



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης
και Διοίκησης Επιχειρήσεων

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

Διπλωματική Εργασία:

“Προσωπικές Πωλήσεις και
Προσαρμοστικότητα – Μελέτη
Περίπτωσης Εταιρίας Πληροφορικής”

Ιωάννης Τσιώλης

ΑΘΗΝΑ, Σεπτέμβριος 2007

Διπλωματική Εργασία

“Προσωπικές Πωλήσεις και Προσαρμοστικότητα – Μελέτη Περίπτωσης Εταιρίας Πληροφορικής”

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
των Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ιωάννης Τσιώλης

Επιτροπή Παρακολούθησης:

- 1) Καθηγητής Μάλλιαρης Πέτρος**
- 2) Δρ. Αθανασούλης Χρήστος**

ΑΘΗΝΑ, Σεπτέμβριος 2007

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων για Στελέχη (e-MBA) που με βοήθησαν να αποκομίσω πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες στο πεδίο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Οι Παρασκευές και τα Σάββατα των διαλέξεων, που με συντρόφευαν για δύο χρόνια, είναι πλέον ευχάριστες αναμνήσεις μιας ξεχωριστής μαθησιακής εμπειρίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διευθυντή του προγράμματος καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη για τη συνολική προσπάθεια που κατέβαλλε ώστε να οργανώσει και να παρέχει στους φοιτητές ένα άριστο πρόγραμμα σπουδών. Θεωρώ ότι η προσπάθεια του να εντάξει στο πρόγραμμα καινοτόμες ιδέες και πρακτικές διδασκαλίας ήταν απόλυτα επιτυχής από το πρώτο έτος λειτουργίας του προγράμματος.

Τέλος, όπως και στις προηγούμενες σπουδές μου, έτσι και αυτή τη φορά, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση που είχα κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Γιάννης Τσιώλης
Σεπτέμβριος 2007

ΣΥΝΟΨΗ

Οι προσωπικές πωλήσεις είναι ο καλύτερος τρόπος για να επικοινωνήσει ένας πωλητής και η επιχείρηση που ανήκει με τους πελάτες της. Είναι η προβολή των αγαθών της επιχείρησης μέσω πωλητών, με σκοπό να πείσει ή να παρακινήσει τον πελάτη να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ένα μεγάλο δίλημμα για τις επιχειρήσεις και τους πωλητές τους είναι το αν θα πρέπει αυτοί να προσαρμόζονται ανάλογα με τις περιστάσεις της κάθε πώλησης ή αν θα πρέπει να ακολουθούν την ίδια πολιτική σε όλους τους πελάτες.

Η παρούσα εργασία ανέλυσε το ακαδημαϊκό υπόβαθρο των προσωπικών πωλήσεων, στα πλαίσια του βιομηχανικού marketing, με ιδιαίτερη έμφαση στη προσαρμοστικότητα στις πωλήσεις. Επίσης, διεξήχθη έρευνα στην εταιρεία πληροφορικής Info-Quest, σχετικά με τον τρόπο παρουσίασης της πώλησης προς τους πελάτες, που επιλέγουν και ακολουθούν οι πωλητές της εταιρίας. Συγκεκριμένα, μοιράστηκαν 61 ερωτηματολόγια, στους πωλητές της Διεύθυνσης Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής της Info-Quest, με σκοπό να εξεταστούν οι στάσεις αυτών ως προς την εφαρμογή της προσαρμοστικότητας κατά την διάρκεια της πώλησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα προσαρμοστικότητας των πωλητών έναντι των πελατών της εταιρίας, αφού η πλειοψηφία των πωλητών προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών και να τις ικανοποιήσει. Επίσης, το μορφωτικό επίπεδο των πωλητών παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση αυτών να πειραματιστούν με διαφορετικές μεθόδους πώλησης, αντίθετα με το επίπεδο της θέσης εργασίας (ιεραρχία) και την εργασιακή εμπειρία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	4
2.1 Εισαγωγή στην έννοια των πωλήσεων	5
2.2 Ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης.....	6
2.3 Τύποι πωλήσεων και πωλητών.....	8
2.4 Προσωπικές πωλήσεις στο βιομηχανικό marketing.....	10
2.5 Η διαδικασία της πώλησης.....	11
2.6 Σχεδιασμός της δύναμης πωλήσεων.....	14
2.6.1 Στόχοι της δύναμης πωλήσεων.....	14
2.6.2. Οργανωτική δομή της δύναμης πωλήσεων	15
2.7 Ποιοτικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορά πωλητή.....	18
2.8 Σημαντικότητα της προσαρμοστικότητας του πωλητή	21
2.9 Ικανοποίηση του πελάτη και relationship marketing	25
2.10 Οι ψυχολογικοί παράγοντες της προσωπικής πώλησης.....	28
2.11 Κατανόηση της ψυχολογίας του αγοραστή - πελάτη	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Info-Quest	32
3.1 Σύντομο ιστορικό της εταιρείας	32
3.2 Εταιρική Φιλοσοφία	34
3.3 Όμιλος Info-Quest	36
3.4 Τομείς δραστηριότητας της Info-Quest.....	38

3.5 Η οργάνωση πωλήσεων της εταιρίας Info-Quest.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	44
4.1 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και αιτιολόγηση αυτής.....	44
4.2 Κατάρτιση σχεδίου δράσης.....	45
4.3 Ανάλυση των στοιχείων.....	46
4.4 Περιορισμοί.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	48
5.1 Μεταβλητές ερωτηματολογίου.....	48
5.2 Δημογραφικά στοιχεία και εργασιακό προφίλ.....	51
5.3 Περιγραφική στατιστική.....	56
5.4 Ανάλυση διασποράς.....	64
5.5 Συσχέτιση.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
6.1 Δημογραφικά στοιχεία και εργασιακό προφίλ.....	67
6.2 Συμπεράσματα επί της προσαρμοστικότητας των πωλητών.....	68
6.3 Περαιτέρω σχολιασμός και επίλογος.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ.....	A-1
A.1 Μορφωτικό Επίπεδο.....	A-2
A.2 Ιεραρχία – Θέση στην Εταιρία.....	A-3
A.3 Συνολική Εργασιακή Εμπειρία.....	A-5
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	B-1
Ξένη Βιβλιογραφία.....	B-1
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	B-3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρυθμός με τον οποίον συμβαίνουν αλλαγές στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν πρόκειται να επιβραδυνθεί, τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον, και ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών εντείνεται σαν αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής εξέλιξης, και της διάχυσης της πληροφορίας. Καθώς λοιπόν οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με τον έντονο ανταγωνισμό, επιδιώκουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους στο σύνολο των λειτουργιών τους. Παράλληλα όμως, επιζητούν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους με αποτέλεσμα να αναβαθμίζεται ακόμα περισσότερο ο ρόλος των πωλητών στη λειτουργία της επιχείρησης και προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός (Kotler 2003).

Στις σημερινές πλήρως απελευθερωμένες και ανταγωνιστικές αγορές, ο πελάτης καθορίζει ποιες επιχειρήσεις θα έχουν κέρδη και ποιες όχι. Οι επιχειρήσεις λοιπόν δικαιολογημένα επικεντρώνονται στην κατανόηση των προτύπων της συμπεριφοράς του πελάτη, ώστε ο σχεδιασμός της στρατηγικής τους να γίνει με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του σε όλα τα επίπεδα. Άλλωστε, το μυστικό μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι να έχει ευχαριστημένους πελάτες, που θα συνεχίσουν να την προτιμούν ακόμη κι αν εμφανιστούν νέοι ανταγωνιστές. Το μέλλον ανήκει στις επιχειρήσεις εκείνες που μπορούν να πείσουν ακόμη και τους πιο δύσκολους και απαιτητικούς πελάτες, ότι τους επιφυλάσσεται ιδιαίτερη μεταχείριση.

Η επιχειρηματική φιλοσοφία λοιπόν αποδέχεται ανεπιφύλακτα ότι το κλειδί της επιτυχίας για μια επιχείρηση εντοπίζεται στην καταβολή της μεγαλύτερης προσπάθειας από τους εργαζομένους της, προκειμένου να παρέχει στους πελάτες της ότι αυτοί επιθυμούν, δηλαδή τη πλήρη κάλυψη των αναγκών τους. Για να καλύψει όμως επιτυχώς τις ανάγκες των πελατών της η επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να τις έχει πλήρως κατανοήσει. Για να επιτευχθεί η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, και να δοθούν προστιθέμενης αξίας λύσεις στα θέματά του, οι πωλητές θα πρέπει να αλλάξουν τον παραδοσιακό τρόπο που μέχρι τώρα εκτελούσαν την εργασία τους και να προσαρμοστούν σε νέους τρόπους και μεθόδους, αναπτύσσοντας στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει και οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν την οργάνωση των πωλήσεων εάν επιθυμούν να μετακινηθούν επιτυχώς από τις παραδοσιακές πωλήσεις στο αναδυόμενο πρότυπο που έχει σαν επίκεντρο την προσαρμοστικότητα και την δημιουργία σχέσεων. Όλοι οι τομείς της διοίκησης πωλήσεων, η στρατηγική, οι κατευθύνσεις, η στοχοθέτηση και η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, η ανταμοιβή, πρέπει να αντικατοπτρίζουν τον προσανατολισμό στον πελάτη και να επιδιώκουν μακροχρόνιες σχέσεις μαζί του (Stanton and Spiro 1999).

Υπάρχουν όμως επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να παρέχουν υψηλό επίπεδο ποιότητας στις προσωπικές πωλήσεις διότι δεν αποδίδουν την απαιτούμενη βαρύτητα σε αυτήν. Η προσωπική πώληση λαμβάνει χώρα την ώρα της «τετ α τετ» επαφής του πωλητή με τον πελάτη, και ο δεύτερος αντιλαμβάνεται τη συμπεριφορά του πωλητή όπως αυτή εκφράζεται λεκτικά ή ακόμα και με την γλώσσα του σώματος από τον εκπρόσωπο της εταιρίας. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους να εκπαιδεύσουν και να βελτιώσουν τις συμπεριφορές των πωλητών τους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν υψηλό επίπεδο ποιότητας στις προσωπικές πωλήσεις.

Για τους παραπάνω λόγους η συγκεκριμένη εργασία μελετά τη λειτουργία των πωλήσεων της εταιρίας πληροφορικής Info-Quest και συγκεκριμένα τον τρόπο προσέγγισης και παρουσίασης πώλησης με κριτήριο την

προσαρμοστικότητα των πωλητών.

1.1 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας

Η εργασία έγινε με σκοπό να μελετήσει την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων της εταιρίας Info-Quest με έμφαση στη κατανόηση των ικανοτήτων της διεύθυνσης πωλήσεων, στο τρόπο προσέγγισης των πελατών, στην προσαρμογή της πολιτικής πώλησης ανάλογα με το στυλ των πελατών, στη διάγνωση τυχόν αδυναμιών των προσωπικών πωλήσεων, καθώς και στον διαφορετικό τρόπο εργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων πώλησης και των αντίστοιχων πελατών. Αξιοποιώντας τα ευρήματα της εργασίας, και εκπονώντας ειδικά πλάνα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων για τους υπευθύνους πωλήσεων, είναι εφικτό η εταιρία να πετύχει ισχυρές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ηγετική της θέση στην αγορά.

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας έχουν τεθεί οι παρακάτω στόχοι:

- Διερεύνηση και μελέτη της ελληνικής και διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας ως προς:
 - Την οργάνωση και την διοίκηση των προσωπικών πωλήσεων στα πλαίσια του βιομηχανικού marketing
 - Την σημαντικότητα της προσαρμοστικότητας του πωλητή και την εστίαση στους πελάτες
- Διερεύνηση κατά πόσο η συμπεριφορά του πωλητή και το επίπεδο προσαρμοστικότητας του είναι εφικτό στα δεδομένα της ελληνικής αγοράς πληροφορικής και συγκεκριμένα στο πελατολόγιο της Info-Quest:
 - Παράγοντες και συμπεριφορές που επηρεάζουν τις σχέσεις πωλητών –πελατών
 - Την μέτρηση του βαθμού προσαρμοστικότητας σε διάφορες ομάδες πωλητών
 - Προτάσεις για την βελτίωση των μεθόδων προσέγγισης πελατών

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα κύρια σημεία της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας. Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου εισάγεται η έννοια της πώλησης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο ρόλος της προσωπικής πώλησης στα πλαίσια της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, της στρατηγικής που αυτή ακολουθεί και του μίγματος marketing. Στις επόμενες δύο ενότητες περιγράφεται η κατηγοριοποίηση που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τους τύπους πωλήσεων και πωλητών καθώς και κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία σε σχέση με τις προσωπικές πωλήσεις στα πλαίσια του βιομηχανικού marketing. με έμφαση στις βιομηχανικές πωλήσεις. Στη πέμπτη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα βήματα της διαδικασίας πώλησης και στη συνέχεια περιγράφεται η διαδικασία του σχεδιασμού της δύναμης πωλήσεων μιας εταιρίας. Οι επόμενες δύο ενότητες αναφέρονται γενικά στα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των πωλητών και ειδικά στο θέμα της προσαρμοστικότητας των πωλητών. Τέλος το κεφάλαιο κλείνει με αναφορές στα θέματα της ικανοποίησης του πελάτη, του relationship marketing, τους ψυχολογικούς παράγοντες της προσωπικής πώλησης, και της ψυχολογίας του πελάτη.

2.1 Εισαγωγή στην έννοια των πωλήσεων

Δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια, ποιο είναι το ακριβές περιεχόμενο του όρου πώληση. Στην πράξη, είναι αρκετά δύσκολο να βρεθεί ένας ορισμός που να αποδίδει ικανοποιητικά τη σημασία του όρου. Η δυσχέρεια αυτή οφείλεται στο ότι, ενώ υπάρχουν πολλοί ορισμοί, ο καθένας απ' αυτούς ανταποκρίνεται σε ορισμένα κριτήρια και εξυπηρετεί μία συγκεκριμένη σκοπιμότητα, που είναι διαφορετική από περίπτωση σε περίπτωση. Έτσι είναι διαφορετικό το νόημα που έχει ο όρος πώληση όταν χρησιμοποιείται για λογιστικούς λόγους ή φορολογικούς σκοπούς, και διαφορετικό όταν αναφερόμαστε στη πώληση ως μία εκ των λειτουργιών της επιχείρησης (που είναι ίσως και η σημαντικότερη). Επίσης από επιχείρηση σε επιχείρηση η έννοια της πώλησης αλλάζει, οπότε και πρακτικά ο ορισμός είναι κάτι δύσκολο. Για παράδειγμα στην αλυσίδα καταστημάτων IKEA η πώληση έχει την έννοια της συμβουλής, ενώ σε μία επιχείρηση που προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις η πώληση μπορεί να είναι πιο δυναμική και επιθετική και να βασίζεται κυρίως στο δημιουργία ισχυρών σχέσεων και λιγότερο στα αγαθά που πωλούνται.

Η σύγχρονη άποψη, αντιμετωπίζοντας με έναν δυναμικότερο πνεύμα την πώληση, υιοθετεί ένα πολύ ευρύτερο περιεχόμενο για τον όρο. Τα βασικότερα στοιχεία, τα οποία κάνουν να διαφέρει αυτή η σύγχρονη άποψη από τις παλαιότερες, και δίνουν ένα δυναμικό χαρακτήρα είναι:

(Α) Η πώληση δεν είναι υποχρεωτικό να περιλαμβάνει και την οικονομική συναλλαγή. Έτσι η συμφωνία των δύο μερών αγοραστή και πωλητή αποκτά ενδιαφέρον. Η απόκτηση της κυριότητας και ο οικονομικός διακανονισμός αντιμετωπίζονται σαν καθαρά τεχνικά θέματα που ακολουθούν την πώληση σαν φυσικό επακόλουθο.

(Β) Το κέρδος ή το άμεσο κέρδος δεν αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την πώληση. Άλλωστε είναι γνωστό ότι υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες ακολουθώντας μια στρατηγική για την εξασφάλιση κάποιων σημαντικών πλεονεκτημάτων, από το άμεσο βραχυχρόνιο κέρδος, διαθέτουν τα προϊόντα τους όχι μόνο χωρίς κέρδος αλλά και με ζημιά.

(Γ) Στην σύγχρονη έννοια της πωλήσεως ανήκουν οι ενέργειες για την διανομή και προβολή του προϊόντος και την ενίσχυση της επιθυμίας των

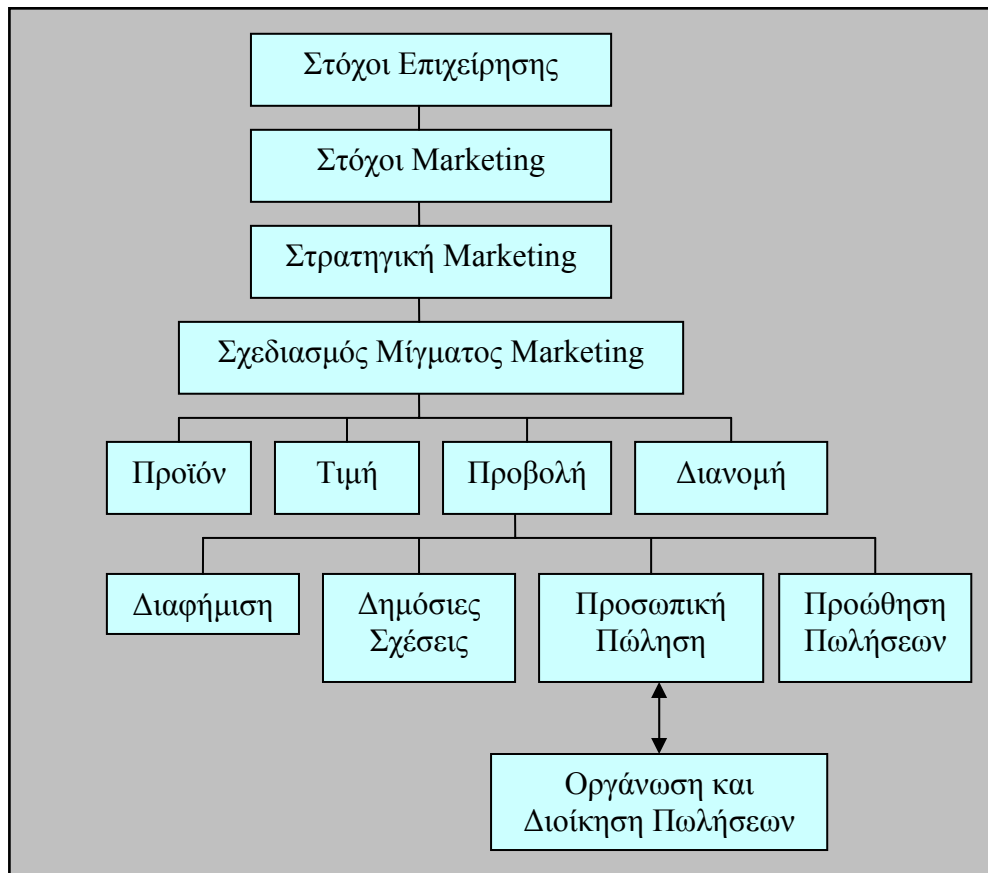
καταναλωτών για την απόκτηση αυτού, έστω και αν δεν προβούν σε άμεση αγορά. Επίσης στην έννοια της πώλησης εντάσσεται και η προσπάθεια για τη δημιουργία ερωτηματικών ή αμφιβολιών για τα ανταγωνιστικά προϊόντα και η εξοικείωση των δυνητικών πελατών με τις μεθόδους και τις συνήθειες που προδικάζουν τη μελλοντική απόκτηση του προϊόντος.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, ακόμα και ο ορισμός της έννοιας της πώλησης δεν είναι απλός πόσο μάλλον η ίδια η πώληση, που παρότι για κάποιους φαντάζει απλή, είναι μία ολόκληρη επιστήμη.

2.2 Ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης

Η επιχειρησιακή λειτουργία της πώλησης συνδέεται με όλες τις υπόλοιπες επιχειρησιακές λειτουργίες (π.χ. παραγωγής, marketing, κα) έχοντας ως βάση τη συνολική στρατηγική προσέγγιση της εταιρίας, όπως παρουσιάζεται στο **Σχήμα 2.1**. Συγκεκριμένα οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης καθορίζουν τους στόχους του marketing που με τη σειρά τους καθορίζουν την στρατηγική marketing και το μίγμα marketing. Το μίγμα marketing αφορά το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προβολή (διαφήμιση, **προσωπική πώληση**, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις). Η εφαρμογή και υλοποίηση της προσωπικής πώλησης στα πλαίσια του μείγματος marketing είναι το ζητούμενο της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων.

Αν και είναι ευνόητο ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ της στρατηγικής marketing, τους στόχους των πωλήσεων και τις δραστηριότητες πώλησης, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της επιχείρησης, έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Ο λόγος ύπαρξης της ασυμφωνίας αυτής αποδίδεται στο γεγονός ότι τα στελέχη πωλήσεων προσπαθούν συνεχώς να αυξάνουν τον όγκο των πωλήσεων, ακόμα και σε περιπτώσεις που αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την επιλεγείσα στρατηγική marketing (Strahle, Spiro and Acito 1996).



Σχήμα 2.1: Οι Προσωπικές Πωλήσεις στο Πλαίσιο της Επιχείρησης

Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός εμπύχου υλικού και των στοιχείων του (προϊόν, τιμολόγηση, διανομή και προβολή) που δίνει σ' ένα προϊόν ή μια σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1996). Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Η μεταβολή ενός από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, κατά ανάγκη επηρεάζει την ισορροπία των άλλων μεταβλητών αυτού. Συμπερασματικά, μπορεί να πει κανείς ότι το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί τη συνολική προσφορά της επιχείρησης προς την αγορά στόχο της.

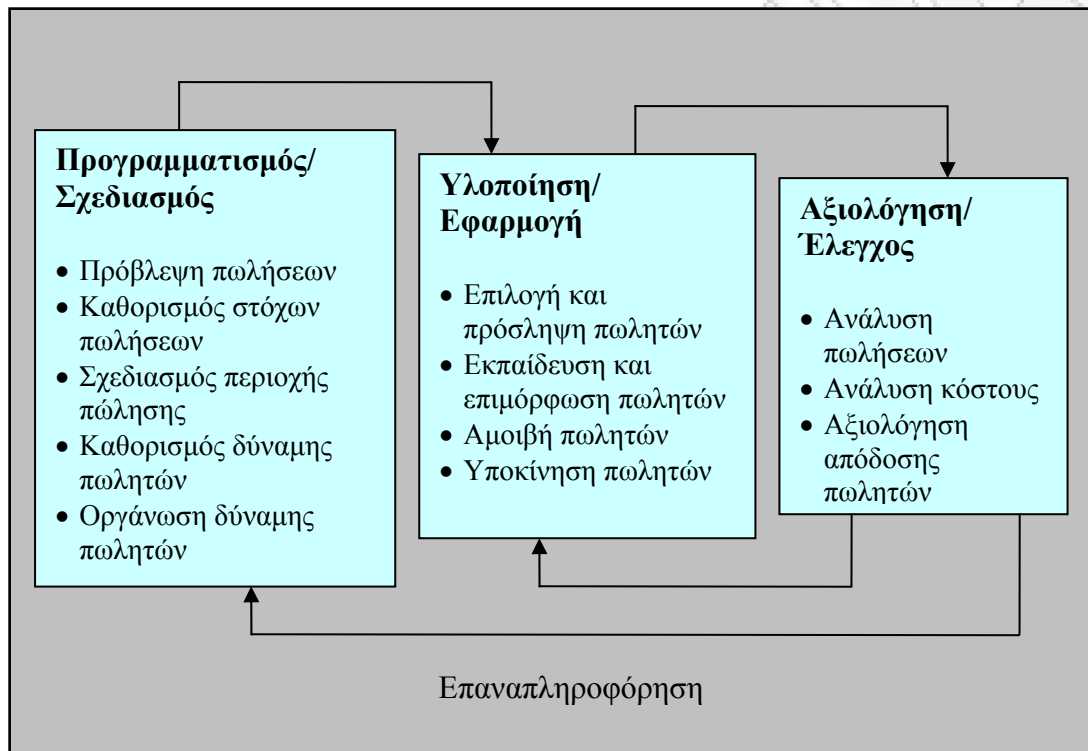
Στο **Σχήμα 2.2** παρουσιάζεται σχηματικά ένα μοντέλο για την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997). Παρατηρείται λοιπόν ότι η διαδικασία οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων συνίσταται σε τρία βασικά στάδια:

(Α) τον σχεδιασμό του προγράμματος πωλήσεων

(B) την εφαρμογή και την υλοποίηση του προγράμματος και,

(Γ) την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του

Στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά στα επιμέρους στάδια της διαδικασίας της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων διότι έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα της υπηρεσίας πώλησης όπως αυτή εκφράζεται από πωλητές που ασχολούνται με τη βιομηχανική πώληση.



