- παρέχει σιγουριά, κίνητρα και υποκίνηση στον πωλητή
- δίνει ίσες ευκαιρίες στους πωλητές
- αποτελεί πόλο έλξης για νέους και ικανούς πωλητές
- είναι αποδοτικό και εύκολα διαχειρίσιμο εκ μέρους της επιχείρησης
- είναι ευέλικτο και δυναμικό (σε σχέση με μεταβολές στο μακρο και μικρο περιβάλλον της επιχείρησης)
- συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Επιτήρηση & Αξιολόγηση Πωλητών Λογική: IMO



*Athens University of Economics and
Business
Department of Marketing &
Communication*

Motivation of the study

Literature Review

Methodology

Results

Discussion and
Implications

Limitations – Future
research



Defining Internal Market Orientation

✓ The importance of IMO for service firms lies on contact employees' critical role during the service encounter (Liao and Chuang 2004).

✓ By treating front-line employees as internal stake-holders and satisfying their needs increases their motivation and job performance. Hence becomes easier/possible for the company to meet customer expectations (George and Gronroos 1989).

✓ “Initiating, maintaining and developing relationships between employees, their management, and the organization for the purposes of creating superior value for customers” (Bell et al. 2004).

✓ Diffusing IMO philosophy is a top-down process in which manager's role is indispensable (Harris and Piercy 1999).



*Athens University of Economics and
Business
Department of Marketing &
Communication*

Motivation of the study

Literature Review

Methodology

Results

Discussion and
Implications

Limitations – Future
research



Linking IMO and MO



Market orientation

- ✓ The extent to which a firm engages in the generation, dissemination, and response to market intelligence pertaining to customer needs, competitor strategies, channel requirements and the broader business environment (Kohli and Jaworski 1990).
- ✓ An intangible resource which leads to superior firm performance (Jaworski and Kohli 1993).
- ✓ Firms should not promise superior service quality unless their front-line employees can actually provide it (Voola et al. 2003).
- ✓ IMO adoption is strongly related with MO adoption under a broader company effort to embrace the Marketing Philosophy in practice (Gounaris et al. 2010).





Drivers of extra-role performance

1. IMO

- ✓ Front line employees' performance severely influences customer outcomes (Hartline and Ferrell 1996; Snipes et al. 2005).
- ✓ Failures that occur during service delivery are considered as less important from customer due to employees' extra-role activity (Netemeyer and Maxham 2007).
- ✓ Motivating employees to “go the extra mile” in servicing customers is a key driver of positive customer evaluations (Dabholkar and Abston 2008).

2. MO

- ✓ Developing competences adds value for the customer by fostering the creation of competitive advantage through superior employees' performance (Ketchen et al. 2007).
- ✓ If employees successfully adopt a market orientation, they will eventually develop organizational competencies that will enhance their individual performance.





*Athens University of Economics and
Business
Department of Marketing &
Communication*

Purpose of the study

Brief Literature
Review

Methodology

Results

Discussion and
Implications

Limitations – Future
research



Methodology (I)

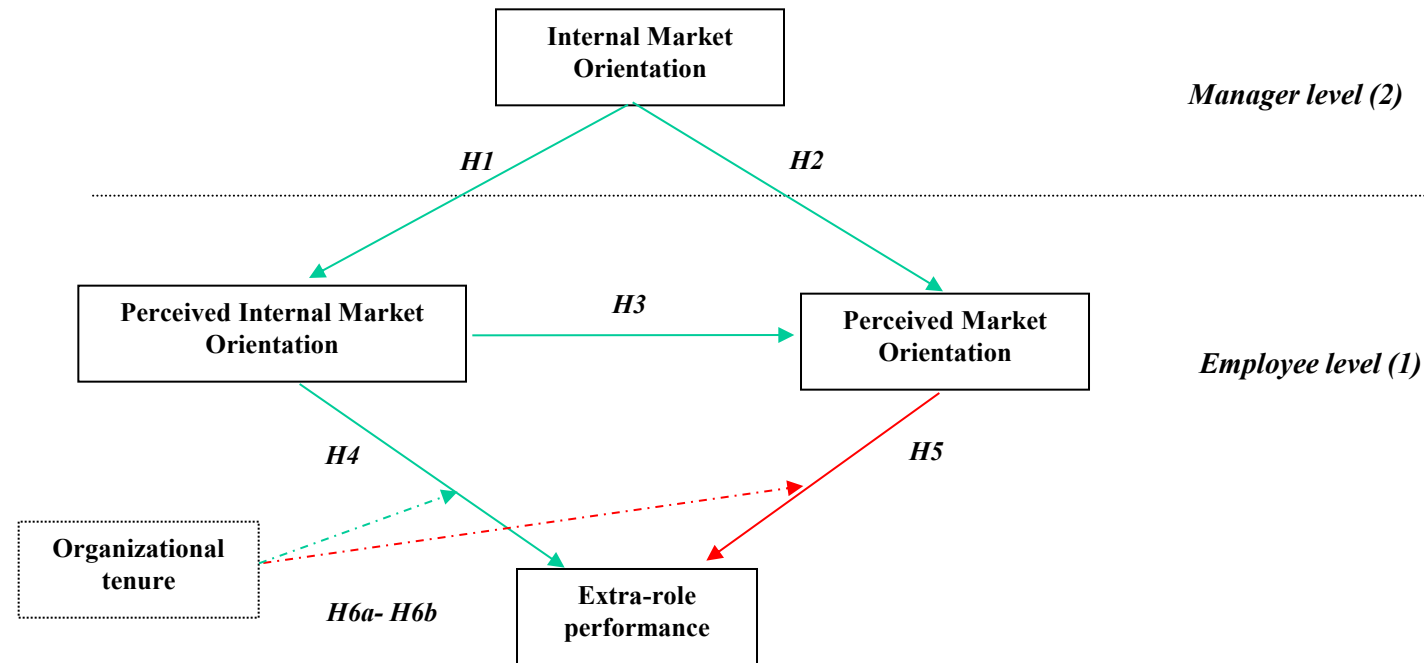
Sampling and data collection

Sampling frame	Retail service context
Sample	89 managers and 417 front line employees
Sex	30.4% females, 69.6% males
Working status	68% worked full-time
Tenure	On average 2 years





Results (III)





Discussion and Implications

Extra role performance is the corner-stone of the company effort to delight the customer, not just to satisfy needs and expectations.

Customer delight is one necessary condition for customer retention and also acquisition through the positive WoM delighted customers produce.

Hence extra-role performance and the employee's willingness to perform beyond and above their (official) job description is a significant resource and potentially a basis for sustainable competitive advantage.

This resource is internally produced (cannot be acquired for instance through transfers and hiring from competition) as the moderation effect denotes.

Store Managers are the company agents responsible to produce and cultivate this resource.



Λόγοι για τους οποίους ασκείται επιτήρηση

- (α) εκπαίδευση & βοήθεια
- (β) εμπύχωση & ενίσχυση ηθικού
- (γ) διαρκής επαφή με αγορά
- (δ) έλεγχος και βελτίωση απόδοσης

Ποιός & Πόσο..?

Εξαρτάται...

Ποιος: HR, Sales managers, Sales sup

- Γνώσεις πώλησης
- Καλοί δάσκαλοι
- Να αναγνωρίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των πωλητών
- Να γνωρίζουν πώς να εκπαιδεύουν
- Να έχουν υπομονή
- Σωστούς τρόπους στην υπόδειξη
- Να διαχειρίζονται ανθρώπους & καταστάσεις
- Να είναι σύνδεσμος πωλητή – διοίκησης

Πόσο:

Υπερβολική επιτήρηση → σπατάλη χρημάτων, χρόνου και πτώση ηθικού

Ελλιπής επιτήρηση → μη εντοπισμός και επίλυση προβλημάτων, κακή επίγνωση της κατάστασης

Πότε είναι απαραίτητη

- (α) υψηλός αριθμός αποχωρήσεων
- (β) αυξημένα παράπονα πελατών
- (γ) χαμηλός λόγος παραγγελιών/επαφές
- (δ) χαμηλός αριθμός επαφών
- (ε) υψηλός λόγος εξόδων πώλησης/πωλήσεις
- (στ) χαμηλό ηθικό πωλητών
- (η) αρνητική στάση πωλητών απέναντι στην επιχείρηση, έλλειψη ενθουσιασμού, σημάδια κούρασης, αναζήτηση άλλης εργασίας...

Τι ελέγχω...

- Γνώση περιοχής (π.χ. κίνηση)
- Γνώση πελατών (π.χ. αν υπάρχει προσωπική επαφή)
- Αν υπάρχει και αν τηρείται πλάνο επισκέψεων (που, πότε, γιατί, τι θα πω)
- Πόσο καλά διατηρείται αρχείο πελατών
- Πώς αντιμετωπίζονται οι δύσκολες καταστάσεις
- Φιλοσοφία γύρω από τις πωλήσεις, φιλοδοξίες, αξίες, ευφυΐα
- Ικανοποίηση πελάτη / επίτευξη στόχων

Πώς ελέγχω..

- Προσωπική επαφή (on the job ή παράλληλα με εκπαίδευση)
- Τηλεφωνική επαφή / email / GPS
- Εγχειρίδιο πωλήσεων
- Sales meetings
- Διοικητικά εργαλεία
 - Σύστημα αμοιβών
 - Περιοχές πωλήσεων
 - Στόχοι πωλήσεων
 - Λογαριασμοί εξόδων πωλητών
 - Αναφορές

Γιατί ελέγχω..

- Για να διαπιστωθεί πόσο και που χρειάζεται βελτίωση ο κάθε πωλητής ώστε να γίνει η κατάλληλη εκπαίδευση (ή απόλυση)
- Για να εντοπίζονται πωλητές που είναι έτοιμοι για εσωτερική προαγωγή
- Για να τηρείται και να αξιολογείται το job description
- Για να αξιολογείται το γενικότερο σύστημα διοίκησης πωλήσεων (πρόσληψη, οργάνωση, εκπαίδευση, αμοιβή, επιτήρηση)

Check list..

- Επισκέψεις σε πελάτες
- Απόδοση σε σχέση με χρήση του χρόνου
- Έξοδα πωλήσεων
- Non selling activities (εξυπηρέτηση πελάτη, υποβολή προσφορών, merchandizing, είσπραξη οφειλών, διαχείριση παραπόνων, συσκέψεις)
- Γνώση προϊόντων
- Σχέσεις με πελάτες
- Προσωπική εμφάνιση και στοιχεία προσωπικότητας (επινοητικότητα, συνεργασιμότητα, λογική ανάλυση, λήψη αποφάσεων & πρωτοβουλιών, ικανότητα αποδοχής ευθυνών, ικανότητα προγραμματισμού, κρίση, δημιουργικότητα, γνώση πολιτικών της επιχείρησης, προετοιμασία και υποβολή αναφορών, καλοσύνη και ηθική, σεβασμός σε ανταγωνισμό και πελάτες...)
- Όγκος πωλήσεων
- Κέρδος (ή margin)
- Παραγγελίες
- Πελάτες
- Δείκτες
 - Εξόδων πώλησης = (έξοδα πωλήσεων) / (πωλήσεις)
 - Εξόδων επίσκεψης = (συνολικό κόστος) / (αρ. επισκέψεων)
 - Διείσδυση περιοχής = (υπάρχοντες πελάτες) / (σύνολο αγοράς)
 - New account = (νέοι πελάτες) / (υπάρχοντες)
 - Πωλήσεις κατά πελάτη = (πωλήσεις) / (σύνολο υπαρχόντων πελατών)
 - Μέγεθος παραγγελίας = (πωλήσεις) / (συνολικό αρ. παραγγελιών)
 - Ημερήσιες επισκέψεις = (αρ. επισκέψεων) / (αρ. ημερών εργασίας)
 - Κατά πελάτη = (αρ. επισκέψεων) / (αρ. πελατών)
 - Προγραμματισμένες επισκέψεις = (αρ. προγραμ. επισκ) / (αρ. επισκ.)
 - Παραγγελιών = (αρ. παραγγελιών) / (αρ. επισκ.)
 - Συνδυασμός δεικτών

Απόφαση 3: Καθορισμός προϋπολογισμού της προσπάθειας πώλησης

ο προϋπολογισμός πωλήσεων ουσιαστικά απεικονίζει τη σύγκριση των προβλεπόμενων πωλήσεων με τις προβλεπόμενες δαπάνες για την επίτευξη αυτών των πωλήσεων, καθώς και τον καθορισμό της κερδοφορίας που θα επιφέρει το τμήμα πωλήσεων στην επιχείρηση

- ο προϋπολογισμός συμβάλλει σε τρεις σημαντικούς σκοπούς:

(α) στο σχεδιασμό της λειτουργίας των πωλήσεων, μέσω του αναλυτικού επιμερισμού του προϋπολογισμού πωλήσεων σε προϊόντα, περιοχές και πελάτες

(β) στο συντονισμό εξόδων θέτοντας ένα επιθυμητό επίπεδο, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσδοκώμενες πωλήσεις

(γ) στην αξιολόγηση για να μπορεί η διοίκηση να θεωρήσει αν η απόδοση συνολικά υπήρξε ικανοποιητική

**** πως θα μοιράσουμε τα κέρδη??**

Appendix

The joint contribution of Marketing & Sales on company performance

& συνεργασία τμήματος Πωλήσεων σε εμπλεκόμενα τμήματα

The joint contribution of M&S..

GSSI (Global Sales Science Institute), 9th annual conference (2015)

Hiroshima, Japan, June 12-14, 2015

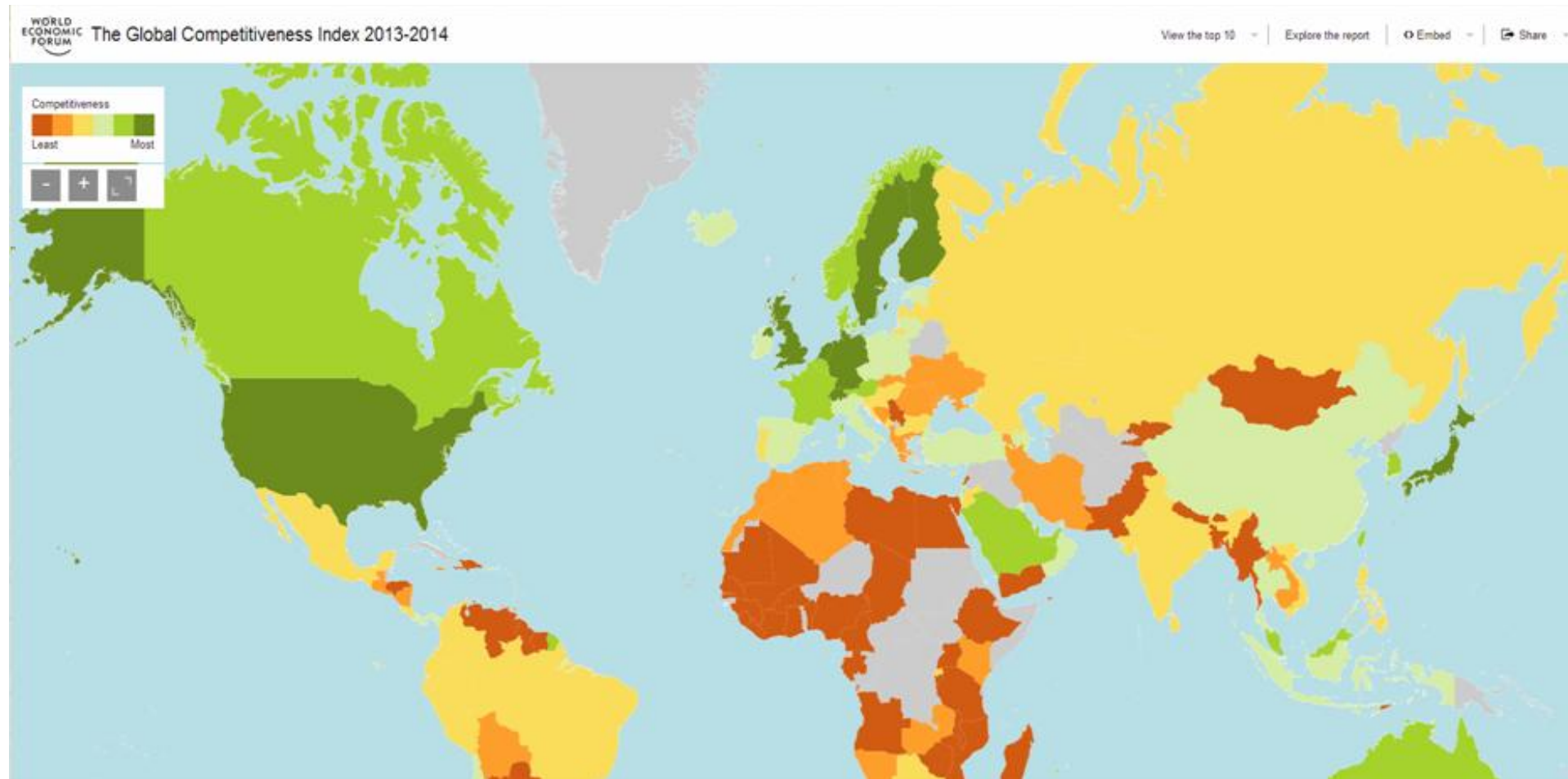
“Exploring the Sources and Outcomes of Marketing-Sales Conflict”

George J. Avlonitis and Konstantinos Lionakis

Best paper award

The Global Competitiveness Report 2013–2014

(World Economic Forum)



Competitiveness

World Economic Forum defines **competitiveness** as the set of institutions, policies, and factors that determine the level of **productivity** of a country

The level of **productivity**, in turn, sets

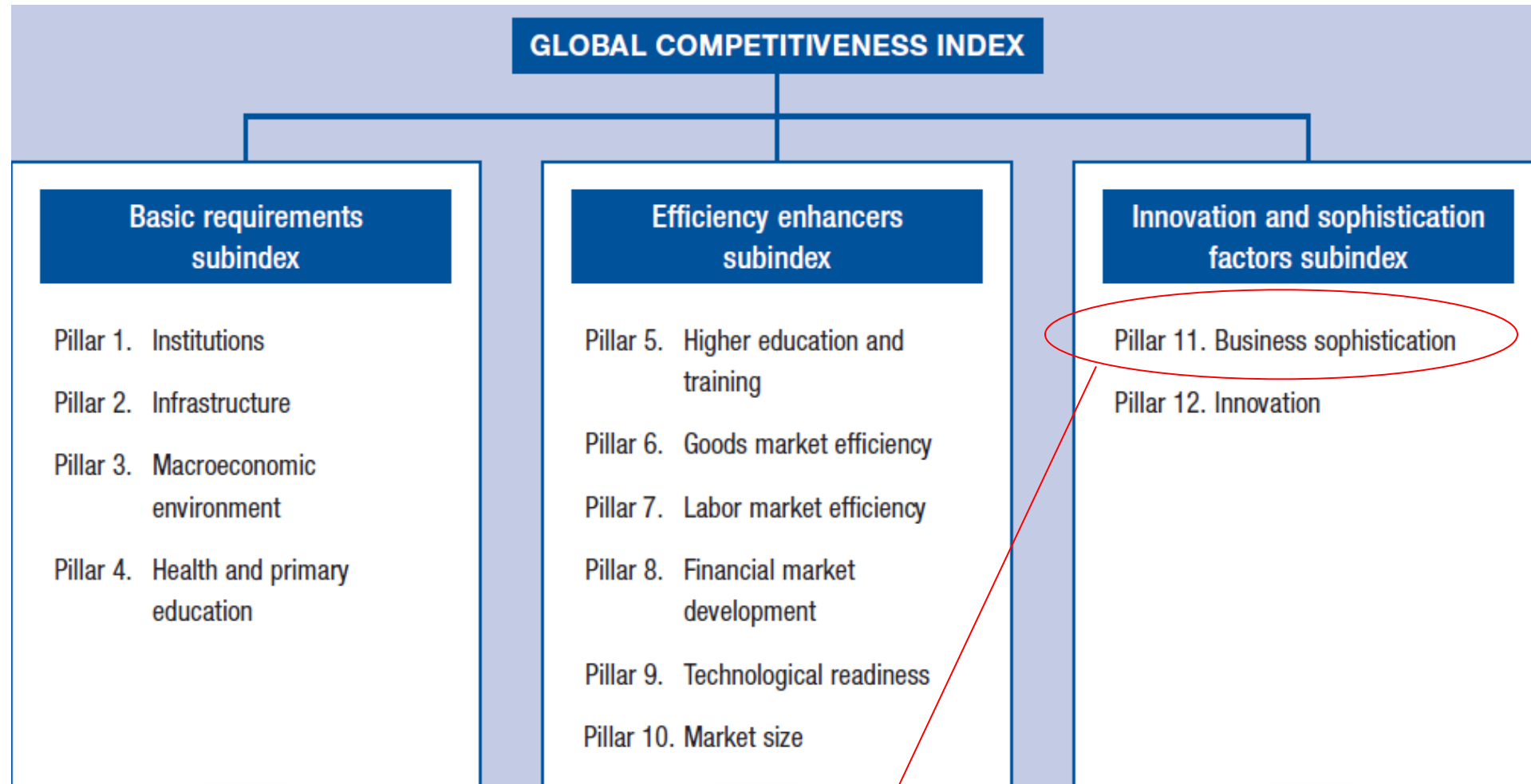
- (a) the level of **prosperity** that can be reached by an economy, and

- (b) the **rates of return** obtained by investments in an economy,

which in turn are the fundamental drivers of its **growth** rates

In other words, a more **competitive** economy is one that is likely to **grow** faster over time

World Economic Forum determines competitiveness using 12 pillars...