Σχήμα 2.2: Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων

2.3 Τύποι πωλήσεων και πωλητών

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται οι παρακάτω βασικοί τύποι πωλήσεων (Fill 2002):

(1) Πωλήσεις σύμφωνα με συγκεκριμένο δίκτυο: Σε αυτή την περίπτωση οι πωλήσεις πραγματοποιούνται σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο δίκτυο μεσαζόντων σε άλλους λιανοπωλητές ή σε τελικούς καταναλωτές

(2) Βιομηχανικές Πωλήσεις: σε αυτή την κατηγορία υπάγονται όλες οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της βιομηχανικής αγοράς και του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Μεγάλες ποσότητες, προσφορές και φαινόμενα οικονομικών κλίμακας εμφανίζονται συχνά.

(3) Λιανικές πωλήσεις: η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται σε καταστήματα λιανικής πώλησης με αποδέκτες τους τελικούς καταναλωτές.

Οι πωλητές που απευθύνονται στους καταναλωτές και ασχολούνται με τη λιανική πώληση (retail selling) διαφέρουν σημαντικά από τους πωλητές που απευθύνονται σε εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις και ασχολούνται με τη βιομηχανική πώληση (industrial selling). Στη παρούσα εργασία θα παρουσιάσουμε τους διάφορους τύπους ταξινόμησης των **βιομηχανικών πωλήσεων-πωλητών** που έχουν παρουσιασθεί στη βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τον R. N. MucMurray (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997) οι τύποι των βιομηχανικών πωλητών διακρίνονται στους παρακάτω σύμφωνα με τις δραστηριότητες τους: **1) Ιεραπόστολος**: Ο τύπος αυτός του πωλητή δεν παίρνει παραγγελίες αλλά προσπαθεί να ενημερώσει για τα προϊόντα της εταιρίας του και να χτίσει τη φήμη της. **2) Διανομέας**: Ο τύπος αυτός του πωλητή κάνει τη διανομή και την παράδοση του προϊόντος στο πελάτη. **3) Λήπτης Παραγγελίας**: Ο τύπος αυτός του πωλητή έρχεται σε επαφή με το σημείο πώλησης παίρνει παραγγελίες, ελέγχει τα αποθέματα και καθορίζει το ύψος της παραγγελίας. **4) Τεχνικός Πωλητής**: Ο τύπος αυτό πουλάει εξειδικευμένα και πολύπλοκα τεχνολογικά προϊόντα, για τα οποία θα πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις. **5) Δημιουργός Ζήτησης**: Ο τύπος αυτός του πωλητή προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση για το νέο προϊόν της επιχείρησής του.

Μια άλλη ταξινόμηση των βιομηχανικών πωλήσεων-πωλητών είναι αυτή που προτείνει ο D. Newton (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997). Στη ταξινόμηση αυτή υπάρχουν τέσσερις τύποι πωλήσεων-πωλητών σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και είναι: **1) Εμπορικές Πωλήσεις – Εμπορικός Πωλητής**: Το στυλ αυτό των πωλήσεων ταιριάζει καλύτερα σε προϊόντα που έχουν συγκεκριμένες και καθιερωμένες αγορές, όπως είναι, για παράδειγμα, τα καταναλωτικά προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας που συναντά κανείς στις αλυσίδες super market. **2) Ιεραποστολικές Πωλήσεις – Ιεραποστολικός Πωλητής**: Αυτοί προσπαθούν να πείσουν τους έμμεσους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν της επιχείρησής που αντιπροσωπεύει, οι άμεσοι πελάτες της επιχείρησής (όπως είναι για παράδειγμα οι ιατρικοί

επισκέπτες). **3) Τεχνικές Πωλήσεις – Τεχνικός Πωλητής:** Είναι πωλητές βιομηχανικών προϊόντων όπου είναι σημαντική η ικανότητα του πωλητή να παίζει το ρόλο του «επιλυτή προβλήματος». **4) Πωλήσεις σε Νέους Πελάτες – Πωλητές Νέων Πελατών:** Η κύρια ευθύνη αυτού του τύπου του πωλητή είναι να αναγνωρίζει νέους πελάτες για την επιχείρηση του και να πετυχαίνει πωλήσεις από αυτούς τους πελάτες.

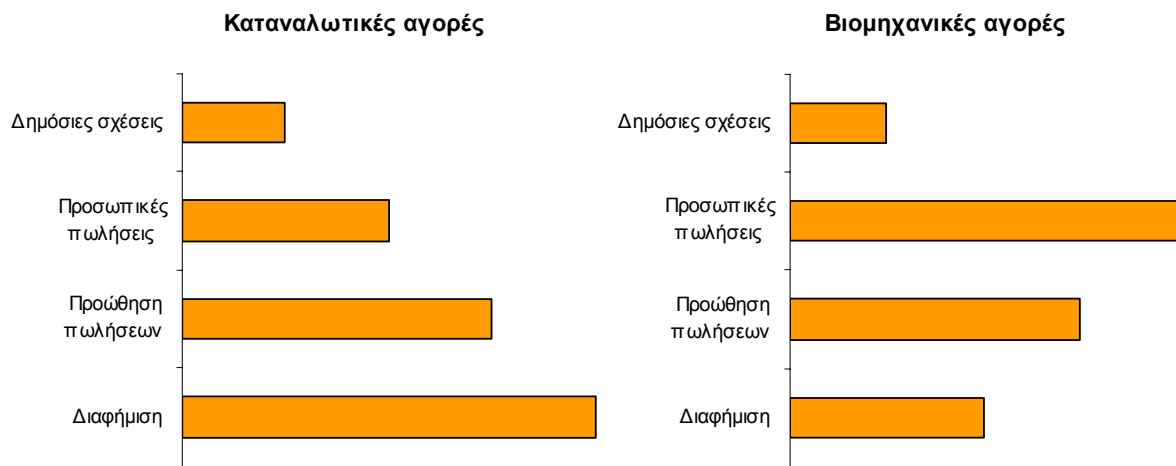
2.4 Προσωπικές πωλήσεις στο βιομηχανικό marketing

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς της συνολικής έννοιας του μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον ορισμό της Αμερικάνικης Ένωσης Μάρκετινγκ, “τα βιομηχανικά προϊόντα αγοράζονται από οργανισμούς ή επιχειρήσεις για την παραγωγή άλλων προϊόντων, ή τη διεξαγωγή διαφόρων εργασιών ή τέλος την μεταπώλησή τους στους τελικούς καταναλωτές.” Αυτό σημαίνει ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ απευθύνεται σε όλους τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων στο βιομηχανικό μάρκετινγκ έχει πολύ μεγάλη σημασία. Όταν πρόκειται για καταναλωτικά προϊόντα ή αγαθά ο αγοραστής έρχεται στον πωλητή, από την διαφήμιση ή από άλλα μέσα προβολής του προϊόντος. Στην περίπτωση όμως της βιομηχανικής αγοράς ο πωλητής είναι αυτός που θα πλησιάσει τον αγοραστή. Λόγοι που οδηγούν σ’ αυτόν τον τρόπο προσέγγισης είναι το μέγεθος της δαπάνης που χρειάζεται για την αγορά των προϊόντων αυτών, η γεωγραφική συγκέντρωση των αγοραστών καθώς και ο μικρός αριθμός των αγοραστών (Kotler at al. 2002).

Το **Σχήμα 2.3** δείχνει την σπουδαιότητα των προσωπικών πωλήσεων σε σχέση με τα άλλα εργαλεία του μείγματος προβολής σε καταναλωτικές και βιομηχανικές αγορές. Οι πωλητές στο βιομηχανικό μάρκετινγκ πρέπει όχι μόνο να πραγματοποιούν πωλήσεις, αλλά και να κρατούν των επαφή με τους πελάτες τους, κάνοντας συχνές επισκέψεις και περιοδικούς ελέγχους. Θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσουν πληροφορίες και οδηγίες γύρω από την λειτουργία και την χρήση των προϊόντων που προωθούν – ειδικώς σε αγορές όπως αυτές των νέων

τεχνολογιών – και να μεταφέρουν πίσω στην εταιρία τους σχόλια, παρατηρήσεις ιδέες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην βελτίωση των προϊόντων τους.



Σχήμα 2.3: Σχετική σπουδαιότητα των στοιχείων προβολής του μείγματος marketing στα βιομηχανικά και καταναλωτικά προϊόντα (Kotler et al. 2002).

Στη βιβλιογραφία (Christopher et al. 2002; Doyle 2000) υποστηρίζεται ότι στόχος των πωλητών στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι εκτός από την πώληση των εταιρικών προϊόντων, η δημιουργία και η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, σχέσεις που μακροχρόνια οδηγούν σε αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτή είναι και η κεντρική ιδέα του μάρκετινγκ με σχέσεις (relationship marketing), που αναλύεται σε επόμενη παράγραφο.

2.5 Η διαδικασία της πώλησης

Η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση του προϊόντος από τον πωλητή και την μετέπειτα πιθανή λήψη της παραγγελίας. Κυρίως η πώληση αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο σκοπό το κοινό όφελος και των δύο. Αν και πολλοί παράγοντες πιθανόν να επηρεάσουν το στυλ και το είδος της πώλησης που θα επιλέξει να ακολουθήσει ο πωλητής σε κάθε περίπτωση, εν τούτοις υπάρχει μια σειρά λογικών βημάτων, ενεργειών και

τεχνικών που μπορεί να ακολουθήσει ο πωλητής για να αυξήσει τις πιθανότητες να επιτύχει την πώληση και να λάβει την παραγγελία.

Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει ένας πωλητής έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997). Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει οκτώ στάδια που είναι τα εξής:

1. Ο εντοπισμός των υποψηφίων πελατών (prospecting)

Ο εντοπισμός των υποψηφίων πελατών είναι η συστηματική διαδικασία εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών πελατών. Ο πωλητής δημιουργεί ένα κατάλογο από πιθανούς πελάτες, χρησιμοποιώντας διάφορες πηγές (όπως εμπορικούς καταλόγους και οδηγούς, αγγελίες, ανακοινώσεις και διαφημίσεις, συστάσεις από υπάρχοντες πελάτες, πελάτες ανταγωνιστών, προσωπικούς γνωστούς κα.). Μετά τη δημιουργία του καταλόγου ο πωλητής αξιολογεί τους δυνητικούς πελάτες ανάλογα με τη πιθανότητα πραγματοποίησης αγοράς (όπως η ανάγκη για το προϊόν, η χρηματική δυνατότητα αγοράς, η δυνατότητα λήψης απόφασης αγοράς καθώς και το αν η πώληση θα αποφέρει κέρδος).

2. Η προετοιμασία (preapproach)

Αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία που σχετίζονται με τον υποψήφιο πελάτη. Το στάδιο αυτό θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στη διαδικασία της πώλησης. Έχει παρατηρηθεί ότι ένας από τους κυριότερους λόγους που πολλοί πωλητές αποτυγχάνουν είναι η έλλειψη προετοιμασίας πριν την συνάντηση με τον πελάτη.

3. Η προσέγγιση (approach)

Είναι ο τρόπος με τον οποίο ο πωλητής συστήνει τον εαυτό του ή το προϊόν στον πελάτη για να μπορέσει να εισέλθει στο στάδιο της πώλησης, και επομένως αναφέρεται στην εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης στα πρώτα λεπτά της επαφής. Μια θετική εντύπωση κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία με τον εκάστοτε πελάτη, συνεπώς θέματα όπως η κατάλληλη εμφάνιση και η στάση του σώματος είναι καθοριστικής σημασίας.

4. Η παρουσίαση (presentation)

Η παρουσίαση είναι ο κύριος κορμός στη διαδικασία πώλησης και ο βασικός σκοπός του πωλητή είναι να πείσει τον υποψήφιο πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Κατά το διάστημα της παρουσίασης, ο πωλητής πρέπει να προκαλεί και να διατηρεί το ενδιαφέρον του πιθανού πελάτη παρουσιάζοντας όχι μόνο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά και τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται αυτά τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης αν αγοράσει το προϊόν. Στη βιβλιογραφία παρατηρείται ότι σε αυτό το στάδιο ο πωλητής δε θα πρέπει να ομιλεί μόνο αλλά και να ακούει, γιατί από τις παρατηρήσεις του πιθανού πελάτη ο πωλητής μπορεί να μάθει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες του (Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη 1996).

5. Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας πώλησης (trial close)

Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας- πώλησης αποσκοπεί στη διερεύνηση των προθέσεων του υποψήφιου πελάτη όσον αφορά την πιθανή αγορά του προϊόντος. Στη φάση αυτή ο πωλητής προσπαθεί να καθορίσει: **1)** αν το προϊόν αρέσει στον πελάτη, **2)** αν έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία όλες τις αντιρρήσεις του πελάτη, **3)** αν υπάρχουν κάποιες επιπλέον αντιρρήσεις, **4)** αν ο πελάτης είναι έτοιμος να προβεί στη αγορά του προϊόντος (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997) Αν ο υποψήφιος πελάτης απαντήσει θετικά στο δοκιμαστικό κλείσιμο, τότε αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης είναι έτοιμος να αγοράσει και ότι ο πωλητής θα πρέπει να προχωρήσει στο κλείσιμο της πώλησης.

6. Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)

Οι αντιρρήσεις αναφέρονται στο σκεπτικισμό, προβληματισμό, διαφωνία ή ερωτήσεις του υποψήφιου πελάτη που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Ο πωλητής πρέπει να τις θεωρεί αναπόσπαστο τμήμα της παρουσίασης και να έχει προετοιμαστεί και να γνωρίζει ποιες θα είναι οι αντιρρήσεις των πιθανών πελατών του για να είναι εύστοχος στις απαντήσεις που θα δώσει.

7. Το κλείσιμο της συμφωνίας - πώλησης (close)

Το κλείσιμο της πώλησης είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής προσπαθεί να ζητήσει την παραγγελία από τον υποψήφιο πελάτη. Το κλείσιμο

της πώλησης σημαίνει την χρησιμοποίηση των τεχνικών εκείνων οι οποίες βοηθούν στη δημιουργία μιας απόλυτα φυσιολογικής εξέλιξης της παρουσίας στη φάση του κλεισίματος με τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος από απόψεως χρόνου, ευαισθησίας και διάθεσης του υποψηφίου πελάτη.

8. Η μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up)

Μετά από μια επιτυχημένη πώληση, ο πωλητής δεν εγκαταλείπει τον πελάτη του. Το στάδιο αυτό είναι εξίσου βασικό με τα άλλα στάδια, διότι με αυτό τον τρόπο ο πωλητής γνωρίζει εάν ο πελάτης του έμεινε ικανοποιημένος. Επίσης, ο πωλητής μαθαίνει για τις μελλοντικές ανάγκες του πελάτη του.

Κάθε στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα, που σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις, παρόλο που ο πωλητής θα περάσει από ένα στάδιο, ίσως είναι απαραίτητο να επανέλθει εκ νέου στο συγκεκριμένο στάδιο για να μπορέσει να επιτύχει την πώληση. Επιπλέον, δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά που ο πωλητής προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια πώληση να περάσει από όλα τα στάδια πώλησης. Επίσης η διαδικασία της πώλησης είναι μια δυναμική και όχι μια στατική διαδικασία. Οι επιτυχημένες ή μη ενέργειες που κάνει ο πωλητής πριν, κατά την διάρκεια και μετά την πώληση, θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες ανεύρεσης νέων πελατών.

2.6 Σχεδιασμός της δύναμης πωλήσεων

Μόλις μια επιχείρηση αποφασίσει να δημιουργήσει μια δύναμη πωλήσεων πρέπει να ληφθούν πολλές αποφάσεις μεταξύ των οποίων είναι: α) ο καθορισμός των στόχων της δύναμης των πωλήσεων, β) ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της δύναμης των πωλήσεων (Kotler et al. 2002; Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1996).

2.6.1 Στόχοι της δύναμης πωλήσεων

Οι στόχοι της δύναμης πωλήσεων πρέπει να βασίζονται στον χαρακτήρα των αγορών-στόχων της εταιρείας και την επιθυμητή θέση της εταιρείας σε αυτές τις αγορές. Η εταιρία πρέπει να λάβει υπόψη το μοναδικό ρόλο που μπορεί να παίξει η προσωπική πώληση στο μίγμα μάρκετινγκ για να

εξυπηρετήσει τις ανάγκες του πελάτη με ένα ανταγωνιστικά αποτελεσματικό τρόπο. Η προσωπική πώληση οι συμβαίνει να είναι το πιο δαπανηρό εργαλείο επαφής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η εταιρεία (Kotler et al. 2002). Από την άλλη πλευρά όμως η προσωπική πώληση είναι και το πιο αποτελεσματικό εργαλείο σε ορισμένες φάσεις της αγοραστικής διαδικασίας, όπως είναι η εκπαίδευση των αγοραστών, οι διαπραγματεύσεις και οι φάσεις του κλεισίματος μιας πώλησης. Είναι σημαντικό να σκεφτεί προσεκτικά η εταιρεία το πότε και το πώς να χρησιμοποιεί τους πωλητές για να διευκολύνει το έργο του μάρκετινγκ.

Με τον όρο στόχο πωλήσεων αναφερόμαστε στην απόδοση που ανατίθεται σε μια μονάδα πωλήσεων για μια συγκεκριμένη στιγμή (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997). Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων είτε σε χρηματική αξία πωλήσεων είτε σε μονάδες προϊόντων. Είναι όμως δυνατόν η απόδοση να διατυπωθεί σε δραστηριότητες, σε μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες, ή και σε κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το στοιχείο του χρόνου είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός στόχου πωλήσεων.

Επιπρόσθετα, στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι στο παρελθόν ο στόχος της δύναμης πωλήσεων ήταν ξεκάθαρος, δηλαδή η πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης ((Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1996; Kotler et al. 2002) . Τώρα όμως με τις ραγδαίες αλλαγές που έχουν επέλθει στο περιβάλλον, ο ρόλος του πωλητή είναι πολύπλευρός και πολύπλοκος. Έτσι και οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση στη δύναμη πωλήσεων είναι πολύπλευροι και πολύπλοκοι. Ο πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει καλά μάρκετινγκ για να μπορεί να δώσει συμβουλές μάρκετινγκ στους πελάτες του. Ακόμη ένα άλλο καθήκον του είναι να συγκεντρώνει κάθε πληροφορία χρήσιμη για την επιχείρηση, όπως ανάγκες πελατών, πληροφορίες για νέα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, νέες στρατηγικές και πολιτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές στην αγορά και άλλα.

2.6.2. Οργανωτική δομή της δύναμης πωλήσεων

Σύμφωνα με τους ακαδημαϊκούς (Brassington and Pettit 2003; Kotler et

al. 2002; Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997) υπάρχουν οι εξής εναλλακτικές δομές δύναμης πωλήσεων:

(Α) Δύναμη πωλήσεων με περιφερειακή δομή

Στην απλούστερη μορφή ενός οργανισμού πωλήσεων, κάθε πωλητής αναλαμβάνει κατ' αποκλειστικότητα μια περιοχή στην οποία αντιπροσωπεύει την πλήρη γκάμα των προϊόντων της εταιρείας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της δομής είναι (Kotler et al. 2002): **1)** οδηγεί σε σαφή ορισμό των αρμοδιοτήτων του πωλητή επειδή είναι ο μοναδικός που εργάζεται στην περιοχή και άρα ο μόνος που θα κατηγορηθεί ή θα επαινεθεί για τις πωλήσεις της περιοχής **2)** η ευθύνη για την περιφέρεια αυξάνει το κίνητρο του πωλητή να καλλιεργήσει προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις και **3)** οι δαπάνες μετακίνησης είναι σχετικά μικρές αφού κάθε πωλητής κινείται μέσα σε μια μικρή γεωγραφική περιοχή. Από την άλλη πλευρά, μειονεκτήματα αυτής της δομής είναι η απώλεια λειτουργικής εξειδίκευσης και ο περιορισμένος έλεγχος δραστηριοτήτων των πωλητών (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997)

(Β) Δομή δύναμης πωλήσεων βάση του προϊόντος

Σύμφωνα με αυτό τον τύπο οργάνωσης των πωλητών, κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Η οργανωτική δομή βασίζεται στη λογική ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης. Η εξειδίκευση προϊόντος είναι εγγυημένη όπου τα προϊόντα είναι από τεχνική άποψη πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας, σε μεγάλο βαθμό άσχετα μεταξύ τους ή πάρα πολλά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της δομής είναι: **1)** επιτρέπει την εξειδίκευση των πωλητών, **2)** παρέχει καλύτερο διοικητικό έλεγχο και **3)** υπάρχει καλύτερος συντονισμός με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματα είναι: **1)** πολλαπλή κάλυψη αναγκών, **2)** αυξημένο κόστος διοικητικού προσωπικού, **3)** μεγαλύτερο κόστος πωλήσεων, **4)** ανάγκη για διοικητικό συντονισμό.

(Γ) Δομή δύναμης πωλήσεων με βάση την αγορά

Συχνά οι εταιρείες εξειδικεύουν τη δύναμη πωλήσεων τους σύμφωνα με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν ή τους πελάτες τους. Διαφορετική δύναμη πωλήσεων μπορεί να συγκροτηθεί όχι μόνο για διαφορετικούς κλάδους, αλλά και για διαφορετικούς πελάτες. Το πιο εμφανές πλεονέκτημα αυτής της δομής

είναι ότι κάθε δύναμη πωλήσεων μπορεί να μάθει καλά τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Το βασικό μειονέκτημα της δύναμης πωλήσεων που έχει δομηθεί σύμφωνα με την αγορά, ανακύπτει όταν τα διάφορα είδη πελατών είναι διασκορπισμένα σε κάθε περιοχή της χώρας. Αυτό σημαίνει ότι πραγματοποίηση πολλών δρομολογίων για κάθε διαφορετική δύναμη πωλήσεων της εταιρείας. Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η οργάνωση πωλήσεων κατά αγορά συμβαδίζει πλήρως με την έννοια του μάρκετινγκ και τη φιλοσοφία που πρέπει να διακατέχει τις επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς τον πελάτη (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997). Όταν οι πωλητές εξειδικεύονται ανάλογα με τις κατηγορίες των πελατών για τους οποίους είναι υπεύθυνοι τότε κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους. Επίσης μπορούν να εκπαιδευθούν στη χρησιμοποίηση εκείνων των τεχνικών πώλησης που είναι κατάλληλες για κάθε συγκεκριμένη ομάδα πελατών.

(Δ) Πολύπλοκες δομές δύναμης Πωλήσεων

Όταν μια εταιρία πουλάει μια ποικιλία προϊόντων σε διάφορα είδη πελατών που βρίσκονται σε μια ευρεία γεωγραφική περιοχή, συχνά συνδυάζει πολλές απ' τις προαναφερθείσες δομές πωλήσεων. Οι πωλητές μπορεί να είναι εξειδικευμένοι όσο αναφορά το προϊόν και την περιοχή, όσο αναφορά την αγορά και την περιοχή, όσο αναφορά το προϊόν και την αγορά κτλ. Ένας πωλητής μπορεί επομένως να αναφέρεται σε έναν ή περισσότερους υπεύθυνους προϊόντων. Συνήθως, οι επιχειρήσεις όταν μεγαλώνουν σε μέγεθος και συνεπώς γίνονται πιο περίπλοκες, χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό στη δομή της οργάνωσης των πωλήσεων τους.

Τέλος, όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν και μια οργάνωση πωλήσεων που περιλαμβάνει επιλογή και εκπαίδευση των πωλητών, καθοδήγηση, παρακίνηση και αξιολόγηση τους (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος 1997). Η κεντρική ιδέα είναι ότι η κατάλληλη παρακίνηση της δύναμης πωλήσεων θα οδηγήσει σε περισσότερες προσπάθειες, καλύτερη απόδοση, υψηλότερες αμοιβές, περισσότερη ικανοποίηση και περισσότερη παρακίνηση.

2.7 Ποιοτικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορά πωλητή

Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι ο πωλητής είναι ο συνδεδεμένος κρίκος της εταιρείας με τους πελάτες της, επισημαίνοντας με αυτό τον τρόπο την σημαντικότητα του ρόλου του (Kotler et al. 2002). Πιο συγκεκριμένα, ο αντιπρόσωπος πωλήσεων είναι η ίδια η εταιρεία για πολλούς πελάτες, δεδομένου ότι επικοινωνεί με τους υποψήφιους πελάτες, μεταφέρει τα σχόλια τους σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και μπορεί να προτείνει βελτιώσεις και διορθώσεις. Συνεπώς, ο ρόλος του είναι αρκετά δυναμικός.

Η προσωπική πώληση διαφέρει από τα άλλα επικοινωνιακά εργαλεία στο ότι είναι το μόνο από αυτά που λαμβάνει χώρα με την προσωπική επαφή και χρειάζονται για την πραγματοποίησή της δύο πρόσωπα. Η ανάδραση και η αξιολόγηση είναι πιο εύκολη και άμεση και τέλος υπάρχει η δυνατότητα παροχής πολλών πληροφοριών στο πελάτη (Fill 2002).

Υπάρχουν ορισμένα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που ένας πωλητής πρέπει να έχει και να εξασκεί σε κάθε διαπραγματευτική συναλλαγή με πελάτη:

1. Αξιοπρέπεια
2. Σεβασμός και Αξιοπιστία
3. Κατανόηση και ταύτιση
4. Διαπροσωπικές ικανότητες
5. Ταχύτητα σκέψης
6. Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία
7. Δύναμη Χαρακτήρα

Δεν προκαλεί έκπληξη ότι ένα από τα ποιοτικά χαρίσματα του “καλού” πωλητή είναι και η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία του. Κοιτάζοντας όμως και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της παραπάνω λίστας είναι φανερό πως η κατανόηση του πελάτη και η ταύτιση με τις ανάγκες του, οι επικοινωνιακές του ικανότητες και η ταχύτητα της σκέψης, είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένα με το βαθμό προσαρμοστικότητας του.

Σ’ αυτό το σημείο εισάγουμε έναν απλό ορισμό της προσαρμοστικότητας λέγοντας ότι, όπως η συμπεριφορά των ανθρώπων διαφέρει, έτσι αντίστοιχα

διαφέρει και η περίσταση πώλησης. Εξαιτίας αυτού, ο κάθε πωλητής θα πρέπει να είναι ευέλικτος στην συμπεριφορά του, ανάλογα με τον άνθρωπο (πελάτη) και την περίσταση, και να προσαρμόζει την τεχνική πώλησης στις εκάστοτε συνθήκες. Για να το πετύχει ο πωλητής αυτό πρέπει να διαθέτει διαπροσωπικές ικανότητες, να μπορεί δηλαδή να εμπνέει και να ασκεί επιρροή στον υποψήφιο πελάτη, ενώ παράλληλα, και προκειμένου να εντοπίσει το κατάλληλο στυλ προσέγγισης, πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη και το περιβάλλον στο οποίο κινείται και όλα αυτά να τα πραγματοποιεί με ταχύτητα σκέψης. Ένας πωλητής που μπορεί με ικανότητα και ταχύτητα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες πώλησης ή στον κάθε πελάτη διαθέτει ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των συναδέλφων του.

Επειδή λοιπόν όπως είναι φανερό η συμπεριφορά του πωλητή έναντι του πελάτη παίζει μεγάλο ρόλο στη διαδικασία της προσωπικής πώλησης παρουσιάζουμε στη συνέχεια μερικούς τυπικούς κανόνες συμπεριφοράς (Stanton και Buskirk 1997).

Ένας καλός πωλητής πρέπει να επιθυμεί τη δημιουργία μιας μόνιμης επαγγελματικής αλλά και προσωπικής σχέσης με κάθε πελάτη. Με αυτό το δεδομένο δεν τον ενδιαφέρει να πετύχει απλά μόνο μια πώληση και να χάσει το πελάτη. Πρέπει να φροντίσει ώστε ο πελάτης να πάρει αυτό που πραγματικά θέλει, σε μια τιμή που θα του φανεί ικανοποιητική ώστε να μην απογοητευθεί από αυτό που αγόρασε. Για να διατηρηθεί η προσωπική σχέση, πρέπει ο πωλητής να τηρήσει και κάποιες τυπικές υποχρεώσεις (όπως π.χ. να δείχνει ένα διακριτικό ενδιαφέρον για τη ζωή του, να συμμετέχει όσο επιτρέπεται στα σημαντικά γεγονότα της ζωής του, όπως ονομαστική εορτή κλπ).

Στις συναντήσεις ο πωλητής θα πρέπει να ακούει τον πελάτη προσεκτικά και να συντονίζεται μαζί του. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο πελάτης δεν ξέρει τι είναι ακριβώς αυτό που θέλει, ή πώς να το ζητήσει με τους τεχνικούς όρους που χρειάζονται για να γίνει κατανοητό. Ο πωλητής πρέπει να δείξει συμπάθεια ως προς αυτό και να επιστρατεύσει την υπομονή, την εμπειρία και τις γνώσεις του για να κατανοήσει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο πωλητής πρέπει να ενεργεί συμβουλευτικά και να εξηγήσει τι είναι αυτό που προτείνει και ποιες ανάγκες θα καλύψει στον αγοραστή.

Αυτός είναι και ένας λόγος που συχνά οι πωλητές δεν συστήνονται ως πωλητές αλλά ως σύμβουλοι πωλήσεων χρησιμοποιώντας αυτή την επικοινωνιακή τακτική ώστε να νοιώσει και ο πελάτης καλύτερα.

Η φιλική και ευγενική ομιλία και γενικότερη στάση του πωλητή κατά τη διαδικασία της πώλησης δημιουργεί στον πελάτη ένα θετικό κλίμα συνεννόησης. Είναι προς όφελος του πωλητή να μη διαφωνεί με τον πελάτη και ούτε να γίνεται πιεστικός. Αντιθέτως πρέπει να προσανατολίζει τη συζήτηση προς το αντικείμενο, δηλαδή την ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη, μιλώντας όταν χρειάζεται και πάντα με σεβασμό προς τον συνομιλητή του.

Ο πωλητής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τη “γλώσσα του σώματος” (body language). Οι άνθρωποι εκτός από το προφορικό λόγο, χρησιμοποιούν και τις εκφράσεις του προσώπου τους και το σώμα τους για να επικοινωνήσουν με τους άλλους. Για τον πωλητή τα μηνύματα αυτά δίνουν πολύτιμες πληροφορίες ώστε να καταλάβει τι θέλει να του πει ο πελάτης του και να προσαρμόσει ανάλογα τη συμπεριφορά του. Έτσι, τα σημεία που πρέπει να προσέχει ο πωλητής είναι: α) η στάση του σώματος, β) η έκφραση του προσώπου, γ) τα μάτια, δ) τα χέρια.

Στη περίπτωση που ο πωλητής αντιληφθεί αρνητικά μηνύματα από τον πελάτη, τότε πρέπει να διακόψει την παρουσίασή του προκειμένου να επαναφέρει το ενδιαφέρον του πελάτη. Οφείλει να ρωτήσει τον πελάτη τι σκέφτεται και να ακούσει τη γνώμη του προσεκτικά. Έπειτα, ο πωλητής πρέπει να απαντήσει ανάλογα, λαμβάνοντας υπόψη αυτά που του είπε ο πελάτης, αλλάζοντας το προϊόν που προσπαθεί να προωθήσει ή τον τρόπο προσέγγισης.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για τον πωλητή είναι να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να μπορεί να δεχθεί την απόρριψη. Στις πωλήσεις, πολύ συχνά, ο πελάτης αποφασίζει να μην αγοράσει. Ο πωλητής δεν πρέπει να παρερμηνεύσει αυτό γιατί ο πελάτης συνήθως απορρίπτει το προϊόν ή την επιχείρηση και όχι τον πωλητή.

Τέλος, ο πωλητής πρέπει να τηρεί τις υποσχέσεις του. Το πιο πολύτιμο αγαθό για τον πωλητή, αλλά και για την επιχείρηση που δουλεύει είναι η αξιοπιστία του. Αν ο πωλητής δεν τηρήσει τις υποσχέσεις που έδωσε πριν από

την πώληση τότε ο πελάτης θα δυσαρεστηθεί και πιθανότατα θα χαθεί για πάντα. Γι' αυτό πρέπει να προσέχει τι υπόσχεται, ώστε να μπορεί αργότερα να το πραγματοποιήσει αλλά και να γνωρίζει ότι η επιχείρηση του έχει τους πόρους και τα μέσα ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι ο σκοπός μίας πώλησης δεν είναι μόνο το άμεσο κέρδος αλλά η ικανοποίηση του πελάτη, έτσι ώστε όταν θα ξαναπαρουσιαστεί μία παρόμοια ανάγκη ο πελάτης να προτιμήσει την ίδια εταιρεία πάλι.

2.8 Σημαντικότητα της προσαρμοστικότητας του πωλητή

Πολλές είναι οι εταιρίες που αποτυγχάνουν να κρατήσουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών βιομηχανικής πώλησης. Η υπηρεσία της προσωπικής πώλησης στα πλαίσιο των βιομηχανικών πωλήσεων βασίζεται στην επαφή των υπαλλήλων τους με τους εταιρικούς πελάτες. Η παροχή των υπηρεσιών αυτών λαμβάνει χώρα την ώρα της «τετ α τετ» επαφής με το κάθε πελάτη, και ο πελάτης αντιλαμβάνεται τη ποιότητα της υπηρεσίας πώλησης όπως αυτή εκφράζεται λεκτικά ή ακόμα και με την γλώσσα του σώματος από τον εκπρόσωπο της εταιρίας. Συνεπώς οι επιχειρήσεις αυτές, πρέπει να βρουν τρόπους να εκπαιδεύσουν και να βελτιώσουν τις συμπεριφορές των υπαλλήλων τους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την μετάδοση υψηλής ποιότητας υπηρεσίας πώλησης. Βεβαίως το πώς εκλαμβάνεται ο πελάτης την υπηρεσία πώλησης που μια εταιρία του παρέχει, έχει να κάνει και με τους τρεις συμμετέχοντες στην όλη διαδικασία:

ΕΤΑΙΡΙΑ → ΠΩΛΗΤΗΣ → ΠΕΛΑΤΗΣ

Η συμπεριφορά των υπαλλήλων /πωλητών, που αντίστοιχα επηρεάζει και αυτή των πελατών, έχει άμεση σχέση με την θετική ή αρνητική κατάσταση του υπαλλήλου μέσα στον ρόλο του και στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα υπάρχουν δύο συνθήκες:

ΑΡΝΗΤΙΚΗ

Στρες για το ρόλο
Μη ικανοποιητική εργασία
Έλλειψη αναγνώρισης

ΘΕΤΙΚΗ

Αυτοπεποίθηση
Ικανοποιητική εργασία
Προσαρμοστικότητα

Και οι δύο καταστάσεις επηρεάζουν την γενικότερη απόδοση του πωλητή, ειδικότερα την συμπεριφορά του, την μεταδοτικότητα και τις διαπραγματευτικές του ικανότητες με τον πελάτη, και κατ' επέκταση την αποδοχή του πελάτη και την αντίληψη που διαμορφώνει για τις παροχές της εταιρίας την οποία ο υπάλληλος που έχει μπροστά του εκπροσωπεί. Εμείς θα εστιάσουμε στις θετικές επιδράσεις, και συγκεκριμένα στην **προσαρμοστικότητα του πωλητή**.

Με τον όρο αυτόν εννοούμε την ικανότητα ενός υπαλλήλου/πωλητή να προσαρμόσει την συμπεριφορά του και την διαπροσωπική του σχέση, σε αυτήν του δέκτη /πελάτη και στις απαιτήσεις του. Αυτός ο ορισμός είναι συμβατός με την ερμηνεία της καινοτομικής σκέψης και της λειτουργικής ευελιξίας των υπαλλήλων, όπως αυτή περιγράφεται στη βιβλιογραφία (Martin 1988).

Η προσαρμοστικότητα μπορεί και να ερμηνευτεί ως η τεχνική μετάβασης από έναν προδιαγεγραμμένο τρόπο προσέγγισης πώλησης, ίδιον προς όλους τους πελάτες, σε αυτόν που προσωποποιεί την προσέγγιση και διαπραγμάτευση ανάλογα με τις συνθήκες επίσκεψης, το θέμα συζήτησης, και την ιδιοσυγκρασία του πελάτη (Surprenant and Solomon 1987).

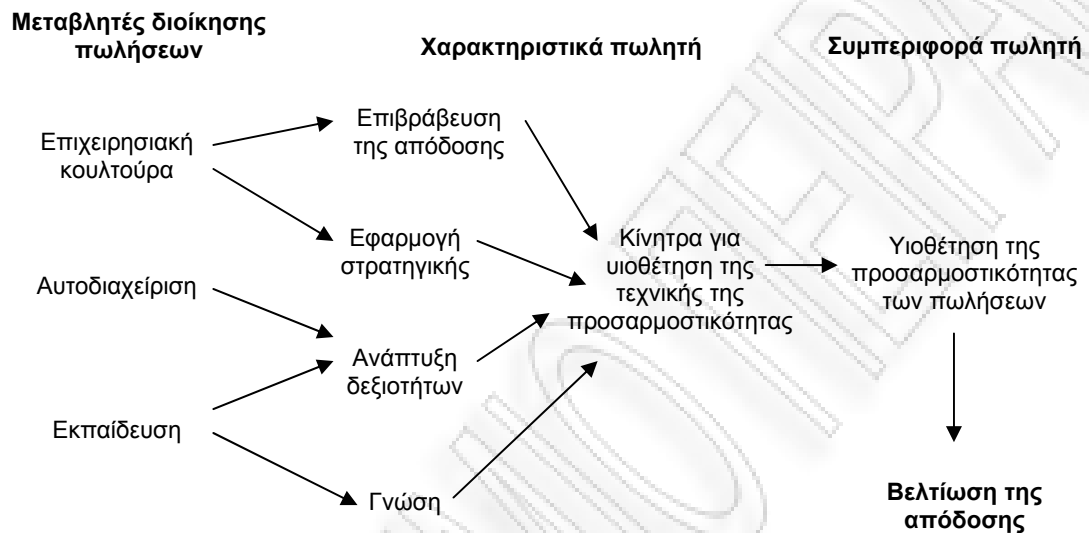
Η έννοια της προσαρμοστικότητας στις πωλήσεις έχει μελετηθεί από τους Spiro και Weitz (1990) από όπου και παραθέτουμε κάποια στοιχεία. Σύμφωνα λοιπόν με αυτούς τους συγγραφείς η προσαρμοστικότητα στις πωλήσεις ορίζεται ως η ικανότητα ευελιξίας και προσαρμογής ενός πωλητή, ανάλογα με τον εκάστοτε πελάτη. Πιο αναλυτικά, ένας πωλητής υιοθετεί τις αρχές της προσαρμοστικότητας όταν χρησιμοποιεί διαφορετικές προσεγγίσεις και παρουσιάσεις πωλήσεων ανάλογα με τον πελάτη. Εξ ορισμού, ο όρος της προσαρμοστικότητας δεν εμπεριέχει τη έννοια της αποτελεσματικότητας, αλλά η εφαρμογή της μακροχρόνια οδηγεί σε σταθερή μείωση του κόστους, αύξηση των πωλήσεων και αύξηση της κερδοφορίας.

Επίσης παρατηρείται (Spiro and Weitz 1990) ότι οι πωλητές που έχουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας συνδυάζουν τεχνικές και χαρακτηριστικά όπως: α) χρήση διαφορετικής προσέγγισης πώλησης ανάλογα με το είδος του πελάτη, β) ικανότητα στην χρήση διαφορετικών μεθόδων, γ) ικανότητα στο να

αλλάζουν την προσέγγιση τους αν αυτό απαιτηθεί, δ) ερευνούν και συλλέγουν πληροφορίες για το συγκεκριμένο πελάτη πριν από την διαδικασία της πώλησης. Όλα τα παραπάνω, προϋποθέτουν ότι ο πωλητής έχει κατανοήσει ότι ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και πιθανώς να θέλει και διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες από την εταιρεία. Συνεπώς, η χρήση αυτών των τεχνικών κάνουν των πωλητή πολύ πιο αποτελεσματικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι το σκεπτικό αυτό είναι σύμφωνο με την όλη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Στην εργασία των Spiro και Weitz (1990) αναλύθηκαν επίσης διάφοροι παράγοντες προκειμένου να εξευρεθεί αν σχετίζονται με την εφαρμογή της προσαρμοστικότητας στις πωλήσεις. Αναλύθηκαν δύο ομάδες παραγόντων: η προσωπικότητα των πωλητών και το περιβάλλον εργασίας (κίνητρα, εμπειρία και στυλ διοίκησης). Όπως αναφέρεται, ενώ υπάρχουν πολλοί παράγοντες της προσωπικότητας των πωλητών που συσχετίζονται θετικά με την εφαρμογή της προσαρμοστικότητας στις πωλήσεις, μόνο ο παράγοντας των κινήτρων από το περιβάλλον εργασίας συσχετίζεται θετικά με την εφαρμογή της προσαρμοστικότητας. Συνοψίζοντας, επισημαίνουμε ότι η εργασία των Spiro και Weitz (1990) καταδεικνύει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικότητας και της εργασιακής εμπειρίας. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, αυτό επαληθεύεται από την έρευνα που διεξήχθη στην εταιρία πληροφορικής Info-Quest.

Σε άλλη μελέτη για το ίδιο αντικείμενο (Weitz et al. 1986), αναπτύχθηκε ένα μοντέλο που περιγράφει την έννοια της προσαρμοστικότητας των πωλήσεων και την οριοθετεί σε σχέση με την εταιρεία, τον πωλητή και την εταιρική απόδοση. Πιο συγκεκριμένα στη μελέτη αυτή υποστηρίζεται ότι διάφορες μεταβλητές της διοίκησης πωλήσεων (όπως η επιχειρησιακή κουλτούρα, η αυτοδιαχείριση και η εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων) οδηγούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του πωλητή, στην πραγματική του επιμόρφωση, στην κατανόηση της εταιρικής στρατηγικής από αυτόν, και στην επιβράβευση της απόδοσής του. Όλα αυτά δημιουργούν κίνητρα για την υιοθέτηση της έννοιας της προσαρμοστικότητας των πωλήσεων και κατ' επέκταση οδηγούν στην εφαρμογή της. Σημειώνουμε σ' αυτό το σημείο, ότι η έρευνα στην εταιρία πληροφορικής Info-Quest εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και προσαρμοστικότητας προκειμένου να γίνει σύγκριση με τα αποτελέσματα

της εργασίας των Weitz et al. (1986). Τέλος, σύμφωνα πάντα με αυτό το μοντέλο η προσαρμοστικότητα των πωλήσεων οδηγεί στην αύξηση της εταιρικής απόδοσης. Το **Σχήμα 2.4** παρουσιάζει σχηματικά τα παραπάνω στοιχεία.



Σχήμα 2.4: Το μοντέλο προσαρμοστικότητας των πωλήσεων (Weitz et al. 1986)

Επίσης στη βιβλιογραφία (Kidwell et al. 2007) έχει πραγματοποιηθεί έρευνα σχετικά με τις προσωπικές πωλήσεις και πιο συγκεκριμένα με τα συναισθήματα των πωλητών και των αγοραστών κατά την διάρκεια της πώλησης. Το συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι οι πωλητές που μπορούσαν να αντιληφθούν καλύτερα τα συναισθήματα των πιθανών αγοραστών τους, και να προσαρμόσουν την πώληση τους αναλόγως, ήταν πιο αποτελεσματικοί. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν μεγάλο βάρος στην πρόσληψη στελεχών που έχουν την ικανότητα να προσαρμόζουν την πώλησή τους στον εκάστοτε πελάτη γιατί αυτό θα τις κάνει πιο κερδοφόρες. Τέλος, αναφέρεται στην ίδια εργασία, ότι η ιδιομορφία που έχουν οι πωλήσεις να στηρίζονται στην προσωπική επαφή, αποδεικνύει την δυναμική τους που τις καθιστά ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία του στοιχείου της προβολής του μείγματος marketing.

Στη μελέτη των Giacobbe et al. (2006) εξετάσθηκε η προσαρμοστικότητα στις πωλήσεις σε σχέση με την αποτελεσματικότητά της και τα χαρακτηριστικά των πωλητών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι πωλητές που

μπορούν: α) να τροποποιούν τις συμπεριφορές, τις παρουσιάσεις και τις στρατηγικές πώλησης τους, αλλά και β) να παρακολουθούν και να ελέγχουν την διαδικασία της πώλησης, είναι αυτοί που εφαρμόζουν τις τεχνικές της προσαρμοστικότητας. Τέλος, και σε αυτή την μελέτη αναφέρεται ότι η προσαρμοστικότητα βοηθάει τις εταιρείες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Επίσης, οι Franke and Park (2006) μελέτησαν την έννοια της προσαρμοστικότητας των πωλήσεων σε σχέση με τον προσανατολισμό στον πελάτη και την ικανοποίηση του υπαλλήλου από την εργασία. Για το σκοπό αυτό οι συγγραφείς πραγματοποίησαν προσωπικές συνεντεύξεις με 155 στελέχη πωλήσεων. Από την έρευνα βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην προσαρμοστικότητα, στον προσανατολισμό στον πελάτη και την ικανοποίηση στην εργασία.

Τέλος, άλλες έρευνες αποδεικνύουν πως οι πωλητές που ακολουθούν την ίδια και συγκεκριμένη προσέγγιση σε όλο το πελατολόγιό τους, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να κάνουν λάθη διαπραγματευτικά και έχουν λιγότερες πιθανότητες να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους αλλά και της εταιρίας που εκπροσωπούν (Humphrey and Ashforth 1994). Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζονται από ποιοτικές έρευνες (Bitner et al. 1994) όπου η επιτυχία στην πώληση, αποδίδεται στην προσωπική ικανότητα και θέληση του πωλητή να δείξει προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

2.9 Ικανοποίηση του πελάτη και relationship marketing

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αυτός είναι ο λόγος που τα τελευταία χρόνια κερδίζει συνεχώς έδαφος το Relationship Marketing (Καζάζης 2000). Το περιβάλλον των πωλήσεων σε κάθε επιχείρηση έχει μια δυναμική και για να ξεπεράσει τους στόχους της ή έστω για να τους επιτύχει μια εταιρεία, πρέπει να παροτρύνει τους πωλητές να αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες. Ακόμα, έχει μεγάλη σημασία το πως κάνει ο πωλητής τον πελάτη να αισθάνεται για το προϊόν ή την υπηρεσία που αγόρασε ή θέλει να αγοράσει, και ο τρόπος που ικανοποιεί τις επιθυμίες του και καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του. Στη βιβλιογραφία (Goff et al.

1997) επισημαίνεται ότι ο πελατειακός προσανατολισμός πώλησης επηρεάζει τόσο την πελατειακή ικανοποίηση ως προς τον πωλητή, όσο και αυτήν προς το προϊόν ή τον κατασκευαστή. Επίσης αναφέρεται (Bowen and Chen 2001) ότι μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει απλά ικανοποιημένους πελάτες αλλά πρέπει να δημιουργεί ενέργειες μέσα από τις οποίες θα αποκτά πλήρως ικανοποιημένους πελάτες.

Για την υλοποίηση του Relationship Marketing προτείνονται (Berry 1995) οι ακόλουθες πέντε στρατηγικές που θα πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση:

- Ανάπτυξη της βασικής υπηρεσίας πάνω στην οποία θα βασισθεί μια σχέση με τον πελάτη
- Εξατομίκευση της σχέσης με τον συγκεκριμένο πελάτη
- Επαύξηση της βασικής υπηρεσίας με πρόσθετα πλεονεκτήματα
- Τιμολόγηση της υπηρεσίας με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί στην ανάπτυξη πίστης του πελάτη
- Εφαρμογή προγραμμάτων Marketing στους υπαλλήλους της επιχείρησης ώστε αυτοί να παραδίδουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία στους πελάτες.