Business sophistication concerns two elements that are intricately linked:

- (a) the quality of a country's overall business networks, and
- (b) the quality of individual firms' operations and strategies

All indices are uncontrollable by the managers except...

Individual firms' advanced operations and strategies...

Marketing,

Sales, and

The production of unique and sophisticated products

... which spill over into the economy and lead to sophisticated and modern business processes across the country's business sectors

The Contribution of M&S

Marketing & Sales...

- .. are the customer centric team
- .. are both outward looking, focused on the customer and the market
- .. are essential parts for the marketing activities in each company
- .. have the overall common goal to offer superior customer value

(Guenzi & Troilo 2007; Homburg et al. 2008; Krohmer et al. 2002; Le Munier & Piercy 2011)

Therefore...

issues at the Marketing-Sales interface are amongst the most important ones that managers are dealing with (Rouzies et al. 2005), as the working relationship of Marketing & Sales plays a vital role in the organization (Kotler et al. 2006)

in today's hyper-competitive world, the Marketing and Sales functions must work together at every level, from the core central concepts of the strategy, to the minute details of execution (Shapiro 2002)

Nevertheless...

in practice, the working relationship of M&S is often described as unsatisfactory and is characterized, mainly, by a lack of cohesion, distrust, dissatisfaction and conflict (Dewsnap & Jobber 2000, 2002; Lionakis, Avlonitis & Panagopoulos 2013)

The Rationale of the Study

Research Question...

How can Marketing & Sales units contribute to business sophistication and therefore to competitiveness and company performance...??

... a key issue appear to be their relationship

Objectives...

(a) to explore the antecedents and consequences of Marketing-Sales conflict

- antecedents: in terms of (i) the authority of these two units for the execution of basic marketing activities, (ii) the relative power of these two units in the organization, (iii) the strategic alignment of these two units, and (iv) the degree of market orientation
- consequences: effect on company performance

(b) to explore the role of the external environment

(c) to identify mechanisms that may be applied for reducing Marketing-Sales conflict

(d) to propose solutions for improving Marketing-Sales relationship and enhance company performance

The Description of the Study

Population of this study

Consumer goods' companies, with turnover of more than 10 million euros and number of employees of more than 50

509 firms were identified as fulfilling the above criteria

Sample – Response

Stratified sample of 312 companies (strata were derived on the basis of size and SIC code)

132 agreed to participate (42% response rate)

Data collection

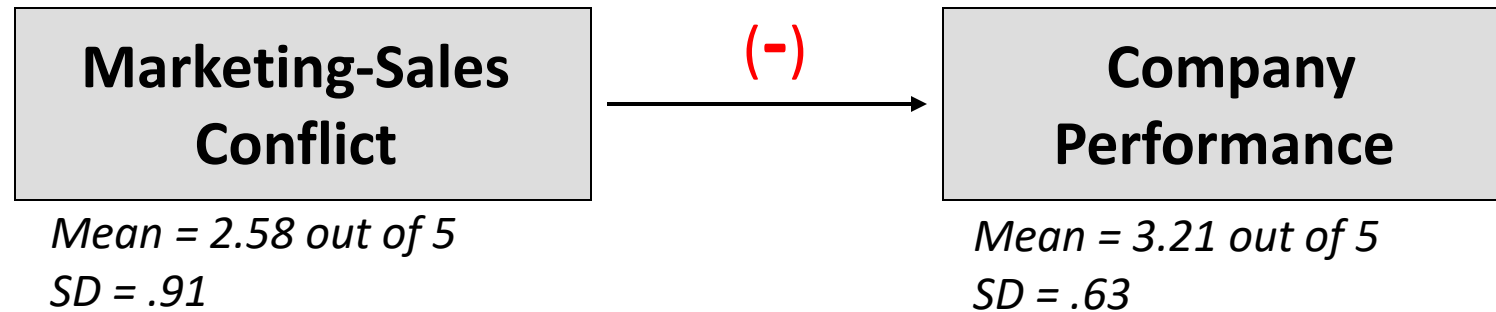
Personal interviews were conducted, using a structured questionnaire, with both Marketing and Sales managers of the same company

Both Marketing and Sales managers answered the same questionnaire in separate personal interviews (without knowing each other's answers)



Major Findings

Marketing-Sales conflict is negatively affecting company performance



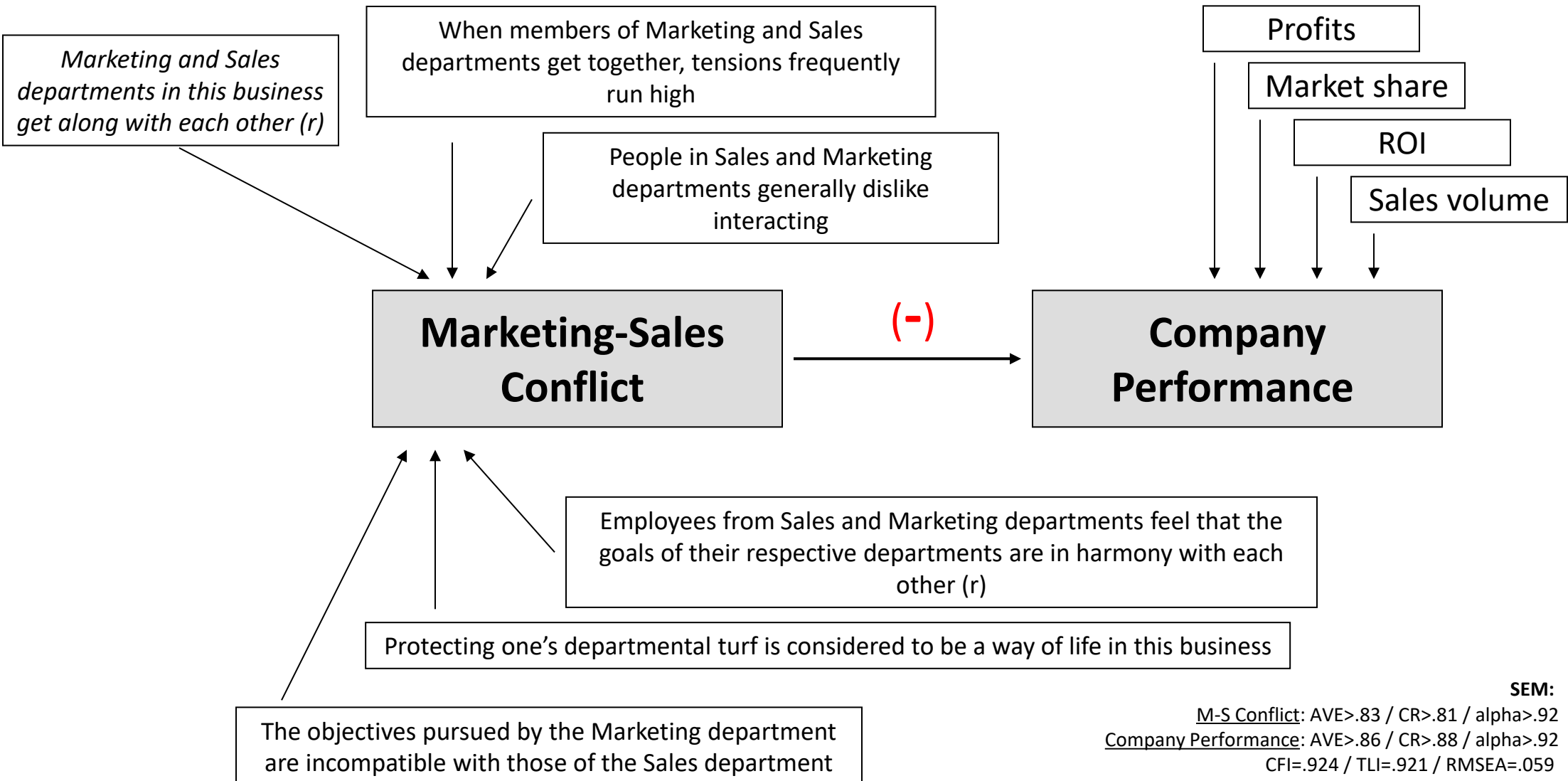
Regression model:

Std. Beta = $-.623$ / $t = -8.12$

$F = 89.773$ / Adj. $R^2 = .610$ / $p < .01$

Major Findings

Determination of M-S conflict and company performance



SEM:

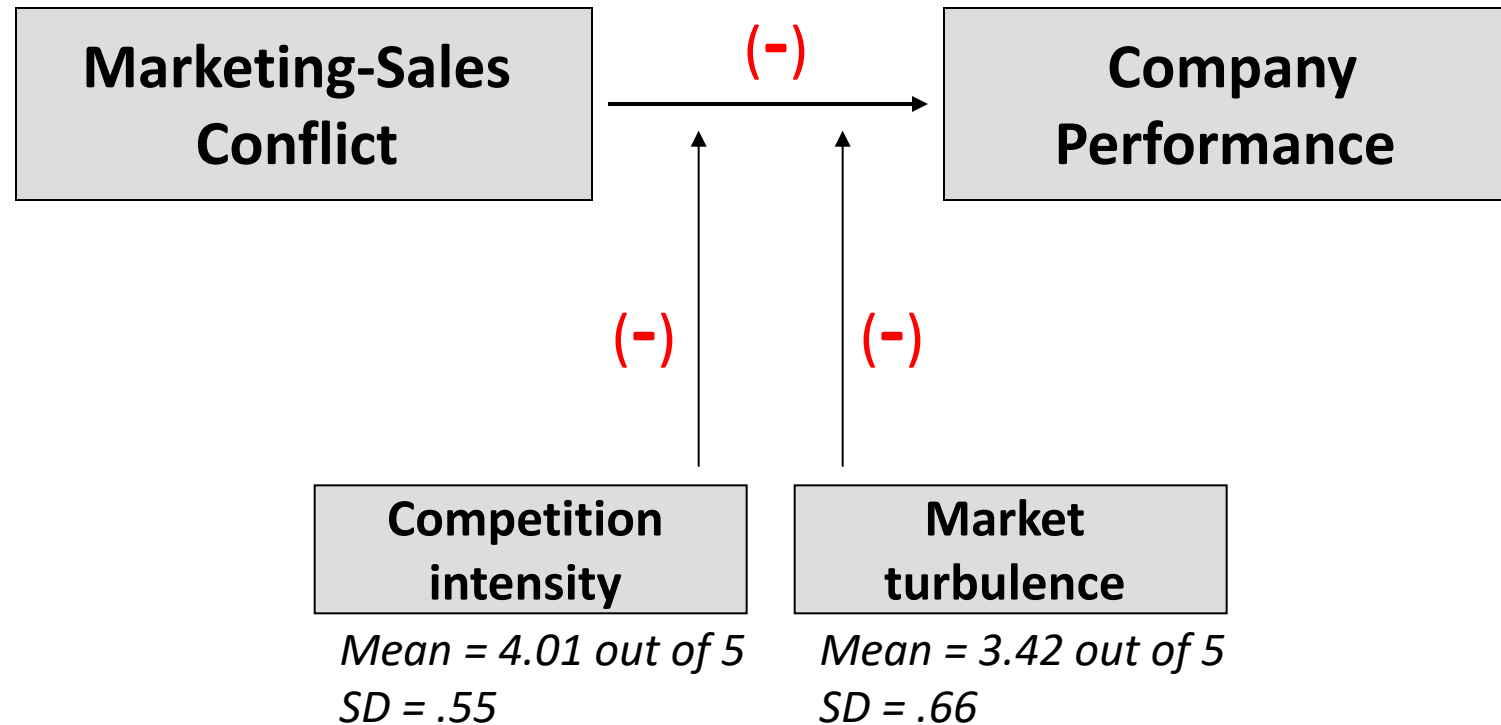
M-S Conflict: AVE>.83 / CR>.81 / alpha>.92

Company Performance: AVE>.86 / CR>.88 / alpha>.92

CFI=.924 / TLI=.921 / RMSEA=.059

Major Findings

This negative relationship becomes stronger in turbulent and competitive environment



Moderation effect:

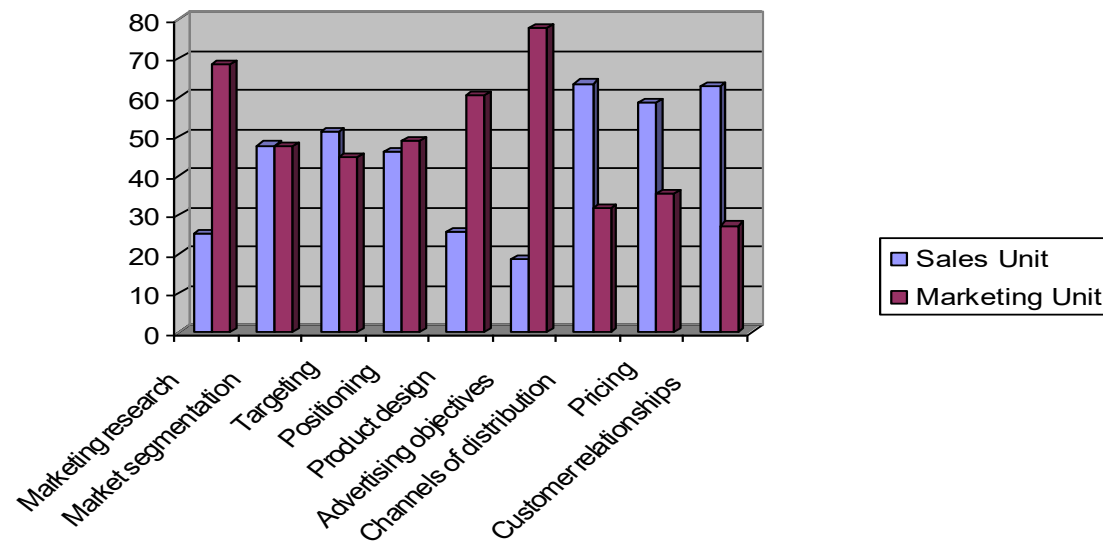
Competition intensity: Std. Beta = -.209 / t = -1.97 / p<.05

Market turbulence: Std. Beta = -.243 / t = -2.11 / p<.05

Major Findings

**Four Key Constructs were examined
as antecedents of Marketing-Sales conflict...**

- (a) the authority of Marketing & Sales units for the execution of marketing activities
- (b) the relative power of Marketing & Sales units
- (c) the strategic alignment of Marketing & Sales units
- (d) the degree of market orientation of Marketing & Sales units

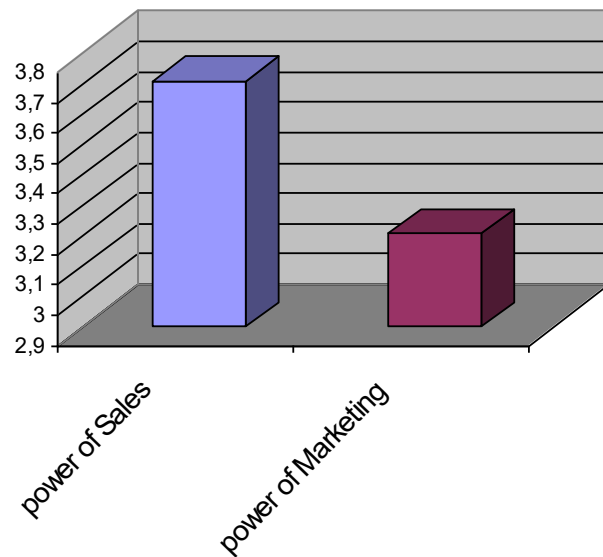


Sales

the authority of Marketing & Sales units for the execution of marketing activities

N=132		Sales Unit			Marketing Unit			paired samples t-test
Activities	Marketing manager	Sales manager	Independent sample t-test	mean	Marketing manager	Sales manager	Independent sample t-test	
Marketing research	24.0	26.6	ns	25.3	70.9	66.3	ns	p<0.05
Market segmentation	45.2	50.1	ns	47.7	50.9	43.6	ns	ns
Targeting	48.3	53.8	ns	51.0	47.8	41.9	ns	ns
Positioning	42.5	49.0	ns	46.0	52.3	45.5	ns	ns
Product design	23.1	27.0	ns	25.7	62.0	58.6	ns	p<0.05
Advertising objectives	16.4	21.1	ns	18.7	80.4	75.3	ns	p<0.05
Channels of distribution	61.9	65.1	ns	63.5	33.0	30.5	ns	p<0.05
Pricing	57.0	60.5	ns	58.7	37.3	33.8	ns	p<0.05
Customer relationships	60.8	65.3	ns	63.0	28.6	25.9	ns	p<0.05

Basic marketing activities are under the authority of the Sales units



**the relative power of
Marketing & Sales units**

Variables (N=132)		Mean (SD) / independent samples t test		AVE	CR	Cronbach's alpha
<i>Sales unit power</i>	Marketing Managers	3.68 (.66)	ns	.612	.790	.804
	Sales Managers	3.81 (.62)		.570	.729	.793
<i>Marketing unit power</i>	Marketing Managers	3.26 (.70)	ns	.635	.830	.845
	Sales Managers	3.15 (.68)		.679	.812	.829

Sales overpowers Marketing

**the strategic alignment of
Marketing & Sales units**

Marketing and Sales managers perceptions regarding their company's strategy			
Group 1 - Consistency (N=105 / 79%)		Group 2 - Inconsistency (N=27 / 21%)	
prospector	68 (52%)	prospector-analyzer	18 (14%)
analyzer	24 (17%)	prospector-defender	3 (2%)
defender	13 (10%)	analyzer-defender	6 (5%)

*Apparently, there are companies in which
Marketing & Sales are not sharing the same
perception regarding their strategic approach*

**the degree of market orientation of
Marketing & Sales units**

Variables (N=132)	Mean (SD) / independent samples t test			AVE	CR	Cronbach's alpha
<i>Market Orientation</i>						
Customer orientation	Marketing Managers	4.23 (.61)	ns	.635	.737	.902
	Sales Managers	4.08 (.58)		.679	.721	.887
Competitor orientation	Marketing Managers	4.03 (.62)	ns	.617	.754	.816
	Sales Managers	4.00 (.56)		.631	.708	.760
Inter-functional coordination	Marketing Managers	3.84 (.61)	ns	.629	.730	.826
	Sales Managers	3.80 (.60)		.620	.719	.778

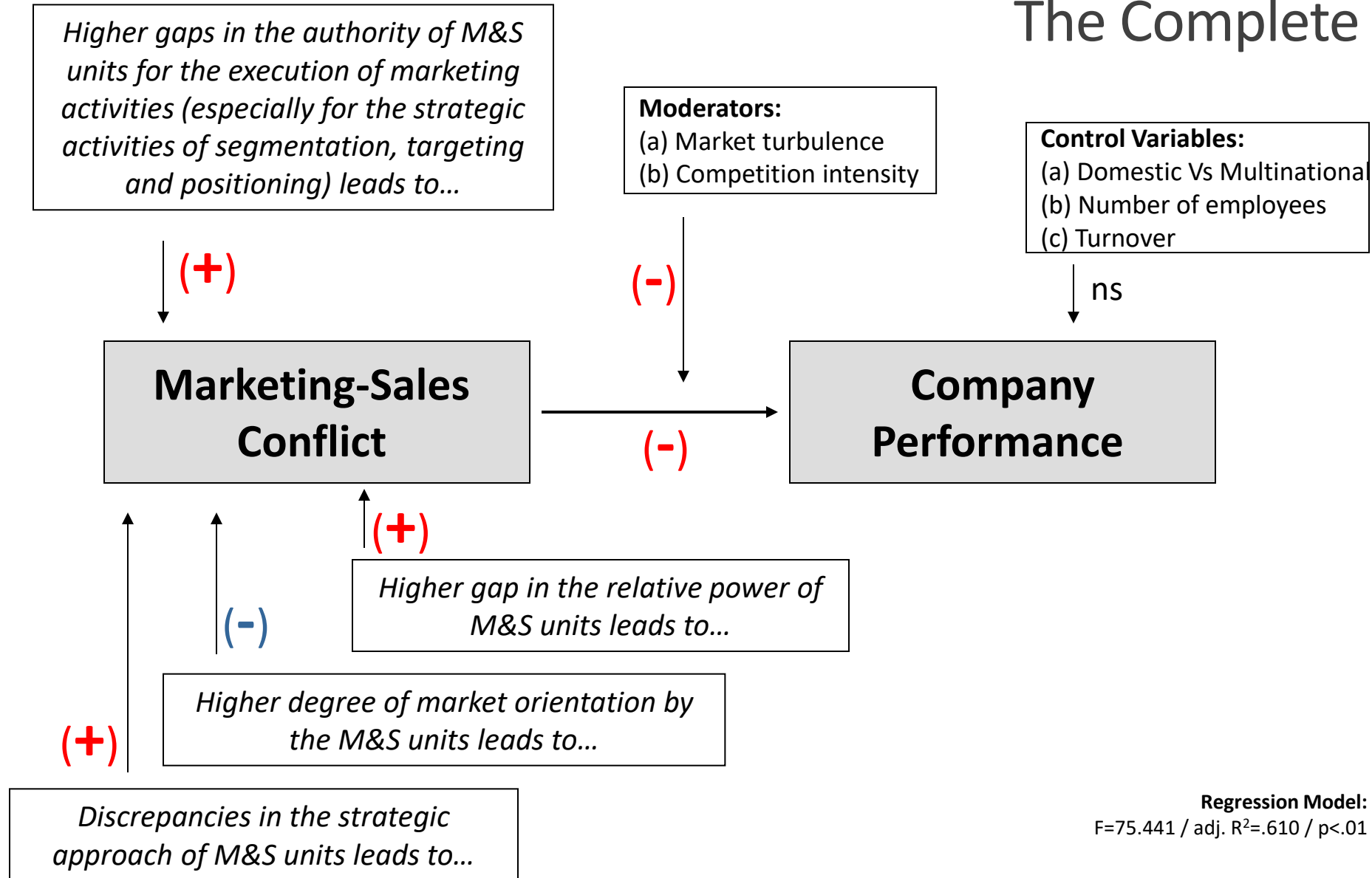
Market Orientation:

Mean = 3.91 out of 5

SD = .61

***Apparently, there is a relatively high
level of market orientation***

The Complete Model



Managerial Implications

Our study indicates that...

**unhealthy internal rivalry could be
a source of reduced competitiveness and
therefore leads to lower levels of company performance**

**and provides managers with a systematic way to think
through the design of their Marketing-Sales interface**

Basically changes are required in the company's culture, as well as people's attitudes and behaviours, but these changes will lead to the creation of fair relationships between M&S and to substantial improvement in important performance metrics

Managerial Implications

Top management should...

- **pursue the involvement and influence of Sales over key strategic marketing activities**

especially regarding customer segmentation and targeting, which involves the allocation of selling effort and resources and represent important dimensions of Sales strategy (Panagopoulos & Avlonitis 2010)

- **attend to status and power differences of the M&S units**
- **remove any barriers between these two units and provide them both with an equal strategic voice**
- **focus on the creation of a clear, explicit and integrated strategy between M&S**
- **strive to work in order to become more market oriented by developing internal processes needed for focusing on customer desires and on competitors' strategies, and enhancing inter-functional coordination, especially between M&S**

Accordingly...

- **structural linkages such as teamwork and joint planning should be fostered**
- **this can be achieved with job rotation policies, common training, sharing of information and joint customer visit of M&S**

Marketing-Sales relationship should be characterized by...

Construct	Definition	Author(s)
Collaboration	the existence of shared goals, resources and activities, as well as mutual understanding	Kahn & Mentzer, 1998
Effective interaction	the formal and informal communication processes and information flows	Guenzi & Troilo, 2007
Harmony	the degree of communication, interaction, and collaboration among organizational units and their general sense of responsibility and satisfaction with their relations	Song et al., 2000
Quality of cooperation	the extent to which there is a state of collaboration between M&S that is characterized by unity of effort and harmony	Homburg & Jensen, 2007
Coordination	the synchronized utilization of company resources in creating superior value for target customers	Narver & Slater, 1990
Justice	deals with notions of the fair distribution of resources, the fairness of procedures and the quality of interaction between parties in an organization including M&S	Hulland et al., 2012
Credibility	refers to whether the receiver views the source of information as believable	Malshe, 2010
Integration	the extent to which activities carried out by the two functions are supportive of each other	Rouzies et al., 2005
Functional conflict	involves consultative interactions, mutual respect, and useful give and take	Massey & Dawes, 2007

Σχέσεις Λειτουργίας των Πωλήσεων με Άλλες Λειτουργίες

Ανεξαρτήτως οργανωτικής δομής, το τμήμα πωλήσεων λόγω του πολυδιάστατου ρόλου και της νευραλγικής θέσης του βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με όλα τα βασικά τμήματα μιας εταιρείας (παραγωγής, ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομικών, πέραν του μάρκετινγκ)

Σε καταστάσεις όπου στις σχέσεις μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και άλλων τμημάτων μιας εταιρείας εμφανίζονται δυσλειτουργικές συγκρούσεις (dysfunctional conflict), η συνεργασία και ο συντονισμός κλονίζονται, με αρνητικές συνέπειες στην απόδοση της εταιρείας

πηγές συγκρούσεων μεταξύ πωλήσεων και παραγωγής

διαφορετική θεώρηση της ποιότητας, καθώς τα στελέχη παραγωγής εξετάζουν τεχνικά κριτήρια ενώ τα στελέχη πωλήσεων την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από τον πελάτη

πιθανές μετατροπές στο προϊόν ως προς την εξατομίκευση που υπόσχεται ένα στέλεχος πωλήσεων στον πελάτη, καθώς οι μετατροπές αυτές ενδεχομένως να δυσχεραίνουν την εργασία των στελεχών παραγωγής αναφορικά με κόστος, χρόνους και τεχνικές προδιαγραφές

γενικότερα ζητήματα προγραμματισμού της παραγωγής, διαθεσιμότητας των προϊόντων και καλής λειτουργίας των προϊόντων



πηγές συγκρούσεων μεταξύ πωλήσεων και ανθρωπίνου δυναμικού

αποφάσεις για διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων στελεχών για το τμήμα πωλήσεων

ζητήματα σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα στελέχη πωλήσεων

αποφάσεις για τις μεθόδους ανταμοιβής των στελεχών πωλήσεων

ζητήματα αξιολόγησης των στελεχών πωλήσεων της επιχείρησης

πηγές συγκρούσεων μεταξύ πωλήσεων και τμήματος χρηματοοικονομικών

τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της στοχοθεσίας πωλήσεων

τα κόστη πωλήσεων που προτείνονται στο σχέδιο πωλήσεων

καταμερισμός budget

Διαχείριση σχέσεων

Για την επίλυση των παραπάνω ζητημάτων ως προς τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων, οι ενέργειες της επιχείρησης θα πρέπει να εστιάζουν στην καλλιέργεια αποτελεσματικής επικοινωνίας, στη δημιουργία κλίματος δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης, και στο συντονισμό και στη συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών (Lionakis και Avlonitis, 2014)

Η ανώτατη διοίκηση επίσης οφείλει να λαμβάνει μέτρα που οδηγούν στην ολοκλήρωση (integration) των διαδικασιών των εμπλεκόμενων τμημάτων ως προς την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της επιχείρησης, δηλαδή να εστιάζει στο βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες που επιτελούνται από αυτά τμήματα υποστηρίζουν η μία την άλλη (Rouziès et al., 2005)

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με

- (α) τον από κοινού σχεδιασμό λύσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων ως προς τα κοινά ζητήματα που τους απασχολούν
- (β) διεξαγωγή κοινών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα διοικητικά στελέχη των εμπλεκόμενων τμημάτων
- (γ) τη δημιουργία μιας διατμηματικής ομάδας επίλυσης προβλημάτων
- (δ) εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) ειδικά από στελέχη άλλων τμημάτων προς το τμήμα πωλήσεων, προκειμένου να έρχονται και αυτά τα στελέχη σε απευθείας επαφή με τον πελάτη
- (ε) έμφαση σε καλλιέργεια κοινής κουλτούρας προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ και τον πελάτη (πελατοκεντρική κουλτούρα) από όλα τα τμήματα, ώστε η εστίαση όλων των εργασιών να έχει κοινή βάση την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη

Μάθημα ζωής..

Vision without **Action** is a daydream..

but **Action** without **Vision** is a nightmare!!

Benson Shapiro

Υπηρεσίες

(πηγή: Σ. Γούναρης)

Appendix

Βασικά Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

1 Αϋλότητα

Οι υπηρεσίες δεν γίνονται αντιληπτές με την αφή ή τις ανθρώπινες αισθήσεις, με τον τρόπο που γίνονται τα φυσικά αγαθά

2 Φθαρτότητα

Οι Υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και η δυναμικότητα που δεν αξιοποιείται πρακτικά χάνεται για την επιχείρηση.

3 Αδιαιρετότητα

Αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής της Υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής τους, της παραγωγής της Υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή, και των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στην διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής.

4 Ετερογένεια

Αδυναμία συστηματικοποίησης της ποιότητας των εκροών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών

Expanded Mix for Services – the 7 Ps

Product

Price

Place

Promotion

People

- All human actors who play a part in service delivery and thus influence the buyer's perceptions: namely, the firm's personnel, the customer, and other customers in the service environment

Physical Evidence

- The environment in which the service is delivered and where the firm and customer interact, and any tangible components that facilitate performance or communication of the service

Process

- The actual procedures, mechanisms, and flow of activities by which the service is delivered—the service delivery and operating systems



Χαρακτηριστικότερες Τάσεις του Σύγχρονου Πελάτη



Σπύρος Γούναρης
Αναπληρωτής Καθηγητής

58

Υπέρ - Υποσχέσεις

- Δώστε ρεαλιστικές και ακριβείς υποσχέσεις αναφορικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Ζητήστε από το προσωπικό επαφής να αξιολογήσει τις υποσχέσεις που αναφέρουν οι διαφημίσεις σας
- Αποφύγετε τον πόλεμο τιμών (συνήθως οδηγούν σε υπερβολικές υποσχέσεις)
- Τυποποιήστε τις υποσχέσεις σας μέσα από την χρήση εγγυήσεων
- Βεβαιωθείτε ότι τα απτά στοιχεία που συνοδεύουν την παροχή της υπηρεσίας υποστηρίζουν τις υποσχέσεις σας
- Βεβαιωθείτε ότι τυχών ψηλότερες χρεώσεις των υπηρεσιών σας δικαιολογούνται από την ικανότητα σας να ανταποκρίνεστε στις πιο σύνθετες απαιτήσεις των πελατών σας
 - *"...Αν παρόλα αυτά βρείτε ένα καλύτερο πακέτο από άλλο προμηθευτή εμείς σας δίνουμε το ίδιο"*

Service dominant logic (SD-logic)

The core foundational premise of service-dominant logic is based on the idea that **service is the basis of all exchange** and thus **all economies are service economies** and **all businesses are service businesses**

Vargo and Lusch 2004

Service dominant logic (SD-logic)

- ❖ Η παροχή αγαθών μετατρέπεται σε **παροχή υπηρεσιών μέσα από προϊόντα**
- ❖ Δεν επικεντρωνόμαστε στην πώληση προϊόντων αλλά στην **παροχή ολοκληρωμένων λύσεων** που συναποτελούνται από προϊόντα και υπηρεσίες
- ❖ Αναγκαία προϋπόθεση αυτής της προσέγγισης είναι η **επικέντρωση στον πελάτη**, στην πλήρη κατανόηση των αναγκών του και στους μηχανισμούς που δημιουργούν αξία για τον πελάτη

Προσανατολισμός στην Υπηρεσία: *SERVITIZATION*

- ❖ Στο επίκεντρο βρίσκεται μία βασική ιδέα: **η έννοια της προσφοράς που μετουσιώνεται σε ωφέλεια για τον πελάτη** μέσα από μια διαδικασία δημιουργίας αξίας
- ❖ Για να επιτευχθεί ο προσανατολισμός στην υπηρεσία, απαραίτητο συστατικό στοιχείο είναι ένα **εσωτερικό κίνητρο που αντικατοπτρίζεται στο εταιρικό όραμα** που κινητοποιεί όλους τους εργαζόμενους και αποτελεί τη βάση της δημιουργίας αξίας για τον πελάτη

Δημιουργία Αξίας για τον Πελάτη

Η πιο βασική λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η **δημιουργία και η διατήρηση αμοιβαία ευεργετικών σχέσεων**, ειδικά με επίλεκτους πελάτες

Αυτό που οδηγεί σε επιτυχημένες σχέσεις είναι η αμφίδρομη δημιουργία αξίας:
ο πελάτης εισπράττει αξία από την επιχείρηση και η αξία αυτή μετουσιώνεται σε αξία και για την επιχείρηση με τη μορφή υψηλού βαθμού ικανοποίησης πελατών, αυξημένης κερδοφορίας και επιτυχίας

Τρόποι Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη

1. Βάζουμε τον πελάτη στο επίκεντρο
2. Κάνουμε την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση του πελάτη πρωταρχικό στόχο όλων των εργαζομένων
3. Δίνουμε έμφαση στην ενσυναίσθηση
4. Κάνουμε τα πράγματα εύκολα

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ:

- Δημιουργία οράματος
- Γνώση των πελατών
- Γνώση του ανταγωνισμού
- Συνεχής βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών
- Συνεχής βελτίωση διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας
- Ενδυνάμωση στελεχών
- Ανάπτυξη ικανοτήτων των στελεχών
- Άρση εμποδίων εξυπηρέτησης του πελάτη
- Προσήλωση της Ανώτατης Διοίκησης στην Πελατοκεντρική Ποιότητα (lead by example)
- Αναγνώριση και επιβράβευση

Τι Διαφοροποιεί την Άριστη από την Κακή Εξυπηρέτηση (1)

Σημεία Διαφοροποίησης	Επιχειρήσεις με Άριστη Εξυπηρέτηση	Επιχειρήσεις με Κακή Εξυπηρέτηση
Κουλτούρα προσανατολισμένη στον πελάτη	• Τα στοιχεία των ερευνών ικανοποίησης του πελάτη έχουν τεράστια σημασία για τη διοίκηση • Εστίαση της επιχείρησης: Ικανοποίηση των πελατών της • Δείκτης ικανοποίησης πελατών το ίδιο σημαντικός όπως οι άλλοι δείκτες απόδοσης της επιχείρησης	• Τα στοιχεία ικανοποίησης του πελάτη δεν θεωρούνται κάτι σημαντικό από τους εργαζόμενους, • Οι έρευνες ικανοποίησης αντιμετωπίζονται ως «μόδα» • Παραδοσιακοί δείκτες απόδοσης πολύ πιο σημαντικοί από δείκτες ικανοποίησης
Υποστήριξη από τη Διοίκηση	• Τα στελέχη δείχνουν εμπράκτως τη σημασία που αποδίδουν στην ικανοποίηση των πελατών • Η εξυπηρέτηση του πελάτη έχει την ίδια προτεραιότητα με τα οικονομικά αποτελέσματα	• Η ικανοποίηση του πελάτη συζητιέται - ΔΕΝ συμβαίνει ! • Οι προτεραιότητες είναι στα οικονομικά αποτελέσματα - Όχι στην ικανοποίηση, • Τα στελέχη αντιμετωπίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως «μόδα»
Αξιοποίηση Εναλλακτικών Εργαλείων Επαφής με Πελάτες	• Χρήση εναλλακτικών μορφών επαφής με τον πελάτη για καταγραφή του επιπέδου ικανοποίησης • Παράλληλη αξιοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων	• Μία βασική έρευνα ικανοποίησης πελάτη • Αποκλειστικά ποιοτική ή ποσοτική προσέγγιση - Ποτέ και οι δύο • Κακή μεθοδολογία

Τι Διαφοροποιεί την Άριστη από την Κακή Εξυπηρέτηση (2)

Σημεία Διαφοροποίησης	Επιχειρήσεις με Άριστη Εξυπηρέτηση	Επιχειρήσεις με Κακή Εξυπηρέτηση
Εκπαίδευση	• Εκπαίδευση σε όλους τους βασικούς τομείς εξυπηρέτησης του πελάτη, • Λεπτομερειακή εκπαίδευση, • Εκπαίδευση όχι μόνον του προσωπικού πρώτης γραμμής, • Βιωματική εκπαίδευση	• Επιφανειακή και πολύ γενικευμένη εκπαίδευση, • Περιορίζεται στο προσωπικό πρώτης γραμμής, • Διαλέξεις
Σύνδεση Δεικτών Ικανοποίησης με Δείκτες Απόδοσης (π.χ. Μεριδίο αγοράς, Κερδοφορία)	• Μελέτη και μοντελοποίηση της επίδρασης της ικανοποίησης των πελατών σε δείκτες απόδοσης, • Μελέτη / Διάγνωση των χρόνων υστέρησης εμφάνισης των μεταβολών στους δείκτες	• Περιορισμένη / Ανύπαρκτη γνώση της επίπτωσης της ικανοποίησης στους δείκτες απόδοσης, • Άγνοια των χρόνων υστέρησης
Ένταξη στο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης	• Υποκίνηση και επιβράβευση βάσει του βαθμού ικανοποίησης των πελατών	• Σπάνια ή καθόλου στοχοθέτηση επιπέδου ικανοποίησης, • Επιβράβευση μόνον της οικονομικής απόδοσης

10 Σημεία για Επιτυχημένη Στρατηγική Εξυπηρέτησης του Πελάτη (α)

- Η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη αποτελεί ουσιαστικό σημείο της **αποστολής** της επιχείρησης.
- **Ενεργή συμμετοχή** και ενδιαφέρον από την **Ανώτατη Διοίκηση** για τις μεθόδους και διαδικασίες της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Το **κλίμα** στην επιχείρηση προωθεί την σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- **Δεκτικότητα** από μέρους της **Ανώτατης Διοίκησης** για νέες ιδέες και καινοτομίες που βελτιώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Οι **παρατηρήσεις** των **εργαζομένων**, ανεξαρτήτως επιπέδου, λαμβάνονται **σοβαρά υπόψη** όταν πρόκειται για θέματα που αφορούν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Οι **εργαζόμενοι** στην επιχείρηση έχουν **ξεκαθαρισμένη την εικόνα** του πώς θα πρέπει να λειτουργούν ώστε να συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

10 Σημεία για Επιτυχημένη Στρατηγική Εξυπηρέτησης του Πελάτη (β)

- Το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη απασχολεί πάντα τα **Στελέχη** της επιχείρησης και **ασχολούνται** με αυτό σε κάθε ευκαιρία ή συνάντησή τους.
- Προσφέρεται **συστηματική εκπαίδευση στους εργαζόμενους** που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εξυπηρέτηση του πελάτη ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους κάθε φορά που έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να **ενθαρρύνει την επικοινωνία** μεταξύ των Τμημάτων και των Διευθύνσεων για θέματα που μπορούν να βελτιώσουν το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Συνολικά, **κάθε Διοικητικό Τμήμα** της επιχείρησης θα πρέπει να έχει **κατανοήσει** τη **σημασία** της εξυπηρέτησης του πελάτη και να προσπαθεί να **συμβάλει** στη γενικότερη προσπάθεια της επιχείρησης.