Το Relationship Selling διαφέρει ριζικά από τη διαδικασία της παραδοσιακής πώλησης (συναλλαγή), όπου οι πωλητές εστίαζαν στην άμεση πώληση του προϊόντος για μια μόνο φορά. Οι διαφορές παρουσιάζονται παρακάτω: (Stanton and Spiro 1999)

Προσανατολισμός στη συναλλαγή	Προσανατολισμός στη σχέση
Διεύρυνση πελατολογίου	Διατήρηση των υπαρχόντων Πελατών
Άμεσο κλείσιμο της συμφωνίας	Γίνε προνομιούχος προμηθευτής
Μείωση της τιμής για να κλείσει η συμφωνία	Η τιμή συμβάλλει στην κερδοφορία
Διαχείριση όλων των λογαριασμών με στόχο τη μεγιστοποίηση των μικρής διάρκειας πωλήσεων	Διαχείριση κάθε λογαριασμού με στόχο το μακροπρόθεσμο κέρδος
Προβολή πωλήσεων αδιακρίτως	Επικέντρωση σε υψηλά οφέλη από σίγουρες συνεργασίες

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η δύναμη των πωλήσεων λειτουργεί πλέον σαν συνδετικός κρίκος ο οποίος (Beverland 2001):

- Προσθέτει αξία στους Πελάτες

- Τους βοηθά να εξακριβώσουν τις ανάγκες τους
- Τους επηρεάζει ώστε να επαναλάβουν αγορές
- Τους συμβουλεύει να αυξήσουν τα κέρδη τους

Σαν ερμηνεία του Relationship Selling έχει οριστεί (Weitz and Bradford 1999) η μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε δύο μέρη (πελάτης – πωλητής), η οποία δημιουργήθηκε μέσα στα πλαίσια της συναλλαγής και τους αποτελέσματος, έχει ξεκινήσει από το παρελθόν και προσδοκείται να συνεχιστεί και στο μέλλον.

Στο Relationship Selling η διαδικασία της πώλησης ξεκινά από τα προκαταρκτικά της παρουσίασης, κατευθύνεται προς τη διερεύνηση των προβλημάτων και των αναγκών του υποψηφίου πελάτη, στη συνέχεια εστιάζει στην ανάδειξη των ικανοτήτων του προμηθευτή και τέλος επιτυγχάνει την επίτευξη μια μακροχρόνιας δέσμευσης.

Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η διαρκής ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται θεμελιώδης στόχος της δύναμης των πωλήσεων και επηρεάζεται σημαντικά από την συμπεριφορά του πωλητή και τις πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση των πωλήσεων (Grewal and Sharma 1991). Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο τρόποι για να βελτιώσει η διοίκηση των πωλήσεων την ικανοποίηση των πελατών:

- 1) Προσαρμογή της συμπεριφοράς των πωλητών - κατά τη διαδικασία της πώλησης σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη – μέσα από συνεχή εκπαίδευση - ικανότητες ακρόασης, σωστές ερωτήσεις, άντληση πληροφοριών, προσοχή σε λεκτικούς υπαινιγμούς.
- 2) Ανάπτυξη συστημάτων ανάδρασης με τη σιγουριά ότι οι πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι παραπονιούνται. Αυτές οι πληροφορίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση έτσι ώστε:
 - Να διαπιστώσει πιθανά προβλήματα από την απόδοση τους προϊόντος
 - Να διαπιστώσει πιθανά προβλήματα από την συμπεριφορά των Πωλητών
 - Να παρέχει πληροφόρηση στη δύναμη των πωλήσεων
 - Να αυξήσει τις επαναληπτικές αγορές, διότι οι πελάτες που

παραπονιούνται συνήθως αγοράζουν ξανά (συγκρινόμενοι με τους πελάτες που δεν παραπονιούνται ποτέ)

- Να ελαττώσει τα αρνητικά αποτελέσματα που δημιουργούνται από την στόμα-σε-στόμα δυσφήμιση και την απαίτηση για αποζημίωση
- Να αυξήσει την από στόμα σε στόμα θετική διαφήμιση από τους πελάτες που τα προβλήματά τους επιλύθηκαν

2.10 Οι ψυχολογικοί παράγοντες της προσωπικής πώλησης

Κατά τη διαδικασία της πώλησης, και συγκεκριμένα το στάδιο της προετοιμασίας, περιλαμβάνει και τις ενέργειες προετοιμασίας που κάνει ο πωλητής προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τον πελάτη κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Στη συνέχεια της ενότητας θα εστιάσουμε τη προσοχή μας στην προετοιμασία του πωλητή που αφορά τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά της επικοινωνιακής διαδικασίας με το πελάτη και όχι στη προετοιμασία που αφορά τεχνικά θέματα όπως η διαμόρφωση της οικονομικής πρότασης, η συλλογή στοιχείων κ.λ.π.

Σύμφωνα με έρευνες, ενώ τα στελέχη των επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της ημερήσιας δραστηριότητάς τους αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους στην προφορική επικοινωνία για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, ο προσωπικός πωλητής αν και έχει την πλέον επικοινωνιακή αποστολή, το χρονικό ποσοστό της προφορικής επικοινωνίας είναι μειωμένο σε σχέση με άλλα στελέχη λόγω του πολυσύνθετου έργου τους. Ο Πίνακας 2.1 δείχνει τη χρονική κατανομή της ημερήσιας δραστηριότητας των προσωπικών πωλητών, στις βιομηχανικές πωλήσεις.

Το πρόβλημα που δημιουργείται όταν ο χρόνος επικοινωνίας είναι περιορισμένος είναι φανερό. Επειδή όμως δύσκολα μπορεί να αυξηθεί ο πραγματικός χρόνος διαπραγμάτευσης, πρέπει η συνομιλία με τον πελάτη να γίνει όσο το δυνατό περισσότερο αποδοτική και ποιοτική. Άρα θα πρέπει ο πωλητής να προετοιμαστεί όσο το δυνατόν καλύτερα και να προσαρμόσει την συνάντηση ανάλογα με το πελάτη. Για την αποδοτικότητα της επικοινωνίας θα πρέπει ο πωλητής να λαμβάνει και να αποκωδικοποιεί τα παρακάτω και να

αποφασίζει ανάλογα με την περίπτωση για το τι θα πει και με ποιόν τρόπο:

- Ποιο είναι το μήνυμα του πελάτη
- Με ποίο τρόπο μεταδίδει το μήνυμα ο πελάτης (φωνητική και λεκτική επιλογή)
- Σε ποιόν απευθύνεται το μήνυμα του πελάτη (στο πωλητή, στην εταιρία, αλλού)
- Ποιες είναι οι συνθήκες (διαμόρφωση περιβάλλοντος)
- Ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα

Δραστηριότητα	Ποσοστό Ενασχόλησης
Διαπραγμάτευση	25%
Μετακινήσεις / Ταξίδια	28%
Αναμονές	10%
Εκθέσεις / Αναφορές	11%
Διάφορα	26%
Σύνολο	100%

Πίνακας 2.1: Δραστηριότητες προσωπικών πωλητών

Ο πωλητής πρέπει να ασχοληθεί ιδιαίτερα με τον πελάτη και να διαπιστώσει σύντομα το επίπεδο της επικοινωνίας και τις συνθήκες που επιδρούν στον πελάτη κατά την διάρκεια της πώλησης. Ο πωλητής πρέπει κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης και μετά το τέλος αυτής να αποφεύγει την δημιουργία ή διατήρηση κατάστασης δυσαρμονίας στον πελάτη, γιατί μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην μελλοντική συνεργασία. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή σωστών συμβουλών και σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Να μην δημιουργούνται δηλαδή στον πελάτη προσδοκίες που δε μπορεί να καλύψει το προϊόν. Δυσαρμονία στον πελάτη μετά την αποχώρηση του από τον χώρο διαπραγμάτευσης επιφέρει αρνητική «στόμα σε στόμα» διαφήμιση για το προϊόν αλλά και για την εταιρία και τον πωλητή.

2.11 Κατανόηση της ψυχολογίας του αγοραστή - πελάτη

Στη βιβλιογραφία (Buzzotta, Lefton and Sherberg 1980) προτείνεται μία

δισδιάστατη προσέγγιση για την κατανόηση της ψυχολογίας του αγοραστή-πελάτη. Συγκεκριμένα οι συγγραφείς προτείνουν πως κάθε πελάτης - αγοραστής τείνει να είναι κυριαρχικός ή υποταγής και θερμός ή εχθρικός, αλλά σε διαφορετικό βαθμό.

Κυρίαρχος	Q1	Q4
Υποταγής	Q2	Q3
	Εχθρικός	Θερμός

Οι ερευνητές λοιπόν υποστηρίζουν πως παρόλο που υπάρχουν τόσα διαφορετικά χαρακτηριστικά όσα και οι άνθρωποι, σε γενικές γραμμές μπορεί ο κάθε άνθρωπος να ταξινομηθεί σε μια από τις παραπάνω 4 κατηγορίες. Ο πωλητής θα πρέπει να αντιληφθεί τα βασικά χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας (όπως περιγράφονται παρακάτω) για να μπορέσει να προσαρμόσει την συμπεριφορά και τεχνική πώλησης αντίστοιχα.

Q1 ⇒ Κυρίαρχος – Εχθρικός:

Μιλάνε με ένταση στη φωνή, είναι πολύ ομιλητικοί, παρορμητικοί, επίμονοι και έχουν επιθετική στάση. Τείνουν να δυσανασχετούν με τους πωλητές.

Q2 ⇒ Υποταγής – Εχθρικός:

Είναι πιο ψυχροί, λιγότερο επικοινωνιακοί, μοναχικοί και επικεντρώνονται στην δουλειά. Προτιμούν να αποφεύγουν εμπορικές συζητήσεις με πωλητές, αλλά εάν βρεθούν σε αυτή τη θέση τότε παίρνουν μια παθητική θέση.

Q3 ⇒ Υποταγής – Θερμός:

Είναι εξωστρεφείς, φιλικοί, με κατανόηση, επικοινωνιακοί, με θετική σκέψη, που δεν είναι όμως γεννημένοι ηγέτες. Προτιμούν να αγοράζουν από κάποιον που συμπαθούν και βλέπουν την κατάσταση πώλησης σαν κοινωνικό γεγονός. Σε γενικές γραμμές δέχονται τις προτάσεις ενός πωλητή, αλλά εάν νοιώσουν αμφιβολία, αναβάλλουν την αγορά και αναζητούν συμβουλή από το ευρύτερο περιβάλλον.

Q4 ⇒ Κυρίαρχος – Θερμός:

Είναι ευπροσάρμοστοι, ανοιχτόμυαλοι αλλά συνήθως αναζητούν επιχειρηματολογία και αποδείξεις στις εμπορικές τους συναλλαγές. Δεν δυσκολεύονται να πάρουν την απόφαση να αγοράσουν, αρκεί να έχουν πειστεί για το όφελος αυτής της κίνησης. Τους αρέσει να διαπραγματεύονται με τους πωλητές και να προβάλλουν τους εμπλεκόμενους.

Υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία πως και οι πωλητές πρέπει να έχουν αντίστοιχες συμπεριφορές στους 4 τύπους που αναφέρθηκαν (DeCormier et al. 1993). Συγκεκριμένα:

- **Q1:** Για να κερδίσει ο πωλητής τον σεβασμό ενός Κυρίαρχου – Εχθρικού συνομιλητή, πρέπει να προσαρμόσει το δικό του επίπεδο κυριαρχίας ώστε να φτάσει αυτό στον πελάτη, τόσο με τα λόγια όσο και με την στάση τους σώματος. Αυτό σημαίνει να έχει το σώμα του σε όρθια στάση, να κοιτάζει τον πελάτη, να ακούει με σεβασμό αλλά και να δίνει άμεσες απαντήσεις.
- **Q2:** Στην 1η συνάντηση ενός πωλητή με έναν τύπο Υποταγή – Εχθρικό, δεν θα πρέπει να φανεί ο ίδιος κυρίαρχος αλλά να χτίσει σταδιακά ένα κλίμα εμπιστοσύνης μαζί του. Θα πρέπει να κάνει ερωτήσεις και να μην ορθώσει το ανάστημα ή τον τόνο της φωνής του σε βαθμό υψηλότερο από του πελάτη.
- **Q3:** Ο Υποταγής – Θερμός τύπος ανθρώπου είναι πρόθυμος να δημιουργήσει συμπάθειες με σχέσεις εμπιστοσύνης με τον συνομιλητή του. Άρα ο πωλητής θα πρέπει να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη για κοινωνικότητα δείχνοντας φιλικός και θερμός αντίστοιχα. Δεν πρέπει να φανεί κυριαρχικός αλλά απλά κοινωνικός και εξωστρεφής. Αφού δημιουργηθεί κλίμα συμπάθειας, ο πωλητής μπορεί να καθοδηγήσει τη συζήτηση όπως θέλει.
- **Q4:** Ο Κυρίαρχος – Θερμός τύπος θεωρεί τον σεβασμό ανώτερο της απλής συμπάθειας και σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής θα πρέπει να φτάσει το ίδιο επίπεδο κυριαρχίας ενώ παράλληλα να παραμένει θερμός. Θα πρέπει επίσης να είναι έτοιμος να δώσει απαντήσεις και να επιχειρηματολογήσει σε όποια ερώτηση ή πρόκληση δεχθεί από τον πελάτη.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Info-Quest

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της εταιρίας Info-Quest που αποτελεί και το αντικείμενο μελέτης της εργασίας. Αρχικά δίνεται ένα σύντομο ιστορικό της εταιρίας και ακολουθεί η παρουσίαση της εταιρικής φιλοσοφίας στην οποία βασίζεται η ανάπτυξη της εταιρίας. Επίσης γίνεται σύντομη αναφορά στις υπόλοιπες εταιρίες του ομίλου Info-Quest. Τέλος παρουσιάζονται οι τομείς δραστηριότητας της εταιρίας και η οργάνωση των πωλήσεων.

3.1 Σύντομο ιστορικό της εταιρείας

Η εταιρία Info-Quest ιδρύθηκε το 1981 και από τότε έως σήμερα διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά πληροφορικής διαγράφοντας σταθερά ανοδική τροχιά, ως αποτέλεσμα των έγκαιρων και πρωτοποριακών επιχειρηματικών της κινήσεων. Κατά την περίοδο 1984-1992, η Info-Quest ανέπτυξε ένα ευρύ δίκτυο διανομής και υποστήριξης παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις και τεχνικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ενώ το 1993 δραστηριοποιήθηκε εγκαίρως σε νέους τεχνολογικούς τομείς, όπως η Κινητή Τηλεφωνία, το Internet και οι Δορυφορικές Υπηρεσίες.

Το 2001 η Info-Quest έχοντας ολοκληρώσει την επιχειρηματική της δομή στον τομέα της Πληροφορικής με λύσεις και εφαρμογές, εισήλθε δυναμικά στις

Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες με τη δραστηριοποίηση της Q-Telecom. Ένα έτος αργότερα (2002), και στο πλαίσιο της απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών, σηματοδοτείται η έναρξη λειτουργίας του δικτύου κινητής τηλεφωνίας Q-Telecom, του πρώτου ελληνικού ιδιωτικού φορέα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

Η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1998, και εξελίχθηκε γρήγορα στη μητρική εταιρεία ενός από τους σημαντικότερους Ομίλους υψηλής τεχνολογίας της χώρας, που σήμερα απασχολεί περισσότερα από 1.200 άτομα.

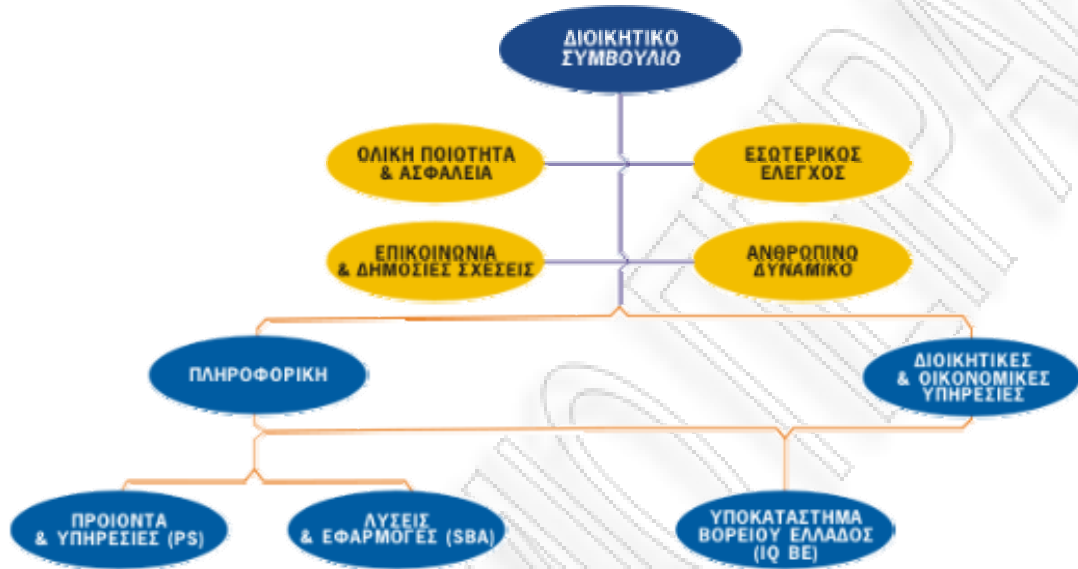
Η Info-Quest από νωρίς διακρίθηκε χάρη στις έγκαιρες και πρωτοποριακές επιλογές της, χαράζοντας σταθερά πορεία με πρότυπο τα διεθνή μοντέλα ανάπτυξης που εφαρμόζε η παγκόσμια αγορά της τεχνολογίας. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης στρατηγικής, σε συνδυασμό με την πελατοκεντρική της φιλοσοφία, ήταν η ανάδειξή της σε εταιρεία υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών ως προς τις υπηρεσίες που προσέφερε στην ελληνική αγορά. Ξεκινώντας την ιστορική της διαδρομή στην Πληροφορική, παράλληλα με αυτή των προσωπικών υπολογιστών, πρωτοστάτησε στην ανάπτυξη και στην ωρίμανση της ελληνικής αγοράς, επιβάλλοντας τα διεθνή πρότυπα που υιοθετούσε η ίδια:

- Έχοντας ξεκάθαρο προσανατολισμό, διαμόρφωσε το πρώτο εμπορικό δίκτυο αντιπροσώπευσης προϊόντων Πληροφορικής στην ελληνική αγορά, στοχεύοντας στη μεταφορά τεχνογνωσίας, στην εκπαίδευση του μεταπωλητή και στην τεχνική υποστήριξη του τελικού πελάτη ιδιώτη ή επιχείρησης.
- Οργανώνοντας την παραγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών Quest με βάση τα διεθνή πρότυπα, δημιούργησε την πρώτη οργανωμένη γραμμή παραγωγής υπολογιστών στην Ελλάδα. Επίσης πιστοποίησε πρώτη τις διαδικασίες εμπορικής διακίνησης, παραγγελιοληψίας και παραγωγής κατά ISO 9000:2000.

Παράλληλα, με τις οργανωτικές καινοτομίες και το επαγγελματικό management, διαμόρφωσε την πρώτη γενιά στελεχιακού δυναμικού στην

Πληροφορική, η οποία στήριξε και στηρίζει τις θυγατρικές πολλών πολυεθνικών εταιρειών σήμερα στην Ελλάδα.

Στο **Σχήμα 3.1** παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρίας Info-Quest.



Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα εταιρίας Info-Quest

3.2 Εταιρική Φιλοσοφία

Η Info-Quest, στα 26 χρόνια παρουσίας της στο χώρο της Τεχνολογίας, στήριξε την ανάπτυξη της στους παρακάτω βασικούς άξονες:

Συνεχής υποστήριξη του πελάτη: Η εταιρία αποσκοπώντας στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, τόσο πριν όσο και μετά την πώληση παρακολουθεί τις τάσεις που διαμορφώνονται διεθνώς στους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών και προσφέρει άμεσα στους πελάτες της προϊόντα και λύσεις που ενσωματώνουν τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών, παρέχοντας, παράλληλα, ένα εύρος προηγμένων υπηρεσιών για τη βέλτιστη αξιοποίησή τους. Κάθε λύση που υλοποιεί η Info-Quest στοχεύει στο συνολικό εκσυγχρονισμό της επιχείρησης του πελάτη, στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του, στην άμεση απόδοση και προστασία της επένδυσής του και γενικότερα στην απόλυτη υποστήριξη της επιχειρηματικής του στρατηγικής.

Ποιότητα, αξιοπιστία, τεχνογνωσία και εξειδίκευση: Η εταιρία επιλέγει και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τμήματα αγορών και πελατών. Ανταποκρινόμενη στις νέες ανάγκες που δημιουργούνται από τη σύγκλιση της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, τοποθετείται δυναμικά στην ενοποιημένη αγορά των προϊόντων & υπηρεσιών, προτείνοντας επιλεγμένες λύσεις στην αιχμή της τεχνολογίας. Η Info-Quest ερευνά, μελετά και επιλέγει συγκεκριμένα προϊόντα και εφαρμογές, που απαντούν στις ανάγκες συγκεκριμένων αγορών, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί να βασιστεί στην εξειδίκευση της εταιρείας. Σήμερα περισσότεροι από 60 διεθνείς κατασκευαστές συνεργάζονται με την Info-Quest. Η εταιρεία προσφέρει στην ελληνική αγορά τη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ενώ διαθέτει πλήρες και οργανωμένο δίκτυο συνεργατών, που καλύπτει όλη τη χώρα.

Οργανωτική ευελιξία: Η Info-Quest έχει δημιουργήσει ευέλικτη οργάνωση, ικανή να προσαρμόζεται στους συχνούς μετασχηματισμούς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πάγια στρατηγική της εταιρείας είναι η υιοθέτηση εκσυγχρονισμένων μοντέλων οργάνωσης και η επανατοποθέτηση των εταιρικών δομών για τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της. Στόχος της η άμεση εναρμόνιση στις νέες απαιτήσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή υποστήριξη των αναγκών των πελατών της. Οι επενδύσεις της Info-Quest για οργάνωση, υποδομές, καθώς και για τη δημιουργία νέων τομέων δράσης, προσδίδουν στην εταιρεία ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού: Η Info-Quest επενδύει συστηματικά στους ανθρώπους της. Σήμερα απασχολεί στην Πληροφορική περίπου 700 άτομα, από τα οποία το 40% κατέχει πτυχίο Ανωτέρας ή Ανωτάτης Σχολής, ενώ το 20% εξ αυτών διαθέτει και μεταπτυχιακούς τίτλους. Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στη διεύρυνση των γνώσεων των στελεχών της, ώστε να διατηρούν πάντα την τεχνογνωσία τους στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα. Τα στελέχη της Info-Quest με τη γνώση και την εμπειρία που διαθέτουν τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, εγγυώνται, την επίτευξη του στόχου της εταιρείας: τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

Τακτική η διαρκής ανάπτυξη: Η Info-Quest διακρίθηκε για τις έγκαιρες και στοχευόμενες επιχειρηματικές επιλογές της, καθώς και για την ολοκληρωμένη παρουσία της σε κάθε τομέα που δραστηριοποιείται. Πρωτοπόρος στην αγορά της Πληροφορικής στην Ελλάδα, έχει υιοθετήσει πλήρως τη φιλοσοφία της σύγκλισης των τεχνολογιών. Έχοντας φροντίσει τα προηγούμενα χρόνια να προετοιμαστεί εγκαίρως, τόσο με την ενίσχυση του τομέα της Πληροφορικής για την ανάπτυξη επιχειρηματικών λύσεων και εφαρμογών, όσο και με στρατηγικές τοποθετήσεις στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών, είναι σε θέση, σήμερα, να ηγηθεί της νέας αγοράς καλύπτοντας κάθε ανάγκη των επιχειρήσεων αλλά και των ιδιωτών.

3.3 Όμιλος Info-Quest

Η Info-Quest έχει επενδύσει σε σημαντικές επιχειρηματικές μονάδες, τόσο στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας, όσο και σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες που εξίσου επιδρούν καταλυτικά στην καθημερινή ζωή. Οι εταιρείες του Ομίλου Info-Quest δραστηριοποιούνται στους ακόλουθους τομείς:

Πληροφορική: Η Info-Quest, ενσωματώνει την 100% θυγατρική της εταιρεία Decision Systems Integration, που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη, εγκατάσταση και υποστήριξη εφαρμογών λογισμικού για εξειδικευμένες αγορές (τραπεζιτικός και χρηματοοικονομικός τομέας, βιβλιοθήκες κ.α.) Σχετικά πρόσφατα, η Info-Quest απέκτησε ποσοστό άνω του 70% της εταιρείας Unisystems, η οποία παρέχει συστήματα, υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις με υψηλή προστιθεμένη αξία σε πελάτες επιλεγμένων τομέων εφαρμογών και σε κάθετες αγορές. Ο Όμιλος περιλαμβάνει ακόμα τις εταιρείες SDC, EFFECT και Cosmos Business Systems, που επίσης δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη λογισμικού, την ACE-Hellas, με εξειδίκευση στις εφαρμογές τεχνικού λογισμικού, την ΙΑΣΩΝ με αντικείμενο τη διάθεση αναλωσίμων στην ελληνική αγορά και την TEKA SYSTEMS, με αντικείμενο την υλοποίηση εφαρμογών SAP.