Βασική και Συμπληρωματικές Υπηρεσίες

Υπηρεσίες Διευκόλυνσης

- Πληροφόρηση
- Παραγγελιοληψία
- Χρέωση
- Πληρωμή



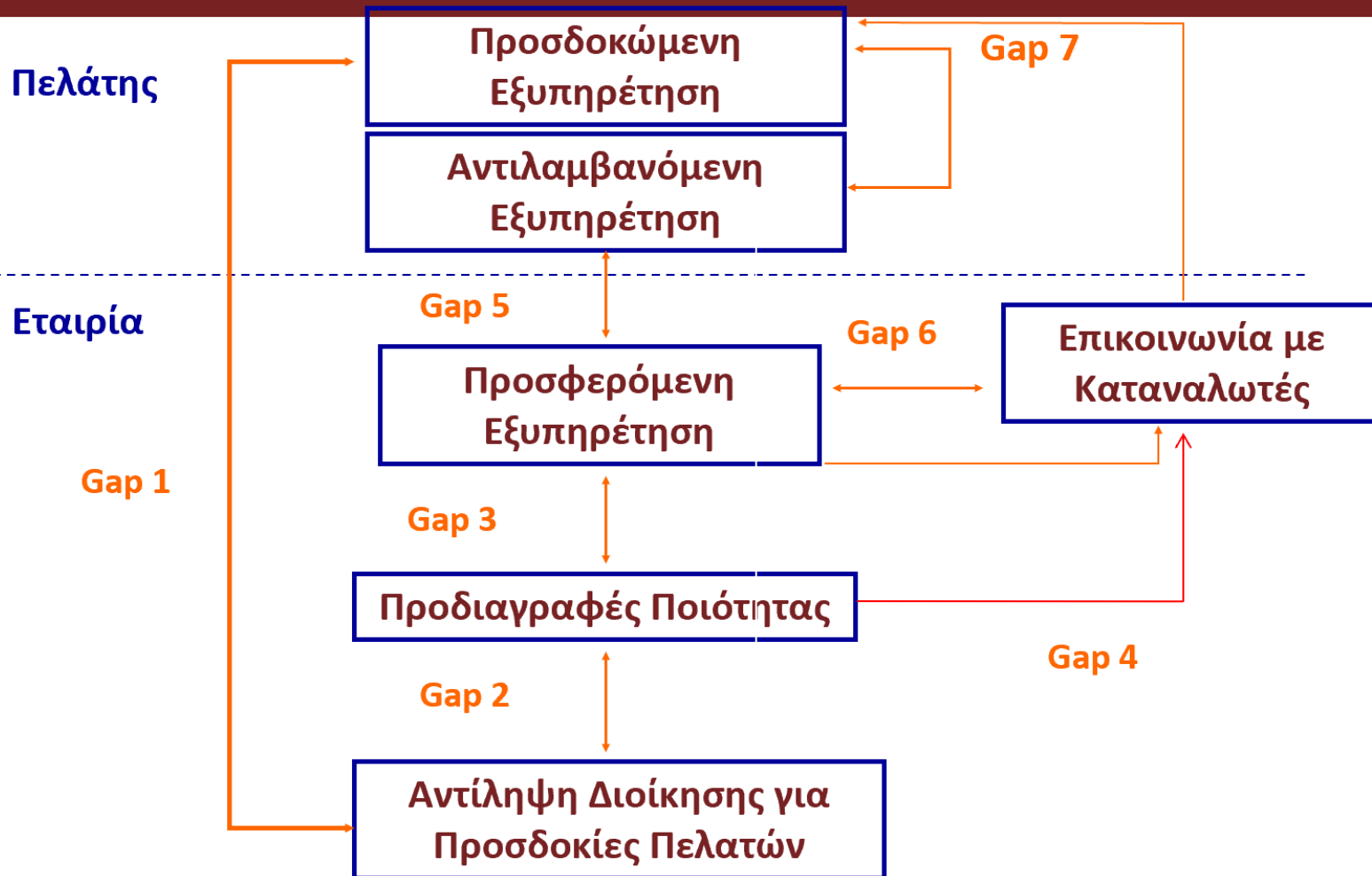
Υπηρεσίες Μεγέθυνσης

- Συμβούλευση
- Φιλοξενία
- Μέριμνα ασφάλειας
- Εξαιρέσεις - Αντιμετώπιση απρόβλεπτων περιστατικών

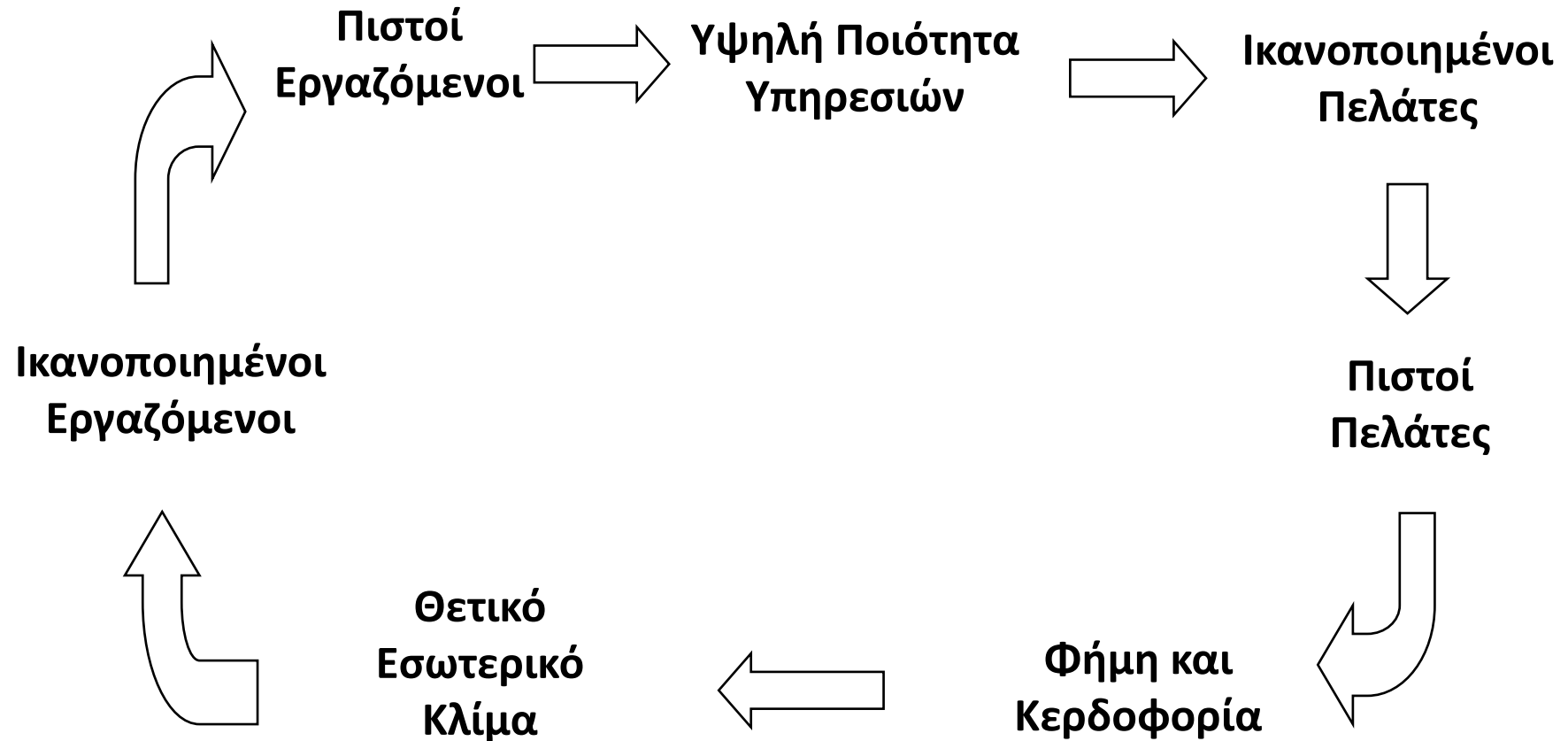
The Service Quality Gap Model



ΟΠΑ
AUED



Η Αλυσίδα της Αξίας



Προσέγγιση...

1. Προσδιορίστε την κουλτούρα παροχής υπηρεσίας που θέλετε να σας χαρακτηρίζει:
ποια είναι τα τρία πράγματα που θέλετε οι πελάτες σας να λένε για την εμπειρία τους με εσάς;
2. Επιτυγχάνουμε μόνον ό,τι μετράμε:
θεσπίστε προδιαγραφές (π.χ. απαντάμε σε αιτήματα πελατών μέσα σε μια ημέρα)
3. Δημιουργήστε τις κατάλληλες συνθήκες:
επιλέξτε και προετοιμάστε τους ανθρώπους σας (δώστε το σωστό περιβάλλον – εκπαιδεύστε)
4. Μετρήστε το αποτέλεσμα
έχοντας θέσει στόχους (SMART) εκ των προτέρων

<https://www.youtube.com/watch?v=enkws35tioY>

Customer Experience - CX

- *Η συνολική αντίληψη* του πελάτη για την εμπειρία του με μια επιχείρηση, μια επωνυμία ή ένα προϊόν
- *Είναι το αποτέλεσμα όλων των επαφών* του πελάτη με την επιχείρηση, από την αναζήτηση στο διαδίκτυο και την τηλεφωνική επαφή μέχρι την παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος και την ολοκλήρωση της εμπειρίας
- Πλέον η *επίτευξη μέγιστης ικανοποίησης και πιστότητας* πελάτη περνάει μέσα από την *άριστη διαχείριση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη*

ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΟΥΜΕ
ΤΗΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ
ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ;



Διαχείριση της Πολυπλοκότητας

- Κατανόηση του προφίλ των πελατών μας
- Πλήρη κατανόηση της πραγματικότητας μέσα από τα μάτια του πελάτη
- Κατανόηση των αναγκών, προβλημάτων και προτιμήσεων των πελατών
- Κατανόηση όλων των σταδίων της εμπειρίας του πελάτη
- Ανάλυση όλων των στοιχείων και σημείων επαφής (touchpoints) που συνθέτουν την εμπειρία του πελάτη
- Επικέντρωση στις επιθυμίες, σκέψεις και συναισθήματα (του πελάτη) και τις απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες
- Δημιουργία customer journey maps + blueprints

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ: TOUCHPOINTS – PERSONAS – JOURNEY

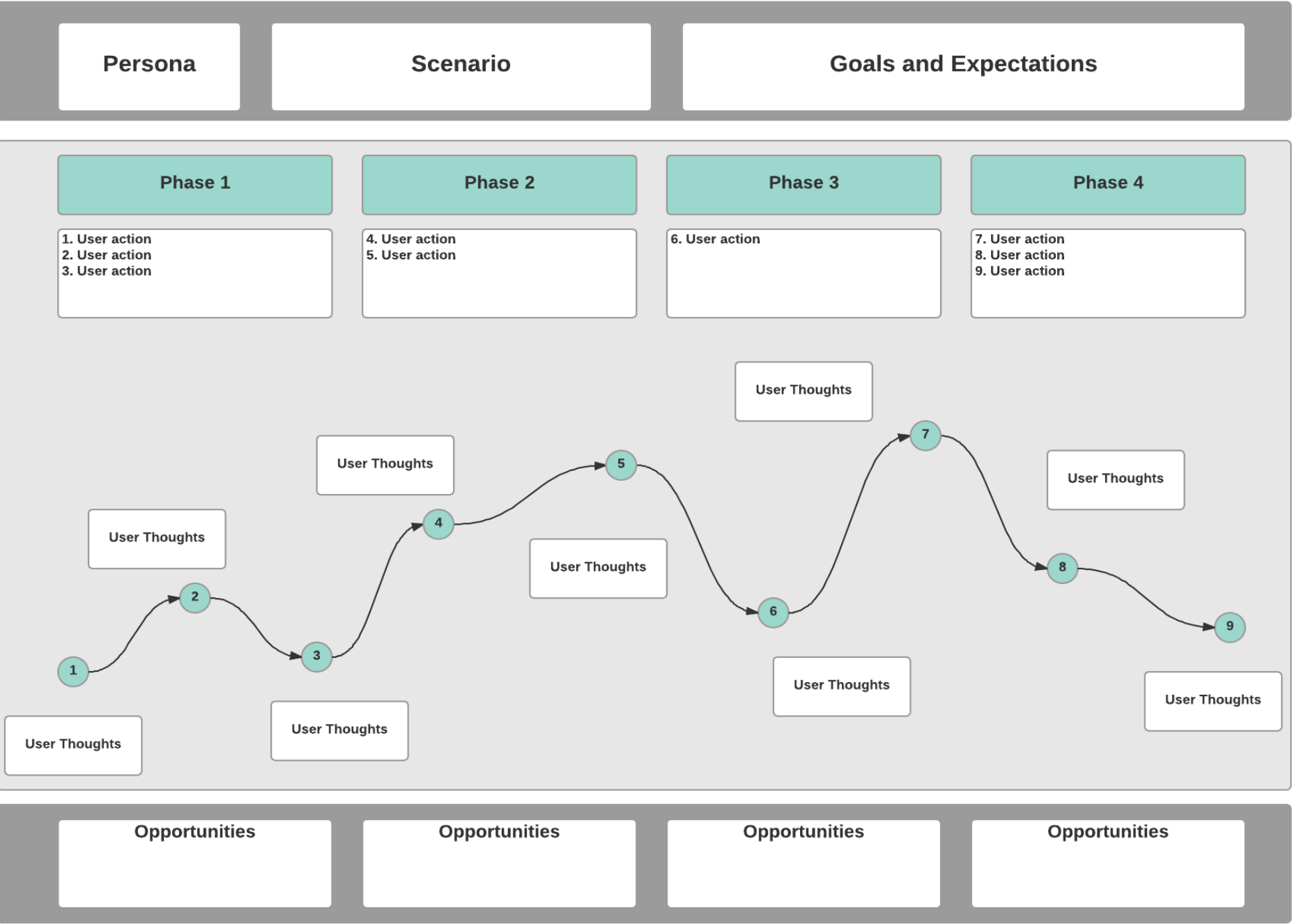
<https://www.mycustomer.com/hr-glossary/customer-touchpoints>
<https://www.canny-creative.com/how-to-define-brand-touchpoints-for-a-winning-customer-experience/>

TOUCHPOINTS

- Ένα **σημείο επαφής ή αλληλεπίδρασης** ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση
 - πολλά διαφορετικά είδη σημείων
- Δημιουργούν **εμπειρίες** για τους πελάτες σε μία ευρεία γκάμα καναλιών και σημείων διεπαφής

Στοιχεία που Συνθέτουν τα Customer Journey Maps

1. Persona (προφίλ πελάτη)
2. Timeline (χρονοδιάγραμμα ενεργειών πελάτη)
3. Customer experience stages (στάδια εμπειρίας πελάτη)
4. Touchpoints (σημεία επαφής πελάτη-εταιρείας)
5. Customer thoughts & emotions (σκέψεις και συναισθήματα πελάτη)
6. Opportunities/ideas for improvement (τι ευκαιρίες έχω; Τι μπορώ να βελτιώσω;)



<https://www.youtube.com/watch?v=A2LFJF1SUBg>

<https://www.youtube.com/watch?v=mSxpVRo3BLg>



Ναταλία, 35

Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού

Βίο: Η Ναταλία είναι εργαζόμενη μητέρα ενός αγοριού 1 έτους με περιορισμένο ελεύθερο χρόνο όταν βγαίνει για ψώνια. Διατηρεί ένα smart business στυλ και προτιμά τα ποιοτικά αλλά όχι πολύ ακριβά ρούχα και αξεσουάρ.

Στόχοι: Προϊόντα σε έκπτωση - Value-for-money επιλογές - Παράκαμψη "ουρών" ταμίων/δοκιμαστηρίων

Συμπεριφορά: Προτίμηση στη φυσική επαφή/επιλογή προϊόντος μέσω φυσικού καταστήματος - Πιστή σε συγκεκριμένες εταιρείες.

Σημεία πόνου: μακριές ουρές στα ταμιά/δοκιμαστήρια σε περιόδους εκπτώσεων - το επιθυμητό μέγεθος/χρώμα δεν είναι διαθέσιμο στο κατάστημα.

Customer Journey Map

**ΣΤΑΔΙΑ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ**

TOUCHPOINTS

**ΣΚΕΨΕΙΣ &
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ**

**ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΔΥ-
ΝΑΤΟΤΗΤΕΣ**

BEFORE	ENTER	BROWSE/ΕΡΕΥΝΑ	FITTING	PAYMENT	AFTER
Προσελκύεται από την εντυπωσιακή βιτρίνα, ο ημισκοινός φωτισμός, τα γήινα χρώματα οι οσμές, η lounge μουσική και η αισθητική του modern-classic. Επίσης, σημαντική είναι η αξιοπιστία του brand και των υπηρεσιών του. Υπάρχουν νέα προϊόντα; Θα έχει συνοψισμό στο κατάστημα; Υπάρχει ποικιλία brands αλλά το Massimo Dutti διαθέτει καλή ποιότητα και καλές τιμές. Νιώθει άνετα Έχει ανάγκη για επικοινωνία εξ'επαφής. Κατά την είσοδο στο κατάστημα σχετικές πληροφορίες θα γνωστοποιούνται/πρωθούνται μέσω του App.	Ενθέρμο καλωσόρισμα από την υπεύθυνη καταστήματος/ πωλήτρια. Που είναι τα διάφορα τμήματα; Πόσο εύκολα μπορώ να εντοπίσω το μέγεθός μου/χρώμα προτίμησης; Νιώθω ασφάλεια από τη βοήθεια/καθοδήγηση των πωλητριών. Δημιουργία sections με προτεινόμενους συνδυασμούς. Περισσότερες κούκλες-μοντέλα στο χώρο του καταστήματος.	Ερευνα για το κατάλληλο μέγεθος/χρώμα/στυλ. Σε ποιο χρώμα/μέγεθος είναι διαθέσιμο; Υπάρχει οδηγός για τα μεγέθη; Είναι σε έκπτωση το συγκεκριμένο προϊόν; Με τι άλλο μπορώ να το ταιριάξω; Το χρώμα ή μέγεθος που ψάχνω δεν είναι πια διαθέσιμο. Δεν είμαι σίγουρη ότι μπορώ να το ταιριάξω με επιτυχία. Προτάσεις διαφορετικού συνδυασμού του κάθε προϊόντος για τη δημιουργία διαφορετικού στυλ.	Αναμονή στην ουρά για το δοκιμαστήριο. Πόση είναι η μέση διάρκεια αναμονής στην ουρά; Να περιμένω στη σειρά μόνο για ένα προϊόν; Θα έχει καλή εφαρμογή στο σώμα μου ή θα χρειαστεί μεταποίηση; Μου ταιριάζει; Υπάρχει κάποιος να μου πει τη γνώμη του; Είναι το σωστό νούμερο; Θα μου φέρει η πωλήτρια το σωστό νούμερο ή θα χρειαστεί να βγω από το δοκιμαστήριο; Περισσότερα δοκιμαστήρια. Περισσότεροι πωλητές/τριες. Πωλήτριες εκπαιδευμένες σε θέματα styling.	Αναμονή στην ουρά για τα ταμιά. Να περιμένω στην ουρά τη σειρά μου ή να παραγγείλω από το App; Έχει πρόγραμμα δόσεων η χρήση πιστωτικής κάρτας; Υπάρχει συνεργασία με master card, visa και diners; Άγχος - προσμονή - αγωνία Φορητά POS ώστε να μπορεί να γίνει η συναλλαγή οπουδήποτε εντός του καταστήματος. Loyalty cards με ειδικά προνόμια.	Η εμπειρία εντός του καταστήματος. Το χρειάζομαι πραγματικά αυτό που αγόρασα; Υπάρχει πολιτική επιστροφής χρημάτων; Μπορώ να κάνω αλλαγή σε οποιοδήποτε άλλο κατάστημα; Πόσο καιρό μετά; Αξιοποίησα τον ελεύθερο χρόνο μου; Χαρά - ικανοποίηση - δυσαρμονία - αμφιβολία Πολιτική επιστροφής χρημάτων (διαθέσιμη και στο App). Δυνατότητα παραλαβής της επιστροφής από το χώρο μου (με μικρή χρέωση). Αλλαγή σε οποιοδήποτε κατάστημα.