Τηλεπικοινωνίες: Η Unitel, 100% θυγατρική της Info-Quest, δραστηριοποιείται στην παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και στην

αναμετάδοση τηλεοπτικού σήματος μέσω δορυφόρου, εξασφαλίζοντας την διασύνδεση εικόνας, ήχου και δεδομένων σε κάθε γωνιά του πλανήτη.

Ενέργεια: Η Quest Ενεργειακή εξειδικεύεται στην παραγωγή ενέργειας από Ανανεώσιμες Πηγές (ΑΠΕ) και αποσκοπεί στην αδειοδότηση, χρηματοδότηση, κατασκευή και λειτουργία ενεργειακών πάρκων. Έχει συνάψει συμφωνία συνεργασίας με την EDF Energies Nouvelles στοχεύοντας στην από κοινού ανάπτυξη αιολικών ενεργειακών έργων και συνεργάζεται σταθερά με θεσμικούς φορείς και με πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Ταχυμεταφορές: Η ACS Courier, 93% θυγατρική της Info-Quest, πρωταγωνιστεί στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών και συνεχίζει την ανάπτυξή της στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Διαθέτει περισσότερα από 350 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, την Κύπρο και τα Βαλκάνια και επενδύει σταθερά στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων αυτοματισμού και εξυπηρέτησης πελατών και στην επέκταση των υποδομών της.

Δραστηριότητες εξωτερικού: Η Info-Quest δραστηριοποιείται με επιτυχία στις αγορές της Αλβανίας και της Ρουμανίας, με άμεσα σχέδια επέκτασης και στην αγορά της Κύπρου. Η Quest Albania, από το 2000 παρέχει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, καθώς και προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής στη γειτονική χώρα. Αντίστοιχα, η Quest Rom διαθέτει στη Ρουμανική αγορά ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής, προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη. Ο Όμιλος Quest, συνεχίζοντας την επεκτατική του πορεία, απασχολεί 1300 άτομα και το 2006 σημείωσε ενοποιημένες Πωλήσεις ύψους 421 εκατ. €.

Σχήμα 3.2: θυγατρικές Εταιρίες Ομίλου Info-Quest

3.4 Τομείς δραστηριότητας της Info-Quest

Η Info-Quest δραστηριοποιείται στην ελληνική και στη βαλκανική αγορά Πληροφορικής με:

- Τη Διάθεση Προϊόντων hardware και Υπηρεσιών Πληροφορικής
- Την Υλοποίηση Ολοκληρωμένων Λύσεων και Εφαρμογών
- Την Ανάπτυξη και Ολοκλήρωση Λύσεων Λογισμικού
- Την παροχή Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας
- Την παροχή Υπηρεσιών Συμβουλευτικού Χαρακτήρα

Επενδύοντας συστηματικά σε τεχνογνωσία, οργάνωση, υποδομές και εξειδίκευση, συνεργάζεται επιτυχώς με περισσότερους από 60 κορυφαίους διεθνείς οίκους, παρέχοντας στους πελάτες της πρόσβαση σε όλο το φάσμα των εξελιγμένων προϊόντων, λύσεων και υπηρεσιών, που απαιτεί η εποχή της σύγκλισης των τεχνολογιών. Διευρύνοντας συστηματικά τις συνεργασίες της και το πεδίο των δραστηριοτήτων της, η Info-Quest αποτελεί σήμερα τη σημαντικότερη πύλη μεταφοράς σύγχρονων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας στην ελληνική αγορά.

Η Info-Quest απευθύνεται σε όλο το εύρος της ελληνικής αγοράς, κατακτώντας ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στους τομείς δραστηριοποίησής της. Με σκοπό την καλύτερη δυνατή κάλυψη των επιμέρους αναγκών και ακολουθώντας σύγχρονη οργανωτική δομή, έχει δημιουργήσει δύο αυτόνομες διευθύνσεις οι οποίες λειτουργούν ανεξάρτητα, αναπτύσσοντας συγχρόνως ισχυρές συνεργίες, έτσι ώστε κάθε πελάτης να έχει πρόσβαση και να μπορεί να επιλέγει πάντα τη βέλτιστη για τις ανάγκες του τεχνολογική λύση. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία χωρίζεται όπως στις εξής διευθύνσεις (βλέπε και **Σχήμα 3.3**):

1) Διεύθυνση Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής (Product & Services Business Unit)

Εξυπηρετεί την αγορά των μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων και των ιδιωτών, προσφέροντας μία ευρύτατη γκάμα προϊόντων, λύσεων και υπηρεσιών πληροφορικής, διαθέσιμων σε όλη την Ελλάδα διαμέσου του πανελλαδικού δικτύου εξουσιοδοτημένων μεταπωλητών της εταιρείας, που αριθμεί περισσότερους από 2.500 συνεργάτες.

2) Διεύθυνση Ολοκληρωμένων Λύσεων και Επιχειρηματικών Εφαρμογών (Solutions & Business Applications Business Unit - SBA)

Απευθύνεται στις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, εστιάζοντας στη σχεδίαση, υλοποίηση και υποστήριξη ολοκληρωμένων λύσεων τεχνολογικών υποδομών πληροφορικής & επικοινωνιών, στην ανάπτυξη επιχειρηματικών εφαρμογών και στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Παράλληλα, δραστηριοποιείται δυναμικά σε κάθετους εξειδικευμένους τομείς, όπως ο χρηματοπιστωτικός τομέας, ο τομέας της τοπικής αυτοδιοίκησης και ο τομέας του αυτοματισμού βιβλιοθηκών. Η διεύθυνση διαθέτοντας την υποδομή, την τεχνογνωσία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες υποστήριξης, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα ολοκληρωμένων λύσεων με έμφαση στην ολοκλήρωση συστημάτων πολλαπλών κατασκευαστών, την υλοποίηση λύσεων ανεξαρτήτως τεχνολογικής πλατφόρμας, την ανάπτυξη εξειδικευμένου λογισμικού και το e-business, καλύπτοντας σφαιρικά τις ανάγκες της αγοράς.

Η παρούσα εργασία εστιάζει κυρίως στις πωλήσεις (και τους πωλητές) της Δ/σης Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής και λιγότερο σ' αυτές της

Δ/νσης Ολοκληρωμένων Λύσεων και Επιχειρηματικών Εφαρμογών. Η επιλογή αυτή ήταν επιβεβλημένη δεδομένου ότι η Δ/νση Ολοκληρωμένων Λύσεων και Επιχειρηματικών Εφαρμογών απασχολεί ολιγάριθμους και άκρως τεχνικούς πωλητές που είναι κυρίως υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρίας προερχόμενα από τον ακαδημαϊκό χώρο της πληροφορικής. Αν και φέρουν τον τίτλο του πωλητή τις περισσότερες φορές ο κύριος ρόλος τους είναι ως ενδιάμεσος μεταξύ της ομάδας υλοποίησης του έργου και του πελάτη. Επιπρόσθετα οι πωλητές του δημόσιου τομέα έχουν έναν ιδιόμορφο ρόλο καθώς τα μεγάλα έργα του δημοσίου προκηρύσσονται σε ανοιχτούς δημόσιους διαγωνισμούς περιορίζοντας σε σημαντικό βαθμό τις παραδοσιακές αρμοδιότητες ενός πωλητή. Για παράδειγμα η παρουσίαση του προϊόντος γίνεται εμμέσως στην υποβολή της τεχνοοικονομικής προσφοράς προς τον ενδιαφερόμενο φορέα.

Όπως φαίνεται και από το **Σχήμα 3.3** οι πωλήσεις της Δ/νσης Ολοκληρωμένων Λύσεων και Επιχειρηματικών Εφαρμογών χωρίζονται σ' αυτές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Η οργάνωση της δύναμης πωλήσεων γίνεται με βάση την αγορά (οργάνωση κατά πελάτες). Κάθε πωλητής έχει στο πελατολόγιο τους ένα σύνολο φορέων με συναφείς ανάγκες (τράπεζες, τοπική αυτοδιοίκηση, κ.α.). Υπάρχουν όμως και μεγάλοι λογαριασμοί (π.χ. Ένοπλες Δυνάμεις, Υπουργείο Οικονομικών) που εξυπηρετούνται από περισσότερους του ενός πωλητή.

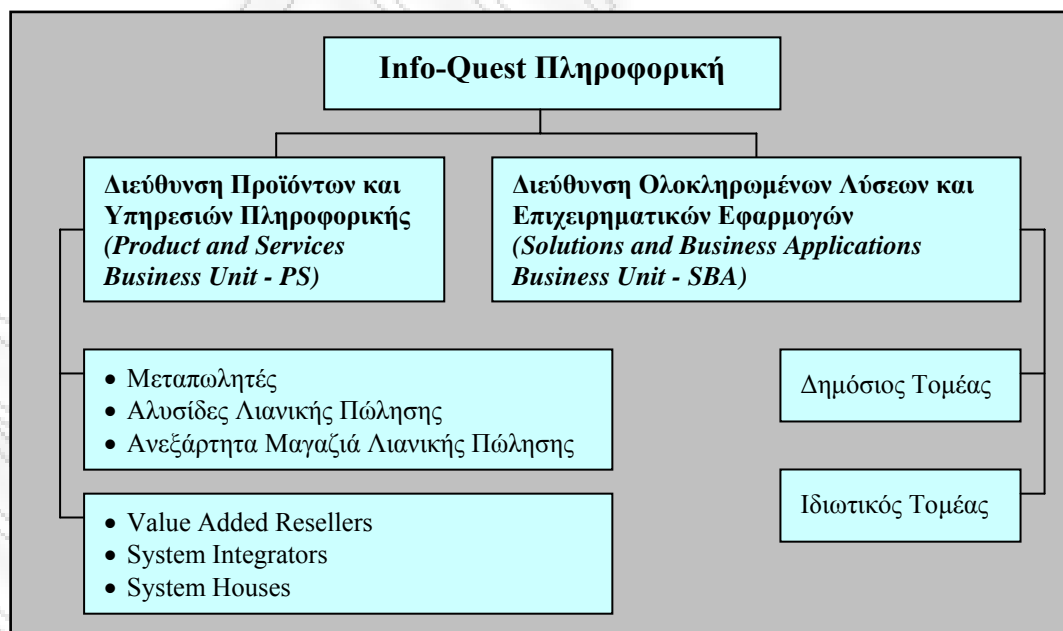
Οι πελάτες της Δ/νσης είναι στη συντριπτική πλειοψηφία «προϊκα» της εταιρίας και σ' ένα πολύ μικρό ποσοστό «προϊκα» κάποιου πωλητή. Μ' αυτό εννοούμε ότι τα πελατολόγια των πωλητών διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από προηγούμενες επιτυχείς πωλήσεις και έργα της εταιρίας ενώ είναι πολύ λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες διαμορφώνει καταλυτικό ρόλο ο πωλητής στην απόφαση κάποιου φορέα να συνεργαστεί με την εταιρία. Αυτό συμβαίνει διότι η Δ/νση αυτή απευθύνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και υλοποιεί κρίσιμα και μεγάλου προϋπολογισμού έργα, η επιτυχής κατάληξη των οποίων ευνοεί την δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ της εταιρίας και του πελάτη. Έτσι λοιπόν είναι ιδιαίτερα απίθανο η αποχώρηση κάποιου στελέχους πωλήσεων από την εταιρία να επιφέρει και απώλεια των πελατών που χειριζόταν ο συγκεκριμένος πωλητής. Επίσης είναι απίθανο η εταιρία να προσδοκά την αύξηση του

πελατολογίου της με την πρόσληψη πωλητών από τον ανταγωνισμό που ισχυρίζονται ότι μπορούν να διατηρήσουν στο χαρτοφυλάκιο τους μεγάλους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς.

3.5 Η οργάνωση πωλήσεων της εταιρίας Info-Quest

Στη παρούσα ενότητα θα αναφερθούμε στη Διεύθυνση Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής της εταιρίας Info-Quest οι πωλητές της οποίες αποτέλεσαν και το δείγμα για την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας. Η διεύθυνση αυτή δραστηριοποιείται στην Ελληνική και στην Βαλκανική αγορά σ' ένα στρατηγικό τομέα της εταιρίας που είναι η διανομή προϊόντων λύσεων και υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Η εξειδίκευση της εταιρίας στην προώθηση και υποστήριξη προϊόντων και λύσεων, οι συνεχείς επενδύσεις σε υποδομές αυτοματοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και η αξία που συνολικά προσδίδει η εταιρία σε όλη την αλυσίδα συνεργατών της, συντέλεσαν στο να αποτελεί σήμερα η Info-Quest μια από τις σημαντικότερες εταιρίες μεταφοράς τεχνολογίας στην Ελληνική αγορά.



Σχήμα 3.3: Οργάνωση Πωλήσεων της εταιρίας Info-Quest

Οι κορυφαίοι κατασκευαστές τις διεθνούς αγοράς, μεταξύ των οποίων οι: HP, IBM, SUN Microsystems, Acer, Intel, Cisco Systems, Avaya, 3COM, Microsoft, Citrix, Computer Associates, SCO, Wyse, Hitachi, NEC, Epson, Seikosha, Star Microsystems, TallyGenicom, Konica Minolta, Lexmark, Xerox, Western Digital, Plextor, Gigabyte, Merlin Gerin, Omron, Polycom, κ.α. έχουν επιλέξει την Info-Quest για την προώθηση και υποστήριξη των προϊόντων τους στην Ελληνική αγορά, ενώ το εξειδικευμένο πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών της εταιρίας, εξασφαλίζει την ολοκληρωμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων και καταναλωτών σε ολόκληρη την Ελληνική επικράτεια.

Στην γκάμα των προϊόντων που προωθεί η Info-Quest συγκαταλέγεται ό,τι καλύτερο και τεχνολογικά προηγμένο έχει να επιδείξει η διεθνής αγορά πληροφορικής & επικοινωνιών: από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, Notebooks, PDAs, & προϊόντα δικτύωσης & επικοινωνίας, μέχρι περιφερειακές συσκευές, εξαρτήματα συναρμολόγησης υπολογιστών, προϊόντα multimedia και λογισμικό. Η Info-Quest αναλαμβάνει, επίσης, την παραγωγή Η/Υ, βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών, για λογαριασμό άλλων εταιριών εσωτερικού ή εξωτερικού, παρέχοντας επιπλέον και υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων στους τελικούς πελάτες των εταιριών.

Οι πωλητές της διεύθυνσης προϊόντων και υπηρεσιών πουλάνε τα προϊόντα και της υπηρεσίες της εταιρίας μέσω ενός οργανωμένου δικτύου πωλήσεων και διανομής πανελλαδικής εμβέλειας, το οποίο αριθμεί περισσότερους από 2000 πελάτες οι οποίοι ανήκουν στις εξής κατηγορίες:

- **Καταστήματα μεταπωλητών (dealer) και Retail Outlets** οργανωμένων αλυσίδων λιανικής πώλησης, καθώς και ανεξάρτητα μαγαζιά λιανικής πώλησης εξουσιοδοτημένα να πωλούν τα προϊόντα της INFO-QUEST.
- **Value Added Resellers (VARs) οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα της εταιρίας και προσδίδοντάς τους** προστιθέμενη αξία τα μεταπωλούν στους τελικούς καταναλωτές.
- **System Integrators** οι οποίοι λαμβάνουν μέρος σε μεγάλα projects και διαγωνισμούς προσφέροντας Ολοκληρωμένες Λύσεις βασισμένες σε προϊόντα της INFO-QUEST.

- **System Houses** που αγοράζουν προϊόντα της Info-Quest και τα προσαρμόζουν ανάλογα, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες συγκεκριμένων αγορών (π.χ. γιατροί, ελεύθεροι επαγγελματίες κτλ).

Το **Σχήμα 3.3** συνοψίζει γραφικά όλα τα παραπάνω.

Η επιχειρηματική μονάδα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών της Info-Quest δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό από το 1993, δημιουργώντας τοπικά δίκτυα μεταπωλητών. Συνεργαζόμενη με τους τοπικούς της αντιπροσώπους, η Info-Quest αποσκοπεί στην προώθηση ολοκληρωμένων λύσεων σε συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας ή σε εξειδικευμένα έργα.

Οι πωλήσεις που πραγματοποιεί η εταιρία στο εξωτερικό αφορούν: Βαλκανικές Χώρες (Βουλγαρία, FYROM, Ρουμανία και Αλβανία), Ευρωπαϊκές Χώρες (Αυστρία, Γερμανία, Ολλανδία, Ιταλία), Αφρική (Κένυα), Κύπρο, Παραουξείνιες Χώρες (Γεωργία), Ανατολική Ευρώπη (Ρωσική Ομοσπονδία).

Η οργάνωση των πωλήσεων της Διεύθυνσης Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής παρουσιάζει μια μεικτή δομή της δύναμης πωλήσεων. Συγκεκριμένα υπάρχουν πωλητές με καθήκοντα πώλησης συγκεκριμένης γκάμας προϊόντων όπως Η/Υ, εκτυπωτές κ.α. Επίσης υπάρχουν πωλητές με καθήκοντα πώλησης συγκεκριμένου brand name. Για παράδειγμα, το ισχυρά brand όπως αυτό της HP έχουν πωλητές που ασχολούνται αποκλειστικά με την πώληση αυτών των προϊόντων. Επίσης υπάρχουν πωλητές που είναι επιφορτισμένοι με πωλήσεις σε συγκεκριμένου πελατολόγιο. Στην κατηγορία αυτή υπάρχουν δύο βασικοί διαχωρισμοί. Οι πωλητές που απευθύνονται σε μεταπωλητές και στο λιανεμπόριο και οι πωλητές που απευθύνονται σε value added resellers, system integrators και σε system houses.

Οι πωλητές της Διεύθυνσης Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής αποτέλεσαν το δείγμα της παρούσας έρευνας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρεται καταρχήν στην επιλογή της ερευνητικής μεθόδου της δημοσκόπησης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το σχέδιο δράσης. Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου εισάγονται οι στατιστικές μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας. Τέλος γίνεται μια σύντομη αναφορά στους περιορισμούς της ερευνητικής μεθόδου που επιλέχθηκε.

4.1 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και αιτιολόγηση αυτής

Η εμπειρική έρευνα που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό έχει ως σκοπό την συλλογή δεδομένων και την στατιστική επεξεργασία τους με απώτερο στόχο να μελετήσει την προσαρμοστικότητα των πωλητών της εταιρείας Info – Quest έναντι των πελατών της. Συγκεκριμένα θα εξεταστεί αν οι πωλητές της εταιρείας γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους, αν ανταποκρίνονται σε αυτές, αν γνωρίζουν τις μεθόδους και τις τεχνικές προσέγγισης για κάθε τύπο πελάτη και αν προσαρμόζονται ανάλογα με αυτόν. Επίσης θα γίνει προσπάθεια να διαγνωστούν τυχόν αδυναμίες στην εκτέλεση της εργασίας των πωλητών της εταιρείας και αν είναι δυνατόν να γίνει διόρθωση αυτών με τις κατάλληλες ενέργειες που θα ληφθούν από την εταιρία στο μέλλον.

Για την καλύτερη και βαθύτερη εξέταση των προαναφερθέντων στόχων

επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της δημοσκόπησης με την χρήση ερωτηματολογίου. Η δημοσκόπηση είναι η κύρια μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων στο μάρκετινγκ και το μανάτζμεντ. Ένας από τους ορισμούς που δίνεται στη βιβλιογραφία για τη δημοσκόπηση είναι ο εξής: (Tull and Hawkins 1993) “Δημοσκόπηση είναι η συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών μέσω ερωτηματολογίου με σκοπό την κατανόηση κάποιας πλευράς της συμπεριφοράς του ερευνώμενου πληθυσμού”.

Επιλέχτηκε η μέθοδος της δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια γιατί μπορεί να δώσει μετρίσιμα στοιχεία που αφορούν απόψεις, στάσεις, προτιμήσεις και άλλα περιγραφικά γνωρίσματα της συμπεριφοράς των πωλητών. Παράλληλα, η δημοσκόπηση είναι ο πιο εύκαμπτος τρόπος απόκτησης πρωτογενών στοιχείων, και βοηθάει στη συλλογή πληροφοριών πάνω σε θεμελιώδη κίνητρα (Malhotra and Birks 2003). Σ’ αυτό το σημείο, και σε ακολουθία με τις παραπάνω επισημάνσεις, σημειώνεται ότι από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε φανερώνεται η άποψη και η στάση των πωλητών σε σχέση με την προσαρμοστικότητα τους σε μια δυναμική πώληση. Η έρευνα όμως δεν μπορεί να μετρήσει την προσαρμοστικότητα του πωλητή όπως αυτή προκύπτει από την συμπεριφορά που επιδεικνύει σε μια πραγματική πώληση.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται (Πετράκης 1995) ότι οι δομημένες προσεγγίσεις (ερωτηματολόγια) είναι οι καταλληλότερες όταν η έρευνα θέλει να ποσοτικοποιήσει το ερευνητικό υλικό. Εάν επίσης ο ερευνητής έχει αποφασίσει να καλύψει ένα μεγάλο δείγμα κοινού, στοχεύοντας για παράδειγμα σε πανελλήνια κάλυψη ή ανάγκη για τμηματοποίηση των πληροφοριών, τότε σε αυτή την περίπτωση η δομημένη προσέγγιση θα πρέπει να προτιμηθεί από τις άλλες τεχνικές έρευνας.

4.2 Κατάρτιση σχεδίου δράσης

Για τους παραπάνω λόγους συντάχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε σε 61 πωλητές της εταιρίας Info-Quest οι οποίοι εργάζονταν στην διεύθυνση Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους πωλητές αυτής της διεύθυνσης μόνο, για τους λόγους που έχουν επεξηγηθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της εταιρίας, και σχετίζονται

κυρίως με το πλήθος των πωλητών που διαθέτει η διεύθυνση καθώς και με το γεγονός ότι αυτοί είναι οι πωλητές που έρχονται σε επαφή με τους πιο πολλούς πελάτες. Συνεπώς, ήταν ιδανικό δείγμα για να εξεταστεί η προσαρμοστικότητα τους κατά την πώληση.

Τα άτομα επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο από τις λίστες της εταιρείας και το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε εκείνους είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε μέσω ταχυδρομείου. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τις δύο τελευταίες εβδομάδες του Ιουλίου.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε έτσι ώστε να συλλέγει τα δημογραφικά στοιχεία και το εργασιακό προφίλ του δείγματος στο δεύτερο σκέλος του ενώ στο πρώτο να αποκομίζει τις κατάλληλες πληροφορίες που ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας που αναφερθήκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

4.3 Ανάλυση των στοιχείων

Το επόμενο κεφάλαιο περιέχει την ανάλυση των στοιχείων και χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων και του εργασιακού προφίλ των πωλητών, καθώς και την βασική στατιστική ανάλυση όλων των ερωτήσεων που υποβλήθηκαν στους ερωτώμενους.

Το δεύτερο μέρος του κεφαλαίου 5 περιλαμβάνει μια ανάλυση διασποράς, με σκοπό να εξεταστεί αν κάποιο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ή τα στοιχεία του εργασιακού προφίλ, όπως η μόρφωση, η θέση εργασίας και η εμπειρία, αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης των απαντήσεων των ερωτώμενων. Η ανάλυση διασποράς είναι μια στατιστική τεχνική που εξετάζει τις διαφορές των μέσων του πληθυσμού ενός ή περισσότερων δειγμάτων (Malhotra and Birks 2003). Επίσης με την ανάλυση διασποράς μπορούμε να ενημερωθούμε για το πόσο οι παρατηρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους ή πόσο απέχουν από την κεντρική τιμή (Aczel and Sounderprandian 2002).