Έμφαση στο CX

Προσοχή στον πελάτη

Σαφήνεια στην αλληλεπίδραση με τον πελάτη

Κατανόηση των αναγκών του πελάτη

Ανάκληση πληροφοριών για τον πελάτη

Σεβασμός και **ευγένεια** προς τον πελάτη

Ταχύτητα στην επικοινωνία με τον πελάτη

Διευκόλυνση των πελατών στο να βρουν αυτό που ψάχνουν

Δίκαιη (και ξεκάθαρη) **τιμολόγηση**

Παροχή λύσεων στα ζητήματα των πελατών καλύτερων από τις λύσεις που τους προσφέρουν οι ανταγωνιστές

Παροχή χρήσιμων συμβουλών και έξτρα πληροφοριών στον πελάτη

Παροχή μη αναμενόμενων υπηρεσιών που δείχνουν ότι ενδιαφερόμαστε

Δημιουργία **σχέσης συνεργασίας** με τον πελάτη

Διασφάλιση της αξιοπρέπειας του πελάτη

Blueprinting

Processes are the architecture of services

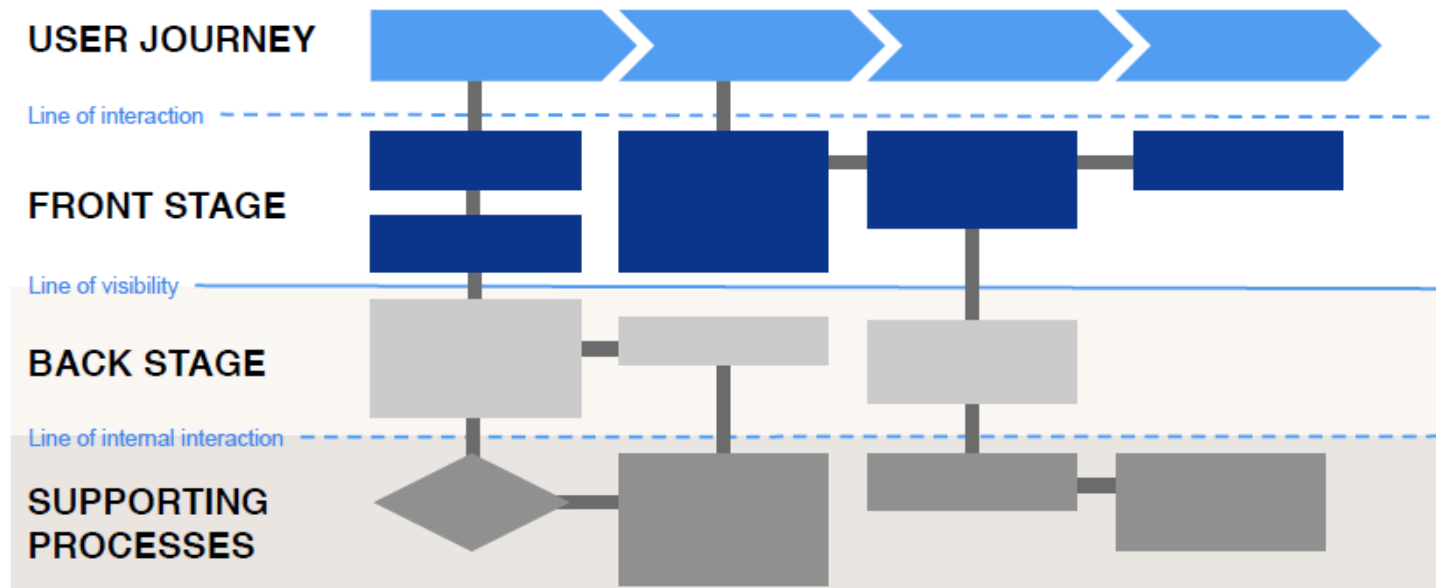
- Γραφική αναπαράσταση όλων των στοιχείων που συνθέτουν την παροχή της υπηρεσίας
- Αποτελεί ένα χάρτη, ένα σχεδιάγραμμα που αποτυπώνει με ακρίβεια τα σημεία αλληλεπίδρασης εταιρίας / πελάτη και τις απαραίτητες διαδικασίες-ενέργειες της εταιρείας πίσω από κάθε σημείο
- Εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για το σχεδιασμό της παροχής της υπηρεσίας

1. Προσφέρει μια συνολική εικόνα της υπηρεσίας
2. Μας επιτρέπει να δούμε την υπηρεσία μας από τη σκοπιά του πελάτη
3. Παρουσιάζει όλες τις διαδικασίες και τις ενέργειες που συνθέτουν την υπηρεσία
4. Βοηθά να κατανοήσουμε το βαθμό στον οποίο προσφέρουμε ποιοτικές υπηρεσίες
5. Επιτρέπει την κατανόηση ανάγκης αλλαγών

Συστατικά Στοιχεία των Blueprints

- Ενέργειες των πελατών (βάσει journey)
- Ενέργειες του προσωπικού επαφής
- Ενέργειες του back office
- Υποστηρικτικές διαδικασίες (& υλικά στοιχεία)

SERVICE BLUEPRINT



https://www.youtube.com/watch?v=gE_SNjP7Pik
<https://www.youtube.com/watch?v=fUOx9D7B7A8>

Ο Ρόλος του Serviscape

Ένα καλό σκηνικό και καλά κοστούμια δεν μπορούν να σώσουν μια κακή παράσταση, αλλά μπορούν να ενδυναμώσουν την ικανοποίηση του κοινού σε μία καλή παράσταση

***Μία κακή πρώτη εντύπωση είναι πολύ δύσκολο να ξεπεραστεί
Έχουμε μόνο μια ευκαιρία να κάνουμε την πρώτη εντύπωση***

- Χώρος / περιβάλλον / εικόνα
- Χρώματα / άρωμα / μουσική

https://www.youtube.com/watch?v=s19Fr-_WaXo
<https://www.youtube.com/watch?v=SePL2w5f6dE>
<https://www.youtube.com/watch?v=dBiXVOrAsZA>
<https://www.youtube.com/watch?v=nkmYivLSyfl>
<https://www.youtube.com/watch?v=QMXISwMcZag>
<https://www.youtube.com/watch?v=r9gYdD-REI0>

Ο Ρόλος του Προσωπικού Επαφής – Πωλητή

- Καθοριστικός ο ρόλος τους
- Είναι αυτοί που **καλούνται να χειριστούν** τις «Στιγμές της Αλήθειας» και τα «Κρίσιμα Περιστατικά»
- **Μπορούν να εντυπωσιάσουν** τον πελάτη με το να κάνουν κάτι πέρα από τα συνηθισμένα για να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες του πελάτη
- Για να είναι όμως αυτό δυνατό είναι απαραίτητη η **ενδυνάμωση** του προσωπικού επαφής

Ευχαριστώ για την Προσοχή σας

Επικοινωνία

Lionakis@aueb.gr

Appendix

- CRM
- Cost Benefit Analysis
- Γενική συνεισφορά του Μάρκετινγκ (Γ. Αυλωνίτης)
- Τάσεις αγοράς

Appendix

CRM

Οι πελάτες είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο κάθε επιχείρησης

To CRM...

- ... είναι μια στρατηγική προσέγγιση που σχετίζεται με τη δημιουργία βελτιωμένης αξίας για τους μετόχους μιας εταιρείας μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων και εξατομικευμένων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες (key-customers) και τις διάφορες ομάδες πελατών (customer segments) της επιχείρησης
- ... ενοποιεί τη δυναμική του marketing σχέσεων (relationship marketing) με την τεχνολογία (IT) για να δημιουργήσει επικερδείς μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και τους βασικούς προμηθευτές της επιχείρησης
- ... αξιοποιεί δεδομένα και πληροφορίες για την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών με στόχο τη δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο και την εταιρεία
- ... απαιτεί διατμηματική σύνθεση διαδικασιών, ανθρώπων και δεξιοτήτων marketing, η οποία καθίσταται δυνατή μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και των εφαρμογών της πληροφορικής

◦ Payne & Pennie (2005)

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Οι συνιστώσες της στρατηγικής CRM δίνονται στο παρακάτω σχήμα:



ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Προσανατολισμός στον Πελάτη

Το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και στρατηγικών δράσεων της επιχείρησης που διευκολύνουν την εφαρμογή των αρχών διοίκησης των πελατών

Χαρακτηρίζεται από την πεποίθηση και αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης ότι ο πελάτης είναι το κέντρο κάθε δραστηριότητας και θα πρέπει να διατηρείται (και να ικανοποιείται)

Αναγνωρίζει ότι οι πελάτες είναι ετερογενείς αναφορικά με τις ανάγκες τους και την αξία τους για την εταιρεία και αντανakλά ετοιμότητα στο να μεταχειριστεί διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικό τρόπο

Θεωρεί ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί μία μακροχρόνια οπτική των εσόδων από τους πελάτες

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Ενοποίηση και ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών

Συνίσταται από τη δημιουργία και το συγχρονισμό των διαδικασιών, των συστημάτων και των μεθόδων ανταμοιβής στο επίπεδο της επιχείρησης, τα οποία διευκολύνουν την υλοποίηση των αρχών του CRM

Το στρατηγικό CRM υλοποιείται καλύτερα σε εταιρείες που είναι οργανωμένες με βάση διαλειτουργικές διαδικασίες και όχι στη βάση τμημάτων

Σταθερή ενσωμάτωση των αναγκών των πελατών και των στόχων της επιχείρησης στην παράδοση των προϊόντων/υπηρεσιών

Χαρακτηρίζεται από την κατανόηση ότι η αξία που παρέχεται στους πελάτες είναι αυτό που καθοδηγεί όλες τις διαδικασίες

Οι ατομικές διαδικασίες είναι σε συγχρονισμό με τον κοινό στόχο της απόκτησης και διατήρησης των πελατών

Οι διαδικασίες είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε αυτοματοποιούν την επικοινωνία με τους πελάτες

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Απόκτηση πληροφορίας και ευθυγράμμιση τεχνολογιών

Συνίσταται από την αναγκαία τεχνολογία και διαδικασίες για τη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία της σχετικής και έγκαιρης πληροφόρησης για τον πελάτη (και την αγορά)

Χαρακτηρίζεται από την ικανότητα μετατροπής των δεδομένων σε χρήσιμη πληροφόρηση

Κάνει τις διαδικασίες διαχείρισης των πελατών περισσότερο αποδοτικές και αποτελεσματικές

Βοηθά στη δημιουργία νέων διαδικασιών και καναλιών βάσει των εφαρμογών τεχνολογίας

Οι εταιρείες οι οποίες είναι ικανές να δημιουργήσουν πληροφόρηση και να δράσουν με βάση αυτή αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Προσοχή στην Τεχνολογία!!

Η τεχνολογία δεν είναι πανάκεια για τη στρατηγική CRM

Αντίθετα, είναι το λιγότερο σημαντικό στοιχείο & μεταβάλλεται διαρκώς

Η τεχνολογία κρύβει πολλές παγίδες

Το μεγαλύτερο ποσοστό (έως 60-70%) των υλοποιήσεων CRM αποτυγχάνει διότι

- η αλλαγή – τεχνολογία δεν έχει γίνει αποδεκτή από τους χρήστες
- δεν έχει προηγηθεί ανασχεδιασμός των διαδικασιών
- δεν υπάρχει εκπαίδευση
- δημιουργεί φοβία στους χρήστες
- τα λογιστικά συστήματα δεν επιτρέπουν την πρόσβαση σε πληροφόρηση στο επίπεδο του πελάτη

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ CRM

Οι βασικές διαδικασίες του CRM είναι οι ακόλουθες:

Δημιουργία/Ανάκτηση Σχέσεων (Acquiring/recovering relationships)

- Αξιολόγηση υποψήφιων πελατών (Prospect evaluation)
- Διαχείριση απόκτησης νέων πελατών (Acquisition management)
- Διαχείριση ανάκτησης χαμένων πελατών (Recovery management)

Διοίκηση Σχέσεων (Maintaining relationships)

- Αξιολόγηση πελατών (Customer evaluation)
- Διαδικασίες διατήρησης πελατών (Retention management)
- Διαδικασίες ανάπτυξης πελατών (Up-/Cross-selling management)

Τερματισμός Σχέσεων (Terminating relationships)

- Αξιολόγηση πελατών για τερματισμό σχέσης (Customer evaluation)
- Διαδικασίες αποχώρησης πελατών (Exit management)

(Reinartz, Hoyer & Krafft 2002)

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Προτεινόμενοι δείκτες αξιολόγησης:

Παραδοσιακοί Δείκτες	Πρωτογενείς Πελατειακοί Δείκτες
- Μερίδιο Αγοράς (Market share) - Αύξηση Πωλήσεων (Sales Growth)	- Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών (Acquisition rate) - Κόστος απόκτησης νέων πελατών (Acquisition cost) - Ρυθμός διατήρησης πελατών (Retention rate) - Πιθανότητα επιβίωσης πελάτη στο μέλλον (Survival rate) - Πιθανότητα ο πελάτης να είναι ενεργός (Active) - Χρονικό διάστημα από την απόκτηση του πελάτη (Lifetime Duration) - Ρυθμός επανάκτησης πελατών (Win-back rate)
Δημοφιλείς Πελατειακοί Δείκτες	Στρατηγικοί Πελατειακοί Δείκτες
- Μερίδιο κάλυψης των αναγκών του πελάτη (Share of Category Requirement) - Αγοραστική δύναμη πελάτη (Size of Wallet) - Μερίδιο αγοραστικής δύναμης του πελάτη (Share of Wallet) - Μελλοντικό μερίδιο αγοραστικής δύναμης του πελάτη (Expected Share of Wallet)	- Τρέχουσα αξία πελάτη (Past Customer Value) - Διαχρονική αξία πελάτη Customer Lifetime Value - Διαχρονική αξία πελατειακής βάσης (Customer Equity)

Appendix

Cost-Benefit Analysis

Τροποποιήσεις στο Μείγμα Μάρκετινγκ:

- A. Δημιουργία Αξίας
- B. Παροχή Αξίας
- C. Διαχείριση Αξίας

Αξία

Τι Παίρνει ο Πελάτης / Οφέλη (προϊόν, προσωπικό, status)

Τι Δίνει ο Πελάτης / Θυσίες (χρήμα, χρόνο, ενέργεια, ψυχικό κόστος)

Cost-Benefit Analysis

Cost-Benefit Analysis

Σενάριο 1

Είσαι σε ένα κατάστημα και είσαι έτοιμος να αγοράσεις ένα κινητό τηλέφωνο που κοστίζει 500 ευρώ

Σε απόσταση 10 λεπτών με τα πόδια υπάρχει ένα κατάστημα που πουλάει ακριβώς το ίδιο με 480 ευρώ

Θα πήγαινες???

Σενάριο 2

Είσαι σε ένα κατάστημα και είσαι έτοιμος να αγοράσεις ένα μπλουζάκι που κοστίζει 40 ευρώ

Σε απόσταση 10 λεπτών με τα πόδια υπάρχει ένα κατάστημα που πουλάει ακριβώς το ίδιο με 20 ευρώ

Θα πήγαινες???

Γεώργιος Αυλωνίτης:
Γενική συνεισφορά του Μάρκετινγκ

Appendix

Καθηγητής Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης (1949-2019)

Last Dance

Ο Γεώργιος Αυλωνίτης ήταν διεθνώς διακεκριμένος καθηγητής και εμβληματική μορφή του Ελληνικού και διεθνούς χώρου του μάρκετινγκ

Η συμβολή του στην ανάπτυξη και διάδοση της επιστήμης του μάρκετινγκ στην Ελλάδα είναι κυριολεκτικά ανεκτίμητη

International Journal of Research in Marketing
Volume 12, Issue 5, **December 1995**, Pages 435-448
The changing consumer in Greece
Athanasios Kouremenos & George J. Avlonitis



Η υποτίμηση της αξίας του Μάρκετινγκ και του Branding στη χώρα μας αντανακλάται ξεκάθαρα και στο γεγονός ότι σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν στην Κυριακάτικη Καθημερινή (22/7/2018) από τις 4.000 ελληνικές επιχειρήσεις με επωνυμίες που φέρουν το όνομα “Μακεδονία” ούτε μία δεν έχει κατοχυρώσει την επωνυμία της στη διεθνή αγορά

Η συμφωνία των Πρεσπών βρήκε απροετοίμαστες τις ελληνικές επιχειρήσεις και όπως τόνισε ο πρόεδρος του ΣΒΒΕ “Η κατοχύρωση επωνυμίας και προϊόντων, από τη στιγμή που μιλάμε για εξωστρέφεια είναι μονόδρομος”

Είναι παράλογο να υποβαθμίζεται και να λοιδορείται στη χώρα μας ένας επιστημονικός κλάδος που συνδέεται άμεσα όχι μόνο με την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την ενδυνάμωση της κοινωνίας, αλλά και με την αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας

Η είσοδος στην ψηφιακή εποχή δίνει νέους αλλά και λανθασμένους όρους στο Μάρκετινγκ



Τι είναι τελικά το Μάρκετινγκ;

Ορισμός

Είναι μια λειτουργία και ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία, επικοινωνία και προσφορά αξίας στους πελάτες, συνεργάτες και στην κοινωνία ευρύτερα

Με άλλα λόγια

Το Μάρκετινγκ δίνει έμφαση στην έννοια της **δημιουργίας αξίας** όχι μόνο στους πελάτες μιας επιχείρησης ή οργανισμού κερδοσκοπικού ή μη, αλλά και στην κοινωνία ευρύτερα.

Έτσι υπάρχει η **επιχειρηματική** και η **κοινωνική διάσταση** του Μάρκετινγκ

Η Επιχειρηματική Διάσταση του Μάρκετινγκ

Μια επιχείρηση ή ένας Οργανισμός

πρέπει να έχει



Χωρίς



δεν πετυχαίνει

Ούτε

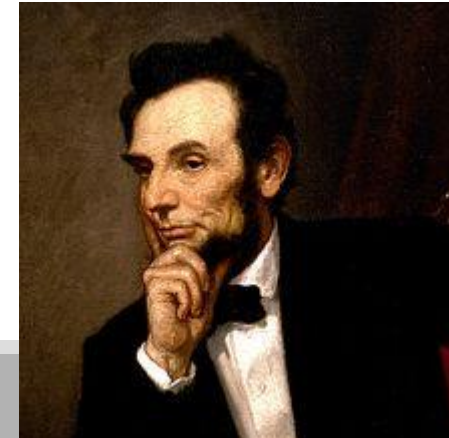


Ούτε



Μπορεί μια επιχείρηση
ή οποιοσδήποτε οργανισμός να
επιβιώσει με μια παραπλανητική
διαφήμιση ή με ανήθικες πρακτικές;

“Μπορείς να
ξεγελάς όλους για
λίγο καιρό, λίγους
όλο τον καιρό,
αλλά όχι όλους όλο
τον καιρό”



Η Κοινωνική Διάσταση του Μάρκετινγκ

Υπάρχουν 3 επιστημονικές κοιτίδες

Όλες οι επιστημονικές κοιτίδες έχουν αποδείξει εμπράκτως ότι το Μάρκετινγκ έχει τη δύναμη να βελτιώσει ζωές, να διασφαλίσει βιώσιμες συνθήκες διαβίωσης και να ενδυναμώσει κοινωνίες!!



Είναι ο προγραμματισμός και η εφαρμογή προγραμμάτων σχεδιασμένων για τις αλλαγές συμπεριφοράς προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Για παράδειγμα, το Κοινωνικό Μάρκετινγκ έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διεθνή προγράμματα υγείας που αφορούν δωρεά οργάνων σώματος, πρόληψη αλκοολισμού, καπνίσματος, σεξουαλικής κακοποίησης, AIDS, διάδοσης του μητρικού θηλασμού κλπ.



Ικανοποιεί τους στόχους και τις ανάγκες της κοινωνίας με την κατάλληλη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών επιδρώντας στην οικονομική ανάπτυξη και ποιότητα ζωής.

**Public Policy
&
Marketing**

Εστιάζει στην παροχή τεχνογνωσίας σε στελέχη της κυβέρνησης καθώς και σε στελέχη Μάρκετινγκ για τη διαμόρφωση περισσότερο αποτελεσματικών και δίκαιων κανονισμών και νόμων.