Τέλος, βασισμένη στην ανάλυση διασποράς και τα ευρήματά της,

πραγματοποιείται μια ανάλυση συσχέτισης. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση διασποράς βρέθηκε ότι δύο μεταβλητές επηρεάζονται ιδιαίτερα από το δημογραφικό χαρακτηριστικό της μόρφωσης. Στην ανάλυση συσχέτισης διερευνάται η συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την θεωρία δύο μεταβλητές συσχετίζονται όταν οι τιμές που παίρνει η μία είναι ενδεικτικές για τις τιμές που μπορεί να πάρει η άλλη ((Malhotra and Birks 2003; Aczel and Sounderpandian 2002)

4.4 Περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα και η παρούσα μελέτη έχει κάποια αδύνατα σημεία. Πρώτον, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι αρκετά μικρό. 61 απαντήσεις είναι λίγες για να δώσουν μια ικανοποιητική εικόνα του βαθμού προσαρμογής του πωλητή. Επίσης, ο χρόνος της έρευνας είναι αρκετά περιορισμένος, τα στοιχεία μαζεύτηκαν μόνο σε δύο εβδομάδες και μέσα στον Ιούλιο, που είναι ένας μήνας που κάποιοι εργαζόμενοι βρίσκονται σε άδεια. Επιπρόσθετα, η έρευνα βασίστηκε μόνο σε μια εταιρεία. Μια έρευνα που θα χρησιμοποιούσε δείγμα από πολλές επιχειρήσεις θα κατέληγε σε ακριβέστερα και λεπτομερέστερα συμπεράσματα. Τέλος, οι πωλητές μπορεί να μην αισθάνονται πάντα άνετα να συζητούν για την δουλειά τους σε ανθρώπους που βρίσκονται εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να μην απαντούσαν πάντα ελεύθερα

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Όπως έχει αναφερθεί τα δεδομένα της έρευνας σχετικά με το βαθμό προσαρμοστικότητας των πωλητών προήρθαν από 61 πωλητές της Διεύθυνσης Προϊόντων και Υπηρεσιών Πληροφορικής της εταιρίας Info-Quest. Η επιλογή των πωλητών αυτών έγινε τυχαία από τις λίστες της εταιρείας. Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε και απαντήθηκε από τους πωλητές αποτελείται από 21 βασικές ερωτήσεις. Οι πρώτες δεκατέσσερις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συλλέγουν πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας. Οι υπόλοιπες επτά ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, κ.α.) και στοιχεία σχετικά με το εργασιακό προφίλ των πωλητών (εργασιακή εμπειρία, θέση στην εταιρία, κ.α.).

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν αρχικά κάποια γραφήματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το εργασιακό προφίλ των πωλητών. Έπειτα θα μελετηθούν οι απαντήσεις του δείγματος χρησιμοποιώντας περιγραφική στατιστική. Στη συνέχεια χρησιμοποιώντας τα στατιστικά εργαλεία της ανάλυση διασποράς και της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών θα γίνει προσπάθεια για περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων της έρευνας.

5.1 Μεταβλητές ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις για τη καταγραφή και την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του εργασιακού προφίλ των πωλητών. Οι μεταβλητές των δημογραφικών

χαρακτηριστικών και του εργασιακού προφίλ των πωλητών καθώς και οι τιμές που λαμβάνουν είναι οι παρακάτω:

Μεταβλητή **Φύλο** με τιμές:

- 1) **Ανδρας** και
- 2) **Γυναίκα**

Μεταβλητή **Ηλικία** με τιμές:

- 1) **έως 25 ετών**
- 2) **από 26 έως 31 ετών**
- 3) **από 31 έως 36 ετών**
- 4) **από 36 έως 41 ετών** και
- 5) **άνω των 41 ετών**

Μεταβλητή **Μορφωτικό Επίπεδο** με τιμές:

- 1) **Απόφοιτος Λυκείου**
- 2) **Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ** και
- 3) **Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου**

Μεταβλητή **Ιεραρχία – Θέση στην Εταιρία** με τιμές:

- 1) **Υπεύθυνος Πωλήσεων** και
- 2) **Προϊστάμενος Πωλήσεων**

Μεταβλητή **Καθήκοντα Πώλησης** με τιμές:

- 1) **Γκάμα Προϊόντων**, δηλαδή πωλητές επιφορτισμένοι με τις πώλησης συγκεκριμένων προϊόντων (π.χ. εκτυπωτές, ταμειακές μηχανές κ.α.)
- 2) **Κατασκευαστικός Οίκος**, δηλαδή πωλητές επιφορτισμένοι με τις πώλησης προϊόντων συγκεκριμένου κατασκευαστικού οίκου (π.χ. Microsoft, HP κ.α.)
- 3) **Dealers και Retail Outlets**, δηλαδή πωλητές επιφορτισμένοι με τις πώλησης σε καταστήματα μεταπωλητών (dealers), σε οργανωμένες αλυσίδες (retail outlets) και σε ανεξάρτητα μαγαζιά λιανικής πώλησης προϊόντων πληροφορικής
- 4) **Value Added Resellers (VARs) και System Houses**, δηλαδή πωλητές οι πελάτες των οποίων αγοράζουν προϊόντα της εταιρίας και προσδίδοντας τους προστιθέμενη αξία τα μεταπωλούν στους τελικούς καταναλωτές ή τα προσαρμόζουν ανάλογα, ώστε να καλύπτουν τις

ανάγκες συγκεκριμένων αγορών (π.χ. γιατροί, ελεύθεροι επαγγελματίες κτλ)

Μεταβλητή Συνολική Εργασιακή Εμπειρία με τιμές:

- 1) έως 3 έτη
- 2) από 3 έως 7 έτη
- 3) από 7 έως 11 έτη
- 4) από 11 έως 15 έτη και
- 5) άνω των 15 ετών

Μεταβλητή Εργασιακή Εμπειρία στην Εταιρία Info-Quest με τιμές:

- 1) έως 3 έτη
- 2) από 3 έως 7 έτη
- 3) από 7 έως 11 έτη
- 4) από 11 έως 15 έτη και
- 5) άνω των 15 ετών

Οι υπόλοιπες 14 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που συλλέγουν πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας είναι οι εξής (Spiro and Weitz 1990):

- 1) Μου αρέσει να πειραματίζομαι με διαφορετικές μεθόδους πώλησης
- 2) Είμαι ευέλικτος με την τεχνική πώλησης που χρησιμοποιώ
- 3) Αισθάνομαι πως μπορώ να διαχειριστώ με τον ίδιο τρόπο τους περισσότερους πελάτες
- 4) Δεν αλλάζω την προσέγγιση μου από πελάτη σε πελάτη
- 5) Μπορώ εύκολα να χρησιμοποιώ διαφορετικές μεθόδους πώλησης
- 6) Ακολουθώ συγκεκριμένες τακτικές πώλησης
- 7) Μπορώ εύκολα να μεταβάλω την μεθοδολογία – παρουσίαση πώλησης ανάλογα με την κατάσταση
- 8) Κατά κανόνα χρησιμοποιώ την ίδια τακτική πώλησης στους περισσότερους πελάτες μου
- 9) Προσέχω ιδιαίτερα τις ανάγκες των πελατών
- 10) Δυσκολεύομαι να προσαρμόσω την παρουσίαση μου σε κάθε πελάτη
- 11) Προσαρμόζω το στυλ των πωλήσεων μου ανάλογα με την

περίσταση

- 12) Προσπαθώ να κατανοώ τις διαφορές που έχουν μεταξύ τους οι πελάτες
- 13) Νιώθω σίγουρος ότι μπορώ να αλλάξω την παρουσίαση μου αν χρειαστεί
- 14) Χειρίζομαι τους πελάτες σχεδόν με τον ίδιο τρόπο

Οι παραπάνω 14 ερωτήσεις – μεταβλητές λαμβάνουν μία από τις παρακάτω τιμές (κλίμακα Likert):

- 1) διαφωνώ απόλυτα
- 2) διαφωνώ
- 3) δεν διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- 4) συμφωνώ και
- 5) συμφωνώ απόλυτα

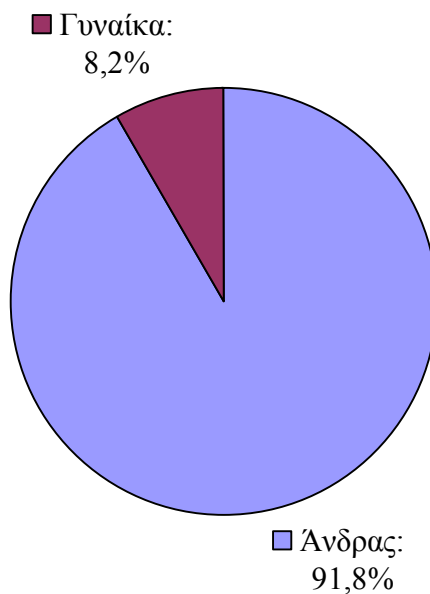
5.2 Δημογραφικά στοιχεία και εργασιακό προφίλ

Όπως αναφέρθηκε το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις για τη καταγραφή και την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του εργασιακού προφίλ των πωλητών. Από τα ερωτηματολόγια λοιπόν προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία.

Σχετικά με τη κατανομή ανδρών και γυναικών στη δύναμη πώλησης της εταιρίας παρατηρείται από το **Γράφημα 5.1** ότι το 91,8% του δείγματος είναι άνδρες και το 8,2% γυναίκες.

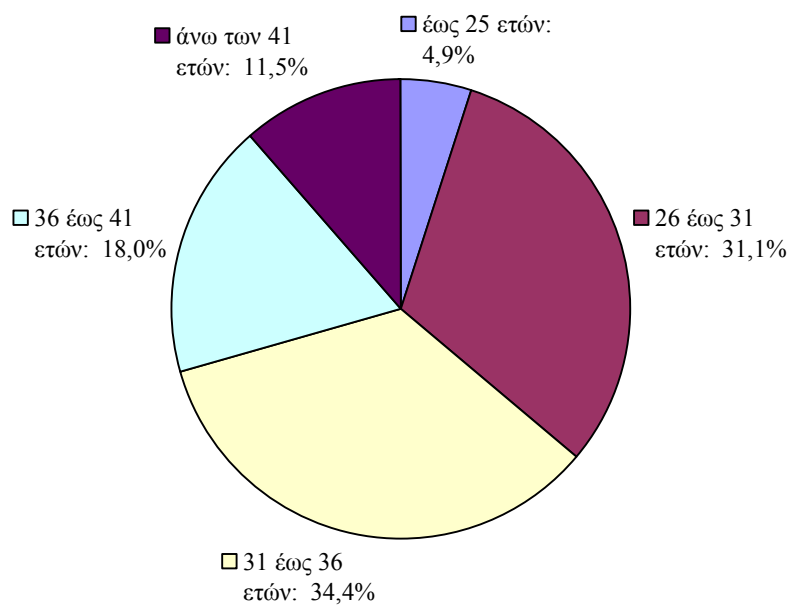
Από το **Γράφημα 5.2** παρατηρείται ότι το 4,9% του δείγματος έχει ηλικία έως 25 ετών, το 31,1% είναι από 26 έως 31 ετών, το 34,4% είναι από 31 έως 35 ετών, το 18% είναι από 36 έως 41 ετών και το 11,5% είναι άνω των 41 ετών.

ΦΥΛΟ



Γράφημα 5.1: Κατανομή Ανδρών και Γυναικών στη Δύναμη Πώλησης

ΗΛΙΚΙΑ



Γράφημα 5.2: Ηλικιακή Κατανομή Πωλητών

Το μορφωτικό επίπεδο των πωλητών παρουσιάζεται στο **Γράφημα 5.3** και σύμφωνα με αυτό το 37,7% του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 37,7% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 24,6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης. Παρατηρούμε ότι το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού της εταιρία (όπου το 40% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 20% διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο) είναι σε ακολουθία με το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού με αντικείμενο τις πωλήσεις.

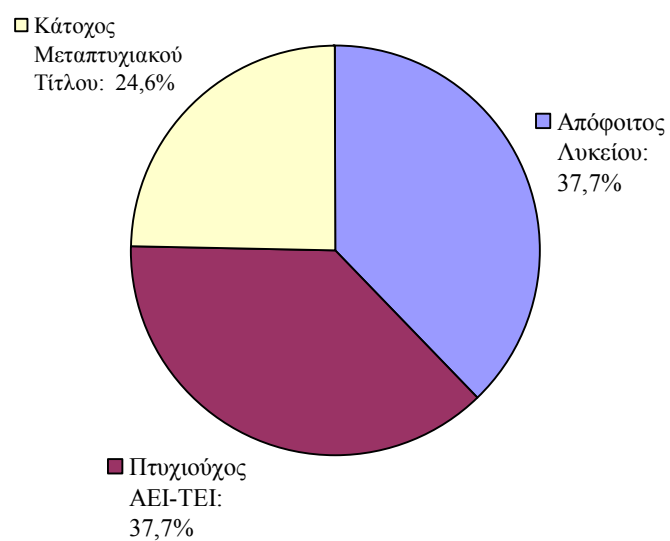
Από το **Γράφημα 5.4** παρατηρείται ότι υπάρχουν δύο επίπεδα ιεραρχίας στη Δ/ση Πωλήσεων. Στο 1^ο επίπεδο ανήκουν οι υπεύθυνοι πωλήσεων που αποτελούν το 85,2% του δείγματος. Στο 2^ο επίπεδο ανήκουν οι προϊστάμενοι πωλήσεων που αποτελούν το 14,8% του δείγματος.

Σχετικά με τα καθήκοντα πώλησης παρατηρείται από το **Γράφημα 5.5** ότι το 26,2% του δείγματος είναι πωλητές με καθήκοντα πώλησης γκάμας προϊόντων ενώ το 19,7% είναι πωλητές με καθήκοντα πώλησης συγκεκριμένων κατασκευαστικών οίκων. Επιπλέον υπάρχει ποσοστό 29,5% του δείγματος με καθήκοντα πώλησης σε καταστήματα μεταπωλητών και σε οργανωμένες αλυσίδες λιανικής (dealers και retail outlets), ενώ ποσοστό 24,6% του δείγματος έχει καθήκοντα πώλησης σε value added resellers και system houses.

Σύμφωνα με το **Γράφημα 5.6** η εργασιακή εμπειρία που διαθέτουν οι πωλητές της εταιρίας είναι έως 3 έτη σε ποσοστό 19,7%, από 3 έως 7 έτη σε ποσοστό 18%, από 7 έως 11 έτη σε ποσοστό 24,6%, 11 έως 15 έτη σε ποσοστό 29,5% και άνω των 15 ετών σε ποσοστό 8,2%.

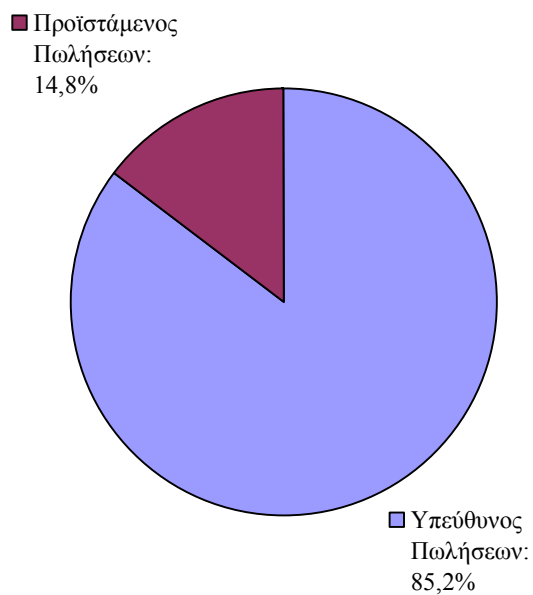
Τέλος η εργασιακή εμπειρία στην εταιρία Info-Quest, σύμφωνα με το **Γράφημα 5.7**, είναι έως 3 έτη σε ποσοστό 21,3%, από 3 έως 7 έτη σε ποσοστό 18%, από 7 έως 11 έτη σε ποσοστό 21,3%, 11 έως 15 έτη σε ποσοστό 32,8% και άνω των 15 ετών σε ποσοστό 6,6%.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



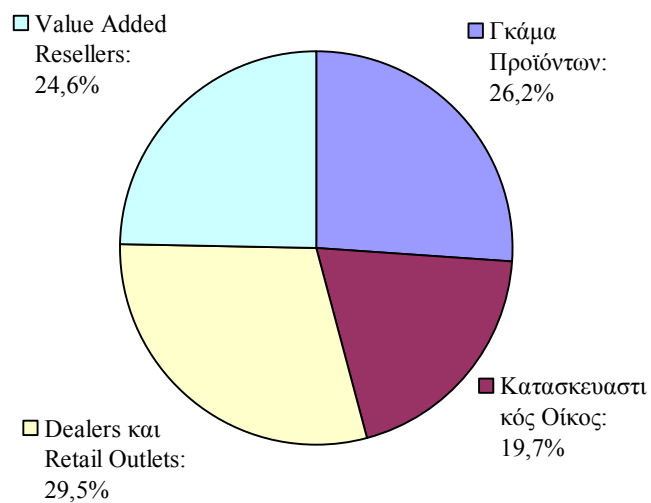
Γράφημα 5.3: Μορφωτικό Επίπεδο Πωλητών

ΙΕΡΑΡΧΙΑ - ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ



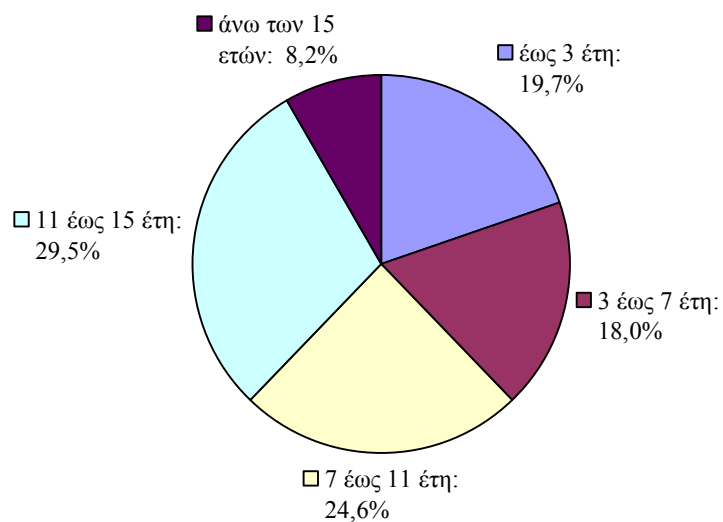
Γράφημα 5.4: Ρόλοι Προσωπικού στη Δ/ση Πωλήσεων

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ



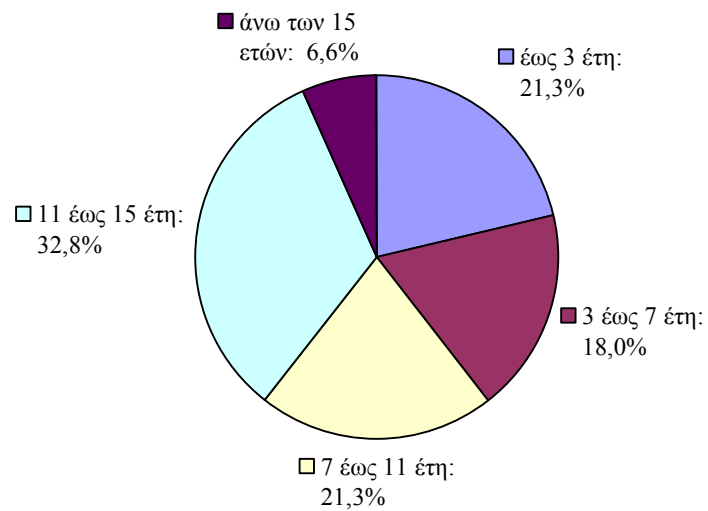
Γράφημα 5.5: Καθήκοντα Πώλησης Προσωπικού της Δ/νσης Πωλήσεων

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ



Γράφημα 5.6: Συνολική Εργασιακή Εμπειρία της Δύναμης Πώλησης

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

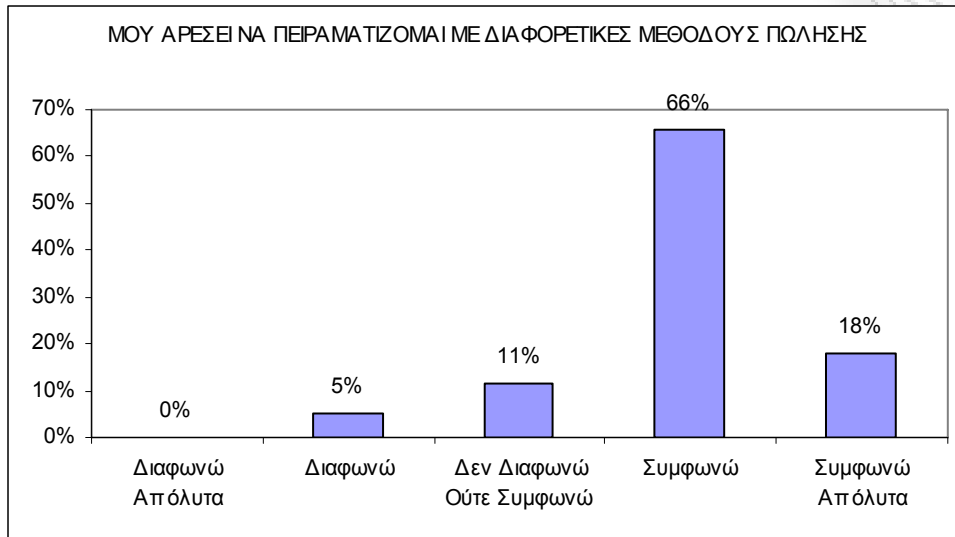


Γράφημα 5.7: Εργασιακή Εμπειρία στην Εταιρία της Δύναμης Πώλησης

5.3 Περιγραφική στατιστική

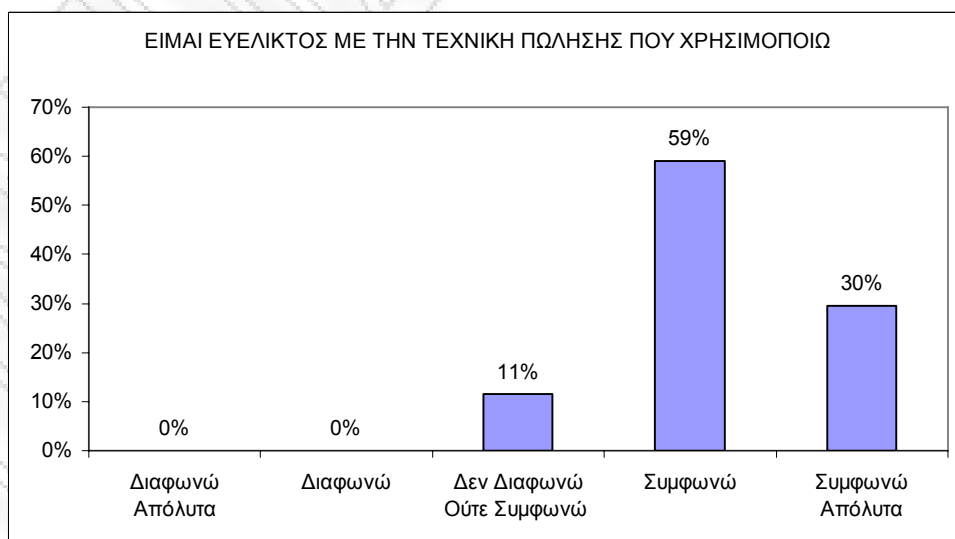
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται υπό τη μορφή διαγραμμάτων οι απαντήσεις των πωλητών σε ερωτήματα σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.8** ότι το $18\%+66\%=84\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι το του αρέσει να πειραματίζεται με διαφορετικές μεθόδους πώλησης, το 11% είναι ουδέτερο και το 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή.



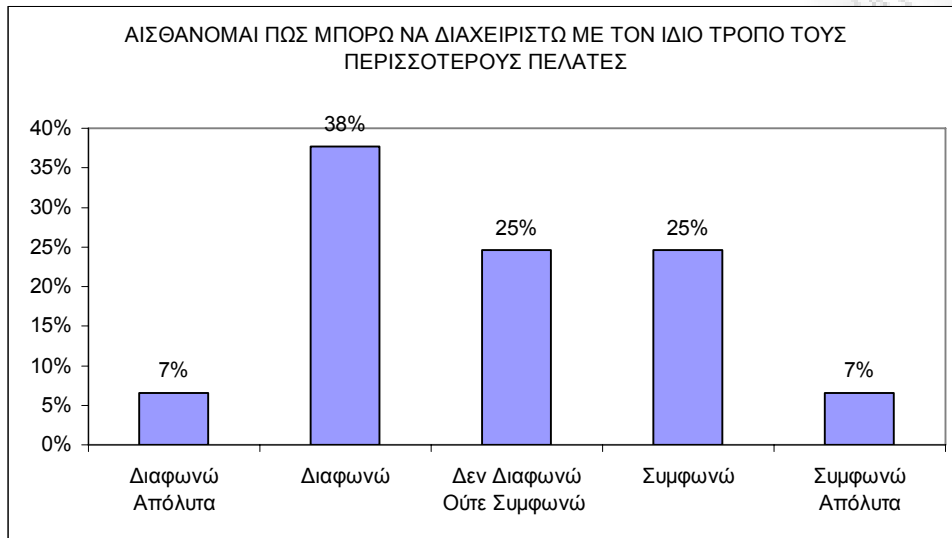
Γράφημα 5.8: Μου αρέσει να πειραματίζομαι με διαφορετικές μεθόδους πώλησης

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.9** ότι το $59\%+30\%=89\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί στο ότι θεωρεί τον εαυτό του ευέλικτο με την τεχνική που χρησιμοποιεί, το 11% είναι ουδέτερο και το 0% διαφωνεί με την άποψη αυτή.