Γιατί το Μάρκετινγκ είναι ένας παρεξηγημένος επιστημονικός κλάδος;

Υπάρχει η τάση να εξισώνεται το Μάρκετινγκ με επιχειρηματικές πρακτικές

- ✓ Οποιοσδήποτε ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές συνδέονται με το Μάρκετινγκ
- ✓ Στις επιχειρήσεις θέτουν τις προτεραιότητες και τους στόχους στελέχη άλλα από αυτά του Μάρκετινγκ
- ✓ Για πολλά χρόνια οι ορισμοί του Μάρκετινγκ αφορούσαν τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις

Η έλλειψη γνώσης

- ✓ Στη χώρα μας λειτουργεί μόνο ένα Πανεπιστημιακό Τμήμα Μάρκετινγκ
- ✓ Στις αναπτυγμένες χώρες πολλά Πανεπιστήμια και Πολυτεχνεία διαθέτουν πολλά τμήματα Μάρκετινγκ από το 1960!

Η έλλειψη γνώσης του Μάρκετινγκ σε μικρό και σε μακρο επίπεδο είναι μια από τις βασικές αιτίες που συνέβαλαν στην **Οικονομική Κρίση!!**

Οι τρεις έννοιες



Συνδέονται άμεσα με την επιστήμη του Μάρκετινγκ

Εξωστρέφεια

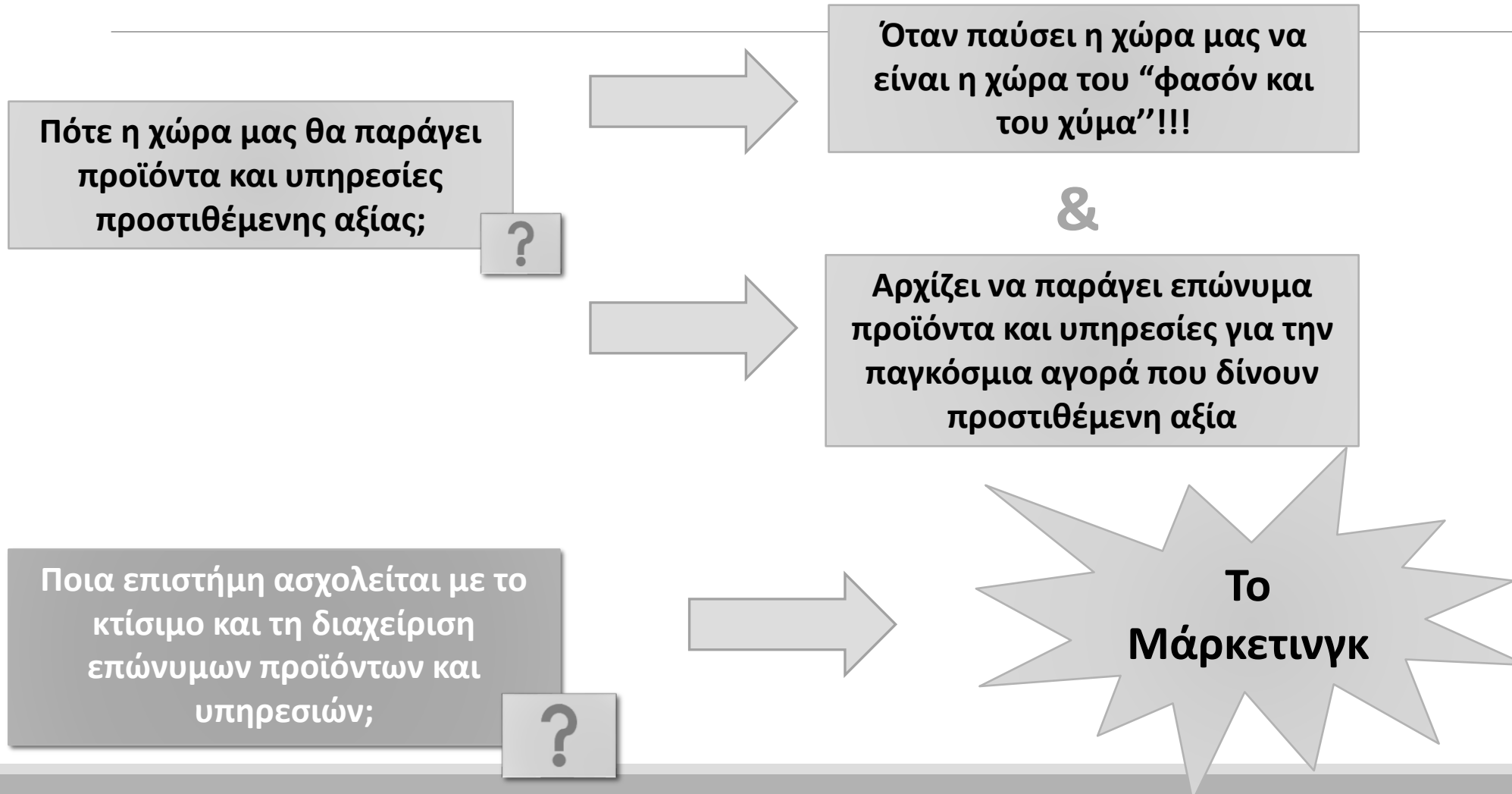


- ✓ Οι εξαγωγές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το Μάρκετινγκ και ειδικότερα με την εξειδίκευση **Εξαγωγικό και Διεθνές Μάρκετινγκ**

- ✓ Το Μάρκετινγκ είναι η επιστήμη που θα συμβάλλει καθοριστικά:
 - I. Στην επιλογή των χωρών-αγορών για διείσδυση
 - II. Στην ανάλυση των εναλλακτικών επιλογών διείσδυσης (π.χ εξαγωγές, δικαιοχρήση κ.α)
 - III. Στο σχεδιασμό των πλέον κατάλληλων στρατηγικών Μάρκετινγκ (αποφάσεις για την τιμή, το προϊόν, την προβολή και τη διάθεσή του) προσανατολισμένων στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των χωρών-αγορών.

Η ανάγκη της χώρας να αυξήσει τις εξαγωγές καθώς το χρόνιο έλλειμμα στο Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών συνέβαλε σημαντικά στη διόγκωση του δημοσίου χρέους!!!

Προστιθέμενη Αξία



Καινοτομία



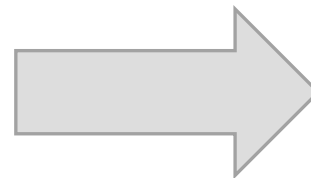
Δεν αρκεί η παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιεί μια ανάγκη ή δίνει μια νέα λύση με ένα νέο τρόπο/μέθοδο

Αλλά...

Θα πρέπει η καινοτομία αυτή να διαχυθεί στην αγορά και να αποσβεστεί η όποια επένδυση έχει γίνει για να θεωρηθεί επιτυχής



Ποιος επιστημονικός κλάδος εξασφαλίζει την επιτυχημένη ανάπτυξη και διάχυση της καινοτομίας στην αγορά ;



Φυσικά το **Μάρκετινγκ** με την εξειδίκευση που αφορά την Υιοθέτηση και τη Διάχυση της Καινοτομίας !!

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Συγκέντρωσε την προσοχή σου στην Αγορά και στον Πελάτη
2. Τμηματοποίησε την Αγορά σου
3. Επίλεξε προσεκτικά την Αγορά σου
4. Διαφοροποίησου από τον Ανταγωνισμό
5. Αξιολόγησε προσεκτικά το Προϊοντικό σου Χαρτοφυλάκιο

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (...συνέχεια)

6. Μη δίνεις βαρύτητα μόνον στην τιμολογιακή πολιτική
7. Δώσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην Ποιότητα Εξυπηρέτησης του Πελάτη
8. Πρόβαλε τα Ανταγωνιστικά σου Πλεονεκτήματα
9. Ανάπτυξε Μακροχρόνιες Σχέσεις με τον Πελάτη
10. Στήριξε τις δραστηριότητες σου σε μια Ολοκληρωμένη Στρατηγική Μάρκετινγκ

Appendix

Σύγχρονες Τάσεις Αγοράς

Στρατηγικές Προώθησης στην Ψηφιακή Εποχή

- Η ψηφιακή εποχή χαρακτηρίζεται από δραστικές αλλαγές στο μέτωπο των προωθητικών ενεργειών, εξασφαλίζοντας στις επιχειρήσεις νέες δυνατότητες για μία πλέον διαδραστική και εξατομικευμένη επικοινωνία με τους καταναλωτές
- Μία από τις βασικότερες στρατηγικές της σύγχρονης εποχής είναι το marketing περιεχομένου, που εστιάζει στη δημιουργία και διανομή περιεχομένου υψηλής αξίας, με σκοπό αρχικά να προσελκύει, και έπειτα να διατηρεί τη προσοχή του κοινού ***
- Περιλαμβάνει άρθρα, βίντεο, infographics και οδηγίες, ενώ αποσκοπεί στη παροχή λύσεων και πληροφοριών, που θεωρούνται χρήσιμες για τους στοχευόμενους «θεατές», σε αντίθεση με την άμεση προώθηση προϊόντων.
- Συμπληρωματικά, το περιεχόμενο που βελτιστοποιείται για τις μηχανές αναζήτησης (SEO) εντείνει την οργανική επισκεψιμότητα των websites καθώς και τη διαδικτυακή παρουσία μιας επιχείρησης
- Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θεωρούνται ως ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία marketing
- Πλατφόρμες όπως το Instagram, το Facebook, το LinkedIn και το TikTok διευκολύνουν τις εταιρείες να στοχεύσουν συγκεκριμένα κοινά με διαφημίσεις που στηρίζονται σε δημογραφικά ή και ψυχογραφικά δεδομένα

*** Case tiktok 2025

- Το TikTok λειτουργεί παράνομα στις ΗΠΑ από τον Ιανουάριο του 2025
- Απαγορεύεται να λειτουργεί επειδή έχει κριθεί ότι ελέγχεται από «εχθρική κυβέρνηση» και αποτελεί κίνδυνο για την εθνική ασφάλεια (νόμος - Protecting Americans from Foreign Adversary Controlled Applications Act – PAFACA)
- Παρέχονται τρίμηνες παρατάσεις επειδή σε όλο αυτό το διάστημα γίνονται διαπραγματεύσεις για την πώληση του TikTok σε αμερικανική εταιρεία, ώστε να μη θεωρείται πια εργαλείο εχθρικού κράτους, και να μην παραβιάζει το νόμο
- ο Τραμπ ανακοίνωσε και το πλαίσιο της «συμφωνίας» με την οποία το TikTok θα περάσει σε (κυρίως) αμερικανικά χέρια (ο ίδιος ο πρόεδρος ανακοινώνει πώληση ιδιωτικής εταιρείας..!!)
- Το νέο σχήμα: 20% Bytedance (μαμά του TikTok) - GMX, από τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (που πρόσφατα έδωσε 2 δισ. δολάρια για να πάρει «ψηφιακά νομίσματα» από την εταιρεία του Τραμπ) - ο Ρούπερτ Μέρντοχ... και η Oracle (του 81χρονου 2^{ου} πλουσιότερου στον κόσμο Λάρι Ελσον που κατασκευάζει και ένα data center αξίας 20 δισ. δολαρίων στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα)
- Προδιαγράφηκε ακόμα και το συνολικό κόστος της συνδιαλλαγής στο προεδρικό διάταγμα (!) το οποίο, λέει, θα είναι μόλις 14 δισ. δολάρια (μικρότερο από το ποσό που πλήρωσε η Microsoft για να αγοράσει το LinkedIn το 2016 και λιγότερο από το μισό από το ποσό που έδωσε ο Ελον Μασκ για να πάρει το Twitter).. Κάπου φαίνεται διαπλοκή...

.....

η Oracle θα φιλοξενεί όλα τα data της εφαρμογής, και θα διαχειρίζεται τον περιβόητο αλγόριθμο...

Case tiktok 2025

- Όπως ίσως γνωρίζετε, το TikTok, όπως και όλα τα άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, παρακολουθεί τι κάνετε, τι βλέπετε και τι αναζητείτε σε αυτήν αλλά και σε άλλες εφαρμογές, και θεωρητικά καταλαβαίνει ποια είναι τα ενδιαφέροντά σας.
- Στην πράξη, αυτό που καταλαβαίνουν είναι ποιο περιεχόμενο θα σας προκαλέσει πιο γρήγορα και πιο έντονα εθισμό. Ποια είναι τα posts και τα βιντεάκια που θα σας κάνουν να πατήσετε κάτι, να αντιδράσετε κάπως και, κυρίως, να μη σταματήσετε να σκρολάρετε.
- Αυτό είναι ένα κίνητρο πολύ διαφορετικό από το «να σας δείχνουν το υλικό που σας αρέσει» και φυσικά απόλυτα συμβατό με το στενό εμπορικό κέρδος της εταιρείας.
- Υπάρχει όμως και ένας άλλος παράγοντας... Οι Αμερικανοί βουλευτές δέχτηκαν ότι αυτός ο αλγόριθμος μπορεί να χρησιμοποιείται και με άλλους τρόπους, με κριτήρια που επιλέγει ένα «εχθρικό κράτος».
- Μπορεί, εκτός από το να προκαλεί εθισμό, να θέλει να διαχέει και κάποιες συγκεκριμένες ιδέες και φωνές, ή να υποβαθμίζει άλλες. Για τον ίδιο λόγο τα αμερικανικά σόσιαλ μίντια είναι απαγορευμένα στην Κίνα.
- Πλέον είναι ευρέως αποδεκτό και από τη νομολογία ότι η χειραγώγηση των αλγορίθμων για πολιτικούς σκοπούς είναι πραγματικός και ρεαλιστικός κίνδυνος. Και τώρα τον έλεγχο του αλγόριθμου του αμερικανικού TikTok θα τον πάρει, με προεδρικό διάταγμα, το καθεστώς.

Ο πλουσιότερος άνθρωπος του κόσμου ελέγχει το X (Twitter). Ο δεύτερος πλουσιότερος άνθρωπος του κόσμου, ο προαναφερθείς, θα ελέγχει το TikTok. Ο τρίτος πλουσιότερος άνθρωπος του κόσμου ελέγχει το Facebook και το Instagram. Βάλτε στην εξίσωση και το Truth Social...

Στρατηγικές Προώθησης στην Ψηφιακή Εποχή

- Η διαδραστικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως τα live events και τα stories, εντείνουν τη δέσμευση και βελτιώνουν τη συνολική εμπειρία του χρήστη
- τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων που παρέχουν αυτές οι πλατφόρμες προσφέρουν στους επαγγελματίες τη δυνατότητα για παρακολούθηση της απόδοσης των καμπανιών σε πραγματικό χρόνο
- Το email marketing παραμένει ένα εξαιρετικά αποδοτικό επικοινωνιακό εργαλείο, ιδίως για το στήσιμο εξατομικευμένων καμπανιών (προσωποποιημένα μηνύματα / εξαιρετικά οικονομική μέθοδος)
- search engine marketing (SEM)... η χρήση πληρωμένων διαφημίσεων στις μηχανές αναζήτησης, όπως το Google Ads, επιτρέπει τη προσέγγιση χρηστών που αναζητούν ειδικά προϊόντα ή υπηρεσίες
- οι influencers, μέσα από την αυθεντικότητα και την αλληλεπίδραση με το κοινό τους, δύνανται να ισχυροποιήσουν την αγοραστική πρόθεση και την αξιοπιστία ενός brand
- Οι τεχνολογίες επαυξημένης πραγματικότητας (AR) και εικονικής πραγματικότητας (VR) προσφέρουν ξεχωριστές εμπειρίες στους χρήστες (εικονικές εκθέσεις, δοκιμές προϊόντων και immersive (εμβυθιστικές) εμπειρίες όχι απλώς ενισχύουν τη καταναλωτική διάθεση αλλά και συντελούν στη διαφοροποίηση του brand)

Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ (2021)

- Η βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη αποτελεί το νέο πεδίο ανταγωνισμού των επιχειρήσεων κατά την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, όπου κυριαρχούν οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (big data).
- το συγκριτικό πλεονέκτημα εντοπίζεται στην παροχή εξαιρετικού επιπέδου εμπειρίας στον πελάτη
- οι ικανοποιημένοι πελάτες ξοδεύουν 140% περισσότερο σε σχέση με όσους δεν είχαν καλή εμπειρία και εννέα στις δέκα φορές σχεδιάζουν επιπλέον αγορές
- το 90% των πελατών που λαμβάνει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και επιβραβεύεται για την προτίμησή του «διαφημίζει» το προϊόν (θετικό wom)

Τάση D2C

Η εικόνα της πώλησης των προϊόντων απευθείας από τον παραγωγό στον πελάτη, μεταφέρεται και στη βιομηχανία καταναλωτικών ειδών

Την ίδια ώρα που οι προμηθευτές μετατρέπονται σε λιανεμπόρους, τα σούπερ μάρκετ που είχαν ήδη μετατραπεί σε μικρά πολυκαταστήματα, εξελίσσονται τώρα σε εστιατόρια, τράπεζες, αλλά και σημεία φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων

Η ανάγκη για διαφοροποίηση στην παροχή υπηρεσιών καθίσταται πιο άμεση με τους καταναλωτές να αναζητούν τη δυνατότητα να βρίσκουν τα πάντα συγκεντρωμένα σε ένα σημείο (one stop shop)

Τάση D2C

- Η Coca-Cola HBC, η οποία διατηρεί στην Ελβετία την πλατφόρμα Qwell, μέσω της οποίας οι καταναλωτές μπορούν να παραγγείλουν ηλεκτρονικά τα προϊόντα του ομίλου, αποτελεί τον οδηγό για τον όμιλο.
 - Η πλατφόρμα προϋπήρχε της κρίσης, όμως η σημασία που απέκτησε στην πανδημία οδήγησε τον όμιλο σε περισσότερες επενδύσεις σε αυτήν, ενώ όπως έχει αναφέρει ο επικεφαλής της Coca-Cola HBC, Ζόραν Μπογκντάνοβιτς, ο όμιλος εξετάζει το ενδεχόμενο ανάλογων επενδύσεων και σε άλλες χώρες και ετοιμάζει πλατφόρμες και σε συνεργασία με την Coca-Cola Company.
 - Μέσα στο 2020 η Coca-Cola HBC εξαγόρασε το 20% της αυστριακής startup Alfies: πρόκειται για ηλεκτρονικό σούπερ μάρκετ που παραδίδει τις παραγγελίες μέσα σε 60 λεπτά.
 - Η ίδια η Coca-Cola Company δοκιμάζει πλατφόρμες D2C (direct to consumer) στη Λατινική Αμερική (Coca-Cola En Tu Hogar), η οποία σημειώνει διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης σε μηνιαία βάση.
- Το αντίπαλον δέος της Coca-Cola, η Pepsico, μέσα σε ένα μήνα από την εκδήλωση της πανδημίας δημιούργησε δύο D2C πλατφόρμες, την PantryShop και τη Snacks.com
- η Heinz ξεκίνησε τον Απρίλιο στο Ηνωμένο Βασίλειο την πλατφόρμα D2C «Heinz to home». Μάλιστα, ενώ ο στόχος ήταν να λειτουργήσει προσωρινά η πλατφόρμα αυτή, οι σκέψεις που υπάρχουν είναι να μετατραπεί σε μόνιμη υπηρεσία.

Τάση D2C

Εντός συνόρων γίνονται πλέον κάποια βήματα και προς την κατεύθυνση του D2C.

- πιο ώριμη πρωτοβουλία σε αυτό το επίπεδο είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα scarletbeauty.gr που έχει δημιουργήσει ο όμιλος Σαράντη και πουλάει καλλυντικά.
- η εταιρεία αναψυκτικών Three Cents, που ξεκίνησε έχοντας ως πελάτες της αποκλειστικά τα καταστήματα του κλάδου εστίασης, ανακοίνωσε την είσοδο των προϊόντων της στο κανάλι του σούπερ μάρκετ για την Ελλάδα και την Κύπρο. Η διοίκησή της σχεδιάζει το ενδεχόμενο ανάπτυξης πωλήσεων D2C ειδικά για τις περιοχές όπου δεν θα διατίθενται τα προϊόντα της στο σούπερ μάρκετ.
- στο κανάλι της λιανικής με δύο τρόπους εισήλθε η εταιρεία «Γευσήνους», η οποία στην προ κορωνοϊού εποχή είχε παρουσία μόνο στο βιομηχανικό catering, τροφοδοτώντας τα εστιατόρια τραπεζών, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων. Η εταιρεία, εκτός από την παραγωγή έτοιμων γευμάτων για λογαριασμό μεγάλης αλυσίδας σούπερ μάρκετ, παράλληλα προσεγγίζει απευθείας τον καταναλωτή, εισερχόμενη στην κατηγορία της κατ' οίκον παράδοσης έτοιμων γευμάτων.
- τα σούπερ μάρκετ, έχοντας από χρόνια διευρύνει την ποικιλία προϊόντων που διαθέτουν, με τις μεγαλύτερες επενδύσεις τα τελευταία χρόνια να γίνονται στα προϊόντα αρτοποιίας και στα έτοιμα γεύματα (χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η AB Βασιλόπουλος και η Lidl Hellas), πλέον, πέρα από την ενίσχυση των επενδύσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ξεκινούν την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και υπηρεσιών φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων.
- οι εταιρείες πετρελαιοειδών, οι οποίες λόγω του περιορισμού των μετακινήσεων είδαν το 2020 τις πωλήσεις τους να σημειώνουν ελεύθερη πτώση, επιδιώκουν να διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων (τρόφιμα, σνακς κ.λπ.) που διαθέτουν στα καταστήματα των πρατηρίων καυσίμων. Στην ουσία επιθυμούν να τα μετατρέψουν σε μεσαία σούπερ μάρκετ, στα οποία ο καταναλωτής θα μπορεί να κάνει τα ψώνια του την ώρα που φορτίζει το αυτοκίνητό του, διαδικασία που δεν διαρκεί λιγότερο από 15 λεπτά. Για τον λόγο αυτό, η Shell σχεδιάζει την επέκταση του δικτύου της κατά 20% έως το 2025 και η BP κατά 50% έως το 2030.

Nielsen IQ (2021)

- το 53% των καταναλωτών στην Ελλάδα μπορεί να καλύψει μόνο τις βασικές ανάγκες σε τροφή και στέγη
- ένα 74% ανησυχεί σημαντικά για το κόστος διαβίωσης και έχει αλλάξει τις καταναλωτικές συνήθειες
- το 54% αφορά άτομα που άρχισαν να ανησυχούν για το κόστος μετά την εκδήλωση της πανδημίας
- αυτό που χαρακτηρίζει την πλειονότητα των καταναλωτών είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των χρημάτων που δίνουν για την αγορά των βασικών προϊόντων διατροφής και σπιτιού

Στην ερώτηση πώς διαχειρίζονται τα έξοδα για είδη σούπερ μάρκετ:

το 51% δηλώνει ότι θα αλλάξει μάρκα εάν αυτή που επέλεγε πρώτα ακριβύνει,

το 48% επιλέγει προϊόντα που δεν υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό του,

το 42% δηλώνει ότι αγοράζει ό,τι βρίσκεται σε προσφορά ανεξαρτήτως μάρκας και

το 37% ότι πάντα αναζητεί προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

- επιπλέον το 2020, πρώτη χρονιά της ζωής μας με την πανδημία, ως αντίδραση στην αύξηση τιμών το 56% δηλώνει ότι αγοράζει μόνο τα βασικά, ενώ πολύ σημαντικό είναι πλέον ότι το 57% κάνει έρευνα αγοράς και μάλιστα μέσω Διαδικτύου, καθώς πλέον πολλά σούπερ μάρκετ διαθέτουν ηλεκτρονικά καταστήματα.

- για κάθε 1% αύξηση της τιμής των βασικών ειδών σούπερ μάρκετ, καταγράφεται μείωση του όγκου πωλήσεων 2,5%, ενώ πάνω από τους μισούς καταναλωτές στρέφονται στην αγορά άλλης μάρκας από αυτή που συνήθως προτιμούσαν, εάν η τιμή της αυξηθεί

Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση και το μέλλον της εργασίας

Οι τεχνολογίες της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης μετασχηματίζουν

1 Τον τρόπο και τον χώρο που εργαζόμαστε

2 Το αντικείμενο πολλών επαγγελματιών

3 Τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουμε

Η τεχνολογικά ανεπτυγμένη επιχείρηση

1 Ενσωματώνει την τεχνολογία στη λειτουργία της

2 Είναι ανθρωποκεντρική

3 Είναι ευέλικτη χωρίς αυστηρές ιεραρχικές δομές

Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν σε νέες δεξιότητες

✓ Οι ψηφιακές τεχνολογίες δημιουργούν νέα επαγγέλματα και θέσεις εργασίας

✓ Αυξάνεται η ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό υψηλών προσόντων

85% των θέσεων που θα υπάρχουν το 2030 δεν έχουν δημιουργηθεί ακόμα

70% των επιχειρήσεων χρειάζονται πρόσβαση σε νέες πηγές ταλάντων

4 στις 10 θέσεις εργασίας θα μετασχηματιστούν εξαιτίας της τεχνητής νοημοσύνης και του αυτοματισμού

Με τη δημιουργία νέων επαγγελμάτων προκύπτει ανάγκη για συγκεκριμένες δεξιότητες

50.000.000

νέες θέσεις εργασίας σχετικές με την τεχνολογία και

5.000.000

θέσεις σχετικές με τον κλάδο της φροντίδας υγείας αναμένεται να δημιουργηθούν ως το 2030.

250.000

θέσεις για data scientists θα έχουν ανοίξει μέχρι το 2024 στην Ευρώπη.

Για κάθε 1 εκατ. δουλειές που χάνονται, άλλες 1,75 εκατ. δουλειές θα δημιουργηθούν από το 2018 ως το 2022.

Η ισορροπία τεχνολογίας και ανθρώπινου παράγοντα προσφέρει...

1 Μεγαλύτερη ακρίβεια αλλά και ευελιξία

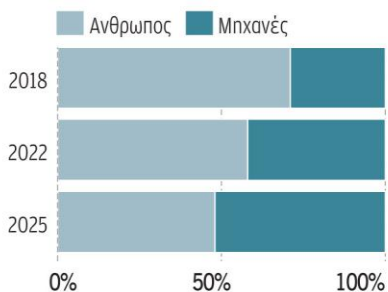
2 Αποδοτικότητα

3 Εύκολη και άμεση προσαρμογή σε μεταβολές της αγοράς

4 Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων αλλά και εξειδίκευση των εργαζομένων

5 Ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων

ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Διαμοιρασμός εργασίας βάσει χρόνου (%)



ΠΗΓΗ: ΣΕΒ



Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

στο μέλλον εκτιμάται ότι θα επικρατήσει το crowdsourcing, η εξωτερική ανάθεση καθηκόντων, που παραδοσιακά εκτελούνταν από υπάλληλο ή εργολάβο, σε μια μεγάλη ομάδα εθελοντών ή μία κοινότητα, μέσω ανοικτής πρόσκλησης.

οι νέες τεχνολογίες εξελίσσουν την ανθρώπινη εργασία, η έννοια του «γραφείου – χώρου εργασίας» διευρύνεται με την τηλεργασία, ενώ τα ρομποτικά συστήματα και οι «έξυπνοι εργασιακοί χώροι» αυτοματοποιούν εργασίες ρουτίνας.

εμφανίζονται συνεχώς νέα επαγγέλματα, ως τα πλέον αναπτυσσόμενα, τα οποία μόλις λίγα χρόνια πριν δεν υπήρχαν, όπως οι αναλυτές δεδομένων (Data Analyst and Scientist), οι ειδικοί τεχνητής νοημοσύνης (AI Specialists), μηχανικής μάθησης (Machine Learning Specialists), μαζικών δεδομένων (Big Data Specialists), ψηφιακού μάρκετινγκ και στρατηγικής (Digital Marketing and Strategy Specialists) και ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation Specialists), καθώς και οι μηχανικοί ρομποτικής (Robotics Engineers) και FinTech (FinTech Engineers)

επαγγέλματα τα οποία περιλαμβάνουν επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, όπως οι χειροτέχνες, οι τεχνίτες και οι χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων, αντιμετωπίζουν υψηλότερο κίνδυνο αυτοματισμού από ό,τι τα επαγγέλματα για τα οποία απαιτούνται προηγμένες γνωστικές και σύνθετες κοινωνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες, όπως είναι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, οι εκπαιδευτικοί, οι εξειδικευμένοι πωλητές, τα επαγγέλματα της υγείας και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών

η εκπαίδευση θα εξελίσσεται παράλληλα με τον εργασιακό βίο, ενώ ανθρώπινες ικανότητες όπως η φαντασία ή η ενσυναίσθηση θα αποδειχθούν σημαντικότερες από άλλες, στατικές δεξιότητες

Ινστιτούτο Έρευνας
Λιανεμπορίου
Καταναλωτικών
Αγαθών 2024

Από την έρευνα του ΙΕΛΚΑ προκύπτει επίσης σημαντική αύξηση της δαπάνης για την εστίαση και δη για την **αγορά φαγητού σε πακέτο**

Η μέση ετήσια κατά κεφαλήν δαπάνη για αγορά φαγητού σε πακέτο και για την αγορά φαγητού (από ταχυφαγείο) διαμορφώθηκε σε 151,90 ευρώ το 2023, σχεδόν τριπλάσια σε σύγκριση με το 2009 όταν ήταν 53,48 ευρώ

Η αύξηση είναι σημαντική και σε σύγκριση με το 2022, 39%, καθώς τότε είχε διαμορφωθεί σε 108,89 ευρώ

Σύγκριση μέσης ετήσιας κατά κεφαλήν
κατανάλωσης σε βασικά είδη διατροφής

	2009	2023	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2009/23
Φρέσκο γάλα πλήρες (σε λίτρα)	43,5	25,1	-42%
Ελαιόλαδο (σε λίτρα)	14,7	9,6	-35%
Μοσχάρι (σε κιλά)	18,6	12,2	-34%
Μήλα (σε κιλά)	15,8	10,4	-34%
Ψάρια (σε κιλά)	12,5	8,5	-32%
Ντομάτες (σε κιλά)	21,8	15,8	-28%
Τυρί (σε κιλά)	16,3	12,0	-26%
Πατάτες (σε κιλά)	39,0	29,4	-25%
Πορτοκάλια (σε κιλά)	20,1	15,4	-24%
Αμνοερίφια (σε κιλά)	5,8	4,6	-20%
Ψωμί (σε κιλά)	42,5	40,8	-4%



ΠΗΓΗ: ΙΕΛΚΑ

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

ΕΛΣΤΑΤ 2024

τζίρος των καταστημάτων λιανικής πώλησης ψωμιού,
αρτοσκευασμάτων, λοιπών ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής

2019: 584,57 εκατ. ευρώ

2020: (λόγω COVID-19) 528,49 εκατ. ευρώ

2021: 612 εκατ. ευρώ

2022: 727 εκατ. Ευρώ

2023: 795 εκατ. Ευρώ

2024: 880 εκατ. Ευρώ

- Σημαντικό μέρος του τζίρου, τόσο στην κατηγορία του άρτου και των αρτοσκευασμάτων όσο και σε αυτήν των γλυκών, αποσπούν από τη βιοτεχνική αρτοποιία και από τα αμιγώς ζαχαροπλαστικά αλυσίδες μεγάλων βιομηχανικών εταιρειών, όπως το Απολλώνιον (Καραμολέγκος) και «Βενέτης»

- Ενώ αλυσίδες δείχνουν αυξητικές τάσεις: Τερκενλής (25 καταστήματα), Κοσμικόν (6 καταστήματα)

Επιτροπής Εποπτείας και
Ελέγχου Παιγνίων (ΕΕΕΠ)



Με αμείωτο ρυθμό συνέχισε και το 2024 (αύξηση 7,8%)

** κέρδη και μπόνους που καταβλήθηκαν στους παίκτες και αυτοί με τη σειρά τους τα επανατοποθέτησαν σε τυχερά παιχνίδια, το 2024 διαμορφώθηκε στα 15,6 δισ. ευρώ έναντι 14,4 δισ. ευρώ το 2023, αυξημένο κατά 8,5%

- Στην πλευρά των κερδισμένων ήταν και το κράτος, καθώς μπήκε στα ταμεία του 1,025 δισ. ευρώ από δικαιώματα και από τη φορολογία στα κέρδη των παικτών

Shein και Temu...

Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (2025)

Ενας στους 5 Έλληνες ψωνίζει από Shein και Temu...

- αύξηση του τζίρου τους κατά 50%
- το 2024 οι Έλληνες έκαναν τζίρο σε Shein και Temu που εκτιμάται ότι βρίσκεται μεταξύ των 529 εκατ. και των 627 εκατ. Ευρώ
- οι πλατφόρμες απορρόφησαν ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 17,6% έως 20,9% των ηλεκτρονικών αγορών που έγιναν στην Ελλάδα
- ο όγκος στην Ελλάδα είναι τέτοιος που έφερε τη χώρα μας στην όγδοη θέση πανευρωπαϊκά για αγορές από το Temu και στην τέταρτη για αγορές από το Shein
- χάθηκαν από 4.725 έως 5.601 θέσεις εργασίας
- χάθηκαν από 11,6 έως 13,8 εκατ. ευρώ σε φόρους
- χάθηκαν 30 έως 35,5 εκατ. ευρώ σε ασφαλιστικές εισφορές
- χάθηκαν 7,6 έως 9 εκατ. ευρώ σε φόρο μισθωτών υπηρεσιών
- χάθηκαν 6,5 εκατ. ευρώ σε δασμούς

Only fans...

Financial times (2025)

Η πλατφόρμα **OnlyFans**, κατέβαλε μέρισμα **701 εκατ. δολαρίων** στον ιδιοκτήτη της, τον Ουκρανοαμερικανό επιχειρηματία **Λεονίντ Ραντβίνσκι**

- έσοδα **7,2 δισ. δολαρίων** από συνδρομές (6,6 δισ. το 2023)
- διένειμε **5,8 δισ. στους δημιουργούς περιεχομένου**
- Η εταιρεία διατηρούσε στο τέλος του οικονομικού έτους διαθέσιμα **808 εκατ. δολαρίων**, απασχολώντας μόλις **46 άτομα**
- Η εταιρεία αναφέρει «σημαντική ανάπτυξη και κερδοφορία» λόγω της αύξησης τόσο των χρηστών όσο και των αποδοχών των δημιουργών
- Το 2024 οι λογαριασμοί δημιουργών αυξήθηκαν κατά **13% σε 4,6 εκατ.**, ενώ οι λογαριασμοί των χρηστών ανήλθαν σε **377,5 εκατ. (+25%)**
- Τα έσοδα έφτασαν το **1,4 δισ. δολάρια**, με προ φόρων κέρδη 684 εκατομμύρια

Η κατάσταση περιπλέχθηκε έτι περαιτέρω με την είσοδο της τεχνητής νοημοσύνης...

- πολλοί «δημιουργοί» άρχισαν το 2024 να χρησιμοποιούν bots για να απαντούν σε μηνύματα
- η ίδια η πλατφόρμα προώθησε τη χρήση AI μέσω συνεργαζόμενων υπηρεσιών

2023 (WEF) Μέλλον της εργασίας

- η AI θα οδηγήσει το 41% των εταιρειών σε μείωση του εργατικού τους δυναμικού έως το 2030
- θα δημιουργηθούν 170 εκατ. νέες θέσεις εργασίας, ενώ θα σημειωθεί απώλεια 92 εκατ
- το 70% των επιχειρήσεων θα επικεντρωθεί στην αναζήτηση εργαζομένων που θα βελτιώνουν την AI
- το 62% θα εστιάσει στην πρόσληψη ατόμων με δεξιότητες που μπορούν να συνδυαστούν με τα εργαλεία της τεχνητής νοημοσύνης

Με το ποσοστό της ανεργίας στα αστικά κέντρα της Κίνας στο 5,3%...
πολλοί θέλουν να γλιτώσουν τις άβολες ερωτήσεις των γύρω τους όσο ψάχνουν για δουλειά...

Για αυτό και στις μεγάλες πόλεις εμφανίζονται χώροι που τους δίνουν μια λύση:
Χώροι που επιτρέπουν στους ανθρώπους να υποκρίνονται ότι δουλεύουν

Financial times (2025)

Οι επιχειρήσεις αυτές χρεώνουν περίπου 30 με 50 γουάν την ημέρα (4-7 δολάρια) προσφέροντας χώρους γραφείων, Wi-Fi, καφέ και μεσημεριανό

- όλα είναι σχεδιασμένα για να θυμίζουν ένα πραγματικό εργασιακό περιβάλλον
- αναθέτουν φανταστικά projects στους πελάτες τους και να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή τους
- κάποιος μπορεί να προσποιηθεί ότι είναι διευθυντής με το δικό του γραφείο
- κοστίζει φθηνότερα από το να περνάς τη μέρα σε καφετέριες & μουσεία

Ρόλοι-κλειδιά για τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων - Ελλάδα

Ποσοστό %

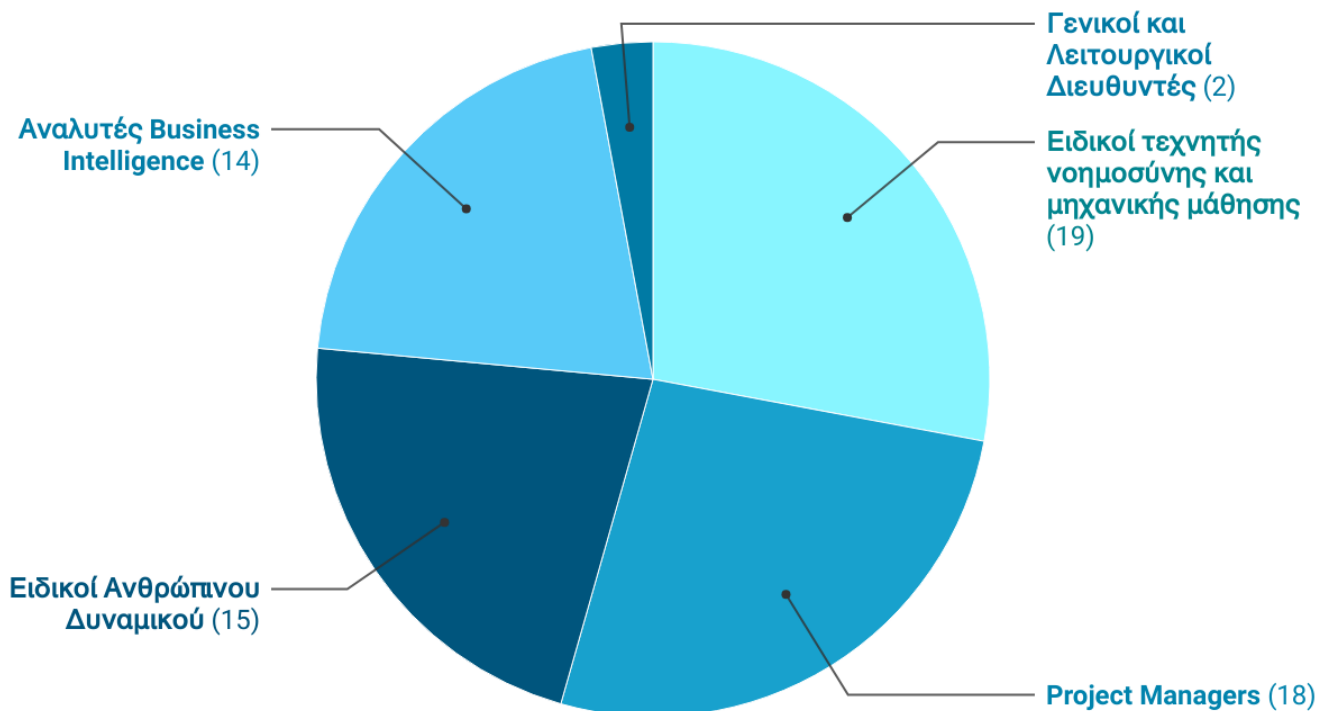


Chart: Καθημερινή • Source: WEF • Created with Datawrapper

2023 (WEF)
Μέλλον της εργασίας

2023 (WEF) Μέλλον της εργασίας

Δεξιότητες που θα αυξηθούν έως το 2030 - Ελλάδα

Ποσοστό %

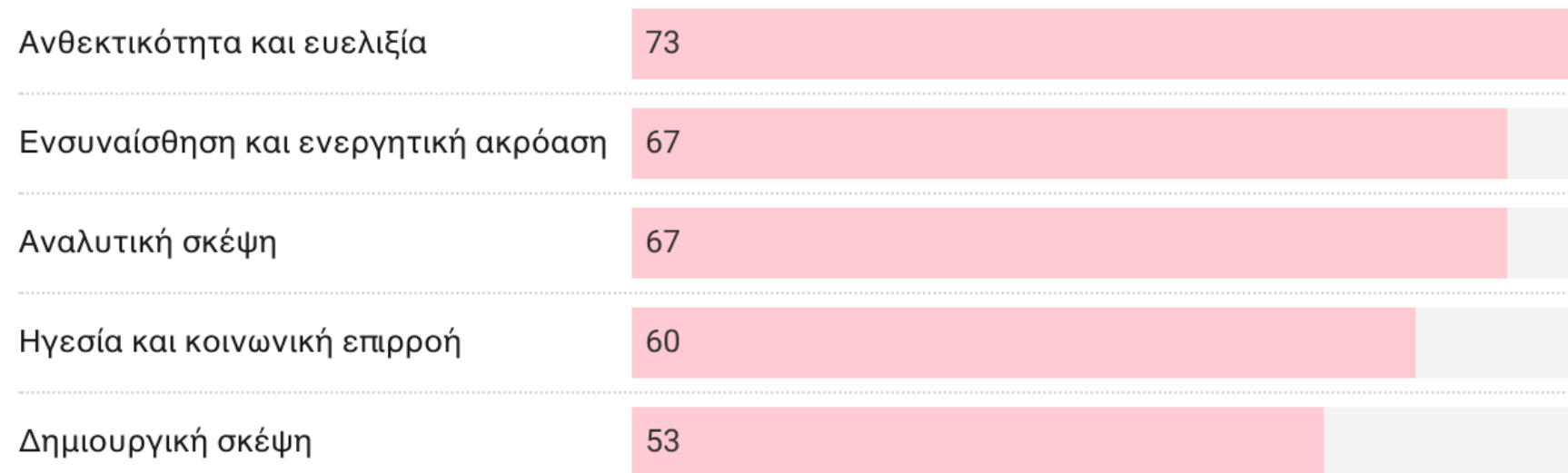


Chart: Καθημερινή • Source: WEF • Created with Datawrapper

2023 (WEF) Μέλλον της εργασίας

Επαγγελματικές δεξιότητες που θα αυξηθούν έως το 2030 - Ελλάδα



2023 (WEF) Μέλλον της εργασίας

Εμπόδια μετασχηματισμού - Ελλάδα

Ποσοστό των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα αναμένουν ότι τα εμπόδια θα εμποδίσουν τον μετασχηματισμό του οργανισμού τους