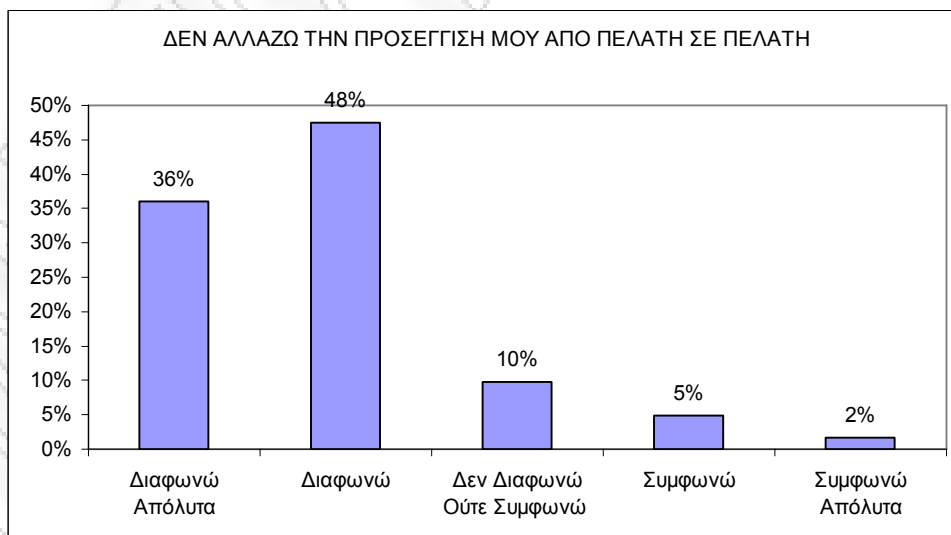
Γράφημα 5.9: Είμαι ευέλικτος με την τεχνική πώλησης που χρησιμοποιώ

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.10** ότι το $25\%+7\%=32\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι αισθάνεται πως μπορεί να διαχειριστεί με τον ίδιο τρόπο τους περισσότερους πελάτες, το 25% είναι ουδέτερο και το $38\%+7\%=45\%$ τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



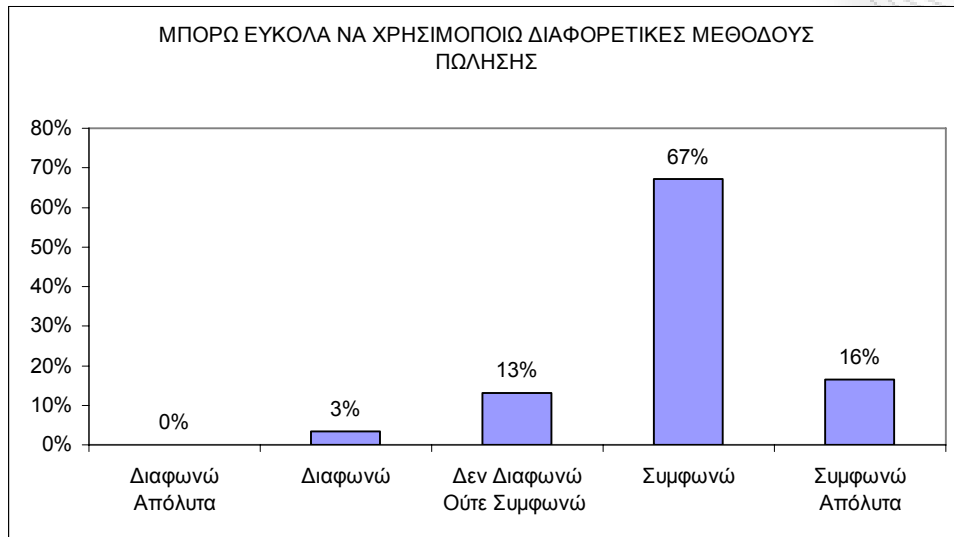
Γράφημα 5.10: Αισθάνομαι πως μπορώ να διαχειριστώ με τον ίδιο τρόπο τους περισσότερους πελάτες

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.11** ότι το $1\%+5\%=6\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί στο ότι δεν αλλάζει την προσέγγιση του από πελάτη σε πελάτη, το 10% είναι ουδέτερο και το $36\%+48\%=84\%$ τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



Γράφημα 5.11: Δεν αλλάζω την προσέγγιση μου από πελάτη σε πελάτη

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.12** ότι το $16\%+67\%=83\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι μπορεί εύκολα να χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους πώλησης, το 13% είναι ουδέτερο και το 4% διαφωνεί με την άποψη αυτή.



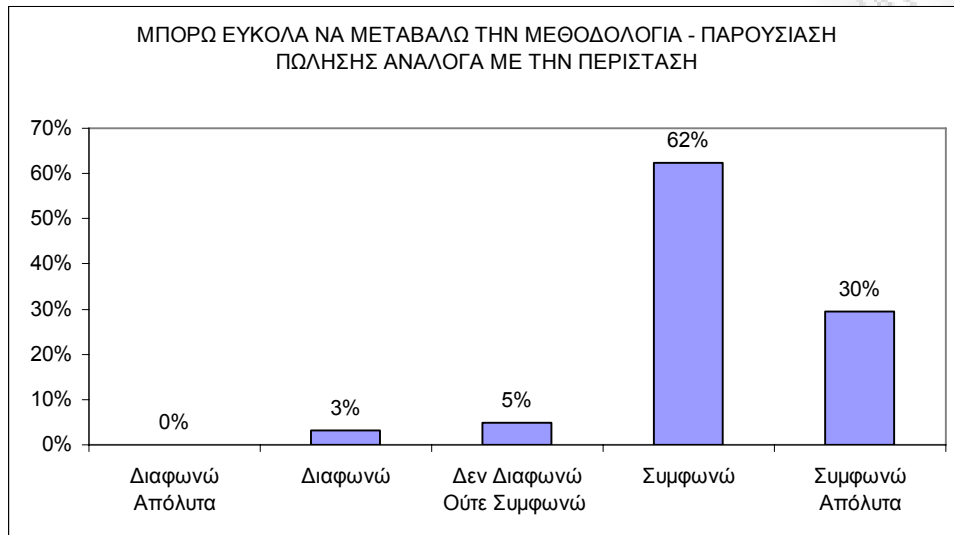
Γράφημα 5.12: Μπορώ εύκολα να χρησιμοποιώ διαφορετικές μεθόδους πώλησης

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.13** ότι το $8\%+52\%=60\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι ακολουθεί συγκεκριμένες τακτικές πώλησης, το 25% είναι ουδέτερο και το $11\%+4\%=15\%$ τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



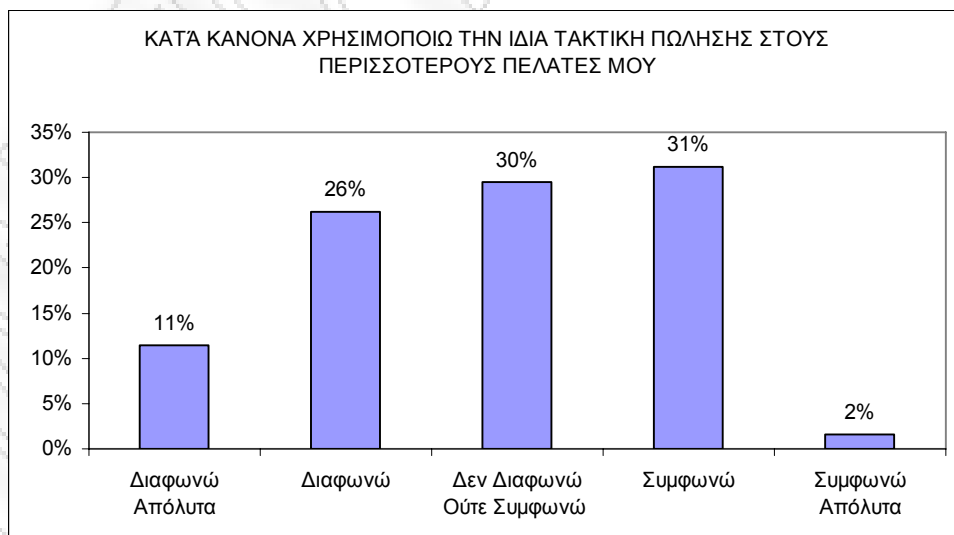
Γράφημα 5.13: Ακολουθώ συγκεκριμένες τακτικές πώλησης

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.14** ότι το $30\%+61\%=91\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί με την άποψη ότι μπορεί εύκολα να μεταβάλει την μεθοδολογία/ παρουσίαση της πώλησης, το 5% είναι ουδέτερο και το 4% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



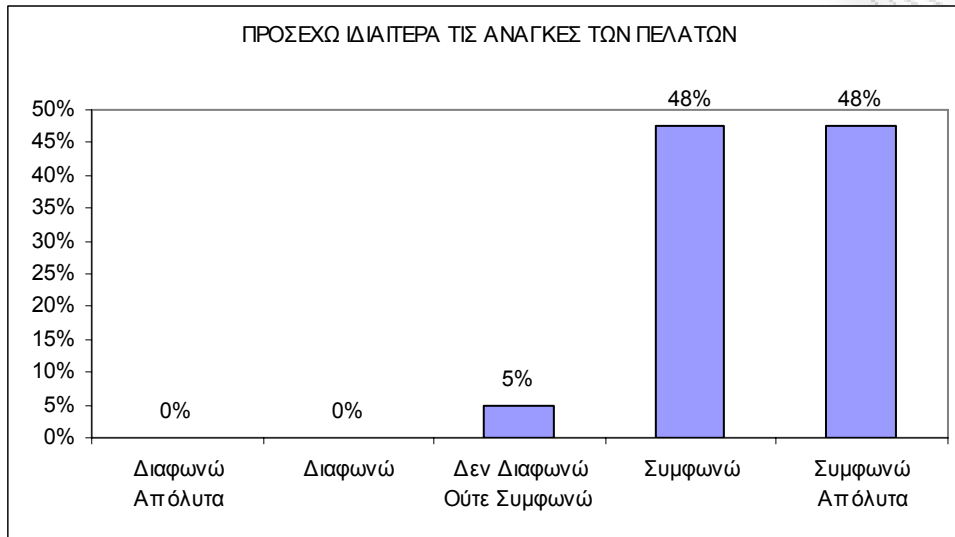
Γράφημα 5.14: Μπορώ εύκολα να μεταβάλω την μεθοδολογία – παρουσίαση πώλησης ανάλογα με την περίπτωση

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.15** ότι το $31\%+2\%=33\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι κατά κανόνα χρησιμοποιεί την ίδια τακτική πώλησης στους περισσότερους πελάτες, το 30% είναι ουδέτερο και το $26\%+11\%=47\%$ τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



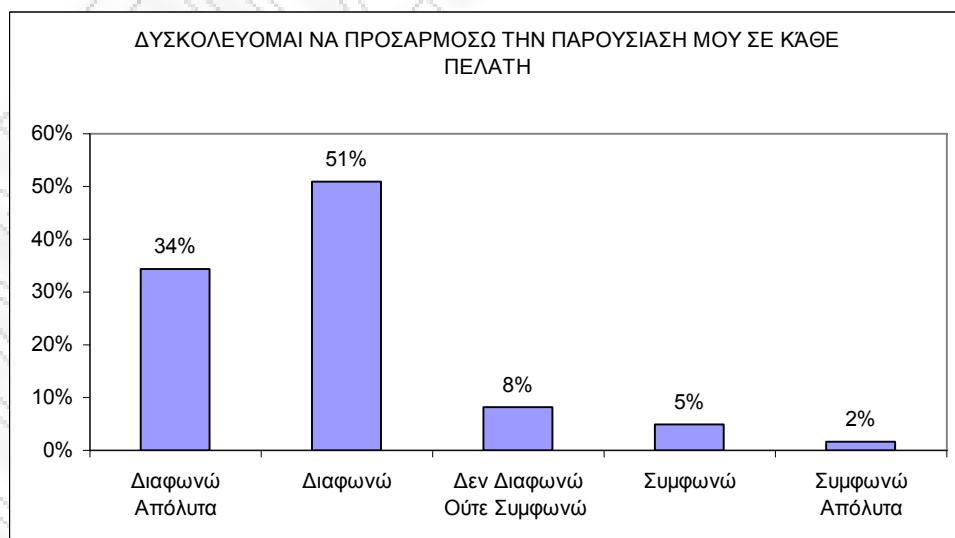
Γράφημα 5.15: Κατά κανόνα χρησιμοποιώ την ίδια τακτική πώλησης στους περισσότερους πελάτες μου

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.16** ότι το $48\%+48\%=96\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι προσέχει ιδιαίτερα τις ανάγκες των πελατών, το 5% είναι ουδέτερο και το 0% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



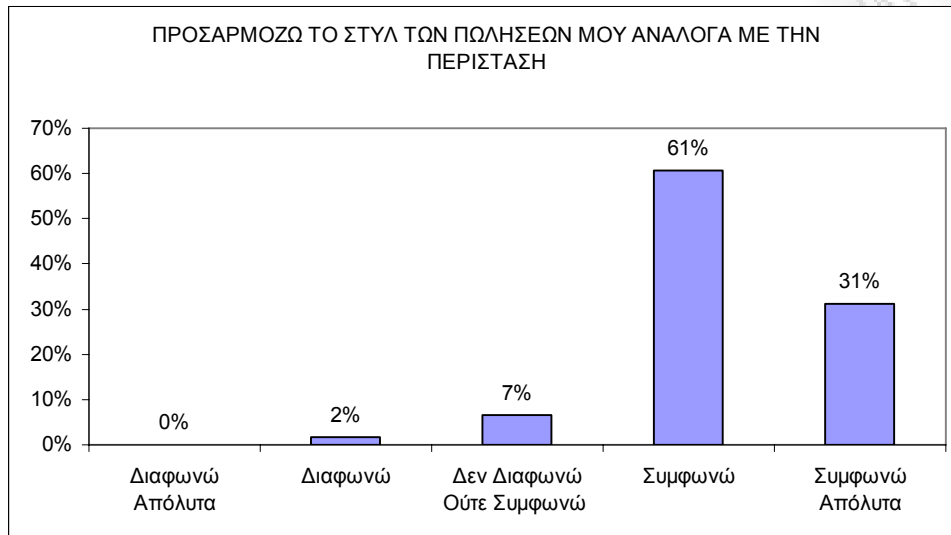
Γράφημα 5.16: Προσέχω ιδιαίτερα τις ανάγκες των πελατών

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.17** ότι το $2\%+5\%=7\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι δυσκολεύεται να προσαρμόσει την παρουσίαση του σε κάθε πελάτη, το 8% είναι ουδέτερο και το $34\%+51\%=45\%$ τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



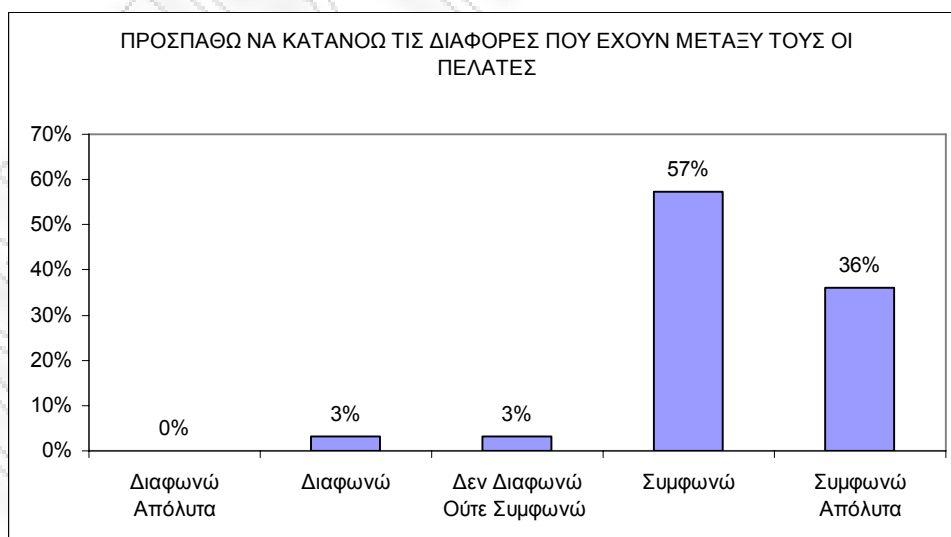
Γράφημα 5.17: Δυσκολεύομαι να προσαρμόσω την παρουσίαση μου σε κάθε πελάτη

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.18** ότι το $31\%+61\%=92\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι προσαρμόζει το στυλ των πωλήσεων του ανάλογα με την περίπτωση, το 7% είναι ουδέτερο και το 1% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



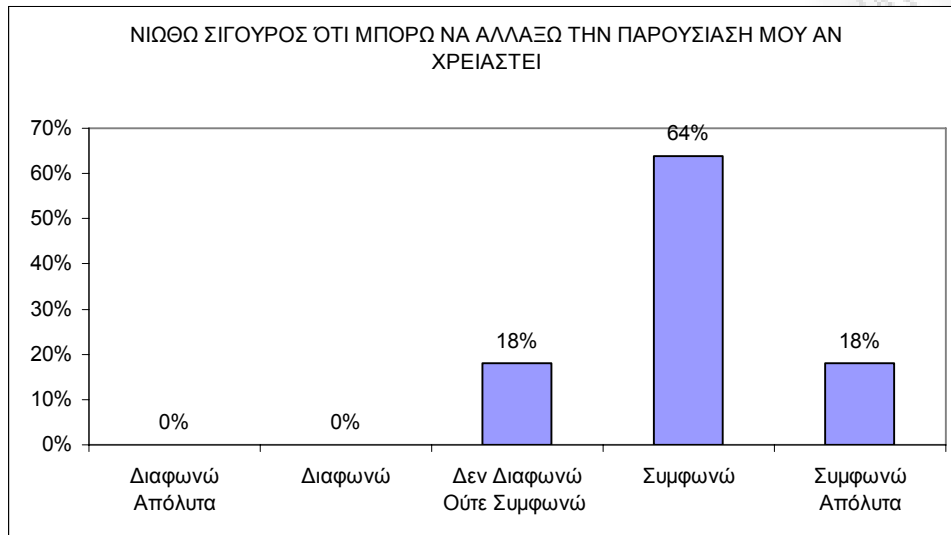
Γράφημα 5.18: Προσαρμόζω το στυλ των πωλήσεων μου ανάλογα με την περίπτωση

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.19** ότι το $36\%+57\%=93\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι προσπαθεί να κατανοεί τις διαφορές που έχουν μεταξύ τους οι πελάτες, το 4% είναι ουδέτερο και το 3% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



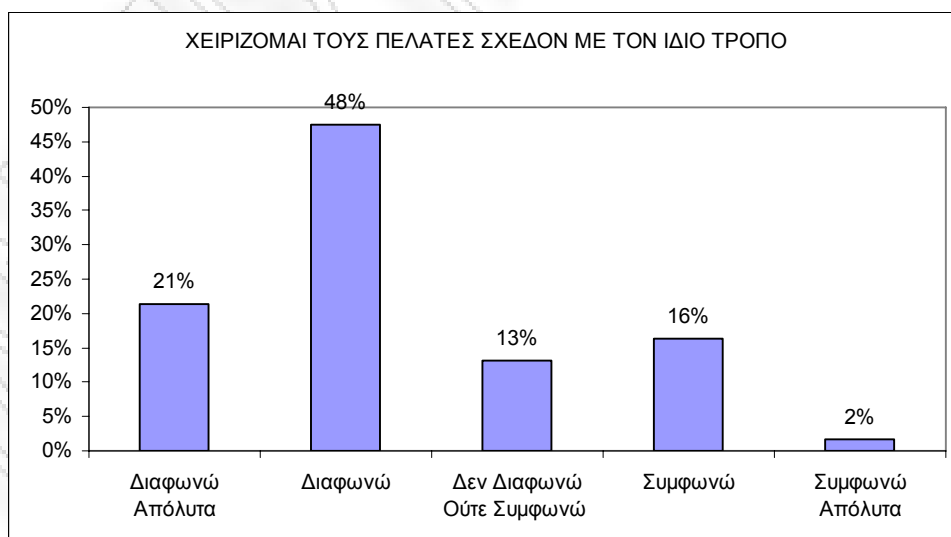
Γράφημα 5.19: Προσπαθώ να κατανοώ τις διαφορές που έχουν μεταξύ τους οι πελάτες

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.20** ότι το $18\%+64\%=82\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι νοιώθει σίγουρο ότι μπορεί να αλλάξει την παρουσίαση του αν χρειαστεί, το 18% είναι ουδέτερο και το 0% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



Γράφημα 5.20: Νιώθω σίγουρος ότι μπορώ να αλλάξω την παρουσίαση μου αν χρειαστεί

Παρατηρείται από το **Γράφημα 5.21** ότι το $16\%+2\%=18\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι χειρίζεται τους πελάτες σχεδόν με τον ίδιο τρόπο, το 13% είναι ουδέτερο και το $48\%+21\%=69\%$ τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.



Γράφημα 5.21: Χειρίζομαι τους πελάτες μου σχεδόν με τον ίδιο τρόπο

5.4 Ανάλυση διασποράς

Η ανάλυση διασποράς είναι μια στατιστική τεχνική που εξετάζει τις διαφορές των μέσων του πληθυσμού ενός ή περισσοτέρων δειγμάτων (Malhotra and Birks 2003). Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ή τα στοιχεία του εργασιακού προφίλ όπως το **μορφωτικό επίπεδο**, η **ιεραρχία/θέση εργασίας στην εταιρία** και η **συνολική εργασιακή εμπειρία** αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης των ερωτώμενων. Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκε αν οι μέσες τιμές των απαντήσεων για τις διάφορες ομάδες των παραπάνω παραγόντων (π.χ πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, προϊστάμενος πωλήσεων) διαφέρουν μεταξύ τους ή όχι. Ο τρόπος για να γίνουν οι παραπάνω έλεγχοι μέσω της ανάλυσης διασποράς πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του λογισμικού SPSS (Βλέπε Παράρτημα Α).

Μορφωτικό Επίπεδο

Από την ανάλυση προέκυψε ότι η μόρφωση αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης για την ερώτηση «ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ» διότι βρέθηκε ότι $p\text{-value}=0.035 < 0.05$ το οποίο σημαίνει ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι είναι ίσες οι μέσες τιμές των διάφορων μορφωτικών ομάδων.

Το ίδιο ισχύει για την ερώτηση «ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΩ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΟΥ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ» διότι βρέθηκε ότι $p\text{-value}=0.030 < 0.05$.

Για να εξακριβωθεί ποιες μορφωτικές ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους πρέπει να γίνουν οι επιπλέον έλεγχοι για τις συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Όπως προκύπτει από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε στον επόμενο πίνακα παρατηρείται ότι η μέση τιμή των ατόμων που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο είναι στατιστικά υψηλότερη των άλλων κατηγοριών. Αυτό σημαίνει ότι όσοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο φαίνεται να πειραματίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με διαφορετικές μεθόδους πώλησης.

**ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ
ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ**

Duncan^{a,b}

ΜΟΡΦΩΣΗ	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
ΛΥΚΕΙΟ	15	3,7333	
ΠΤΥΧΙΟ ΑΝΩΤΕΡΗΣ- ΑΝΩΤΑΤΗΣ	23	3,8261	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	23		4,2609
Sig.		,671	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,528.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Επίσης από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται ότι η μέση τιμή των ατόμων που είναι απόφοιτοι λυκείου είναι στατιστικά χαμηλότερη των άλλων κατηγοριών. Αυτό σημαίνει ότι όσοι είναι απόφοιτοι λυκείου φαίνεται να αλλάζουν σε μικρότερο βαθμό την προσέγγιση τους από πελάτη σε πελάτη.

ΕΝ ΑΛΛΑΖΩ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΟΥ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ

Duncan^{a,b}

ΜΟΡΦΩΣΗ	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
ΠΤΥΧΙΟ ΑΝΩΤΕΡΗΣ- ΑΝΩΤΑΤΗΣ	23	1,6522	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	23	1,7826	
ΛΥΚΕΙΟ	15		2,4000
Sig.		,637	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,528.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ιεραρχία/Θέση Εργασίας στην Εταιρία και Συνολική Εργασιακή Εμπειρία

Από την άλλη πλευρά από την ανάλυση διασποράς προέκυψε ότι η θέση εργασίας και η συνολική εργασιακή εμπειρία δεν αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης του δείγματος αφού όλα τα p-value είναι μεγαλύτερα του 0.05 (Βλέπε Παράρτημα Α)

5.5 Συσχέτιση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η στατιστική συσχέτιση των μεταβλητών (ερωτήσεων) 9 και 11. Επειδή είναι κατηγορικές μεταβλητές θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Οι υπολογισμοί γίνονται ξανά με τη βοήθεια του SPSS. Πιο αναλυτικά:

		ΠΡΟΣΕΧΩ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΩ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ
ΠΡΟΣΕΧΩ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Correlation Coefficient	1,000	,234
	Sig. (2-tailed)	,	,069
	N	61	61
ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΩ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Correlation Coefficient	,234	1,000
	Sig. (2-tailed)	,069	,
	N	61	61

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι 0.234 που σημαίνει ότι έχουμε θετική συσχέτιση, μη ισχυρή. Επειδή $0.069 > 0.05$ η θετική συσχέτιση σημαίνει ότι όσο περισσότερο προσέχουν τις ανάγκες των πελατών τόσο προσαρμόζουν το στυλ των πωλήσεων τους ανάλογα με την περίσταση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη πρώτη ενότητα του κεφαλαίου συνοψίζονται τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το εργασιακό προφίλ των πωλητών της εταιρίας Info-Quest που μετείχαν στην έρευνα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας ως προς τη προσαρμοστικότητα των πωλητών του δείγματος. Στη τελευταία ενότητα παραθέτονται γενικότερα συμπεράσματα από την έρευνα, ιδέες για μελλοντική έρευνα καθώς και ο επίλογος της εργασίας.

6.1 Δημογραφικά στοιχεία και εργασιακό προφίλ

Από τα στοιχεία της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της εργασίας προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το εργασιακό προφίλ των πωλητών:

- 1) Η πλειοψηφία του δείγματος είναι άνδρες, συγκεκριμένα σε ποσοστό 91,8%, και μόλις το 8,2 % είναι γυναίκες.
- 2) Το 4,9% του δείγματος έχει ηλικία έως 25 ετών, το 31,1% είναι από 26 έως 31 ετών, το 34,4% είναι από 31 έως 35 ετών, το 18% είναι από 36 έως 41 ετών και το 11,5% είναι άνω των 41 ετών.
- 3) Το 37,7% του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 37,7% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 24,6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης.

- 4) Το 85,2% του δείγματος είναι υπεύθυνοι πωλήσεων ενώ το 14,8% προϊστάμενοι τμημάτων.
- 5) Το 26,2% του δείγματος είναι πωλητές με καθήκοντα πώλησης γκάμας προϊόντων, το 19,7% είναι πωλητές με καθήκοντα πώλησης συγκεκριμένων κατασκευαστικών οίκων το 29,5% του δείγματος έχει καθήκοντα πώλησης σε καταστήματα μεταπωλητών και σε οργανωμένες αλυσίδες λιανικής (dealers και retail outlets), και τέλος το 24,6% του δείγματος έχει καθήκοντα πώλησης σε value added resellers και system houses.
- 6) Η εργασιακή εμπειρία που διαθέτουν οι πωλητές της εταιρίας είναι έως 3 έτη σε ποσοστό 19,7%, από 3 έως 7 έτη σε ποσοστό 18%, από 7 έως 11 έτη σε ποσοστό 24,6%, 11 έως 15 έτη σε ποσοστό 29,5% και άνω των 15 ετών σε ποσοστό 8,2%.
- 7) Η εργασιακή εμπειρία που διαθέτουν οι πωλητές εντός της εταιρίας Info-Quest είναι έως 3 έτη σε ποσοστό 21,3%, από 3 έως 7 έτη σε ποσοστό 18%, από 7 έως 11 έτη σε ποσοστό 21,3%, 11 έως 15 έτη σε ποσοστό 32,8% και άνω των 15 ετών σε ποσοστό 6,6%.

6.2 Συμπεράσματα επί της προσαρμοστικότητας των πωλητών

Για το θέμα της προσαρμοστικότητας του πωλητή απέναντι στον πελάτη διαπιστώθηκαν τα εξής: Παρατηρήθηκε ότι το 84% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι του αρέσει να πειραματίζεται με διαφορετικές μεθόδους πώλησης ενώ μόνο το 11% είναι ουδέτερο και το 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Επίσης το 89% του δείγματος δήλωσε ότι θεωρεί τον εαυτό του ευέλικτο με την τεχνική που χρησιμοποιεί ενώ μόνο το 11% είναι ουδέτερο και κανείς δεν διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Όμως το 32% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι αισθάνεται πως μπορεί να διαχειριστεί με τον ίδιο τρόπο τους περισσότερους πελάτες ενώ το 25% είναι ουδέτερο και μόνο το 45% διαφωνεί με την άποψη αυτή πράγμα που δείχνει έλλειψη αυτοπεποίθησης.

Θετικό είναι ότι μόνο το 6% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί στο ότι δεν αλλάζει την προσέγγιση του από πελάτη σε πελάτη και το 10% είναι ουδέτερο ενώ η πλειοψηφία δηλαδή το 84% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Επιπρόσθετα το 83% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι μπορεί εύκολα να χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους πώλησης.

Αξιοπρόσεχτο είναι ότι το 60% του δείγματος συμφωνεί ότι ακολουθεί συγκεκριμένες τακτικές πώλησης.

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος δηλαδή το 91% δηλώνει ότι συμφωνεί με την άποψη ότι μπορεί εύκολα να μεταβάλει την μεθοδολογία/ παρουσίαση της πώλησης παρόλο που σε άλλη ερώτηση το 33% δηλώνει ότι κατά κανόνα χρησιμοποιεί την ίδια τακτική πώλησης στους περισσότερους πελάτες. Στην ίδια ερώτηση το 30% είναι ουδέτερο και το 47% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Επίσης το 96% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι προσέχει ιδιαίτερα τις ανάγκες των πελατών και μόνο 7% του δείγματος δηλώνει ότι δυσκολεύεται να προσαρμόσει την παρουσίαση του σε κάθε πελάτη.

Το 92% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι προσαρμόζει το στυλ των πωλήσεων του ανάλογα με την κατάσταση ενώ το 7% είναι ουδέτερο και το 1% τουλάχιστον διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Το 93% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι προσπαθεί να κατανοεί τις διαφορές που έχουν μεταξύ τους οι πελάτες, και το 82% του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι νοιώθει σίγουρο ότι μπορεί να αλλάξει την παρουσίαση του αν χρειαστεί ενώ υπάρχει ένα 18% του δείγματος που τουλάχιστον συμφωνεί ότι χειρίζεται τους πελάτες σχεδόν με τον ίδιο τρόπο.

Επίσης, από την ανάλυση διασποράς φάνηκε ότι θέση εργασίας και η εμπειρία δεν αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης των απαντήσεων του δείγματος. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες (Spiro and Weitz 1990). Επιπρόσθετα η μόρφωση αποτελεί παράγοντα

διαφοροποίησης για δύο μόνο ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα όσοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο φαίνεται να πειραματίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με διαφορετικές μεθόδους πώλησης και ότι όσοι είναι απόφοιτοι λυκείου φαίνεται να αλλάζουν σε μικρότερο βαθμό την προσέγγιση τους από πελάτη σε πελάτη. Το συμπέρασμα αυτό είναι επίσης σε συμφωνία με το αποτέλεσμα προηγούμενων εργασιών (Weitz et al. 1986). Τέλος τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μη ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών το οποίο σημαίνει ότι όσο περισσότερο προσέχουν τις ανάγκες των πελατών οι πωλητές τόσο προσαρμόζουν το στιλ των πωλήσεων τους ανάλογα με την κατάσταση.

6.3 Περαιτέρω σχολιασμός και επίλογος

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα προσαρμοστικότητας των πωλητών απέναντι στους πελάτες αφού η πλειοψηφία προσπαθεί να καταλάβει τους πελάτες, να δει τις ανάγκες τους και να τις ικανοποιήσει. Παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι προσαρμόζουν την εικόνα τους και την τακτική τους απέναντι στον πελάτη και αισθάνονται ότι έχουν την ικανότητα και την αυτοπεποίθηση να το κάνουν.

Αν και είναι θετικό για την Info-Quest ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλητών της μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό έως σημαντικό της τάξεως του 5% έως 18% που δεν κάνει τα παραπάνω και φαίνεται ότι έχει πρόβλημα αυτοπεποίθησης στο να τα πράξει. Σε τομέα αυτό μπορούν να γίνουν ενέργειες από την εταιρία για την διόρθωση του προβλήματος. Η απόδοση των συγκεκριμένων πωλητών μπορεί να βελτιωθεί με την εισαγωγή και εκπαίδευση των εργαζομένων στο μοντέλο των Buzzotta, Lefton και Sherberg (Buzzotta, Lefton and Sherberg 1980).

Συγκεκριμένα στην θεωρία αναφέρθηκε ότι ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες και το πρώτο βήμα του πωλητή είναι να αξιολογήσει αυτές τις ανάγκες και να βρει μία προσφορά που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη. Για παράδειγμα, πολύ συχνά οι πελάτες είναι ιδιοκτήτες κάποιου καταστήματος ειδών πληροφορικής και κατατάσσονται οι περισσότεροι στην κατηγορία Q1, δηλαδή του κυρίαρχου-επιθετικού. Άρα αν γνωρίζει ο πωλητής τα κύρια χαρακτηριστικά της

κατηγορίας αυτής και έχει εκπαιδευτεί ανάλογα, θα μπορέσει να αντιμετωπίσει το πελάτη με μεγαλύτερη επιτυχία. Η εκπαίδευση θα πρέπει να βασίζεται πάνω στην θεωρητική κατάρτιση αλλά κυρίως σε role playing όπου ο πωλητής θα αποκτήσει ικανότητες και εμπειρία ώστε όταν βγει στην αγορά να είναι προετοιμασμένος και να έχει την ικανότητα να αξιολογήσει τον πελάτη βάση του μοντέλου των Buzzotta, Lefton και Sherberg.

Συνοψίζοντας, η εργασία ασχολήθηκε με το θέμα της προσαρμοστικότητας στις πωλήσεις. Με δεδομένη την διαφορετικότητα των πελατών, θα πρέπει και οι πωλητές να προσαρμόζονται στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Επιπλέον θα πρέπει ο πωλητής να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του κάθε πελάτη λαμβάνοντας υπόψη τον χαρακτήρα και την ιδιουσυγκρασία του κάθε πελάτη. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο πωλητής να προσαρμοστεί και να βελτιώσει την απόδοση του όπως και να συνεισφέρει γενικότερα στην βελτίωση των πωλήσεων της επιχείρησης που ανήκει.

Για μελλοντική έρευνα μπορεί να γίνει μία περαιτέρω ανάλυση σε κάποια στοιχεία του χαρακτήρα των πελατών, π.χ. πόσο επιθετικός είναι πελάτης και στο πως αντιμετωπίζονται από τους πωλητές τέτοιοι χαρακτήρες πελατών. Η μελλοντική αυτή έρευνα μπορεί να βασισθεί στο συμπέρασμα της παρούσας εργασίας ότι δηλαδή οι περισσότεροι πωλητές έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σύμφωνα με την περίσταση πώλησης.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αριθμητικά στοιχεία της ανάλυσης διασποράς που προέκυψαν από το πρόγραμμα SPSS.

Συγκεκριμένα από την Ενότητα A.1 προκύπτει ότι το μορφωτικό επίπεδο αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης για την ερώτηση «ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ» διότι $p\text{-value}=0.035<0.05$ το οποίο σημαίνει ότι απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση ότι είναι ίσες οι μέσες τιμές των διάφορων μορφωτικών ομάδων. Το ίδιο ισχύει για την ερώτηση «ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΩ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΟΥ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ» διότι $p\text{-value}=0.030<0.05$.

Από την ενότητα A.2 προκύπτει ότι η ιεραρχία / θέση εργασίας στην εταιρία δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης του δείγματος αφού όλα τα $p\text{-value}$ είναι μεγαλύτερα του 0.05.

Τέλος από την ενότητα A.3 προκύπτει ότι η συνολική εργασιακή εμπειρία δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης του δείγματος αφού όλα τα $p\text{-value}$ είναι μεγαλύτερα του 0.05.

A.1 Μορφωτικό Επίπεδο

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	3,262	2	1,631	3,547	,035
	Within Groups	26,672	58	,460		
	Total	29,934	60			
ΕΙΜΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ	Between Groups	,095	2	,047	,120	,887
	Within Groups	22,922	58	,395		
	Total	23,016	60			
ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Between Groups	4,916	2	2,458	2,226	,117
	Within Groups	64,035	58	1,104		
	Total	68,951	60			
ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΩ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΟΥ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ	Between Groups	5,466	2	2,733	3,710	,030
	Within Groups	42,730	58	,737		
	Total	48,197	60			
ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΩ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	,288	2	,144	,326	,723
	Within Groups	25,646	58	,442		
	Total	25,934	60			
ΑΚΟΛΟΥΘΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	,695	2	,348	,399	,673
	Within Groups	50,551	58	,872		
	Total	51,246	60			
ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΜΕΤΑΒΑΛΩ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Between Groups	,558	2	,279	,582	,562
	Within Groups	27,803	58	,479		
	Total	28,361	60			
ΚΑΤΑ ΚΑΝΟΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΟΥ	Between Groups	1,463	2	,732	,661	,520
	Within Groups	64,209	58	1,107		
	Total	65,672	60			
ΠΡΟΣΕΧΩ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Between Groups	1,562	2	,781	2,339	,105
	Within Groups	19,357	58	,334		
	Total	20,918	60			
ΔΥΣΚΟΛΕΥΟΜΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΩ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ	Between Groups	1,420	2	,710	,920	,404
	Within Groups	44,777	58	,772		
	Total	46,197	60			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΩ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Between Groups	,670	2	,335	,825	,443
	Within Groups	23,559	58	,406		
	Total	24,230	60			
ΠΡΟΣΠΑΘΩ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΩ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	Between Groups	,442	2	,221	,538	,587
	Within Groups	23,820	58	,411		
	Total	24,262	60			
ΝΟΙΩΘΩ ΣΙΓΟΥΡΟΣ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΑΛΛΑΞΩ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥ ΕΠΙ ΤΟΠΟΥ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ	Between Groups	,110	2	,055	,146	,865
	Within Groups	21,890	58	,377		
	Total	22,000	60			
ΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΧΕΔΟΝ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ	Between Groups	2,393	2	1,196	1,114	,335
	Within Groups	62,296	58	1,074		
	Total	64,689	60			

A.2 Ιεραρχία – Θέση στην Εταιρία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	,967	1	1,631	1,969	,166
	Within Groups	28,968	59	,460		
	Total	29,934	60			
ΕΙΜΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ	Between Groups	,000	1	,047	,001	,976
	Within Groups	23,016	59	,395		
	Total	23,016	60			
ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Between Groups	,626	1	2,458	,541	,465
	Within Groups	68,325	59	1,104		
	Total	68,951	60			
ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΩ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΟΥ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ	Between Groups	,758	1	2,733	,943	,335
	Within Groups	47,439	59	,737		
	Total	48,197	60			
ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΩ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	,016	1	,144	,036	,849
	Within Groups	25,918	59	,442		
	Total	25,934	60			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΚΟΛΟΥΘΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	1,551	1	,348	1,841	,180
	Within Groups	49,695	59	,872		
	Total	51,246	60			
ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΜΕΤΑΒΑΛΩ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Between Groups	,842	1	,279	1,805	,184
	Within Groups	27,519	59	,479		
	Total	28,361	60			
ΚΑΤΑ ΚΑΝΟΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΟΥ	Between Groups	1,657	1	,732	1,528	,221
	Within Groups	64,015	59	1,107		
	Total	65,672	60			
ΠΡΟΣΕΧΩ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Between Groups	1,149	1	,781	3,430	,069
	Within Groups	19,769	59	,334		
	Total	20,918	60			
ΔΥΣΚΟΛΕΥΟΜΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΩ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ	Between Groups	1,337	1	,710	1,759	,190
	Within Groups	44,860	59	,772		
	Total	46,197	60			
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΩ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Between Groups	,461	1	,335	1,144	,289
	Within Groups	23,769	59	,406		
	Total	24,230	60			
ΠΡΟΣΠΑΘΩ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΩ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	Between Groups	,044	1	,221	,108	,743
	Within Groups	24,218	59	,411		
	Total	24,262	60			
ΝΟΙΩΘΩ ΣΙΓΟΥΡΟΣ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΑΛΛΑΞΩ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥ ΕΠΙ ΤΟΠΟΥ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ	Between Groups	1,305	1	,055	3,720	,059
	Within Groups	20,695	59	,377		
	Total	22,000	60			
ΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΧΕΔΟΝ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ	Between Groups	2,052	1	1,196	1,933	,170
	Within Groups	62,636	59	1,074		
	Total	64,689	60			

A.3 Συνολική Εργασιακή Εμπειρία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	,784	3	,261	,511	,676
	Within Groups	29,150	57	,511		
	Total	29,934	60			
ΕΙΜΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ	Between Groups	,615	3	,205	,521	,669
	Within Groups	22,402	57	,393		
	Total	23,016	60			
ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Between Groups	3,298	3	1,099	,954	,421
	Within Groups	65,653	57	1,152		
	Total	68,951	60			
ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΩ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΟΥ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ	Between Groups	2,515	3	,838	1,046	,379
	Within Groups	45,682	57	,801		
	Total	48,197	60			
ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΩ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	2,182	3	,727	1,745	,168
	Within Groups	23,753	57	,417		
	Total	25,934	60			
ΑΚΟΛΟΥΘΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Between Groups	3,811	3	1,270	1,527	,217
	Within Groups	47,435	57	,832		
	Total	51,246	60			
ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΜΕΤΑΒΑΛΩ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Between Groups	2,417	3	,806	1,770	,163
	Within Groups	25,944	57	,455		
	Total	28,361	60			
ΚΑΤΑ ΚΑΝΟΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΟΥ	Between Groups	4,377	3	1,459	1,357	,265
	Within Groups	61,295	57	1,075		
	Total	65,672	60			
ΠΡΟΣΕΧΩ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Between Groups	1,444	3	,481	1,409	,250
	Within Groups	19,474	57	,342		
	Total	20,918	60			
ΔΥΣΚΟΛΕΥΟΜΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΩ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ	Between Groups	2,910	3	,970	1,277	,291
	Within Groups	43,286	57	,759		
	Total	46,197	60			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΩ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	Between Groups	1,542	3	,514	1,291	,286
	Within Groups	22,688	57	,398		
	Total	24,230	60			
ΠΡΟΣΠΑΘΩ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΩ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	Between Groups	2,127	3	,709	1,826	,153
	Within Groups	22,135	57	,388		
	Total	24,262	60			
ΝΟΙΩΘΩ ΣΙΓΟΥΡΟΣ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΑΛΛΑΞΩ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥ ΕΠΙ ΤΟΠΟΥ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ	Between Groups	1,227	3	,409	1,123	,348
	Within Groups	20,773	57	,364		
	Total	22,000	60			
ΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΧΕΔΟΝ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ	Between Groups	2,228	3	,743	,678	,569
	Within Groups	62,461	57	1,096		
	Total	64,689	60			

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

B.1 Ξένη Βιβλιογραφία

- Aczel, Amir D., and Sounderpandian Jayavel (2002). *Complete Business Statistics*. 5th Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Berry, Leonard L., (1995). “*On Great Service: A framework for Action*”. The Free Press. p. 33.
- Beverland, Michael, (2001). “*Contextual influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study*”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 21, No. 3 (summer 2001), pp. 207-215.
- Bitner, M. J., Booms B. H., Mohr L. A., (1994). “*Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint*”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, (1994), pp. 95-106.
- Bowen, John T. and Chen, Shiang-Lih, (2001). “*The relationship between customer loyalty and customer satisfaction*”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 13 (2001), Issue 5, pp. 213-217.
- Brassington, F. and Petit, S., (2003). *Principles of Marketing*. (3rd Edition). Pearson Higher Education.
- Buzzotta, V. R., Lefton, R. E., and Sherberg, M. (1980). *Effective Selling Through Psychology*. Ballinger Publishing Company.
- Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D., (2002). *Relationship marketing: Creating stakeholder value*. (2nd Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann.

- DeCormier, Ray A. and Jobber, David, (1993). "*The Counselor Selling Method: Concepts and Constructs*". Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 13, No. 4 (Fall 1993), pp. 39-59.
- Doyle, P., (2000). *Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. John Wiley and Sons.
- Fill, C., (2002). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*. (3rd Edition). Pearson Education.
- Franke, G. and Park, J. (2006). "Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis". Journal of Marketing Research, Vol. 43 Issue 4, pp. 693-702.
- Giacobbe, R., Jackson Jr.; Crosby, Lawrence A., Bridges, Claudia M. (2006). "A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salespersons characteristics". Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 26 Issue 2, pp.115-142.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. and Stojack, C., (1997). "The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products". Journal of Retailing, Vol.73, No. 2, (summer 1997), pp.171-183.
- Grewal, Dhruv and Sharma, Arun (1991). "The Effect of Sales Force Behavior on Customer Satisfaction, An Interactive Framework". Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 11, No. 3 (summer 1991), pp. 13-23.
- Humphrey, R. H. and Ashforth, B. E., (1994). "Cognitive scripts and prototypes in service encounters". In T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown (Eds.), *Advances in service marketing and management*. Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 175-199.
- Kidwell, B., McFarland, R. G., Avila, R. A. (2007). "Perceiving emotion in the buyer- seller interchange: the moderated impact of performance". Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 27, Issue 2, (Spring 2007), pp.119-132, 14p.
- Kotler, P., (2003). *Marketing Management*. (11th Edition). Prentice Hall.
- Kotler, P., and Lillien, Moorthy (1992). *Marketing models*, USA: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (2001). *Principles of Marketing*. 3rd European Edition. Financial Times/Prentice Hall.
- Martin, J. (1988). *Organizational Behavior and Management*. Thompson Learning Publications
- Malhotra, N. and Birks, D., (2003). *Marketing research: An applied Approach*, (2nd European Edition). Pearson Education.
- Rackman, N. (1989). *Major Account, Sales Strategy*, U.S.A.: McGraw-Hill
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. (2002). *Consumer behavior, a European perspective*. Harlow: Pearson Education

- Solomon, M. R., Surprenant, C. F., Czepiel, J. A., and Gutman, E.G., (1985). "A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter". *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1 (winter 1985) pp. 99-111.
- Spiro, Rosann L. and Weitz, Barton A., (1990). "*Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, (Feb 1990), pp. 61-69.
- Strahle, William M., Rosann, L. Spiro, and Acito, Frank, (1996). "*Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation*". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, No. 1, (winter 1996), pp.1-20.
- Stanton, W. and Buskirk, R. (1997). *Διοίκηση και Οργάνωση των Πωλήσεων*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Stanton, W., Spiro, R., (1999). *Management of a Sales Force*. (10th Edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Surprenant, Carol F. and Solomon, Michael R., (1987). "*Predictability and Personalization in the Service Encounter*". *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 86-96.
- Tull, D. S. and Hawkins, D. I., (1993). *Marketing Research: Measurement and Method*. 6th Edition. Macmillan Publishing Co.
- Weitz, Barton A. and Bradford, Kevin D., (1999). "*Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective*". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27 (1999), No. 2, pp. 241-254.
- Weitz, Barton A., Susaz, H, Suzan, M. (1986). "*Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness*", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4 (Oct., 1986), pp. 174-191.

B.2 Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αυλωνίτης, Γ. Ι., Σταθακόπουλος, Β. Μ., (1997). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Καζάζης, Ν. (2000). "Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις", Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Marketing Report, περιοδικό, Φεβρουάριος 2002, τεύχος 541, σελ: 15.
- Marketing Week, περιοδικό, Απρίλιος 1999, σελ: 37.
- Marketing Week, περιοδικό, Ιανουάριος 1997, σελ : 56
- Πετράκης, Μ., (1995). *Έρευνα Marketing, Θεωρία και Πράξη*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Πετράκης, Μ., (2006). *Η Σύνταξη της πτυχιακής διατριβής*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Σιώμκος, Γ., (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλη.

- Σιώμκος, Γ., (2002). *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*. 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη Α., (1996). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ - Η ελληνική προσέγγιση*. Εκδόσεις Rosili.