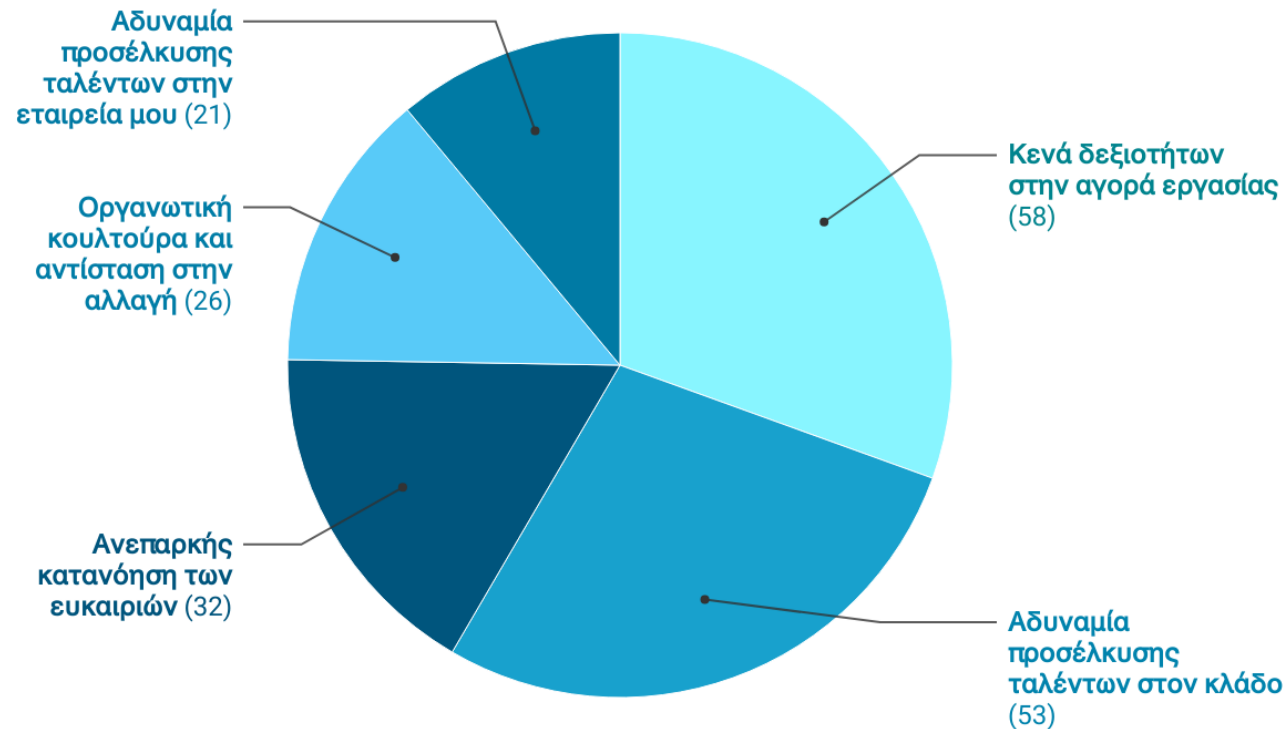


Chart: Καθημερινή • Source: WEF • Created with Datawrapper

Θυρίδες παραλαβής

- Μέσω θυρίδων παραδίδεται πλέον το 40% των δεμάτων
- Από τα 255 lockers σε 30 σημεία το 2021, στις 270.000 σε 5.300 μέρη σήμερα

συγκριτικά πλεονεκτήματα:

- διευρυμένο ωράριο εξυπηρέτησης (ακόμα και σε αργίες, Σαββατοκύριακα – 24/7)
- εύκολη πρόσβαση
- ευελιξία στην εξυπηρέτηση (χωρίς κατ' οίκον δέσμευση)
- αποφυγή ουράς σε κάποιο ταχυδρομείο (για παραλαβή ή αποστολή)
- δυνατότητα επιστροφής



Box Now: 163.000 θυρίδες (θέσεις) σε 2.200 σημεία (επένδυση 28 εκατ. Ευρώ)

Skrutiz: 58.000 θυρίδες σε 1.962 σημεία (στόχος να ξεπεράσει τα 2.300 σημεία το 2026)

ACS: πάνω από 50.000 θυρίδες σε 1.200 σημεία (στόχος της εταιρείας είναι στο τέλος του 2025 ο αριθμός των θυρίδων να είναι 60.000 και το 2026 να διπλασιαστεί με επενδύσεις 15,5 εκατ. Ευρώ)

Η παγκόσμια αγορά αυτοματοποιημένων θυρίδων υπολογίζεται σε 2,9 δισ. δολάρια και προβλέπεται ότι μέχρι το 2035 θα φτάσει τα 10,8 δισ. δολάρια, «τρέχοντας» με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 12,82%

Shutterstock, 2025

Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού, 2025 (WTTC)

- Το 2024 ο κλάδος υποστήριξε τον αριθμό – ρεκόρ των 357 εκατ. θέσεων εργασίας παγκοσμίως
- Φέτος προβλέπεται να υποστηρίξει 371 εκατ. θέσεις εργασίας
- Την επόμενη δεκαετία προβλέπεται να δημιουργήσει 91 εκατ. νέους ρόλους, αντιπροσωπεύοντας μία στις τρεις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται παγκοσμίως
- Έως το 2035 η παγκόσμια ζήτηση για εργαζομένους στον τουρισμό θα ξεπεράσει την προσφορά κατά περισσότερα από 43 εκατ. άτομα, αφήνοντας τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού 16% κάτω από τα απαιτούμενα επίπεδα

Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού, 2025 (WTTC)

Σύμφωνα με την έκθεση του WTTC..

- Ο κλάδος της φιλοξενίας αντιμετωπίζει ένα αναμενόμενο «κενό» 8,6 εκατ. εργαζομένων
- Οι θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης, οι οποίες παραμένουν κρίσιμες για τον κλάδο, θα παραμείνουν οι πιο περιζήτητες, με την προβλεπόμενη ανάγκη για περισσότερους από 20 εκατ. επιπλέον εργαζομένους
- Οι θέσεις που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση και οι υπηρεσίες που δεν μπορούν εύκολα να αυτοματοποιηθούν, θα παραμείνουν σε υψηλή ζήτηση
- η πρόκληση αυτή θα επηρεάσει και τις 20 μεγάλες οικονομίες, με τις μεγαλύτερες ελλείψεις εργαζομένων σε απόλυτους αριθμούς να προβλέπονται στην Κίνα (16,9 εκατ.), στην Ινδία (11 εκατ.) και την Ευρωπαϊκή Ένωση (6,4 εκατ.)
- η Ιαπωνία θα δει την προσφορά εργατικού δυναμικού να βρίσκεται 29% κάτω από τα επίπεδα ζήτησης το 2035, ενώ δεύτερη στον κόσμο ακολουθεί η Ελλάδα, η οποία θα βρεθεί αντιμέτωπη με ένα έλλειμμα εργαζομένων σε σχέση με τη ζήτηση ύψους 27%
- Σε απόλυτους αριθμούς, όπως προειδοποιεί το WTTC, στην Ελλάδα θα «αναζητούνται» 290.000 εργαζόμενοι την επόμενη δεκαετία

Δείκτης ικανοποίησης επισκεπτών



	Ικανοποίηση από το τουριστικό προϊόν	Αντίληψη ασφάλειας	Καιρικές συνθήκες
ΕΛΛΑΔΑ	52,4%	80,0%	87,1%
Ισπανία	50,0%	81,4%	86,7%
Ιταλία	54,0%	81,3%	84,5%
Κροατία	57,0%	89,0%	93,0%
Τουρκία	52,6%	77,0%	94,2%

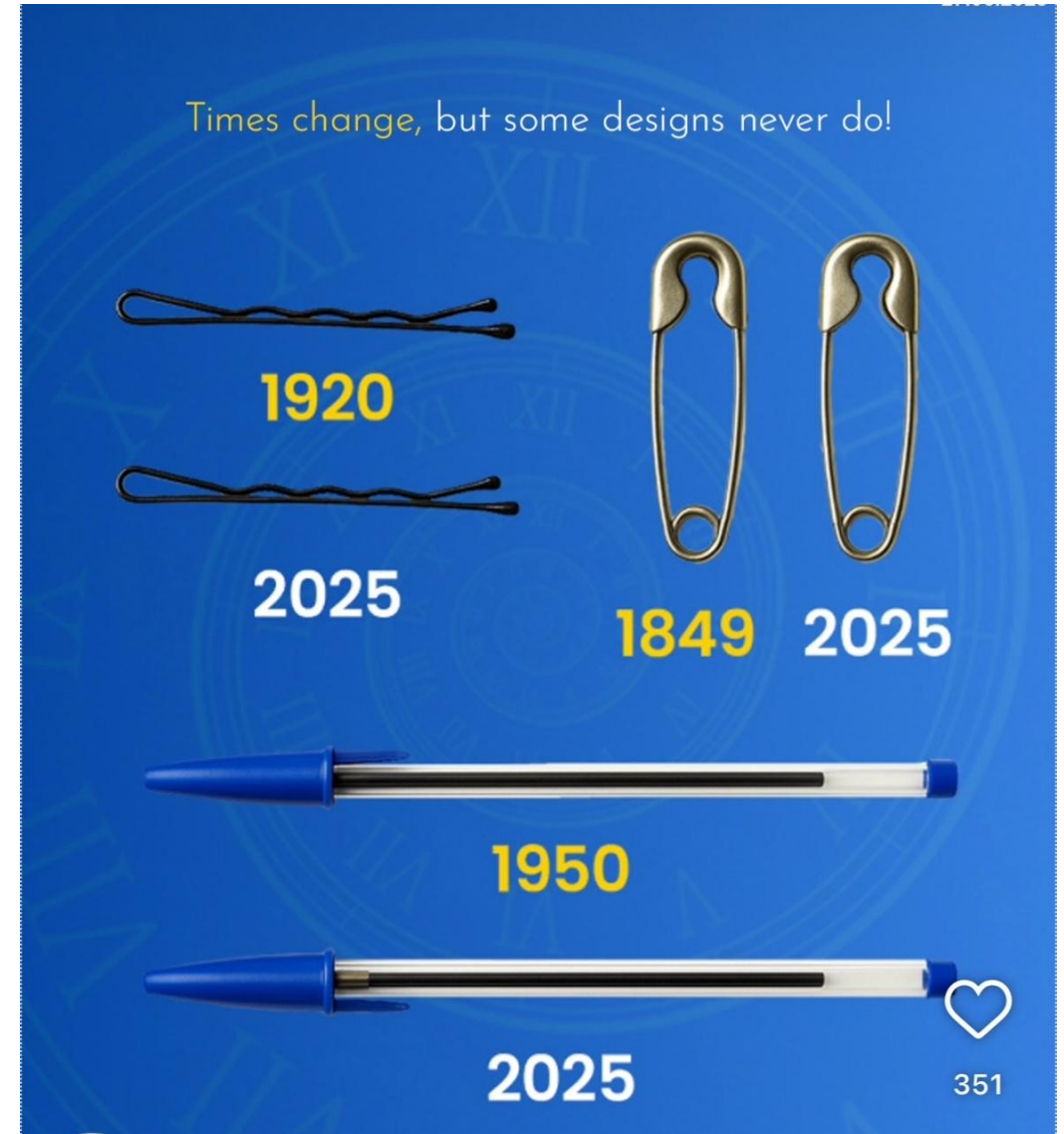
ΠΗΓΗ: Year to Date 2024. Mabrian Travel Intelligence

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Appendix

draft

Βιολέξ



Η Red Bull στα πρώτα της βήματα "πέταγε" άδεια κουτάκια σε πολυσύχναστα σημεία όπως πανεπιστήμια και πάρκα για να δημιουργήσει την ψευδαίσθηση ότι όλοι το πίνουν ήδη.



τεμάχια	τιμή συσκευασίας	τιμή τεμαχίου
(17+17 δώρο)=34	12.1	0.3559
40	13.29	0.3323



ChatGP

ChatGP

Euroba

Έχετε ο

NBG i-l

Villas ir

Villa Ta

Messa

Apartm

B. Petridi

Facebook

Πωλή

Στο

Ενας

«Εχου

Beli

belisarioviscount.com

Gmail

YouTube

Maps

MENU / PRICE LIST

Belisario Viscount

The World's Most Preeminent Spirit.



Reserve

1,000,000 €

One of 33 reserve bottles decanted annually.

An investment in the world's finest spirit.

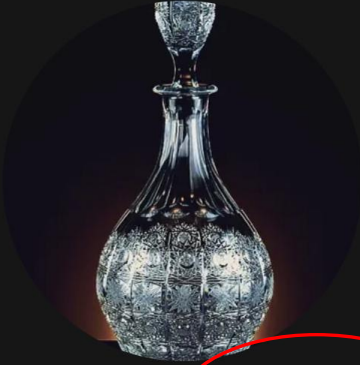
Each year we craft a unique vintage. As a recipient of a reserve bottle. You will receive a complimentary bottle of every new reserve created.



Vintage

1,330,000 €

Upon Request, Historic reserves are released. A very limited library of previous reserve bottles are maintained. Includes a bottle of the current reserve and all future reserves created. As featured in Lucifer.



Wedding

1,500,000 €

Upon Request. A wedding set is decanted from the reserve. A matching set of Bohemian crystal is created for the wedding party. Including a honeymoon bottle, two parent bottles, and twelve bridesmaids/groomsmen bottles. All recipients will receive all future reserves for life.

New Phytologist -....pdf

Show all

Search

Google

Microsoft Word

Microsoft Excel

Microsoft PowerPoint

Microsoft Edge

Microsoft Teams

Microsoft OneDrive

Microsoft Outlook

Microsoft Access

Microsoft Publisher

Microsoft Project

Microsoft Visio

Microsoft Word

Microsoft Excel

Microsoft PowerPoint

Microsoft Teams

Microsoft Edge

Microsoft OneDrive

Microsoft Outlook

Microsoft Access

Microsoft Publisher

Microsoft Project

Microsoft Visio

4:35 PM 1/20/2023

290 / 232

Browser tabs: (8) | En | Pir | ibe | Eu | Γει | B. Bo | B. Bo | B. Bo | B. Bo | tra | Wc | Eti | Συ | Me | po | po | po | po | po | po

Address bar: pasottiombrelli.com/en

Navigation: Gmail | YouTube | Maps | Adobe Acrobat | All Bookmarks

Relaunch to update

Pasotti SINCE 1956

HOME SHOP #PASOTTI EVENTS CONTACT f i

EN

BEST SELLERS



€ 270.00



€ 235.00



€ 390.00



€ 310.00



PASOTTI OMBRELLI
will take part to

Windows taskbar: Search | Chrome | File Explorer | Excel | Outlook | Word | PowerPoint | Adobe Reader | 7:42 PM 10/29/2024

11:49

forumbyduffy Sponsored

YOUR WAY... TO SOMEONE SPECIAL?



TOBLERONE
A OF SWITZERLAND

DISCOVER NOW

Shop Now

FIGHTING IS INEVITABLE.

AT LEAST YOU'LL SPEND
THE NIGHT ON A COMFY COUCH.



KLIPPAN Sofa
\$249.00



17:03 5G

AA Q birkin hermes

Google

birkin hermes

All Images Videos News Maps Books

gold birkin bag

Ads · Shop birkin hermes

		
Hermès - 2021 pre-... owned Birkin 30 handbag -	Hermès - pre- owned Kelly... 25 two-way bag - Damen -	Hermès - 2020 pre-... owned mini Quelle Idole
€35,361.00 farfetch.com +€12.00 deli... Used	€75,544.00 farfetch.com +€12.00 deli... Used	€121,213.00 farfetch.com +€18.00 deli... Used
Hermès Produ... Hermès Birkin	Hermès Produ... Hermès Kelly	Material Genuine Le...

< > ⬆ ⬇ 📄



To challenge the status quo.
To think differently.



To refresh the world and inspire
moments of optimism and happiness.



To give people the power to build
community so that we can bring
the world closer together.



To empower every person and organization
on the planet to achieve more.



To fulfill dreams of personal,
All-american freedom.



To organize the world's information and
make it universally accessible and useful.



To create happiness for people
of all ages, everywhere.



To accelerate the world's transition
to sustainable energy.



To inspire and nurture the human spirit
– one person and one cup at a time.

- ΠΡΕΠΕΙ:

1. Να είμαστε φιλικοί
2. Ευγενικοί
3. Καθαροί
4. Εμφανίσιμοι-περιποιημένοι
5. Γρήγοροι
6. Τυπικοί
7. Γνώστες
8. Σίγουροι
9. Να μιλάμε
10. Να χαμογελάμε

Page 21

- ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ:

1. Να είμαστε φίλοι
2. Κόλακες
3. Αποστειρωμένοι
4. Μοντέλα
5. Τσαπατσούληδες
6. Τυπολάτρες
7. «Ξερόλες»
8. Απόλυτοι
9. Να μιλάμε πολύ
10. Να χασκογελάμε

Μέλος Ακαδημίας Αθηνών (2025)

Τον καθηγητή Γιάννη Σπράο εξέλεξε η Ακαδημία Αθηνών ως αντεπιστέλλον μέλος, εξ Ελλήνων επιστημόνων του εξωτερικού, της Γ΄ Τάξης των Ηθικών και Κοινωνικών Επιστημών της Ακαδημίας, στον τομέα των Οικονομικών Επιστημών, αναγνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο την προσφορά του.

Ο Γιάννης Σπράος γεννήθηκε το 1926 στην Αθήνα, γόνος εύπορης οικογένειας, η εμπλοκή του όμως στην ΕΠΟΝ τον ανάγκασε σε ηλικία 20 ετών να μεταναστεύσει στη Σκωτία, όπου και αποφοίτησε από το Πανεπιστήμιο του Εδιμβούργου, και εν συνεχεία προχώρησε την ερευνητική του πορεία στο πεδίο των διεθνών οικονομικών στα πανεπιστήμια του Μάντσεστερ και του Σέφιλντ.

Ηταν ο πρώτος επικεφαλής του Συμβουλίου Οικονομικών Εμπειρογνομόνων, ενώ το 1997 με την περίφημη έκθεσή του ήταν ο πρώτος που προειδοποίησε για τις αντοχές του ασφαλιστικού συστήματος, χωρίς δυστυχώς να εισακουστεί.